

# LE CONVIVIALISME EXISTE, JE L'AI RENCONTRÉ

**Jacques Lecomte**

**La Découverte** | *Revue du MAUSS*

2014/1 - n° 43  
pages 99 à 114

**ISSN 1247-4819**

Article disponible en ligne à l'adresse:

-----  
<http://www.cairn.info/revue-du-mauss-2014-1-page-99.htm>  
-----

Pour citer cet article :

-----  
Lecomte Jacques, « Le convivialisme existe, je l'ai rencontré »,  
*Revue du MAUSS*, 2014/1 n° 43, p. 99-114. DOI : 10.3917/rdm.043.0099  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour La Découverte.

© La Découverte. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

**B) QU'UN MONDE PLUS CONVIVAL EST POSSIBLE,  
SOUHAITABLE ET NÉCESSAIRE. QUELQUES EXEMPLES**

---

## Le convivialisme existe, je l'ai rencontré

*Jacques Lecomte*

Le convivialisme constitue à la fois une anthropologie philosophique et une philosophie politique. Selon Alain Caillé, « les hommes ne sont pas des *Homo œconomicus* par nature. Ils ne le deviennent que là et quand la seule voie d'accès à la reconnaissance est devenue l'enrichissement matériel » [Caillé, 2011, p. 63]. J'ai d'ailleurs montré, dans un ouvrage récent [Lecomte, 2012], que de nombreuses découvertes réalisées dans diverses sciences (primatologie et paléontologie, psychologie du développement, anthropologie, neurobiologie, économie expérimentale, psychologie sociale, criminologie, histoire) permettent de conclure que l'être humain est prédisposé à la bonté (ce qui ne signifie pas déterminé : les influences sociales et les choix personnels ajoutant leur influence).

Ceci a logiquement pour conséquence un nouveau modèle de société caractérisé par la coopération et la solidarité plutôt que par la compétition.

De nombreuses recherches scientifiques contemporaines montrent que des valeurs et attitudes telles que la confiance en l'autre, l'empathie, le respect, la coopération, etc., peuvent avoir un impact non seulement dans les relations interpersonnelles, mais, plus largement, dans la vie sociale. Elles peuvent influencer sur des domaines de politique publique aussi divers que l'économie, la santé, l'éducation, la politique familiale, l'emploi, l'environnement, la justice, et même les relations internationales. En bref, c'est en pariant sur ce qu'il y a de meilleur en l'être humain que ce meilleur peut se révéler.

À titre d'exemple, voici quelques résultats, parmi de très nombreux autres :

- l'apprentissage coopératif est bien plus efficace que l'apprentissage compétitif, que ce soit en termes de résultats scolaires, d'ambiance dans la classe, de relations maître-élèves, etc. [Lecomte, 2009a] ;

- la justice restauratrice (fondée sur des rencontres facilitant l'empathie de l'agresseur vis-à-vis de la victime) obtient des résultats bien meilleurs que la justice pénale traditionnelle, que ce soit en termes de satisfaction des victimes, de responsabilisation des délinquants ou encore de baisse de la récidive [Lecomte, 2009b] ;

- les entreprises dans lesquelles les employés se sentent heureux de travailler, sont aussi rentables, et souvent plus, que celles où ils ne se sentent pas reconnus à leur juste valeur [Joo et McLean, 2006 ; Fulmer *et al.*, 2003] ;

- les individus acceptent plus facilement une décision de police ou de justice – même si elle leur est défavorable – s'ils estiment avoir été traités de façon juste [Tyler, 2006] ;

- l'« empathie réaliste » évite qu'une tension internationale ne se transforme en guerre [White, 1984] ;

- l'empathie des personnels soignants a des effets positifs sur le bien-être psychologique des patients et de leurs proches, ainsi que sur la santé physique des patients [Lecomte, 2011].

J'aimerais présenter ici trois univers dans lesquels une politique convivaliste est susceptible d'améliorer sensiblement la vie en société : l'enseignement, la justice, les organisations.

