

La méthode et la pédagogie du parcours de formation mis au point par Étienne Chomé

Voici la méthodologie d'éducation à la paix qu'avec CommunicActions (l'École internationale que j'ai fondée), je propose depuis trente ans dans des groupes socioéconomiques et culturels variés à travers le monde, en particulier dans 15 pays : surtout la région des Grands Lacs (Rwanda où je suis né, Burundi et Est-Congo) et aussi l'île Maurice, dans l'océan Indien.

Comme c'est à l'intérieur des cœurs et des esprits que résident les principaux obstacles à la paix autant que les transformations les plus décisives, la ressource primordiale vers la paix est une communication vraie, authentique, à même de déverrouiller les blocages humains. C'est en accueillant avec empathie et en profondeur ce qui est important pour chaque personne (ses vécus + besoins, fondements, motivations, intentions profondes, valeurs spirituelles les plus chères) que s'améliore la relation, que se crée une connexion relationnelle sincère qui rend toute la suite du processus de paix possible. Oui mais une telle qualité d'écoute est d'autant plus possible et fructueuse que le dialogue est débarrassé des jeux de pouvoir et agendas cachés. Or, ce n'est pas l'empathie qui peut offrir cela. C'est là qu'interviennent deux autres compétences : la justesse d'un cadre de droit et la force tranquille du négociateur vacciné contre les stratagèmes de prise de pouvoir en vue de gagner davantage.

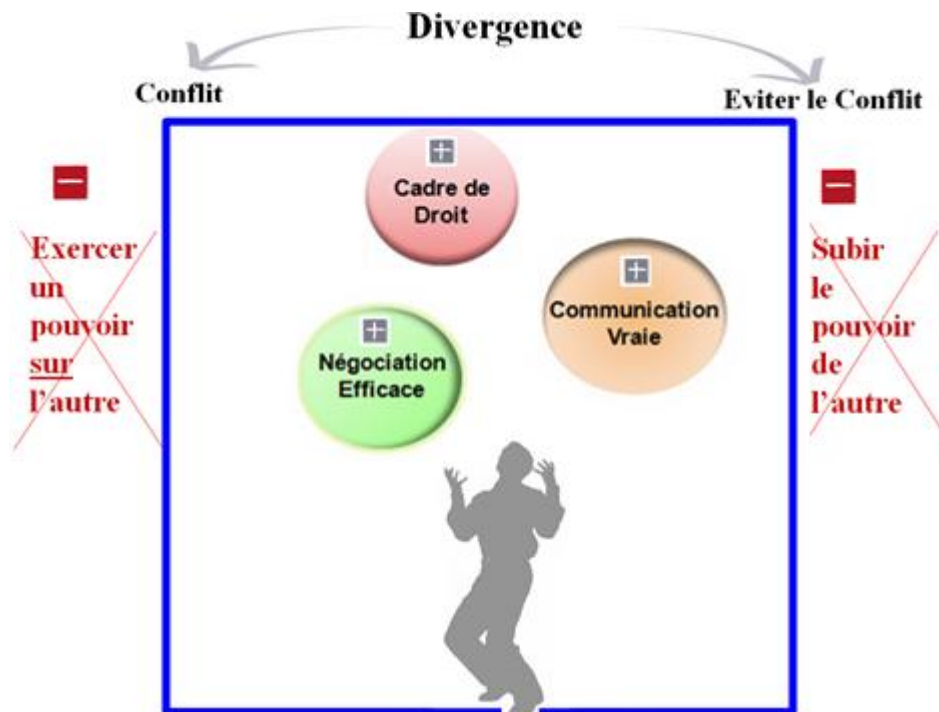
L'art d'améliorer le cadre de droit est un défi collectif de fond : chaque fois qu'un groupe est confronté à un abus de pouvoir ou plus largement à des structures déficientes ou à des injustices, ce groupe est devant le défi de s'organiser davantage et de renforcer sa cohésion (c'est déjà vrai pour un troupeau d'herbivores face à un prédateur en chasse). Plus un groupe humain est structuré, plus il est capable de se mobiliser pour que la force de la loi l'emporte sur la loi du plus fort. C'est la compétence du processus normatif par lequel le groupe pose la règle juste et s'accorde sur le dispositif en cas de non-respect de cette règle. Ce processus de sanction dissuasive qui donne un poids incontournable à la règle rend le bon comportement plus intéressant que le comportement inacceptable, lequel est mis hors-la-loi. Plus l'endroit où j'anime la formation est une zone de non-droit, plus il est crucial de prendre du temps sur cette compétence. Ce travail qui met fin aux impunités commence dans les familles et les écoles, avant de s'établir à un échelon plus haut de la société : que, déjà, les parents et les enseignants apprennent à remplacer toute punition-répression (la loi du plus fort) par une sanction-réparation (la force de la loi).

Aux côtés de la communication vraie et du cadre de droit, une troisième compétence est indispensable à la résolution constructive d'un conflit : l'art d'une négociation efficace qui évite les pièges des réflexes de rivalité et de compétition en cas d'intérêts divergents et qui est capable de déjouer les techniques de déstabilisation, les tactiques déloyales, les effets de manche, les coups de botte secrète, etc. Plus une personne a appris à rester focus sur les intérêts en présence et à employer la créativité qui invente des solutions nouvelles, plus elle peut induire et garder le cap d'un processus Win-Win : optimiser l'accord le plus pertinent et judicieux, c'est-à-dire celui qui satisfait au mieux tous les intérêts en présence.

