

La difficile voie de la médiation

Les enjeux cachés de la médiation inter-entreprises

Mémoire présenté en vue de l'obtention du
Diplôme Universitaire en Médiation
12ème promotion (2011-2013)

Présenté par

Anne-Sylvie Weinmann-Huguenin

Jean-Pierre Bonafé-Schmitt
Responsable de formation

Didier-Louis Duruz
Responsable de mémoire

Sion, le 22 novembre 2013

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	5
TITRE I. <u>LE CONSTAT D'UN MANQUE, DES QUESTIONS, DEUX HYPOTHESES ET UNE DEMARCHE DE TRAVAIL</u>	8
CHAPITRE 1. <u>LE CONSTAT D'UN MANQUE, DES QUESTIONS</u>	8
CHAPITRE 2. <u>HYPOTHESES ET DEMARCHE DE TRAVAIL</u>	12
Section 1. <u>Deux hypothèses</u>	12
Section 2. <u>Les expressions « en soi » et « qu'on ne le pense »</u>	13
Section 3. <u>Hypothèse générale : démarche de travail</u>	14
Section 4. <u>Hypothèse particulière : démarche de travail</u>	16
Section 5. <u>Conclusion</u>	16
TITRE II. <u>UN CONTEXTE ET DES ACTEURS : PARTICULARITES</u>	17
CHAPITRE 1. <u>INTRODUCTION</u>	17
CHAPITRE 2. <u>UN CONTEXTE ET DES PARTICULARITES</u>	18
Section 1. <u>Le contexte : généralités</u>	18
Section 2. <u>Le capitalisme, le libéralisme et des Particularités du dirigeant</u>	19
LE CAPITALISME	19
LE LIBERALISME	21
LE CAPITALISME ET LE LIBERALISME	22
PARTICULARITES DU DIRIGEANT	25
Section 3. <u>Le marché : le prix et la concurrence</u>	26
UN LIEUX DE RENCONTRE : LE PRIX	26
LE BON FONCTIONNEMENT DU MARCHE : LA CONCURRENCE	27
PARTICULARITES DU DIRIGEANT	29
Section 4. <u>La production : maximisation du profit et organisation</u>	30
PRODUCTION ET MAXIMISATION DU PROFIT	30
ORGANISATION DE LA PRODUCTION ET DU TRAVAIL	31
Le Taylorisme et le Fordisme	31
Des modèles en crise	32
Le Toyotisme et le Management	33
Conclusion	35
PARTICULARITES DU DIRIGEANT	36
Section 5. <u>Conclusion</u>	38
CHAPITRE 3. <u>DES ACTEURS ET DES PARTICULARITES : LE DIRIGEANT, UN ANIMAL A SANG FROID ?</u>	40
Section 1. <u>Introduction</u>	40
Section 2. <u>Le dualisme cartésien : Raison versus Emotion(s)</u>	42
Section 3. <u>Raison et Emotions : de la dichotomie au rapprochement</u>	45
CROYANCES ET ETUDES EMPIRIQUES	45
RAISONS ET EMOTIONS : NOTIONS	47
La Raison	47
Les Emotions	48
Un lien reconnu et essentiel	49
DES IMPLICATIONS SOCIETALES DU RAPPROCHEMENT	
ENTRE LA RAISON ET LES EMOTIONS : L'EMPATHIE	51
Généralités	51
L'empathie : notion	52
L'empathie : ses ennemis et ses alliés ; l'altruisme	54