### **L'enseignement humaniste**

*L'apprentissage coopératif* est une stratégie d'enseignement consistant à faire travailler ensemble des élèves au sein de petits groupes. L'apprentissage est organisé de telle sorte que les efforts de chacun sont nécessaires pour le succès du groupe ; les élèves s'encouragent et s'aident réciproquement à apprendre, louent les succès et les efforts des uns et des autres [Johnson & Johnson, 1990]. Une méta-analyse (synthèse d'études statistiques) rassemblant cent soixante-quatre recherches [Johnson *et al.*, 2000] a constaté de meilleurs résultats obtenus par l'apprentissage coopératif que par

l'apprentissage traditionnel sur différents aspects de la vie en classe : augmentation de l'estime de soi, amélioration de la motivation à apprendre, de la complexité du raisonnement et des résultats scolaires, meilleur transfert de ce qui est appris depuis une situation vers une autre, augmentation de l'appréciation réciproque, baisse du racisme et du sexisme, de la délinquance, du harcèlement et de la toxicomanie. Les élèves apprécient également plus l'enseignant et le perçoivent comme plus compréhensif et aidant.

Une autre forme d'apprentissage fondée sur la solidarité entre élèves est *le tutorat par les pairs*, que l'on peut définir comme l'enseignement d'un élève par un autre. Le principe est simple : des élèves en difficulté passent quelques heures par semaine, généralement pendant les heures de cours, avec un autre élève plus âgé qui leur donne un cours particulier, tout ceci sous la supervision d'un enseignant qui aide le tuteur à préparer les séances et qui l'encourage dans son action. Une méta-analyse rassemblant soixante-cinq études [Cohen *et al.*, 1982] a conclu que les programmes de tutorat par les pairs ont des effets positifs nets sur la réussite scolaire et sur les attitudes des tutorés. Ceux-ci ont obtenu des résultats supérieurs à d'autres élèves n'ayant pas bénéficié de ce type de programme.

Une autre synthèse, regroupant vingt-deux études [Barley *et al.*, 2002], concernant le tutorat auprès d'élèves en difficulté, aboutit au bilan suivant :

- treize études pour lesquelles tous les résultats étaient positifs,
- huit études pour lesquelles la plupart des résultats étaient positifs,
- une étude pour laquelle il n'y avait pas de différence entre les classes ayant bénéficié d'un programme de tutorat et celles n'en ayant pas bénéficié.

Pour terminer ce paragraphe sur l'enseignement, examinons maintenant l'impact des attitudes de l'enseignant sur les résultats obtenus par les élèves. Carl Rogers [1984], l'un des grands noms de la psychologie humaniste, a beaucoup insisté sur la nécessité que l'enseignant établisse une relation de personne à personne avec l'élève. Selon lui, le rôle de l'enseignant est surtout de faciliter le développement des capacités d'apprentissage autodéterminé du sujet, et pour cela trois principales qualités d'attitude sont nécessaires : l'authenticité, la considération pour l'élève et l'empathie à son égard.

Une méta-analyse rassemblant quatre-vingt-dix-neuf études [Roorda *et al.*, 2011] et portant sur près de 130 000 élèves a mis en évidence l'impact positif des attitudes bienveillantes des enseignants, tout particulièrement sur les élèves provenant de milieux défavorisés.

Dans leur recherche-action sur l'impact d'une pédagogie rogérianne, David Aspy et Flora Roebuck [1990] ont constaté que les enseignants qui manifestent le plus les trois qualités humaines mentionnées ci-dessus permettent à leurs élèves de progresser sensiblement au cours d'une année scolaire. Mais ils sont allés plus loin, en mettant au point un programme destiné à améliorer le niveau des enseignants sur ces trois qualités. Ceci a notamment abouti aux résultats suivants au sein d'une école située dans un environnement socio-économique très faible. Après la formation, il n'y avait pratiquement pas de changement de comportement chez les enseignants n'ayant pas suivi le programme, tandis que ceux ayant suivi le programme présentaient une sensible augmentation du nombre et de la qualité des relations, avec les effets suivants : amélioration sensible des résultats scolaires des élèves, nette diminution de la violence, du vandalisme et des discriminations de la part des élèves, ainsi que de l'absentéisme et du taux de démission chez les enseignants. C'est ainsi que le pourcentage de démission chez les enseignants est passé de 80 % à 0 % ; des enseignants d'autres écoles ont commencé à demander à être mutés dans cette école.

