FACILITER LA RÉSOLUTION DE CONFLIT
Benjamin Sylvand

FACILITER LA RÉSOLUTION DE CONFLIT
Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d’alerter le lecteur sur la menace que représente pour l’avenir de l’écrit, particulièrement dans le domaine de l’édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage. Le Code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s’est généralisée dans les établissements d’enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd’hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l’auteur, de son éditeur ou du Centre français d’exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© InterÉditions, 2022
InterÉditions est une marque de Dunod Éditeur,
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

Le Code de la propriété intellectuelle n’autorisant, aux termes de l’article L. 122-5, 2° et 3° a), d’une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l’usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d’autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d’exemple et d’illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l’auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.
Sommaire

Sommaire .................................................................................................. 5
Introduction ............................................................................................ 9

Partie I
Le conflit

1. Qu’est-ce qu’un conflit ? ....................................................................... 17
2. Le vécu du conflit ................................................................................. 55
3. La stratégie conflictuelle ..................................................................... 105

Partie II
résolution de conflit

4. Résolution versus gestion de conflit ..................................................... 139
5. Le cadre de la résolution de conflit ...................................................... 175
6. Attitude de résolution de conflit .......................................................... 203

Partie III
Faciliter la résolution de conflit

7. Faciliter la posture et la relation ......................................................... 239
8. Méthode de résolution de conflit ........................................................ 269
9. La boussole de résolution de conflit : la fenêtre d’ouverture du possible 281
Conclusion.................................................................................................. 301
Épilogue – Que faire avec une personne qui résiste ? .............................. 303
Bibliographie .......................................................................................... 309
Liste des figures ........................................................................................ 325
Liste des tableaux ...................................................................................... 329
Table des matières .................................................................................... 331
« Et voilà l’origine de la plupart des controverses : les hommes n’expriment pas correctement leurs pensées ou ils interprètent mal la pensée d’autrui. En fait, lorsqu’ils se contredisent le plus, ils pensent les mêmes choses ou bien des choses différentes, de sorte que ce qu’ils considèrent chez autrui comme des erreurs et des absurdités n’en est pas. »

Baruch Spinoza, *L’Éthique*,
Nature et origine de l’esprit, Proposition XLVII, scolie
Introduction

Tout conflit se résout avec une interaction satisfaisante. L’objet de ce livre est d’analyser, d’expliciter et d’expliquer cette plate évidence dont les présupposés et les implications le sont moins.

La thèse exposée et défendue peut se résumer simplement en trois points :
• le conflit est le ressenti d’une contrainte intentionnelle qui empêche une personne d’interagir telle qu’elle le souhaiterait en exprimant son plein potentiel, ce qui génère chez elle de l’anxiété, de la frustration et de l’insatisfaction et la conduit à réagir en résistant CONTRE ou en se résignant POUR l’autre ;
• la résolution de conflit est le passage d’une logique antagoniste POUR/CONTRE à une dynamique relationnelle constructive et coopérative AVEC/SANS l’autre ;
• faciliter la résolution de conflit accompagne les personnes à devenir auteurs pour assurer et assumer leur part dans l’interaction et agir de manière satisfaisante pour elles avec les autres, dans les conditions de possibilités disponibles dans la situation.

Il s’agit maintenant d’affiner et d’approfondir ces trois points pour en examiner les tenants et aboutissants.

La première partie analyse ce qu’est le conflit, son vécu par les parties prenantes et la dynamique de la relation conflictuelle et en propose une définition.

La deuxième partie étudie la résolution de conflit en la distinguant de la gestion de conflit, en délimitant son cadre, en clarifiant le rôle et les positions des parties prenantes.
La troisième partie développe la facilitation de la résolution de conflit comme accompagnement de la posture des personnes et de la relation, elle propose une méthode et un outil : la boussole de résolution de conflit\(^1\).