Empathie envers les personnes pour connecter le trésor qu'ils portent dans leurs entrailles ET justesse de la justice au niveau d'un cadre de droit qui empêche tout abus de pouvoir ET créativité dans le processus Win-Win qui déjoue les coups de force, tout en augmentant le gâteau à partager, voilà trois énergies très différentes à déployer chacune dans son registre propre. Par exemple, il convient de ne pas recadrer au moment d'écouter en profondeur. Ce qui tonifie une communication vraie, sincère et authentique, c'est la qualité de connexion : un être

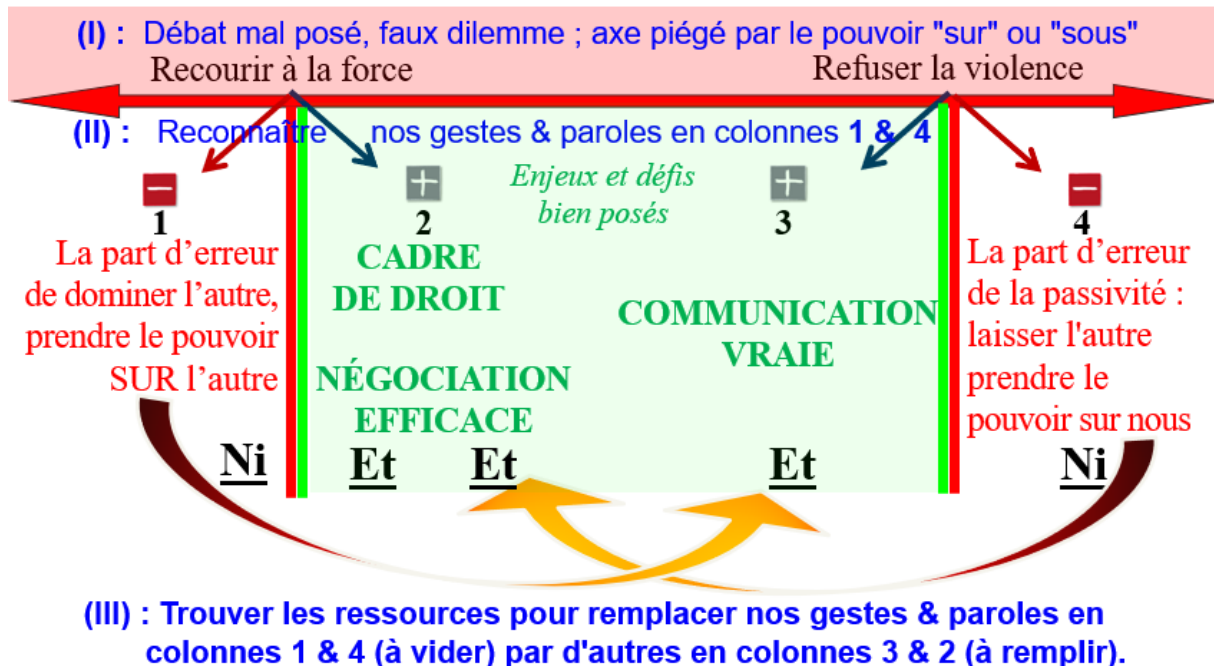
humain qui accueille un autre être humain. Dès lors, au stade du dialogue où nous cherchons à nous comprendre, un parent, un professeur, un supérieur hiérarchique ont intérêt à enlever entièrement leur casquette d'autorité, qui n'apporte rien à la compréhension du trésor de l'autre ; au contraire, elle crée des interférences qui la bloquent. Il y aura d'autres moments pour recadrer (objectiver) et négocier (se mettre d'accord et décider). Autre exemple, dans l'autre sens, l'empathie et la confiance dans les personnes ne sont pas les bons outils pour améliorer le cadre de droit. Une juste autorité s'exerce de façon dépersonnalisée, sans aucun pouvoir sur les personnes ; elle est au service du Law and Order, en se bornant à être juste, c'est-à-dire gardienne de la loi, garante de son respect par tous, y compris les plus hauts gradés, tandis qu'un autoritaire personnalise son pouvoir : « je suis la loi ; tu m'obéis ». Et il usera subtilement d'appel à l'allégeance à sa personne plutôt qu'à la loi.

Communication Vraie (abrégée ci-dessous CV), Cadre de Droit (abrégé ci-dessous CD) + Négociation Efficace (abrégée ci-dessous NE), il s'agit d'apprendre d'abord à soigneusement les distinguer puis ensuite à les articuler :



Dans mes sessions, à des fins pédagogiques, j'ai mis au point un schéma conceptuel qui clarifie les enjeux et surtout propose une feuille de route :

Le défi de quitter un **axe horizontal** (zone I) pour **2 axes verticaux** (zone II) :
où passe la ligne de démarcation entre violence et "non-violence" ?



Dans la zone (I) du schéma, la droite horizontale visualise la gangrène du pouvoir des uns SUR les autres : plus mes gestes et paroles sont autoritaires, dominants, plus ils sont à ranger à gauche de cet axe ; à l'inverse, plus je subis ton pouvoir / plus je te laisse prendre le pouvoir sur moi, plus mes attitudes sont à ranger à droite de cet axe. Cette droite horizontale met en scène le débat écrasé sur un seul axe, mal posé aussi en raison de l'ambiguïté des formulations « recours à la force » et « refus de la violence », qui créent des quiproquos tant qu'on ne dégage pas leur part de vérité mais aussi leur part d'erreur respectives. Il convient de quitter les faux dilemmes de la zone (I) et de travailler avec plus de relief en zone (II), autour des deux barres verticales. Le niveau II clarifie les enjeux : ni colonne 1 (domination) ni colonne 4 (passivité). Et colonne 2, et colonne 3, les ingrédients d'une bonne gestion des conflits étant CD + NE + CV. Le niveau (III) balise les étapes de la feuille de route : identifier comment vider la colonne 4, en remplissant la colonne 2 et vider la 1 vers la 3. Cette schématisation a l'intérêt d'organiser la discussion mais c'est avant tout pour son intérêt pratique d'aide au changement que je l'ai forgée : au niveau (III), nous élaborons un programme d'actions, par lesquelles chaque participant transforme peu à peu ses réflexes contreproductifs (attitudes spontanées en colonnes 1 et 4) en compétences consciemment acquises à l'intérieur du cadre. Apprendre comment abandonner les stratégies contreproductives des jeux de pouvoir est un art qui s'apprend : le pouvoir est domination quand il est pouvoir sur les autres ; il est source de progrès quand, d'une part, il est pouvoir pour garantir la justice (CD) et atteindre de manière pertinente les objectifs adéquats (NE), d'autre part il est pouvoir avec les autres (CV), en en faisant des alliés et non des ennemis. C'est en ne subissant plus un pouvoir sous un dominant qu'un acteur apporte le meilleur de lui-même dans la sortie de crise.