Les auteurs en concluent que le meilleur moyen pour les enseignants d'aider vraiment leurs élèves à apprendre et à mieux respecter la discipline consiste à suivre un programme de formation qui leur enseigne systématiquement à employer des modes d'interaction et de communication efficaces.

### **La justice restauratrice**

Dans divers pays du monde se développe un système de justice original qualifié de justice restauratrice. Cet essor résulte notamment de l'insatisfaction générale éprouvée à l'égard du système traditionnel :

- la profonde déception des victimes ;

- l'échec des politiques de répression et en particulier de l'emprisonnement : l'incarcération est surtout une école de crime, particulièrement pour les mineurs ;
- la longueur, la complexité et le coût excessifs du processus judiciaire ;
- l'engorgement des tribunaux.

Justice pénale classique et justice restauratrice diffèrent sur plusieurs aspects, en particulier leur anthropologie fondatrice et leur finalité respectives. Concernant l'anthropologie, la justice classique repose sur le postulat de l'acteur rationnel et égoïste, exprimé en particulier au travers de la dissuasion : plus une punition est sévère, plus un agresseur potentiel aura peur d'être condamné et donc plus il évitera de (re)commettre des actes répréhensibles. En revanche, selon la justice restauratrice, plus un agresseur ressent d'empathie pour une victime, plus il évitera de commettre à nouveau des actes répréhensibles.

Concernant la finalité, la justice classique se focalise surtout sur la juste peine à infliger au coupable, tandis que la justice restauratrice se focalise sur les besoins de la victime et sur la responsabilité de l'agresseur pour réparer la blessure causée.

Les résultats des nombreuses recherches comparatives effectuées mettent clairement en évidence les avantages de la justice restauratrice. On peut les résumer sous forme de trois R : Reconstruction psychologique de la victime, Responsabilisation de l'auteur et Rétablissement de la paix sociale.

### *Reconstruction psychologique de la victime*

Ce que les victimes attendent essentiellement de la justice [Umbreit *et al.*, 2006], c'est de mieux connaître les raisons du délit et d'exprimer leur douleur à l'agresseur afin que celui-ci prenne conscience de sa responsabilité, qu'il leur présente ses excuses et s'engage à changer de comportement ; elles désirent être libérées de la souffrance et de la colère qui les envahit et souhaitent la sécurité future pour elles-mêmes et pour d'autres victimes potentielles ; le souhait d'une compensation matérielle pour les dommages subis est également présent chez certains, mais n'est généralement pas prioritaire.

C'est précisément à ces attentes que peut répondre la justice restauratrice. Les victimes ayant vécu une expérience de justice

restaauratrice se sentent nettement mieux sur plusieurs aspects : moins peur de l'agresseur (en particulier pour les victimes de violence), moins de sentiment de risque d'être à nouveau victime, meilleur sentiment de sécurité, moins de colère envers l'agresseur, plus grande confiance dans les autres, plus de confiance en soi, moins d'anxiété [Sherman, Strang, 2007]. Comparativement aux victimes qui passent par le tribunal, elles éprouvent plus de satisfaction envers la procédure, les résultats et la responsabilisation de l'agresseur, et ressentent moins de symptômes traumatiques et de désir de vengeance envers l'agresseur.

Le ministère de la Justice du Canada a publié en 2001 une synthèse de l'ensemble des documents sur la justice restauratrice publiés au cours des vingt-cinq années précédentes, en utilisant des critères rigoureux de sélection des études [Latimer *et al.*, 2001]. Toutes les études examinées sauf une montrent que les victimes qui ont participé à un programme de justice réparatrice sont beaucoup plus satisfaites que celles qui sont passées par la justice traditionnelle. La seule étude qui présente un résultat négatif est également la seule où la peine avait été décidée par le juge avant la rencontre entre victimes et agresseurs, et donc où les victimes n'ont pas pu influencer la décision du juge.