Les trois dernières tentations du Dirigeant	62
Section 4. <u>Conclusion</u>	64
CHAPITRE 4. <u>SYNTHESE DES PARTICULARITES DU DIRIGEANT</u>	68
section1. <u>Particularité A : Ou</u>	68
Section 2. <u>Particularité B : Verticalité : linéarité et asymétrie</u>	69
Section 3. <u>Particularité C : Responsabilité : Moi objet</u>	70
Section 4. <u>Particularité D : Raison</u>	72
CHAPITRE 5. <u>CONCLUSION</u>	73
 TITRE III. <u>DEMONSTRATION DE L'HYPOTHESE GENERALE</u>	74
CHAPITRE 1. <u>INTRODUCTION</u>	74
CHAPITRE 2. <u>ETUDE D'UNE DYNAMIQUE : UNE RELATION DEVENUE CONFLICTUELLE OU DE LA DE LA COOPERATION A L'EPREUVE DE FORCE</u>	76
Section 1. <u>Une relation interpersonnelle</u>	76
UNE QUETE IDENTITAIRE	76
La quête de reconnaissance identitaire	77
Un territoire	79
Une histoire personnelle et des origines culturelles	80
CONCLUSION	80
Section 2. <u>Un conflit</u>	81
DEFINITION ET MOTIFS DU CONFLITS	81
LES GERMES DU CONFLIT : DES ENJEUX IDENTITAIRES, RELATIONNELS ET COGNITIFS	81
Quête de reconnaissance (besoins identitaire et place) et conflit	81
Territoire et conflit	82
Histoire personnelle, culture et conflit	83
Relation et conflit	83
Les enjeux cognitifs	87
CONCLUSION	94
Section 3. <u>Le processus et les modalités conflictuels, l'escalade du conflit : un engrenage</u>	94
INTRODUCTION	94
LA PEUR DU CONFLIT	95
LES MECANISMES DE DEFENSE INTERACTIONNELS	95
LES EFFETS RELATIONNELS	96
LES STRATEGIES CONFLICTUELLES	99
CONCLUSION	100
Section 4. <u>Conclusion</u>	100
CHAPITRE 3. <u>SORTIR DU CONFLIT PAR LA VOIE DE LA MEDIATION : UN DIFFICILE TRAVAIL DE REGULATION</u>	102
Section 1. <u>Introduction</u>	102
Section 2. <u>Pour sortir d'un conflit, la voie de la médiation est-elle en soi plus difficile qu'on ne le pense ?</u>	102
HYPOTHESE GENERALE	102
LES EXIGENCES DE LA VOIE DE MEDIATION : TRAVAIL DE REGULATION, VOLONTE ET EFFORT	105
CHAPITRE 4. <u>CONCLUSION</u>	107
 TITRE IV. <u>DEMONSTRATION DE L'HYPOTHESE PARTICULIERE</u>	109
CHAPITRE 1. <u>DEMONSTRATION</u>	109
CHAPITRE 2. <u>DEMONSTRATION A CONTRARIO</u>	112

	4
CHAPITRE 3. <u>CONCLUSION</u>	115
CONCLUSION GENERALE	116
ANNEXE	120
SOMMAIRE	124
REFERENCES	126

INTRODUCTION GENERALE

Le présent mémoire est une réflexion théorique sur la résistance à la médiation en général, et dans les milieux industriels, en particulier, dans la résolution des conflits inter-entreprises.

Confronté à un danger, à cause, ou grâce à notre cerveau reptilien, dont le séquençage est programmé génétiquement, trois réactions s'imposent à nous : la fuite, la lutte, l'inhibition de l'action (se soumettre ou se faire oublier) guidée par un instinct de survie (Marsan, 2008, p. 121). Schématiquement, face à un conflit, des attitudes similaires sont possibles, même si elles ne se recoupent pas complètement¹. Selon deux auteurs qui vont nous accompagner tout au long de ce travail, Dominique Picard et Etienne Marc, professeur(e)s de psychologie (sociale) en France, en cas de conflit il est possible de ne pas riposter, se soumettre (fuite), d'initier une procédure judiciaire ou arbitrale (attaque) et de rechercher une solution. Cette dernière variante constitue l'objet du présent mémoire car, d'une part, la seule façon de sortir d'un conflit est de le dépasser ; ce que ne permettent pas les deux premières options proposées. Dans le premier cas, rien n'est fait, ou bien une partie cède² et, dans le second cas, la guerre est ouverte (Picard et Marc, 2011, pp.120-121). Et d'autre part, dépasser un conflit, trouver une issue, signifie « passer d'une situation fondée sur l'antagonisme à un rapport visant l'équilibre et l'échange » (Picard et Marc, 2012, p. 121)³ ; cela ne pouvant être fait que par ceux qui sont engagés dans le conflit avec des moyens s'apparentant au dialogue et à la métacommunication, avec ou sans le recours d'un tiers⁴ : négociation directe ou médiation, par exemple. Mon intérêt pour les solutions qui permettent de véritablement dépasser un conflit trouve son origine dans le constat d'un manque dans notre système de règlement des conflits que je détaillerai au Titre I, de même que le sens de mes deux hypothèses de travail, liées à la résistance à la médiation, qui sont les suivantes :

- Hypothèse générale : Pour sortir d'un conflit, la voie de la médiation est *en soi* plus difficile qu'on ne le pense.

¹ Voir Titre III, chapitre 2, section 3 « LES MECANISMES DE DEFENSE INTERACTIONNELS ».