Le parcours de formation que je propose s'étale idéalement sur plusieurs mois donnant aux participants du temps pour acquérir les trois compétences par de nombreux exercices et des entraînements progressifs : construire un CD à même de mettre hors-jeu les jeux de pouvoir, développer une CV qui rend possible des relations fondées sur le respect des besoins de chacun,

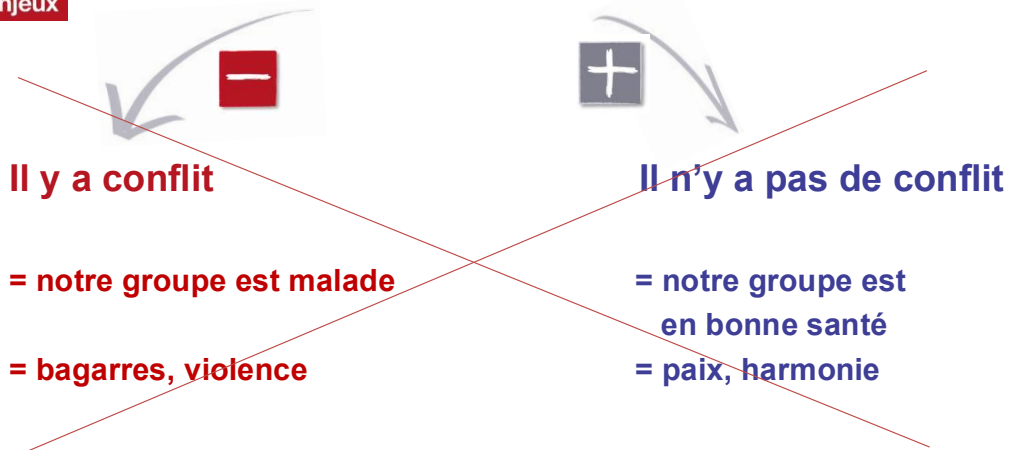
sortir des oppositions de compétition par un processus de NE Win-Win. Le schéma suivant résume comment je fais passer la problématique de deux à trois termes :

« La paix est bien plus que l'absence de guerre »



Enjeux

Sortir d'un **système binaire** :