### *Responsabilisation de l'agresseur*

Se retrouver face à sa victime est une expérience très différente pour l'agresseur, selon que cela se passe au tribunal ou dans une rencontre de justice restauratrice. Au tribunal, le rôle de l'agresseur consiste essentiellement à se défendre en minimisant son niveau de responsabilité. Il donne souvent l'impression de se désintéresser du sort des victimes et n'exprime aucun regret envers ces dernières.

En justice restauratrice, c'est tout le contraire que l'on attend de lui : la rencontre avec la victime a précisément pour objectif qu'il prenne vraiment conscience de la souffrance occasionnée, qu'il regrette son acte et présente des excuses et s'engage à ne pas recommencer à l'avenir. C'est d'ailleurs ce qui se passe généralement, ce qui a diverses conséquences positives. Ces programmes ont notamment une incidence positive sur la satisfaction des délinquants. Par exemple, dans une étude [McGarrell *et al.*, 2000], les jeunes agresseurs ayant vécu une expérience de justice

restauration sont 85 % à être prêts à recommander cette forme de justice à des amis, contre seulement 38 % des jeunes passés par le tribunal. Le résultat le plus élevé est celui de cent treize jeunes délinquants dans le département de justice du Queensland, en Australie, où 98 % d'entre eux percevaient la rencontre comme juste et 99 % étaient satisfaits de l'accord obtenu. Conséquence logique : les délinquants ayant vécu une expérience de justice restauratrice respectent bien mieux leurs engagements que ceux passés par le tribunal [Latimer *et al.*, 2001].

### *Rétablissement de la paix sociale*

L'impact social le plus important de la justice restauratrice, comparativement à la justice classique, est la baisse de la récidive. Par exemple, une méta-analyse [Nugent *et al.*, 2003] synthétisant dix-neuf études d'évaluation de médiations entre victime et agresseur, incluant un total de 9 307 jeunes, constate une réduction de la récidive de 26 % par rapport aux délinquants passés par la justice classique, ce qui est un chiffre bien plus élevé que le taux obtenu généralement constaté à la suite de diverses interventions pour les délinquants. De plus, les récidives commises par les participants à la médiation sont généralement moins graves. Les principaux facteurs liés à la baisse de la récidive sont le remords éprouvé au cours de la médiation et les excuses présentées aux victimes, le fait d'avoir été impliqué dans le processus de décision, de ne pas avoir été considéré comme une mauvaise personne.

Notons pour finir que la justice restauratrice entraîne généralement une diminution du nombre et de la gravité des sanctions infligées, mais pas leur élimination. La plupart des auteurs d'actes qui participent à cette forme de justice en tirent d'ailleurs le sentiment qu'il est légitime d'être sanctionné pour ce qu'ils ont commis.

### **Les organisations « positives »**

La psychologie positive appliquée aux organisations se développe largement de nos jours. L'un des concepts les plus intéressants à ce sujet est celui du *leadership serviteur*, proposé par Robert Greenleaf [1977], qui a écrit ses convictions après une longue carrière de



manager. Il a tiré son inspiration du livre d'Herman Hesse *Le Voyage en Orient*, dont la figure centrale est Léo, qui accompagne un groupe d'hommes dans un voyage initiatique. Tout fonctionne bien jusqu'au moment où Léo disparaît. Le groupe sombre alors dans la confusion et le voyage est abandonné. Ils ne peuvent le réaliser sans la présence rayonnante de Léo. Le narrateur, après quelques années d'errance, retrouve Léo et est introduit dans l'Ordre qui a organisé le voyage. C'est alors qu'il découvre que Léo, qu'il avait pris pour un serviteur, était en fait le maître spirituel de l'Ordre, un grand et noble leader. Greenleaf tire de ce roman la leçon que « le grand leader est d'abord perçu comme un serviteur, et que ce simple fait est la clé de sa grandeur » [*ibid.*, p. 7].

Selon Greenleaf :

« Un nouveau principe moral émerge selon lequel la seule autorité méritant la loyauté est celle qui est accordée librement et en connaissance de cause au dirigeant par le dirigé, à la mesure de la stature de service du leader. Ceux qui choisissent de suivre ce principe n'accepteront pas mollement l'autorité des institutions existantes, mais répondront librement seulement aux individus comme leaders, car ils leur font confiance comme serviteurs. Dans la mesure où ce principe prévaut dans l'avenir, les seules institutions vraiment viables seront celles qui seront essentiellement conduites par des serviteurs » [*ibid.*, p. 10].