² Voir Titre III, chapitre 2, section 3 « LA PEUR DU CONFLIT ».

³ Sur les notions d'équilibre et d'échange voir Titre III, chapitre 2, section 2 « Relation et conflit ».

⁴ Voir note de bas de page n°5.

- Hypothèse particulière : Pour sortir d'un conflit entre entreprises dans le monde industriel, la voie de la médiation est *en soi* plus difficile qu'on ne le pense.

La question de la résistance à la médiation peut se poser à différents stades du processus. J'ai choisi de poser mon microscope au moment où un choix relatif à la sortie du conflit, selon les possibilités envisagées précédemment, doit être opéré ; cela, de manière générale, dans toutes médiations (interpersonnelles) et, en particulier, dans la médiation inter-entreprises⁵.

Compte tenu de la tradition postmoderne, tant dans le cas général, que dans le cas particulier, la voie de la médiation est souvent écartée, voire même n'est pas envisagée. Alors les protagonistes restent avec une situation pénible, voire invivable. La question que je pose est celle de savoir, pourquoi à ce carrefour, les particuliers et les Dirigeants⁶ ne recourent pas, ou peu à la médiation pour sortir ou dépasser leurs conflits, en dépit de ses avantages ? Mes deux hypothèses, répondent à cette question, dans le domaine qui leur est propre.

Je présenterai également au Titre I la démarche utilisée pour valider, respectivement invalider mes deux hypothèses. L'objectif du Titre II sera de déterminer les particularités du contexte et des acteurs du monde industriel (les Dirigeants), éléments qui seront utilisés au Titre IV pour la démonstration de l'hypothèse particulière. Je démontrerai l'hypothèse générale au Titre III⁷.

⁵ La situation concernée est la suivante : deux entreprises entrent en relation commerciale par la signature d'un contrat. Une des deux entreprises, celle que j'examine, qui est placée sous mon microscope (ci-après : l'Entreprise) est active dans le domaine de l'industrie, elle vend des biens mobiliers. Pour une raison, indifférente en l'espèce (pour un exemple fictif, voir la note de bas de page n°10), l'exécution du contrat se passe mal, la situation dégénère entre les protagonistes. Le conflit qui oppose l'Entreprise à l'entreprise tierce est ouvert et se trouve encore dans la sphère privée, aucun juge, arbitre ou médiateur n'a encore été saisi. Comme dans toute relation, à un moment donné, peuvent survenir des difficultés dans l'exécution du contrat. Schématiquement, dans un premier temps (Etape 1), les responsables du projet de chaque entreprise discutent, négocient pour trouver une solution à leur problème. Eventuellement les responsables de département interviennent assistés le cas échéant du service juridique ou d'un avocat externe mais ils sont toujours « entre eux ». En vain. Aucune solution n'est trouvée, le ton monte. Le conflit se durcit. On parle d'escalade du conflit. On est passé de la collaboration, de la coopération au rapport de force. Arrive le moment où il faut constater l'échec des négociations de la voie bilatérale. Dans un deuxième temps (Etape 2) que faire ? Deux options sont envisageables : a) l'Entreprise (par le biais de son CEO et/ou du comité de direction. Ci-après : le(s) Dirigeant(s)) envisage de faire appel à un tiers pour les aider à sortir du conflit, à le dépasser. Ils doivent déterminer ce tiers : un juge, un arbitre (autre la voie des négociations bilatérales, la voie judiciaire et l'arbitrage sont les modes de résolution des conflits les plus utilisés dans les entreprises, raison pour laquelle je m'y réfère ici.) ou un médiateur ? Ou bien, b) les Dirigeants refusent, renoncent à saisir un tiers, pour des motifs variés : un procès ou un arbitrage ne constitue pas une solution envisageable car le rythme des affaires n'est pas celui des Tribunaux, par exemple.

⁶ Voir définition à la note de bas de page n°5.

⁷ A titre liminaire, il convient de préciser que pour formuler et démontrer mes hypothèses, j'ai dû revêtir d'autres lunettes que celles de ma formation première d'avocate ; cela s'explique aisément car la médiation dépasse le Droit, elle est humaniste. J'écris donc cette partie en qualité de chercheuse

Les conflits et la médiation inter-entreprises constituent un cas particulier de relations interpersonnelles. Dans les entreprises concernées, des personnes physiques sont en conflit, construisent le conflit et, en définitive, doivent décider de la voie pour en sortir, le(s) Dirigeant(s)⁸. C'est pour cette raison que j'ai fait le choix de déterminer les particularités du Dirigeant⁹ avant la Démonstration de l'hypothèse générale¹⁰, afin, et quand bien même cela ne constitue pas une hypothèse, de distinguer les particularités des Dirigeants qui pourraient exacerber certains éléments présentés au Titre III.