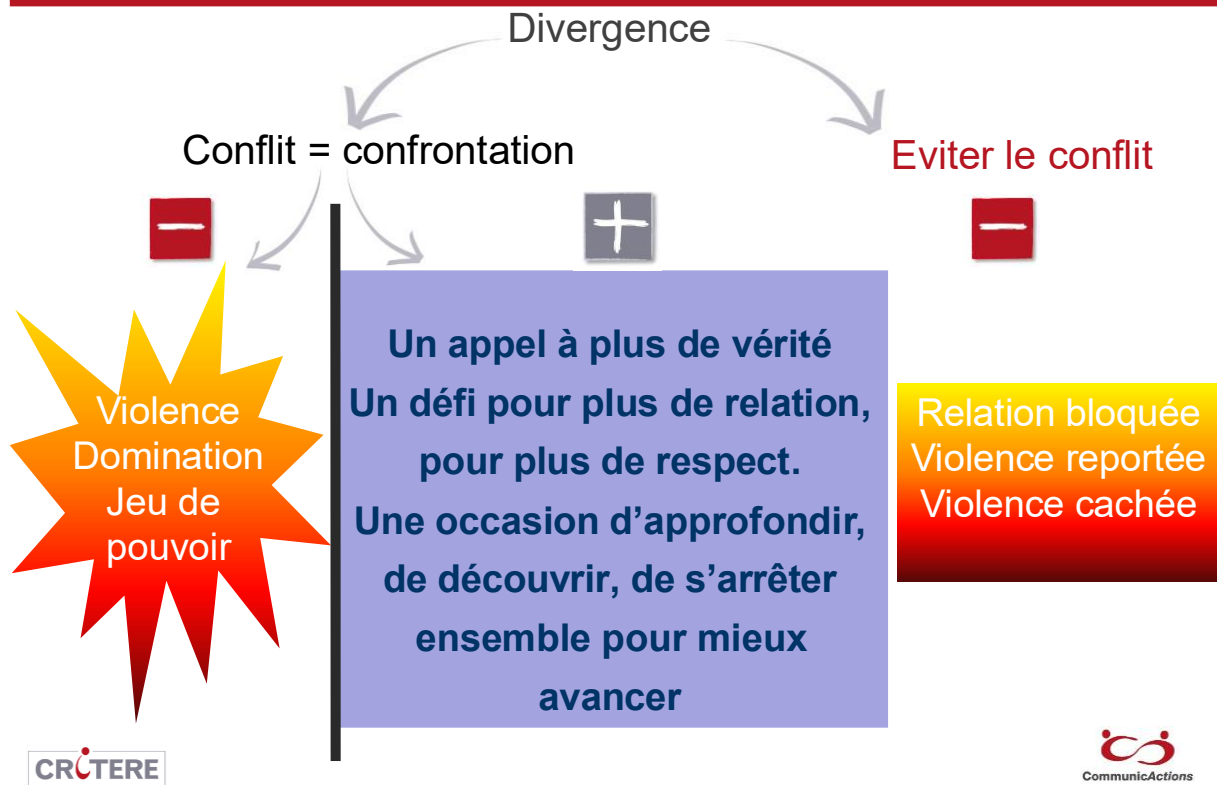


CRÛTERE

CommunicActions

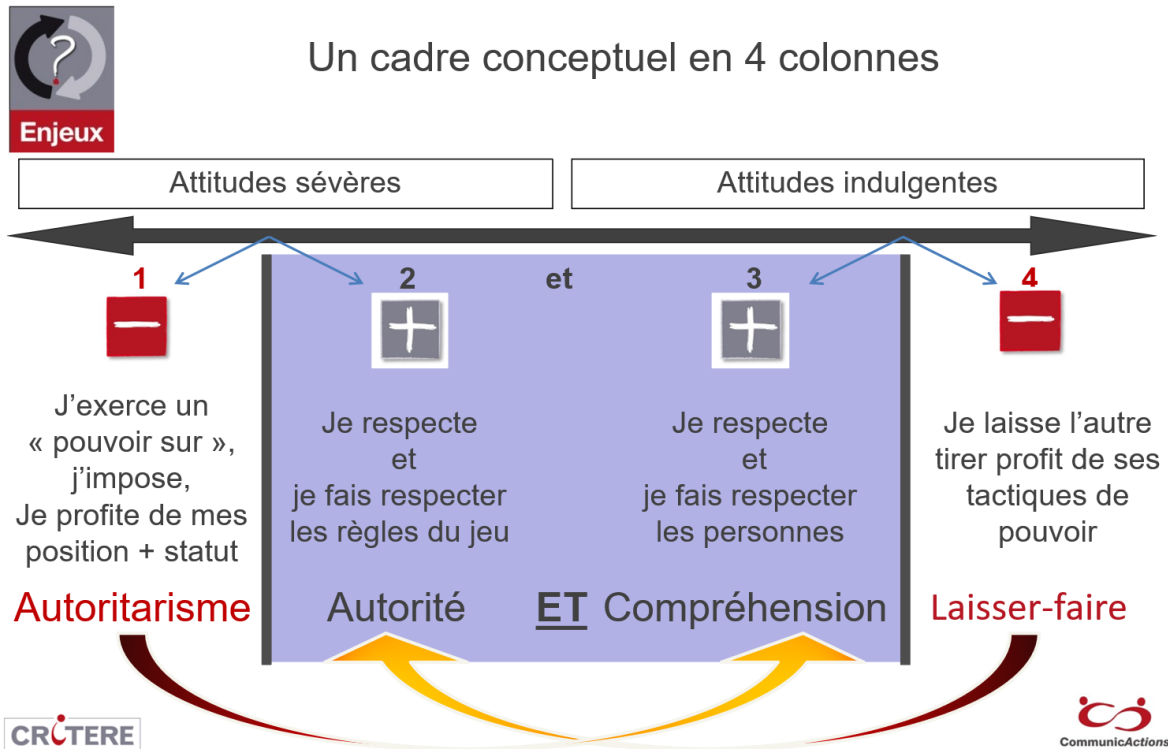
Entre le conflit évité et le conflit mal géré, il y a bien mieux : le conflit bien géré, qui réussit à ne pas dégénérer en rapport de forces et violences. Et elle s'apprend, cette capacité d'oser le conflit pour ne pas en arriver à la violence !