Le concept de leadership serviteur commence à faire l'objet de recherches universitaires. Celles-ci confirment que cette attitude est corrélée à divers aspects positifs du fonctionnement organisationnel. Ainsi, deux synthèses d'études empiriques [Parris, Peachey, 2013] concluent que le leadership serviteur :

- crée un climat positif dans l'organisation et augmente la satisfaction et le bien-être des salariés, ainsi que leur confiance envers le leader et l'organisation ;
- favorise la coopération, l'aide réciproque et les comportements citoyens dans l'organisation ;
- est corrélé avec la justice procédurale ;
- augmente la créativité et l'implication des salariés, ainsi que l'efficacité des leaders et des équipes ;
- diminue le *turnover* des salariés ;
- est pratiqué dans diverses cultures, mais avec un accent différent porté sur telle ou telle caractéristique selon la culture.

Voici un exemple concret de l'impact d'une attitude respectueuse dans le monde du travail. Une équipe d'universitaires, spécialistes

du management, a interrogé 96 étudiants en recherche active d'un emploi à plein-temps [Boswell *et al.*, 2003]. Avant leur premier entretien d'embauche, les facteurs les plus importants de la décision aux yeux de ces jeunes sont le travail lui-même, la culture organisationnelle, les perspectives d'évolution de carrière, les indemnités, les bénéfices et la formation.

Mais la rencontre avec des recruteurs va radicalement modifier leur hiérarchie des critères. Les indemnités, mentionnées auparavant comme importantes par la majorité des étudiants, ont finalement bien moins de poids au moment de prendre la décision. Ce qui devient prioritaire, c'est l'attitude manifestée par les recruteurs envers le candidat ; 83 jeunes sur 96 ont estimé que celle-ci était un élément important de leur décision. Ainsi, un étudiant en ingénierie a déclaré : « La manière dont on est traité durant le recrutement est un bon indicateur de la façon dont l'entreprise traite ses employés. » Et un autre : « Ils m'appelaient régulièrement pour voir si j'avais des questions. Cela montrait que je les intéressais vraiment. »

Ainsi, les éléments relationnels jouent un rôle essentiel dans l'acceptation ou le refus d'un poste par un candidat : sur les 36 étudiants ayant signalé un traitement positif au cours du recrutement, 31 ont accepté la proposition qui leur a été faite. Au final, l'essentiel est que la personne sente qu'on souhaite vraiment qu'elle vienne travailler dans cette entreprise, qu'elle y est attendue.

*La responsabilité* d'une entreprise n'est pas seulement sociale, mais également *environnementale*. Le convivialisme peut ici encore avoir une influence.

Les industriels et les écologistes s'accusent souvent réciproquement d'être dangereusement irresponsables, les uns parce qu'ils détruisent la planète, les autres parce qu'ils rêvent tout éveillés. Mais la situation évolue depuis quelques années. Comme l'a montré une équipe française d'économistes de l'environnement, les relations entreprises-associations sont passées par trois périodes [Grolleau *et al.*, 2008 ; Grolleau, Lakhali et Mzoughi, 2004].

Dans un premier temps, les protecteurs de l'environnement ont concentré leurs efforts sur les responsables politiques afin qu'ils élaborent des réglementations contraignantes pour les entreprises. Malgré des efforts considérables, cette stratégie n'a eu qu'un impact limité.

Ce qui a conduit les militants à une deuxième stratégie, de confrontation directe, par la dénonciation dans les médias et l'appel

au boycott par les consommateurs, espérant que ces derniers n'achètent plus les produits fournis par les entreprises critiquées. Malgré certains succès, ce type d'actions n'a globalement pas été aussi efficace qu'espéré.