J’ai développé cette boussole de résolution de conflit d’abord comme un outil pour ma pratique personnelle, à partir de mon expérience, à partir de cas que j’ai rencontrés et accompagnés en tant que médiateur, négociateur, coach, superviseur et formateur, éclairé par la littérature sur la résolution de conflit en sciences humaines, cognitives, sociales et politiques, ainsi que la conceptualisation qu’il m’a été possible d’en faire. Si je vous partage cet outil, c’est avant tout parce que je l’utilise moi-même, et j’espère que cette boussole pourra être utile à votre propre pratique.

La simplicité et la robustesse de cette boussole de résolution de conflit viennent des fondements théoriques qui la soutiennent et qu’il s’agit d’expliciter pour les comprendre, les analyser et les éprouver. C’est le rôle et la fonction des passages théoriques, plus conceptuels et abstrait de ce livre, qui pourront paraître abstrus et complexes, sans jamais être, je l’espère, ni abscons ni pédants. L’idée est qu’une fois compris et maîtrisé cet arrière-plan théorique et conceptuel, vous puissiez utiliser facilement cette boussole dans toutes les circonstances et l’adapter aux situations particulières sans devoir y revenir.

L’épilogue s’en veut une synthèse sous forme d’application.

Le conflit est inévitable à partir du moment où il y a une intention et une pensée, il est par conséquent inhérent à la condition humaine et vouloir supprimer le conflit reviendrait à considérablement appauvrir les relations, voire rendre impossible toute interaction. Un Homme sans conflit est un Homme qui n’existe pas et qui ne peut pas exister, car ne peut ni éprouver ni confirmer sa propre existence.

Vouloir « gérer » le conflit au sens de vouloir l’entretenir comme on administre un stock, c’est le faire perdurer alors même qu’il est enduré, ressenti et vécu comme une insatisfaction. C’est alors condamner la personne à une frustration permanente, sans évolution et sans issue possible. Cela ne me semble ni motivant ni souhaitable.

Résoudre le conflit, c’est le dissoudre, c’est le dépasser : faire en sorte que la relation, l’interaction avec l’autre, quel qu’il soit, une autre per-

---

1. La boussole de résolution de conflit\(^2\) est un nom déposé.
sonne, le monde ou soi-même, soit satisfaisante pour la personne. C’est-à-dire que la personne ait l’impression de pouvoir agir en exprimant son potentiel sans contraintes ni limites intentionnelles de la part de l’autre. Pour cela, elle devra prendre du recul sur sa position dans la situation, sur elle-même, sur ses émotions et ses valeurs et éventuellement les amender, réviser ou les changer pour clarifier ce qu’elle peut, ce qu’elle veut et ce qu’elle doit faire, compte tenu des ressources disponibles dans le contexte, pour exprimer pleinement le pouvoir de ses capacités : ses capabilités.

C’est ouvrir le champ des possibles en actualisant ceux qui sont accessibles sans hypothéquer ceux qui pourraient l’être. D’une certaine manière, c’est résoudre le conflit pour mieux accéder à de nouvelles incertitudes et ainsi, d’épreuve en épreuve, progresser, grandir, croître, apprendre, nous développer et prendre encore plus conscience de qui nous sommes, pouvons et voulons être.

Le conflit est un challenge, une opportunité d’être soi-même, de se révéler, d’exprimer son potentiel, d’être auteur et non seulement acteur de son existence.

Faciliter la résolution de conflit, en tant que médiateur, coach, négociateur ou autre, ne signifie pas le résoudre pour et à la place des parties prenantes, c’est leur conflit, c’est plutôt les accompagner à sortir la tête de l’eau, prendre du recul pour concevoir et imaginer d’autres possibles acceptables, satisfaisants, les rendre disponibles et accessibles pour les actualiser en affirmant, exprimant et confirmant leur plein potentiel et devenir auteurs de leur propre existence. C’est passer d’une logique POUR/CONTRE à une dynamique relationnelle AVEC/SANS. C’est l’objet de ce livre.