Le conflit qui fait avancer

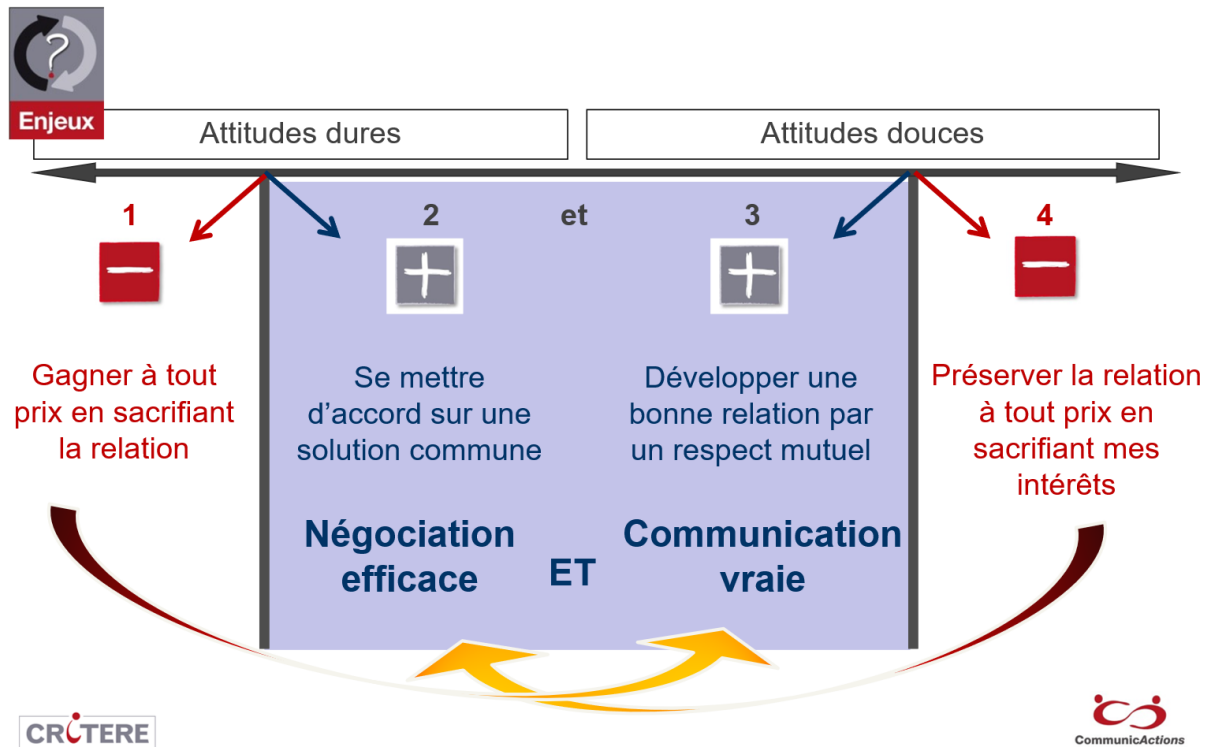


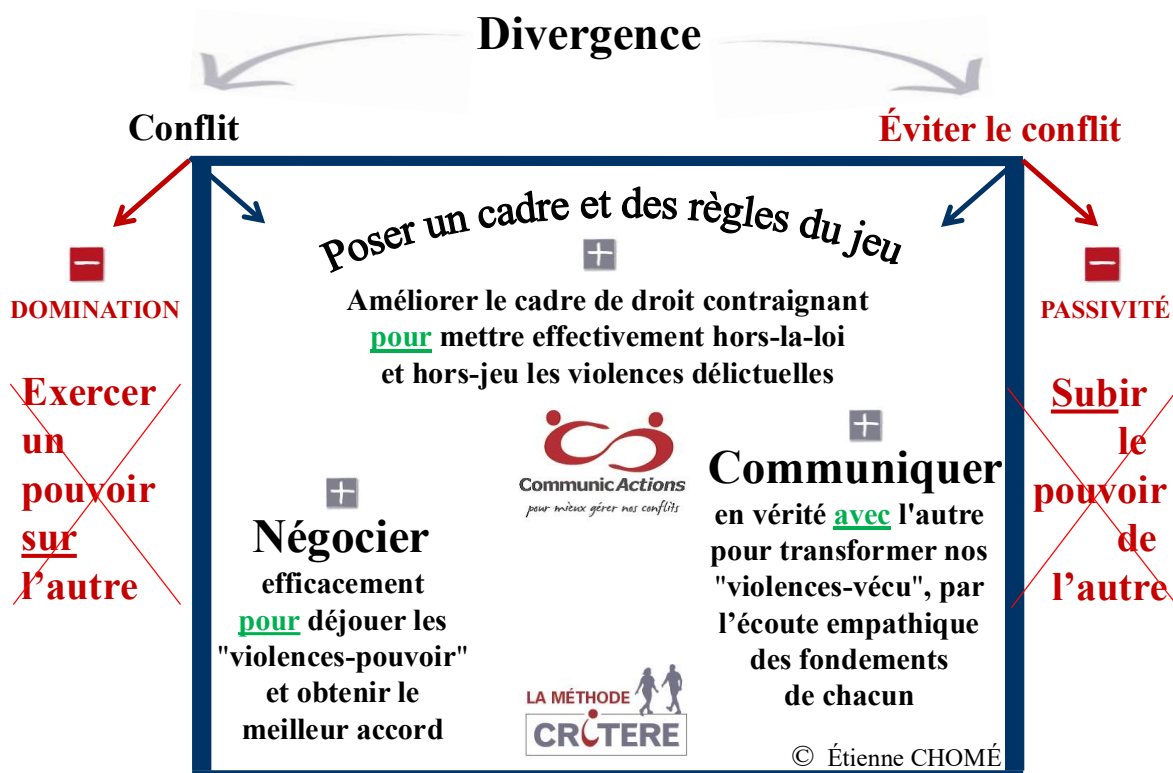
Et comme on apprend à jongler avec 3 balles en commençant par deux, les participants à mes ateliers passent de 3 à 4 puis à 5 termes, selon les étapes des schémas suivants :

Cadre de droit ET Communication Vraie

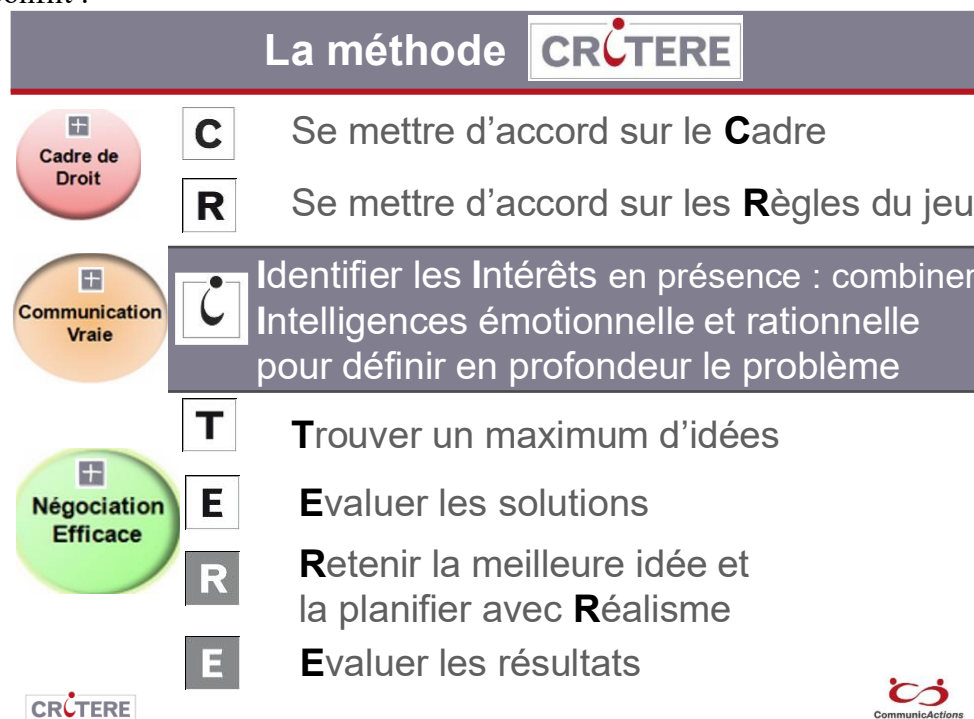


Négociation Efficace ET Communication Vraie





Au niveau interpersonnel, j'ai mis au point la méthode C-R-I-T-E-R-E, en 7 étapes de résolution de tout conflit :



Certains continuent le parcours de (trans-)formation, avec la méthode D-I-A-P-O-S : comment faire tomber une injustice, jusqu'au niveau sociopolitique ?

D-I-A-P-O-S : un processus en 6 étapes

- D**éfinir précisément l'injustice : remonter à sa racine,
la nommer avec clarté et objectivité.
- I**nformer le problème avec rigueur.
- A**analyser l'injustice : repérer les piliers
qui font tenir l'injustice.
- P**réparer l'action : se donner des objectifs spécifiques clairs,
précis, limités et possibles, ordonner leur priorité.
- O**opérationnaliser la stratégie définie, mettre en œuvre les
dialogues, en élargissant les cercles d'adhésion à la cause.
- S**outenir le dialogue par des opérations qui mettent des
bâtons dans les roues de l'injustice, jusqu'à ce
que les acteurs disposant du pouvoir
viennent à la table des « négociations ».