D'où une troisième étape, qui se développe actuellement, caractérisée par le partenariat. L'approche purement conflictuelle laisse place à la compréhension mutuelle et à la coopération entre anciens ennemis [Grolleau, Mzoughi et Thiébaud, 2004 ; Grolleau *et al.*, 2008]. Cette évolution nous invite à considérer que le convivialisme n'est pas seulement un objectif à atteindre (une société meilleure), mais également le processus y conduisant (la considération pour autrui et la coopération).

Les partenariats association-entreprise sont généralement de type gagnant-gagnant. D'une part, l'association élargit son audience et obtient des résultats plus rapides et à moindre coût ; d'autre part, l'entreprise améliore sa réputation et souvent également sa rentabilité, et les salariés sont généralement fiers d'appartenir à une firme soucieuse de l'environnement.

Une situation proche nous est fournie par le politologue Marco Verweij, qui a comparé les niveaux de dépollution obtenus dans la région des grands lacs nord-américains et le long du Rhin entre 1970 et 1998 [Verweij, 2000]. Malgré leurs différences (lacs et fleuve), il y a de nombreuses similitudes entre ces deux espaces. Ce sont deux zones parmi les plus industrialisées au monde : production d'acier et de fer, mines, industrie chimique et production de machines et d'équipements. Par conséquent, ces deux régions étaient extrêmement polluées dans les années 1970, ce qui a incité les autorités à prendre des mesures pour améliorer la situation.

C'est ici que les choses diffèrent nettement. L'approche américaine a été beaucoup plus rigide et légaliste, avec des lois bien plus strictes et des critères de qualité de l'eau plus exigeants aux États-Unis. Par ailleurs, les organisations écologistes en faveur de la dépollution étaient bien plus puissantes aux États-Unis et leur marge d'action juridique nettement plus importante. Toutes les conditions semblaient donc réunies pour une dépollution nettement plus rapide et importante aux États-Unis qu'en Europe. Or que s'est-il passé ?

Voyons tout d'abord la situation américaine. En raison de la rigueur des normes américaines, les entreprises ont effectivement réduit significativement leurs déversements de produits toxiques :

d'environ 60 % depuis 1988. La protection des grands lacs est ainsi considérée comme l'une des réussites environnementales les plus remarquables aux États-Unis et est parfois présentée comme un modèle pour d'autres pays. Mais cela s'est réalisé dans la douleur et les conflits. Par exemple, environ 90 % des limites de déversement fixées par l'Agence de protection de l'environnement (EPA) ont été contestées en justice par les représentants des entreprises qui ont affirmé qu'il n'y avait pas de base scientifique à la politique du gouvernement. Quant aux associations environnementales, elles ont souvent intenté des procès, d'une part, aux entreprises des grands lacs pour ne pas avoir respecté la législation sur la propreté de l'eau, et, d'autre part, à l'EPA et aux agences d'État pour ne pas avoir fait respecter assez strictement ces lois. Au final, chacune des parties a considéré les deux autres comme irresponsables. Et aujourd'hui les industriels considèrent que l'écosystème est actuellement plutôt sain, tandis que les militants écologistes estiment que la situation reste déplorable.

L'approche adoptée dans la vallée du Rhin a été très différente. La démarche a consisté à se parler et à essayer de trouver des points de convergence plutôt que de s'invectiver et de traîner l'adversaire au tribunal. Dans un tel contexte, les entreprises ont fait d'importants investissements dans la protection de l'eau, bien au-delà des normes légales et des obligations internationales, avec pour conséquence une diminution de la pollution plus forte que pour les grands lacs. Entre 1970 et 1987, il y a eu une réduction de 80 % à 90 % des déversements de polluants chimiques et depuis 1988, à nouveau une réduction de 80 % à 90 %. Les doses de mercure ou de chrome sont aujourd'hui dix mille fois plus faibles que les standards exigés pour la qualité de l'eau ; vingt mille fois pour le plomb. Une étude menée en 1996 a mis en évidence que six substances très toxiques ou cancérigènes (dont la dioxine, le mercure et le plomb) étaient toujours déversées dans les grands lacs américains, mais ne l'étaient plus dans le Rhin. Contrairement à la situation nord-américaine, les associations environnementales, les entreprises et les agences gouvernementales partagent la conviction que l'eau du Rhin a été correctement dépolluée.