*Un exemple*

Dans la cour de l’immeuble, des enfants jouent au ballon. Ils crient, ils rient. La balle tape, rebondit et résonne contre le mur ; les voix d’enfant et les bruits sont amplifiés par l’écho.
Soudain, exaspérée, une voix hurle de se taire, de faire moins de bruit et de disparaître sur-le-champ, tout cela avec des termes plus choisis encore que ceux auxquels vous pensez, que je vous laisse imaginer.
Une autre voix, de l’autre côté de la cour, lui répond sèchement d’aller se faire voir, là encore je vous laisse imaginer, que ce sont des enfants, qu’ils
ont le droit de s’amuser et que c’est tant mieux si ça casse les oreilles de quelqu’un qui n’est pas capable de comprendre ça. Là encore le langage était fleuri comme cerisier du Japon au printemps. C’est la mère. La voisine reste coite.
Quelques jours plus tard, lorsqu’elle me relata cette aventure que j’avais entendu de loin, elle dit avoir été sidérée, avoir eu le souffle coupé, que les larmes lui sont montées aux yeux et qu’elle n’a pas su quoi répondre. Elle était en colère, furieuse contre les enfants et la mère et en même temps tétanisée, paniquée, comme « violée dans son intimité », pour reprendre ses mots et ça l’a rendue honteuse et coupable. Depuis elle ne dort plus et fait des crises d’angoisse.
− Qu’est-ce que cela ramène ?
− J’ai eu l’impression d’être de nouveau la petite fille que ma grand-mère engueulait, rabaissait et humiliait à la moindre occasion.
− Qu’escomptiez-vous ?
− Ben, qu’ils se taisent !
− Comment avez-vous fait ?
− Je leur ai demandé.
− « Demandé » ?
− Bon, c’est vrai que j’ai un peu haussé la voix, j’étais excédée, mais c’est que j’étais fatiguée et…
− Et ça a marché ?
− Non ! [Elle esquisse un sourire.]
− Comment auriez-vous réagi, vous ?
− J’aurai hurlé de plus belle ! J’aurais encore fait plus de bruit !
− Et c’est ce qui s’est passé.
− Que vouliez-vous que je fasse ? Que fallait-il que je fasse ?
− Je constate simplement que vous voulez qu’ils fassent moins de bruit, que vous avez obtenu le contraire et que cela ne vous satisfait pas. Que feriez-vous différemment ?
− Je ne sais pas. [Silence.] Hurler plus fort ?
− Au lieu de faire CONTRE, comment pourriez-vous faire AVEC ?
− Avec ? Pourquoi voudriez-vous que je fasse avec ? Ils me cassent les pieds ces voisins !
− Comptez-vous déménager ?
− Sûrement pas !
− Et eux, ils comptent déménager ?
− Ils viennent d’acheter !
− Quelle relation de voisinage imaginez-vous ?
− [Long silence.] Je vois où vous voulez en venir.
− Que pourriez-vous faire ?
− Leur jeter un seau d’eau sur la tête !
− Quoi d’autre ?
− Aller me plaindre au gardien !
− Et quoi d’autre encore ?
− Mettre de la musique à fond !
− C’est tout ?
− [Après un long silence.] Aller voir la mère et discuter avec elle, lui dire quand je rentre de mon travail en horaire alterné, de nuit à l’hôpital, et que les enfants hurlent et font du bruit, je n’arrive pas à dormir, et lui demander de leur dire de faire plus attention, ou d’aller ailleurs ou jouer à un autre jeu.
− Qu’allez-vous faire ?
− Voir la mère.
− Quand ?
− Tout de suite ! [Et elle part.]
Quelques jours plus tard, elle me racontera que la discussion avec la mère s’est étonnamment bien passée. Elle lui a dit ce qu’elle avait à dire et la mère a bien compris, puisque son mari aussi est en horaire décalé parfois. Elle lui a dit de ne pas hésiter à la prévenir les jours où elle avait besoin de dormir en journée et qu’elle dirait aux enfants de ne pas jouer dans la cour. Elle leur a même acheté un ballon en mousse pour que ça fasse moins de bruit ! Elles se sont échangé leurs numéros de téléphone, ont créé un groupe commun de messagerie et se rendent parfois des services. Elle trouve que leur relation de voisinage est maintenant beaucoup plus satisfaisante.
Surtout, me dit-elle après un temps, ce qui est le plus amusant maintenant, c’est que quand ils font du bruit et que cela m’énerve, je descends jouer avec eux. Nous crions, rions et chahutons ensemble et ça me fait un bien fou, ça me défoule, me relaxe et me détend. Finalement je comprends pourquoi ils font ça, j’avais oublié combien cela faisait du bien !
Bien sûr, de temps en temps, des voisins crient. Je les invite simplement à faire de même. Bientôt nous aurons une équipe complète !
Partie

I

LE CONFLIT
1

QU’EST-CE QU’UN CONFLIT ?