La méthode D-I-A-P-O-S



Cela commence par sortir du faux dilemme entre révolutionnaires et pacifistes :

Faux dilemme car il n'y a pas à choisir entre...

Dans les rapports hiérarchiques
(les parents / professeurs / patrons) :

les autoritaires, sévères

les indulgents, permissifs



Dans une négociation :

les durs, les battants

les doux, les conciliants



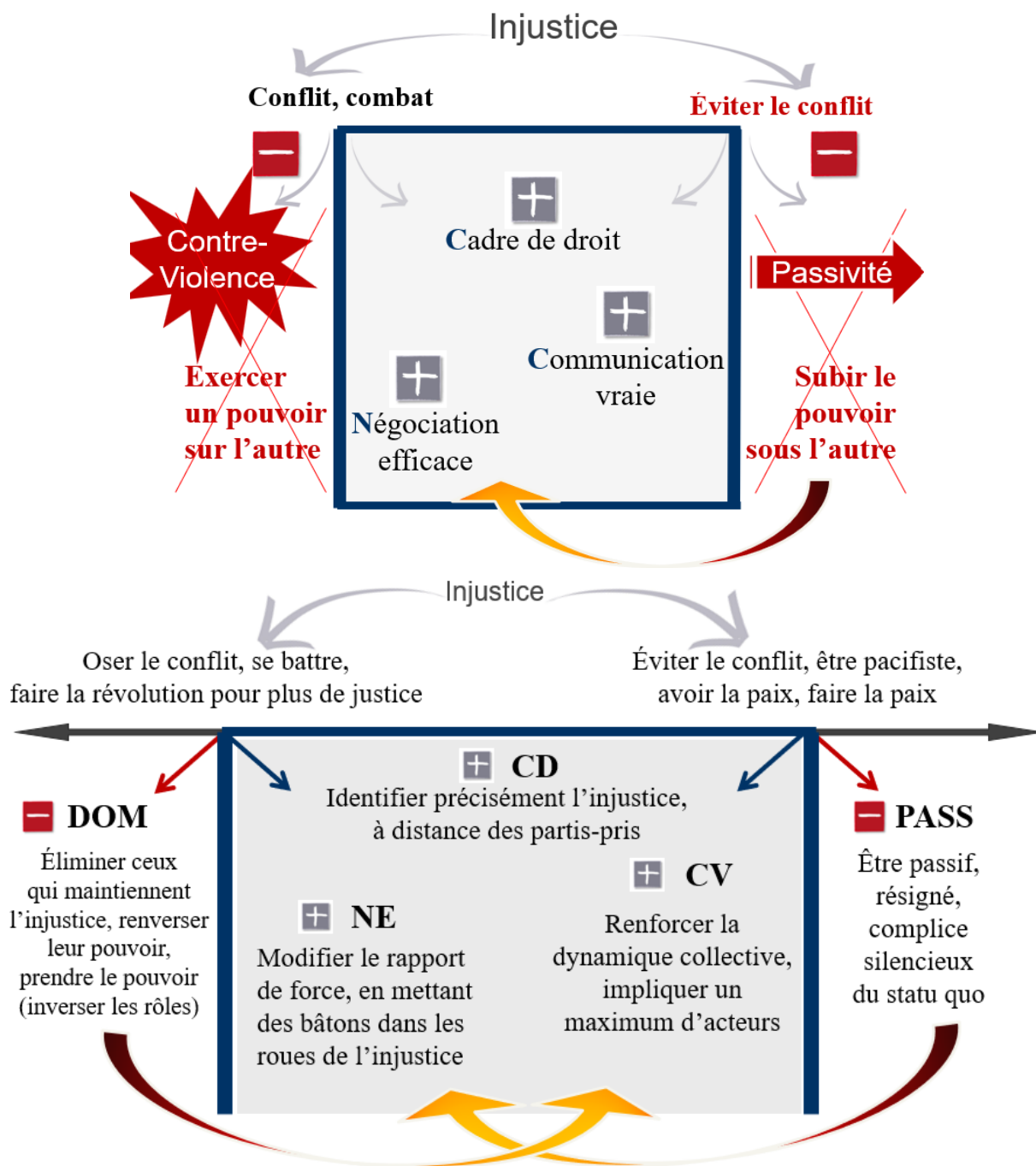
Face à une injustice, à l'échelle sociopolitique :

les révolutionnaires

les pacifistes



et aussi en sortant de nos diverses passivités, complices du statu quo injuste :



Après cette présentation générale du parcours, je vous invite à plonger dans les ressources d'empathie de la CV qui se déploient d'abord dans un dialogue intérieur non-violent. C'est à elles qu'est consacré le reste de cet article.

Les participants à mes sessions, invités à présenter des situations conflictuelles, ont un même réflexe que je constate sur tous les continents : ils ne parlent pas spontanément d'eux-mêmes, ils parlent sur celui qui a dit une chose qui leur reste en travers de la gorge, celui qui leur « pompe l'air » et/ou qui les empêche de dormir... Quand nous collons à celui qui nous a blessés, la première étape est de démêler les bouts de chacun, de lâcher le bout de l'autre et de prendre rendez-vous avec soi-même pour prendre soin de son propre bout blessé.

Au lieu de diriger notre attention sur l'autre en cherchant ce qui ne va pas chez lui, nous avons la liberté / la responsabilité d'écouter en nous la part qui est affectée. Le psychologue Richard Schwarz, fondateur du protocole psychothérapeutique IFS (*Internal Family System*) nous propose de développer un dialogue intérieur à partir de notre « Self », qu'il définit comme cet espace intègre, intact, qui n'a pas été blessé par la vie et où règne le calme, la confiance, la compassion, la curiosité, la créativité, le courage, la clarté, la capacité à entrer en contact.

De ce lieu-source en nous, nous pouvons apprendre à pratiquer la culture d'hospitalité pour la part blessée en nous, déployer un authentique dialogue avec elle, l'écouter, prendre en considération ce qu'elle nous dit de son vécu, de son besoin, de ses motivations...

