LA FÉCONDITÉ DE LA CONTRADICTION

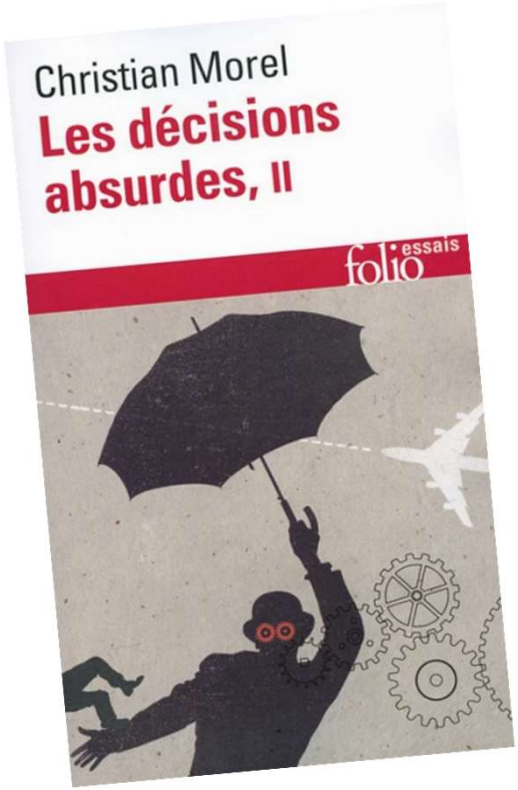


Nos organisations souffrent d'un déficit en contradiction

Rien de nouveau sous le soleil, certes.
Mais ce n'est pas une raison pour s'en satisfaire.

Le caractère insuffisamment critique de nos organisations est ce qui bien souvent les perd :
réunions unidirectionnelles, stigmatisation des dissidents, débats pipés, consultations factices, lanceurs d'alerte non écoutés, mécanismes de *whistleblowing* inopérants, conseils d'administration complaisants car composés de personnes "de confiance" (comprenez : de copains), neutralisation de la "diversité" réduite à une inoffensive variété de points de vue, valorisation du consensus au détriment du dissensus, manque de formation à la pensée critique, respect aveugle de l'autorité, etc.

Nos organisations souffrent d'un déficit en contradiction



Dans *Les Décisions absurdes. Tome 2. Comment les éviter ?* (Gallimard, 2012), Christian Morel développe les principes fondamentaux pour éviter les décisions absurdes, qu'il appelle les métarègles de la fiabilité.

Ces métarègles sont la collégialité, **le débat contradictoire**, la communication intensive en tout sens, la non punition des erreurs non intentionnelles, les retours d'expérience, la vigilance à l'égard des pièges cognitifs.

De l'importance de la contradiction

- **Confucius :** « *Nulle pierre ne peut être polie sans friction, nul homme ne peut parfaire son expérience sans épreuve.* »

- **Gaston Bachelard :** « *Il vient un temps où l'esprit aime mieux ce qui confirme son savoir que celui qui le contredit, où il aime mieux les réponses que les questions. Alors l'instinct conservatif domine, la croissance spirituelle s'arrête.* » ("La formation de l'esprit scientifique", 1938)

- **Charles Dantzig :** « *On peut donc lire contre soi-même ! Quelle grande chose que la contradiction ! L'apporter, la demander. Ce sont des chocs que naissent les étincelles. Contestez-vous.* » ("Pourquoi lire ? ", Grasset, 2010, p.77)

De l'importance de la contradiction

- **H. Arendt :** « *Le grand isolement, c'est de s'entourer de personnes qui pensent comme vous.* » (La vie de l'esprit, posthume, 1978)

- **Marcel Gauchet :** « *L'experience démocratique par excellence, c'est celle de la contradiction.* » (dans le journal "La Croix", le 30/11/21)

- On ne s'appuie que sur ce qui résiste. Les avions décollent face au vent.

La Grande Rencontre

POURQUOI VALORISER LA CONTRADICTION ?

« La compétence épistémique collective est essentiellement fonction de deux choses : la compétence épistémique individuelle et la diversité cognitive du groupe. »

(Hélène Landemore, « La raison démocratique : les mécanismes de l'intelligence collective en politique », revue *Raison publique*, numéro 12 d'avril 2010 consacré à « La Sagesse collective », p.10).