« […] si deux hommes désirent la même chose, dont ils ne peuvent cependant jouir tous les deux, ils deviennent ennemis ; et, pour atteindre leur but (principalement leur propre conservation, et quelquefois le seul plaisir qu’ils savourent), ils s’efforcent de se détruire ou de subjuguer l’un l’autre. »
Hobbes, Léviathan, ch.13, 2000

Le choc entre des éléments antagonistes qui entrent en contact et cherchent à s’évincer réciproquement provoque un conflit. Le terme a une connotation militaire, avec ses occurrences de « conflit armé », de lutte ou de guerre entre des belligérants, des groupes ou des classes. Les éléments antagonistes en conflit se caractérisent par leur force et leur puissance qui se déchargent avec violence lorsqu’ils s’affrontent, et par l’intensité et par la grandeur de celles-ci quant à l’issue du conflit, avec un vainqueur, un perdant, voire un match nul.

Lorsqu’un pays envahit un autre, ils sont dits être en conflit et l’issue du conflit dépend du pouvoir militaire des deux ainsi que de leur capacité à combattre. Lorsque deux personnes cherchent à avoir la même chose qu’elles ne peuvent posséder simultanément, l’une repart avec et l’autre l’a perdue, ou bien aucune des deux ne l’a en fin de compte.
Si le conflit est au sens premier physique comme rapport de force, il est également métaphorique, en parlant de conflit d’idées, de croyances, d’opinions, de différend ou de désaccord, dans une dimension sociale, juridique, économique, philosophique ou religieuse. Une grève est dite un conflit social, en parlant de l’opposition d’une catégorie de la population contre ce qu’elle considère le pouvoir, l’imposition ou l’oppression d’une autre. Une joute verbale entre des plaidoiries est dite un combat d’idées.

Ces différentes acceptions et définitions du conflit restent mécanistes en se focalisant sur l’antagonisme de forces et de puissances entre les éléments et sans spécialement souligner le vécu du conflit par les parties prenantes.

En complément de ces approches mécanistes, il me paraît nécessaire de considérer le conflit du point de vue et du vécu par les parties prenantes impliquées et impactées : dans le cadre de la facilitation de la résolution du conflit, je définirai le conflit comme la réaction de résistance ou de résignation, initiée par le sentiment de contrainte intentionnelle attribuée à une autre partie prenante. Ainsi, le conflit est le sentiment que nous éprouvons lorsque notre puissance, l’expression de notre pouvoir, est contrariée par une intention pensée comme malveillante que nous attribuons à un autre. L’autre nous empêche volontairement de faire ce que nous voulons faire, nous nous sentons contraints, ce qui génère le sentiment de conflit, et motive notre comportement de résistance ou de résignation.

**LA RÉSISTANCE À UNE CONTRAINTE**

C’est parce qu’un pays ou un segment de la population se sent contraint par la volonté d’un autre, qu’il résiste, se bat, se défend ou bien capitule, se soumet et se résigne. Qu’importe la forme que prend cette résistance ou cette résignation, qu’elle soit militaire, juridique, philosophique, verbale ou artistique, le phénomène reste le même : celui d’une assignation, d’une attribution d’une intention volontaire malveillante de l’autre à notre égard et par rapport à laquelle nous positionnons notre comportement dans la situation.
L’émotion ressentie motive le comportement en réaction à cette contrainte : ce que peut être la résistance avec un phénomène d’attaque, la résignation avec la fuite ou une sidération qui tétanise et inhibe tout comportement (James, 2015, 2000 ; Kahneman, 2016).