Aussi en colère ou déprimée que puisse être une part de nous lorsqu'elle semble nous envahir tout entier, elle n'est pas le tout de nous. Si, du cœur de notre cœur, nous la considérons avec respect, cette part de nous va se décoller, se désidentifier, se désamalgamer d'avec nous-même. Je suis moi et elle est elle ; elle est une sous-personnalité de moi, elle n'est qu'une identité partielle et partielle de ma vie.

Tant qu'au sein de ma famille intérieure, je ne la reconnais pas, elle risque d'être comme un enfant en manque d'attention qui fait beaucoup de bruit, se met au centre de la scène, tire sur la jupe de sa mère, est même capable de faire des bêtises et de se faire punir afin d'obtenir de l'attention, même négative. Par contre, tout comme un enfant qui a reçu l'attention dont il a besoin et qui dès lors s'en retourne jouer tranquillement dans un coin de la pièce, une part en moi peut accepter de se mettre de côté et me laisser entrer plus profondément en moi, à la rencontre de ma vérité profonde.

Sur ce chemin intérieur, nos sensations physiques et nos émotions sont de précieux cadeaux, des messagers fiables dont le rôle est de nous conduire là où se vit un blocage ou un déséquilibre en nous, afin que nous en prenions soin. C'est par la considération en douceur des boyaux tordus de notre vie psychique que nous pouvons nous délivrer de nos jugements, reproches et réflexes de contrôle sur les autres ; ces trois familles de poison relationnel sont l'amer salaire de mauvaises relations à l'intérieur de nous-mêmes. Nous les quittons d'autant plus aisément qu'avec curiosité, nous dé-couvrons (enlevons la couverture) nos propres fondements et motivations profondes. Dans cette « chasse au trésor » intérieure, les sentiments servent de panneaux indicateurs à un besoin en souffrance. Nos tripes se dénouent à mesure que nous offrons une présence pleine de respect pour chacune de nos parts.

Un point décisif de cet apprivoisement de notre vie psychique concerne les parties de nous que nous jugeons laides, celles dont nous avons honte, celles que nous combattons parfois de toutes nos forces spirituelles. Nous aimons et mettons en avant nos parts lumineuses, nos Docteur Jekyll, et nous enfermons nos Mister Hyde le plus loin possible au fond de notre cave, dans l'espoir d'en être débarrassés. Nous jugeons ceux-ci d'autant plus dangereux qu'ils semblent incontrôlables, alors qu'en fait, ils se comportent d'une manière d'autant plus incontrôlable qu'ils sont condamnés et refoulés, tout comme un enfant rejeté au sein d'une famille.

Une révolution copernicienne se réalise quand nous cessons de combattre une part, quand nous apprenons à distinguer la part de ses actes : alors même que les actes peuvent être horribles, la part, elle, a une intention positive. Elle a besoin de sécurité et de bienveillance pour révéler pour quoi elle se comporte ainsi. D'après le modèle IFS, les « managers » qui contrôlent (parfois en tyran) ou les « pompiers » qui cherchent à éteindre l'incendie (oubli dans l'alcool, fuite dans la drogue, pornographie, boulimie de nourriture, de travail, de paroles, d'activités, ou l'inverse anorexique, etc.) sont comme des grands frères / grandes sœurs ; leur rôle est de protéger un-e petit-e de la famille intérieure, une part « exilée » qui ne pourra raconter son histoire et sa vérité

tourmentée au « Self » qu'après que le grand frère ait accepté de se mettre de côté. Et celui-ci ne le fera qu'après avoir été compris dans son rôle de protecteur et honoré dans ses compétences. C'est par ce processus bienveillant qu'une part peut accepter de revoir son comportement. Nous pouvons lui demander de lâcher un acte compulsif délétère, en cherchant ensemble une stratégie alternative qui soit socialement moins problématique et que, en outre, la part pourra adopter du fait qu'elle lui permet de continuer à jouer son rôle intérieur de protection.

Qui fait l'ange, fait la bête ; qui refoule ses Mister Hyde, se condamne à les subir au pire des moments. En sens inverse, qui peut offrir à ses parts apparemment hideuses du calme, de la douceur, de la curiosité, vit un chemin de liberté (les engrenages qui s'enclenchent en lui cessent d'être en position automatique ; ses parts peuvent lâcher leurs réflexes compulsifs et cesser d'intervenir contre son gré) et aussi un chemin d'unité intérieure (ses Docteurs Jekyll et ses Mister Hyde pourront fumer le calumet de la paix). En l'absence du « Self » déficient, chaque part joue sa partition seule. Par contre, la cacophonie peut devenir symphonie en présence du Self, lorsqu'il joue son rôle de chef d'orchestre. Au fur et à mesure que nos parts sont comprises dans leurs besoins et qu'elles prennent ainsi leur juste place dans l'orchestre, le chemin qui mène au cœur de notre cœur se désencombre. Une part qui fait un pas de côté, correspond à une porte jusque-là fermée qui s'ouvre, donnant accès à des pièces plus intimes du château intérieur (comme dit Thérèse d'Avila), ou bien elle est comme une roche qui roule, cessant d'obstruer la source et la laissant jaillir davantage (selon l'image en Ézéchiél 47, 1-12). C'est le cercle vertueux de la bienveillance : au départ, les parts ont besoin de notre considération bienveillante pour se débloquer. En sens inverse, la capacité de bienveillance se renforce à mesure que l'accès à la source se dégage. Le premier mouvement d'authenticité humaine qui part des violences dont nous sommes capables quand nous sommes blessés, nous conduit de l'extérieur vers l'intérieur : le défi est d'honorer les clignotants qui s'allument en nous dans nos corps, cœur et entrailles, les trois portes d'entrée à l'âme. Ce long chemin intérieur nous conduit peu à peu au lieu naturel en nous de la bonté et de la générosité, là où coulent les sources d'eau vive. Le deuxième mouvement va, lui, de l'intérieur vers l'extérieur : la source inépuisable et surabondante de l'Amour qui coule en nous au cœur de notre cœur, peut alors authentiquement alimenter chacune de nos parts qui souffre d'un manque de reconnaissance. Ce double mouvement suppose deux points de départ : 1) celui de notre humanité, en prenant au sérieux, humblement, la boue de nos relations conflictuelles, elle qui contient nos pépites les plus précieuses, 2) celui de notre âme qui choisit, en conscience libre et responsable, de plonger dans l'ombre de nous-mêmes, là même où nous pouvons faire les rencontres les plus lumineuses.