Jacques Faget (2010) écrit dans l'Introduction de son ouvrage intitulé *Médiations. Les ateliers silencieux de la démocratie* que « toute analyse à prétention scientifique de la médiation doit être réflexive, le chercheur devant impérativement se questionner sur les raisons qui le poussent à s'y intéresser » (p. 29) ; tel est l'objet du Titre suivant, ce travail de mémoire reposant sur le constat empirique d'un manque dans le système traditionnel de résolutions des conflits. Pendant les douze années que j'ai passées au Barreau et dans l'industrie horlogère, essentiellement en tant que conseil aux entreprises, en particulier dans leurs relations avec leurs fournisseurs de biens et leurs prestataires de services externes, je me suis forgée une expérience qui a nourri ma réflexion, à côté d'ouvrages (scientifiques). La prégnance de mon *background* explique bien sûr le chemin qui m'a amenée à l'hypothèse particulière mais aussi à l'hypothèse générale, l'hypothèse particulière en étant un *casus specialis*.

(...)

généraliste en sciences humaines, animée du désir d'explorer, de comprendre des éléments qui ont fait résistances dans ma pratique passée. Sachant que la réponse ne se trouve pas seulement dans le Droit, il faut tendre vers d'autres horizons. Chercher, explorer. La médiation m'appelle, pour mon plus grand plaisir, dans d'autres dimensions que le Droit : la psychosociologie, la sociologie, la psychologie, l'économie, histoire, la philosophie, etc. Je suis toutefois pleinement consciente qu'il s'agit-là, pour certains, de nouveaux domaines qui s'ouvrent à moi, pour d'autres qui me passionnent, parfois depuis plus d'une décennie et demi mais que dans tous les cas ils dépassent ma formation et mon expérience professionnelle initiales, je ne m'en pose donc pas en spécialiste, mais profite de l'aspect pluriel de la médiation pour élargir et enrichir ma vision du monde.

⁸ Voir définition à la note de bas de page n°5.

⁹ Titre II.

¹⁰ Titre III.

CONCLUSION GENERALE

Le « choc existentiel » évoqué au début de ce mémoire m'a mise en chemin, chemin dont la présente Conclusion générale clôt une étape significative, sans toutefois en constituer le terminus ; tremplin vers des projets au-delà des frontières de la science juridique.

« En cas de conflits les solutions contractuelles classiques sont insuffisantes, pour le moins » écrivais-je en page 9, précisant ensuite qu'« en préambule des contrats, figure fréquemment la phrase suivante : « Par le présent contrat les parties entendent régler leurs relations juridiques » »¹¹, pour conclure, à la même page, qu'« une relation commerciale, comme toute relation au demeurant, est multiforme, elle ne saurait être réduite à sa seule dimension juridique, ainsi que nous le verrons au Titre III, elle comporte des enjeux d'ordre existentiels. Il est illusoire de croire que le juridique peut tout appréhender, régler, justement parce que chaque relation s'inscrivant dans la durée est par nature évolutive, particulière, multiforme, sa réalité complexe. Il y a une lacune, un manque dans une telle approche purement juridique (faits, droit, conclusion) et contractuelle des conflits », et même des relations ; ce mémoire confirme ce qui n'était alors qu'une intuition. L'approche psychosociologie des relations conflictuelles proposée par Picard et Marc (2012, 2006 et 1996), sur laquelle je me suis appuyée pour cheminer, démontre, apporte les explications nécessaires pour comprendre qu'une approche purement juridique d'une relation et d'un conflit, n'embrasse pas l'entier de sa réalité, plus vaste, engageant l'entier de l'individu. Une telle est partielle, « désincarnée » pour reprendre les mots de Bessard (1996, octobre, p. 78)¹², car à des lieues des enjeux existentiels évoqués par Picard et Marc (2012) ; c'est l'image de l'iceberg que l'on rencontre souvent en lien avec la médiation. La partie visible de l'iceberg (la voie judiciaire, arbitrale) comprend les faits, le droit applicable et les conclusions, ignorant la partie immergée de l'iceberg. En ce sens on peut dire que la médiation est humaniste, sœur aînée de la justice. Humaniste, mais pas naïve. Nous avons vu que sortir d'un conflit par la voie traditionnelle judiciaire, constitue un prolongement d'une dynamique notamment, et

¹¹ Page 11.