La contrainte est conçue comme la limitation d’un possible, de l’expression de notre pouvoir, de notre potentiel : alors que nous pensons que nous pourrions agir d’une certaine manière, nous nous sentons empêchés de le faire par un autre. Le sentiment de contrainte est l’impression ressentie par une personne dans une situation donnée comme ne pouvant atteindre ou actualiser l’ensemble des possibles qu’elle pense être accessibles, du fait de l’action directe et volontaire d’un autre. Et c’est parce qu’elle considère l’intention de l’autre comme volontairement malveillante à son égard, c’est-à-dire comme justement l’empêchant d’atteindre ces possibles qu’elle considère comme accessibles, qu’elle résiste. Donc elle résiste à ce qu’elle interprète être une contrainte et la contrainte motive cette résistance, cette opposition.

Genèse d’un conflit
Dire que le conflit est un comportement, c’est souligner que le conflit est une action et l’action de résistance est une réaction, une opposition à un autre comportement. Le comportement est effectif et est perceptible par l’autre, tout comme le comportement de l’autre est perçu et interprété par la personne.

Dire que le conflit est un sentiment, c’est souligner qu’il est toujours vécu par une personne et qu’il est l’interprétation d’un comportement d’un autre comme antagoniste et contraignant. Le conflit est donc à comprendre comme une interaction au niveau comportamental, et le comportement comme l’interprétation de l’expression d’une intention. La personne résiste toujours à l’intention de quelqu’un, à travers l’interprétation d’un comportement, sachant que l’absence de comportement, dans cette perspective, est déjà un comportement. Plus que le comportement de l’autre, c’est bien son intention qui est interprétée et qui génère le conflit. Cette intention est attribuée à l’autre, peu importe quelle est son intention véritable, ou même s’il en a une, il suffit que la personne pense que l’autre en ait une pour que le conflit émerge. Ainsi, il est tout à fait possible d’assigner une intention malveillante à un objet, un phénomène naturel ou n’importe quoi d’autre. « Si je me suis pris une tuile sur le crâne, c’est qu’un esprit m’en veut ». Ceci met en place un système dans lequel il n’est pas possible de ne pas interpréter et où tout est interprétable sous forme d’intention.

Dire que le conflit est une interprétation d’intention par la personne, c’est souligner que le conflit a toujours une réalité pour quelqu’un et que, en dehors de ce cadre d’interprétation, il n’a pas de réalité en tant que tel, car n’a pas de sens. Le cadre de référence est une grille explicative, un modèle, au sens logique du terme, une structure qui permet de déterminer si une formule est correctement énoncée. Si elle est une formule ou non, quelle est sa valeur, comment est-elle évaluée dans le modèle ? Ce point est capital pour comprendre la dynamique conflictuelle et la possibilité de résoudre le conflit. Si le conflit se résout toujours de manière factuelle, c’est bien sur la nature des faits qu’il faudra travailler, et ces faits dépendent du cadre de référence dans lequel ils apparaissent comme des faits (Goffman et al., 1991 ; Watzlawick, 1988).
Qu'est-ce qu'un conflit ?

LES INFÉRENCES D'UNE DINDE DE NOËL

Le conflit apparaît comme une rupture dans le système inférentiel de prédiction interactionnelle. Le système de représentation du monde que nous utilisons se base sur une fiabilité et une robustesse des inférences : lorsque nous marchons sur le trottoir dans la rue, nous serions surpris s'il cédait sous notre poids, car nous croyons en la proposition que le trottoir est suffisamment solide pour ne pas s’effondrer sous nos pieds. Cette proposition n’a rien de nécessaire en soi et tient plus de la physique naïve que d’une quelconque loi de la nature (Davies & Stone, 1995), voire d’une mauvaise habitude inductive. Bertrand Russell (1989) met ainsi en garde les dindes : ce n’est pas parce que tous les matins jusqu’à présent on vous a nourries qu’il faut en tirer hâtivement la conclusion que demain matin on va venir vous nourrir, surtout que chaque matin rapproche de Noël.