Ce cheminement par lequel nous apprivoisons notre humanité dans ses profondeurs produit des fruits à trois niveaux : liberté, unité intérieure, fraternité. Explicitons maintenant ce troisième volet, celui d'un meilleur dialogue avec les autres. Lorsque nous sommes blessés, la capacité à traduire nos propres jugements et reproches en trésor personnel nous apprend aussi à développer une empathie capable d'écouter les autres au bon endroit, lorsqu'eux-mêmes sont blessés : c'est-à-dire ne pas entendre les jugements et reproches qu'ils disent sur les autres mais écouter ce qu'ils disent d'eux-mêmes, à l'occasion de ce qu'ils disent sur les autres. Au lieu de se faire avoir par les pièges habituels de la communication, il s'agit d'aller résolument à la pêche de leur propre trésor, en amont de leurs actes ou paroles-poison.

En voici une illustration, qui relève du champ interculturel. Un de mes amis est né de parents rwandais en Belgique la même année que moi. Noir de peau, il a toujours vécu à Bruxelles, jamais en Afrique. Il prend le métro chaque matin pour aller à son travail. À chaque fois, il doit subir le regard de Bruxellois qui semblent lui dire : « D'où tu viens ? », sous-entendu : « Tu

n'es pas d'ici ; retourne donc chez toi ». Le réflexe de mon ami est alors de soutenir ces regards, de les défier, de leur dire parfois sans mots, parfois avec les maux de la hargne, qu'il est né ici, Belge de plein droit et de plein exercice, qu'ils se trompent et qu'ils feraient mieux de prendre conscience de leur racisme inacceptable. Ces expériences l'écœurent. Il vit cette profonde souffrance qu'il ne sera jamais regardé comme vivant pleinement chez lui. Je peux compatir à sa souffrance, moi qui ai vécu cette expérience dans l'autre sens, lorsque je me retrouvais sur le sol africain dans mon pays natal et qu'on me rigolait à la figure quand je disais que j'étais d'ici.

En vérité, l'intégration de nos identités multiples ne dépend pas des regards des autres sur nous mais bien des rendez-vous de qualité que nous prenons nous-mêmes avec notre propre famille intérieure. Des regards d'incompréhension sur notre identité multiculturelle, nous en aurons toujours de la part d'autrui. Par contre, la hargne et la haine sont l'amer salaire de mauvaises relations à l'intérieur de nous, qui, elles dépendent de nous. Au moment où nous sommes envahis par une colère (ou une inquiétude, une tristesse...), nous pouvons de notre cœur profond, accueillir cette part en colère, l'écouter dans son besoin de justice, de respect de son espace vital propre, puis peu à peu, dé-couvrir d'autres parts blessées plus fragiles, plus cachées au fond de nous. Il convient, à chaque fois, de leur offrir de la compréhension et de la tendresse, rencontrer leur besoin d'être acceptées, leur offrir de notre cœur profond cette acceptation jusqu'à finalement connecter et combler notre besoin de nous accepter nous-mêmes tels que nous sommes, jusqu'à nous réconcilier pleinement avec notre propre histoire multiculturelle complexe.

L'opération n'est pas intellectuelle, limitée à de la verbalisation ; elle relève de l'intelligence émotionnelle, dont le carburant est la douceur. C'est un déploiement intérieur par lequel une part racrapotée en nous (souvent âgée de peu d'années) peut enfin pleinement vivre, à la lumière de l'amour. Elle pourra alors mieux prendre toute sa place et rien que sa place au sein de la famille intérieure... Ce processus intérieur est à même de désactiver les blessures que provoquait jusque-là le regard des autres, il conduit à la paix véritable.

La paix faite avec nous-mêmes nous donne l'énergie douce de faire la paix avec les autres, en leur offrant un espace de non-jugement, au sein duquel pourra se vivre l'acceptation bienveillante de leur propre histoire blessée et de leur propre identité plurielle. Le remède à la violence que provoquent nos vécus douloureux, c'est de la non-violence dans ce sens-là : le respect, la considération, rendus possible parce qu'au cœur du cœur de tout être humain, existe ce lieu-source, qui est en amont de nos cultures et de nos religions. Ce lieu nous est donné naturellement. Mon expérience dans les sessions que je donne un peu partout dans le monde est que, quelle que soit la religion des gens, quelle que soit leur culture, ils peuvent apprivoiser leur humanité, découvrir, pratiquer une culture d'hospitalité à l'égard des parts blessées de leur famille intérieure, et, à partir de là, de leurs familles extérieures.

Telle est la bonne nouvelle de la communication vraie. Certes, cette compétence n'est pas la seule que requiert une gestion constructive des conflits. En amont de la communication vraie, les ressources du cadre de droit sont nécessaires pour créer les conditions de possibilité d'un dialogue délivré des jeux de pouvoir, des manipulations et des agendas cachés. Et en aval de la communication vraie, la négociation efficace nous délivre de nos réflexes de tirer la couverture à nous ; en cas d'intérêts divergents, nous avons besoin de capacité d'inventer la solution optimale, satisfaisante à toutes les parties. Mais le cœur du processus est bien de rencontrer chacun dans sa vérité et dans la paix dont il est porteur. La fausse vie est épuisante, la vraie vie est inépuisable.

Étienne CHOMÉ (chome@communications.org),
auteur de la méthode C-R-I-T-E-R-E pour mieux gérer nos conflits,
et fondateur de l'École Internationale Communic*Actions* (www.communications.eu).