¹² Bessard (1996, octobre) : « C'est finalement un problème assez désincarné, et structuré essentiellement de façon à épouser un raisonnement juridique, que l'on soumet au juge ou à l'arbitre » (p. 78).

notoirement, binaire, avec un gagnant un perdant, qui a présidé à l'escalade du conflit, qui a fait passer les protagonistes de la coopération au rapport de forces. Faget constatait, en 2008, que la norme juridique abstraite ne tient pas compte des besoins particuliers :

et fait entrer les litiges dans des catégories juridiques préalablement établies et stéréotypées. Elle détruit les relations interpersonnelles au lieu de les construire. La procédure contradictoire ne fait qu'aggraver les conflits ; le fait de devoir désigner un gagnant et un perdant rend impossible la recherche d'une entente. La justice formelle fournit des jugements rétrospectifs sans se soucier de réparer ou de reconstruire pour l'avenir ce qui a été brisé (p. 75).

Réparer ou reconstruire pour l'avenir ce qui a été brisé.... La médiation le permet, mais nous l'avons vu, de manière générale, « pour sortir d'un conflit, la voie de la médiation est *en soi* plus difficile qu'on ne le pense », en raison de l'existence même de l'exigence d'un travail de régulation, caractéristique inhérente à la médiation, nécessaire pour passer d'une réalité d'antagonisme profond à une réalité favorisant et basée sur l'intercompréhension ; cela en dépit des avantages de rapidité, souplesse, flexibilité, etc. que l'on prête à la médiation, « qu'on ne le pense ». Il en va de même dans le contexte particulier d'un conflit entre entreprises dans le monde industriel, où les Particularités du Dirigeant exacerbent la difficulté inhérente à la sortie d'une situation conflictuelle par la voie de la médiation *en général*. Albert Einstein avait donc raison : « on ne peut pas résoudre un problème avec le même type de pensée que celle qui l'a créé »¹³. Il est donc incomplet, réducteur, voire mensonger, d'appréhender la médiation commerciale comme simple relais de la négociation commerciale, avec continuité de démarche, entre lesquelles un différend est survenu (Bessard, 1996, octobre, p. 75)¹⁴ ; nous l'avons vu, ce n'est pas si simple... La médiation inter-entreprises est un vecteur d'humanisme, elle demande et induit un renversement de paradigmes, de sortir de

¹³ Voir Titre I, chapitre 2, section 5.

¹⁴ Bessard (1996, octobre) :

On pourrait presque dire que, de la négociation commerciale, que tous les commerçants connaissent et pratiquent, à la médiation, il existe une continuité dans la démarche. A ceci près, toutefois, qu'entre les deux est survenu un accroc de la relation commerciale, un accroc de la relation contractuelle, en un mot : un différend. Avec la survenance du différend, la négociation commerciale bute sur ses limites, chacun se figeant sur ses positions et la compréhension des intérêts réciproques, comme la volonté ou la capacité de trouver des solutions qui les concilient, fait souvent défaut. C'est alors que la médiation commerciale peut prendre le relais de la négociation commerciale (p. 75).

« l'individualisme concurrentiel » (Duret, 2009, p. 95), un changement de vision socio-anthropologique. Alors, n'y a-t-il en définitive pas d'avenir pour la médiation inter-entreprises ? Sur la base de ce mémoire, j'apporterai une réponse nuancée ; elle a un avenir, mais.... D'abord, quand bien même les paradigmes qui sous-tendent les Particularités, voire même qui les composent, sont encore très largement répandus, un certain nombre d'études font état d'un changement en cours en lien avec la fonction de Dirigeant, notamment dans le rapport que le Dirigeant entretient (ou devrait entretenir) avec ses propres émotions et celles de ses collaborateurs, à son positionnement dans l'entreprise et son rapport au pouvoir, plus symétrique ou, pour le moins, moins asymétrique que par le passé. Ensuite, au niveau sociétal, on retrouve le souffle du vent du changement constaté. Depuis 2007-2008, c'est *la crise*, révélateur de tensions qui « opposent généralement les forces de changement et les forces de conservation. L'ancien et le nouveau. (...). La crise, le temps de la mutation » (Musolino, 2011, p. 201), « point de butée nécessaire à une organisation pour qu'elle prenne conscience que son modèle est arrivé à terme » (Duret, 2009, p. 88). Musolino (2011) constate que « l'économie est orpheline d'un au-delà » (p. 84) ou, en d'autres termes, le troisième esprit du capitalisme est moins sécurisant que les deux premiers, parce qu'il s'est en partie délivré de la contrainte existant dans les deux premiers du devoir de construire un bien commun. (Boltanski et Chiapello (1999) cités par Duret, 2009, p. 80), « si la compétition capitaliste ne permet plus d'adhérer à ses modèles, c'est qu'elle a perdu son « esprit », son idéologie, ses règles (c'est-à-dire les contraintes par lesquelles elle était encadrée) » (Boltanski (2008) cités par Duret, 2009, p. 89). Duret, professeur français de sociologie, conclut que :