Les inférences sont les conclusions tirées de prémisses posées et donc pensées comme vraies à partir de règles posées et pensées comme fiables. Les déductions, les conclusions tirées dont la vérité dépend de la structure même de la règle d’inférence sont formelles et souvent ne donnent pas beaucoup plus d’information que celle déjà contenue dans les prémisses. Les inductions sont des inférences tirées du contenu des prémisses plus que des règles formelles, leur vérité est contingente et dépend des prémisses. L’avantage est que la conclusion tirée apporte généralement une information supérieure à la simple robustesse logique ; l’inconvénient est qu’elle n’est plus garantie nécessairement d’où la possibilité d’une erreur ou bien d’une contingence. Qu’est-ce qui change le 25 décembre pour que la règle « je vais être nourri demain », ne s’applique plus ? Formellement, la dinde tire bien toujours de la même manière l’inférence et finit par se convaincre qu’il en sera toujours ainsi, immuablement, nécessaire, comme une évidence, une loi de la nature. Or elle se trompe, il n’y a rien de nomologique dans cette inférence, ce n’est pas une loi logique, et donc, fatalement, au lieu d’être nourri le 25 décembre, comme jusque-là, elle se fait trancher le cou et termine sur la table du repas de Noël. Un conflit apparaît alors dans le cadre de référence de la dinde et sa manière de concevoir le monde : ce qu’elle pensait vrai
s’avère maintenant faux. La prédiction qu’elle faisait jusque-là ne s’applique plus. Ce qui apparaissait juste et vrai était purement contingent.

La structure inférence, exprimée sous la forme « si… alors… » ou « ..., car… » est fort utile. Elle permet de décrire l’environnement, en fait notre conception de celui-ci, elle permet de donner des raisons avec des justifications et de planifier des actions.

Ce qui peut être trompeur est que la même forme est utilisée formellement pour exprimer des tautologies, des expressions qui sont trivialement vraies dans un système formel, par exemple $2 + 3 = 5$ (« si 2 est additionné à 3, alors le résultat est 5 »), que pour exprimer des propositions contingentes, dont la vérité dépend d’un état particulier du monde : « il est arrivé en retard, car il a raté son train » (« s’il rate son train, alors il est en retard »). Dans le premier cas, pour que la proposition $2 + 3 = 5$ soit fausse, il faut revoir l’ensemble de la structure formelle de l’arithmétique ; dans le second cas, pour que la proposition « il est en retard, car il a raté son train » soit fausse, il suffit qu’il prenne son vélo.

Notre système inférentiel constitue notre carte cognitive de notre environnement, la manière dont nous meublons le monde en fonction de ce qui nous apparaît saillant. Cette cosmogonie dépend de la manière dont nous percevons l’environnement et de comment nous le pensons. Les illusions perceptives nous indiquent que nous ne percevons pas le monde tel qu’il est ou bien nous ne le pensons pas tel que nous le percevons, du moins, nous avons l’impression qu’il y a des choses qui ne vont pas. Notre physiologie limite également notre accès à l’environnement, nous avons parfois besoin de prothèses pour nous aider à voir plus gros ou plus loin, nous avons parfois besoin de lunettes, de télescopes, de microscopes, de rayons X, de scanners ou d’IRM pour faire apparaître ce qui ne nous apparaît pas directement, du fait des limites de nos sens. C’est pour cela que le monde de la chauve-souris est potentiellement radicalement différent du nôtre, tant qu’il est même difficile d’imaginer ce que ça doit être que d’être une chauve-souris et sans que nous ne puissions jamais le percevoir comme le perçoit une chauve-souris (Nagel, 1974). Ce monde propre à l’individu, son Umwelt (Uexküll, 2010), dépend de ses conditions sensorielles, perceptives et cognitives, de son histoire et de ses interactions, ce qui le rend singulier, différent de tout autre, l’individualise. Et c’est à partir de ses perceptions et de ses pensées que l’individu conçoit...
Qu’est-ce qu’un conflit ?

son monde, qu’il se crée sa réalité (Watzlawick, 1988). Potentiellement, chacun vit dans un solipsisme, dans son propre monde sans que celui-ci ne corresponde à aucun autre.