- **Un seul peut avoir raison contre tous.**
- **Si nous pensons tous la même chose, c'est que nous ne pensons plus rien. Quand tout est positif, c'est négatif.**
- **Quand tous partagent le même point de vue, ils ont le même point aveugle.**
- **Nous n'apprenons rien de celui qui est d'accord avec nous.**



MAGNIFICA HUMANITAS

SUR LA PROTECTION DE LA PERSONNE HUMAINE À L'ÈRE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Leo P.P. XIV

132. (...) Dans le discours public, la vérité des faits possède une dimension rationnelle car elle exige la vérification, le recoupement des sources et la responsabilité argumentative ; mais la vérité est encore plus relationnelle, elle se construit à travers des liens de confiance et des pratiques partagées, dans une **confrontation** honnête avec les autres et avec le monde. Seule la recherche partagée de la vérité des faits, considérée comme un bien commun, peut fonder une communication juste.



MAGNIFICA HUMANITAS

SUR LA PROTECTION DE LA PERSONNE HUMAINE À L'ÈRE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Leo P.P. XIV

140. Les processus éducatifs ont besoin de temps de croissance, d'une **confrontation** avec la réalité au-delà des apparences et d'un cheminement patient. La question est fondamentale, car toute technologie éduque ceux qui l'utilisent. Éduquer à l'utilisation de l'IA implique donc d'éduquer à décider quand et pourquoi ne pas l'utiliser. (...)

Rechercher la diversité, viser l'unité, pas l'uniformité.



LES MOTS DU **PAPE**

« Leur unique Seigneur ne les a pas uniformisés »

« Chers amis, Pierre et Paul n'auraient sans doute pas pu être plus différents l'un de l'autre. Différents par leurs origines, leurs formations, leurs caractères ; non seulement avant, mais aussi après avoir été appelés, et leur unique Seigneur ne les a pas uniformisés. L'Évangile est compris et annoncé par chacun d'eux avec un accent spécifique ; et le Saint-Esprit, en inspirant les auteurs bibliques, a voulu que leurs différences ne soient pas dissimulées, mais qu'elles nous soient présentées comme une bonne nouvelle. Au sein du collège des Apôtres, Pierre et Paul n'étaient toutefois pas des adversaires. Au contraire, ils sont devenus comme le symbole de tant d'autres diversités que l'Esprit unique rassemble dans l'unité. Ainsi, les patrons de l'Église de Rome ont vécu le travail difficile de la communion, ils l'ont connu, servi et annoncé comme sacrement de la vie divine. » ■ **Angélus du 29 juin, solennité des saints Pierre et Paul, apôtres**

La Grande Rencontre

Diversité *versus* variété

DIVERSITE	VARIETE
Différences de nature	Différences de degrés
Divergences	Variantes du même
De points de vue	D'âge, d'origine...
Se construit	Se constate

Faire davantage droit à la contradiction, cela veut dire…

- Solliciter les critiques comme un service (ce qui les démine).
- Encourager l'impertinence, voire l'irrévérence.
- Savoir recruter meilleur que soi.
- Organiser des rencontres avec des détracteurs.
- Droit à l'erreur.

  "Mieux vaut demander pardon que demander la permission."

Animer une reunion

en valorisant les contradictions

AVANT	• **Ne pas faire de “coulisses” (apartés, entretiens préparatoires...)** • **Répartir les séquences d’animation** • **Varier les animateurs, les supports, le ton, le lieu...**
PENDANT	• Commencer par le plus “petit” (nouveau, timide...). • Temporiser les forts en gueule, encourager les taciturnes. • Valorisez les points de vue dissonants, minoritaires. • Que le chef ne donne son opinion qu’en dernier. • Etre d’autant plus ferme sur la forme qu’on l’est moins sur le fond.

CONCLUSION

C’est la tension entre des contraires qui est féconde, dynamisatrice, vivifiante.

Plus on exerce une profession sédentaire, plus il faut bouger ; plus on exerce un métier théorique, plus on a besoin d’avoir une pratique manuelle (ou sportive) ; plus on est engagé dans une banque, plus on a besoin d’aller se confronter aux critiques à l’égard de ce secteur (en invitant par exemple des contestataires à exprimer leurs idées) ; plus on a des convictions, plus il faut chercher ce qui vient les infirmer, etc.

La Grande Rencontre

CONCLUSION

L’attitude naturelle est de refuser la contradiction.
Quand on est dans un système d’interprétation, une idéologie, on refuse la contradiction.

Que la vérité libère (*Jean* 8, 32) signifie qu’elle libère de la peur de sa contradiction et nous porte au contraire au devant d’elle pour nous approfondir à son épreuve : c’est le sens de l’évangélisation qui commence en chacun de nous et entre nous, adultes, avant de se communiquer d'adulte à enfant.

La Grande Rencontre

thibaud.delahosseraye@gmail.com