les figures héroïques des vainqueurs de la compétition en entreprise se sont modifiées lors des différentes phases de développement du capitalisme. A l'image triomphante du capitaine d'industrie a succédé, dans les années 1960, celle du patron planificateur, puis à partir des années 1980, celle du top-manager. Chacune de ses figures valorisait des formes d'expertise et des valeurs spécifiques, dont le capitalisme avait besoin pour tout à la fois se développer et se contraindre à respecter une éthique. La crise actuelle du capitalisme est avant tout la conséquence de la disparition de son « esprit » et de l'absence de

normes. (...). La compétition au sein du marché mondialisé n'a pas d'arbitre capable de limiter les spéculations financières (...). (p. 99).

On constate que nous sommes à une époque de (grands) changements, de quel côté penchera la balance, nul ne le sait. Les cultures d'entreprises et les Dirigeants n'intégrant pas de la même manière les paradigmes de la médiation, je souhaite continuer à apporter un peu de lumière sur ce point et le présent mémoire pourrait me servir à réaliser, je l'espère, un triple objectif dans ce sens : premièrement, au moyen d'une enquête, déterminer empiriquement où le Dirigeant actuel se situe face aux quatre Particularités déterminées au Titre II, deuxièmement, établir une espèce de *vade-mecum* pour évaluer la « médiabilité » d'une médiation inter-entreprises et, troisièmement, mener une réflexion sur la manière de « faire entrer » la médiation dans les entreprises qui, en raison de leur culture, pourraient s'avérer réceptives à la « vraie bonne solution » qu'elle représente, en cas d'impasse des négociations de la voie bilatérale pour le moins. Peut-être la direction sera-t-elle celle de l'organisation dans les Chambres de commerce de petits déjeuners de la médiation, où Darwin¹⁵ présenterait la théorie de l'« Agir Communicationnel » d'Habermas¹⁶ ? A suivre...

Au terme de ce mémoire de recherche, je tiens à exprimer mes chaleureux remerciements à Monsieur Didier-Louis Duruz pour nos passionnants et enrichissants brainstormings téléphoniques, à mon mari Nicolas pour son soutien indéfectible et ses encouragements nourris à m'engager sur les terra, alors pour moi incognita, de la psychosociologie des relations conflictuelles, ainsi qu'à tous ceux qui m'ont incitée, motivée à dépasser les limites de la science juridique.

¹⁵ Voir Titre II, chapitre 3, section 3 « L'empathie : ses ennemis et ses alliés ; l'altruisme » où j'ai présenté la nuance apportée en son temps déjà par Darwin lui-même à la théorie de la lutte pour la survie : « A l'application brutale du principe de la sélection naturelle au sein des sociétés humaines » et n'hésitant pas à affirmer que, à l'instar de l'agressivité, de la compétition et de la domination, la sociabilité, la « sympathie animale » et la coopération ont été sélectionnées au cours de l'évolution afin de favoriser, elles aussi, l'adaptation et la survie des espèces » (Darwin (1871/1999) cité par Janssen, 2011, p. 154).

¹⁶ Voir Titre III, chapitre 3, section 2 « HYPOTHESE GENERALE » ; Cette théorie crée « un pont entre le niveau logique et les formes pratiques de communication (rhétorique et dialogue). (...), offre une philosophie qui coopère avec la sociologie, une théorie de la société basée, sur l'action orientée vers l'intersubjectivité, actions raisonnables sujettes à la critiques » (Calori, 2003, p. 20), modèle d'action fondé sur une rationalité de nature communicationnelle, fondé sur l'intercompréhension (Bonafé-Schmitt, 1998, p. 46).