Nous passons notre temps à tirer des inférences, car c’est ainsi que nous pensons. Le problème est que nous ne savons pas si ces inférences sont nécessairement vraies et comment cela fonctionne effectivement. Disons que décrire notre façon de penser sous forme inférentielle est plutôt efficace et rend assez bien compte de ce qui se passe. Et comme nous ne savons pas comment cela se passe réellement dans le détail, c’est pour cela que parfois ça ne marche pas. Et quand nous nous apercevons que ce que nous pensions être une règle fiable d’inférence ne l’est pas ou plus, cela peut nous faire douter et remettre en cause tout ou partie de nos espaces cognitifs, de notre ameublement cognitif du monde, de notre cosmogonie, c’est-à-dire du monde tel que nous le pensions, et cela peut être déstabilisant.

Nous pouvons prendre conscience qu’une inférence n’est pas ou plus pertinente, soit en en faisant nous-mêmes l’expérience, comme hélas l’a fait la dinde le 25 décembre, soit par les autres, par exemple lorsque quelqu’un que nous pensons être de confiance, une autorité légitime, nous apprend une nouvelle information, ou bien dans la confrontation avec un interlocuteur qui nous dit quelque chose que nous ne croyons pas être vrai ou même que nous pensons être faux !

Dans tous ces cas, notre système de références est confronté à une information, une inférence, qui ne peut être exprimée ou acceptée telle quelle dans le système. Le paradoxe est que cette inférence peut être reconnue comme une inférence, nous ne pouvons considérer qu’elle est potentiellement bien formée et qu’elle a du sens, et en même temps qu’elle doit être considérée comme fausse ou impossible compte tenu des autres inférences que nous concevons comme vraies et fiables. Donc nous ne pouvons pas penser ce que nous pensons de la manière dont nous le pensons. Le doute s’imisce. Ce que nous pensions être possible ne l’est plus : nous avons le sentiment d’être contraints par cette inférence, le conflit apparaît : nous devons soit résister et rejeter cette inférence, soit abdiquer et l’accepter en révisant notre conception du monde. Un environnement riche et vivant est complexe, ce que Warren Bennis et Burt Nanus décrivent comme VUCA (Volatile, Volatility, Uncertain,
Faciliter la résolution de conflit


Différence de points de vue

DES INTERPRÉTATIONS CONTRADICTOIRES DU MONDE

Le conflit naît de la rencontre d’interprétations contradictoires du monde, de cosmogonies antagonistes. Si ces représentations étaient dissociées, elles seraient distinctes, si elles étaient des solipsismes, elles ne se renconterraient pas et ne pourraient peut-être même pas découvrir qu’elles sont différentes et contradictoires. Elles s’ignoreraient, voire ignorereraient que les autres existent. Or elles se coupent sans pouvoir s’associer et former une même et seule représentation cohérente. Elles sont bisassociées, pour reprendre le terme d’Arthur Koestler (2013) : elles se croisent, ce qui indique une pertinence commune possible qu’il s’agit d’expliquer.
L’analogie avec les films polarisés illustre la rencontre des espaces de représentations différentes. Les films polarisés ne laissent passer la lumière que dans un seul axe, par exemple $\uparrow$, ce qui signifie que toute lumière qui n’est pas dans cet axe par exemple $\leftrightarrow$ sera bloquée et ne passera pas à travers.

Donc deux filtres polarisés superposés laissent passer la lumière lorsqu’ils sont orientés dans le même axe et bloquent la lumière lorsque leurs axes se coupent à 90°.

Orientation alignée et perpendiculaire des filtres polarisés

Chaque filtre représente un espace de référence, une manière de concevoir une situation. Lorsque les filtres sont orientés dans le même axe, ils représentent la situation de manière similaire et compatible, aucune divergence n’apparaît entre les représentations dans leurs interactions. Ce point est important puisque des incompatibilités pourraient apparaître ultérieurement et indiquerait qu’en fait il y avait quiproquo, les interlocuteurs pensaient se comprendre alors que chacun interprétait de manière personnelle les propos de l’autre en se méprenant sur ses intentions. Seulement, en l’absence de divergence explicite, chaque interlocuteur peut postuler que jusqu’ici l’autre semble le comprendre et donc qu’ils partagent la même conception du monde, et ce jusqu’à preuve du contraire. Ce partage postulé d’une représentation compatible permet de laisser penser à chaque interlocuteur que l’autre adhère à sa propre représentation, qu’il est POUR.

Lorsque les filtres sont orientés à 90°, leurs manières de concevoir la situation sont contradictoires et antagonistes, elles ne peuvent rien imaginer en commun, les possibilités d’interactions sont bouchées. Une
26 Faciliter la résolution de conflit

divergence, une incompatibilité apparaît explicitement entre les interlocuteurs : la représentation de l’autre ne peut être cohérente, consistante, congruente avec la sienne, de sorte qu’il n’est plus possible de postuler que l’autre partage la même conception du monde, il ne peut plus être POUR la même, donc il est CONTRE.

Ce principe de tiers exclu est psychologique plus que logique : soit tu es POUR moi, soit tu es CONTRE moi. Toute position intermédiaire est nécessairement louche et laisse toujours possible un retournement de veste. Les amis de mes amis sont mes amis, les ennemis de mes amis sont mes ennemis, les neutres sont des indécis.

Une polarisation des positions possibles dans l’interaction se dessine, entre ceux qui sont POUR, les alliés, et ceux qui sont CONTRE, les opposants. Une cartographie des parties prenantes s’esquisse déjà.

![Relations binaires entre les parties prenantes : POUR/CONTRE](image)

La polarisation POUR/CONTRE dans l’interaction est illustrée par la dialectique du maître et de l’esclave de Hegel (2018) : le maître contraint l’esclave qui lui résiste. Un rapport de force s’engage : pour dominer l’esclave le maître doit encore plus le contraindre, ce qui renforce d’autant la résistance de l’esclave. Tant que les forces sont « équilibrées », un *status quo* antagoniste CONTRE s’installe et les deux se regardent en chiens de faïence depuis leurs positions respectives, comme dans une guerre de tranchées, sans qu’aucun ne puisse plus avancer, prendre l’ascendant.
pour gagner. La situation est bloquée jusqu’à ce que l’un faiblisse, se résigne et abdique, POUR, en faveur de l’autre. Jusqu’à ce que l’autre reprenne des forces et l’ascendante sur son adversaire. L’antagonisme se nourrit lui-même de la position contraire qu’il présuppose : c’est parce que la position est définie négativement par rapport à l’autre qu’elle ne peut être que si l’autre existe. L’esclave n’a de sens que par rapport au maître où le maître sans l’esclave n’est pas « maître ». Le conflit suppose de lui-même pour être et se nourrit de lui-même. Le conflit est donc un cercle vicieux, un serpent qui se mord la queue, l’ouroboros.

Résister, c’est vouloir défendre son point de vue, sa perspective, par rapport à celle qui nous est imposée, c’est en définitive chercher la reconnaissance de notre point de vue par rapport aux autres et par l’autre : le conflit est une lutte pour la reconnaissance (Honneth, 2013).

Cette logique d’opposition est extrêmement coûteuse, car exige de dépenser plus d’énergie que l’autre pour le contraindre. Elle est également négative au sens où la position de l’un est définie par la position de l’autre, tout en cherchant paradoxalement à nier, voire supprimer l’autre pour le réduire à soi. Dans cette conception gagnant-perdant de l’interaction, l’interlocuteur ne peut donc qu’espérer épuiser ses ressources en résistant à l’autre, soit tout perdre en se ralliant à la position de l’autre. Au mieux donc, le gagnant ne gagne que sa part, celle de l’autre étant dissoute dans la sienne. Ce jeu à somme nulle (Morgenstern & Neumann, 2007) ne crée pas de valeur et en détruit même lorsqu’un compromis