En d'autres termes, le Rhin, véritable poubelle à ciel ouvert il y a quarante ans, est aujourd'hui un fleuve en bonne santé. Tout

cela grâce à la coopération et à la confiance en la bonne volonté d'autrui plutôt que par la confrontation et la suspicion.

Marco Verweij, qui a mené cette enquête comparative, estime dans sa conclusion que les problèmes écologiques sont si complexes que leur résolution nécessite la coopération de toutes les parties impliquées, car chacune a des compétences et des connaissances spécifiques. Les associations environnementales ont tendance à percevoir les problèmes écologiques avant d'autres organisations. Les entreprises sont les mieux placées pour développer de nouvelles technologies et pour trouver des solutions pratiques aux problèmes environnementaux. Enfin, les agences gouvernementales peuvent agir comme arbitres neutres entre les deux autres parties, fixer des priorités, coordonner et superviser la mise en œuvre des mesures environnementales. Les gouvernements peuvent également exercer une pression sur les entreprises qui résistent obstinément à la mise en œuvre des accords environnementaux.

### **Que faire face aux « cavaliers seuls » ?**

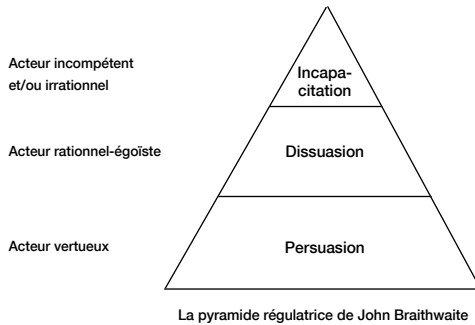
J'aimerais, pour conclure, d'une part revenir sur ce qui pourrait constituer l'anthropologie fondatrice du convivialisme, d'autre part aborder la délicate question des personnes « qui ne jouent pas le jeu ».

Le convivialisme aspire à une société où les rapports humains reposeront plus sur la coopération que sur la compétition. Cependant, si l'on considère que l'homme est un loup pour l'homme – vision commune en Occident, mais qui n'est aucunement universelle –, un des rôles majeurs de l'État sera d'imposer des contraintes limitant les pulsions égoïstes et violentes de chacun. Du Léviathan nécessaire à la dictature du bien, la distinction risque d'être ténue... Le convivialisme comme fin passerait par un anticonvivialisme comme moyen ; contradiction interne insoluble.

En revanche, si l'on considère que l'être humain a des potentialités à la bonté plus importantes que les tendances à la violence – postulat confirmé aujourd'hui par les découvertes scientifiques récentes –, il est possible d'envisager le convivialisme à la fois comme moyen et fin, comme processus et objectif. Le rôle de l'État change alors radicalement ; il consiste à mettre en place les conditions facilitant l'expression de ces tendances spontanées à la bonté. Les exemples

de l'école et de la justice, présentés ci-dessus, en constituent un bon témoignage.

Il reste toutefois le problème posé par la minorité d'individus peu disposés à s'engager dans cette démarche coopérative. La pyramide régulatrice proposée par John Braithwaite [par exemple dans Braithwaite, 2002] constitue une réponse intéressante à cette difficulté.



Selon Braithwaite, la première attitude des régulateurs publics, agents de l'autorité, etc., devrait être de considérer *a priori* les individus comme vertueux (base de la pyramide). Le principe de la prophétie autoréalisatrice (selon lequel on crée ce que l'on croit et ce que l'on craint) est essentiel. Regarder autrui comme vertueux engendre plus de probabilités qu'il se comporte de cette manière. En revanche, considérer *a priori* les individus comme égoïstes et violents conduit à utiliser la menace comme première option (milieu de la pyramide), ce qui risque fort d'avoir des effets contre-productifs en provoquant des réactions négatives chez beaucoup de citoyens normalement moraux. C'est ce qui explique les moindres résultats de dépollution pour les grands lacs américains que pour le Rhin.

Si l'expérience montre que cette stratégie initiale de discussion-persuasion ne fonctionne pas, il est pertinent de penser que l'on a affaire à un acteur rationnel égoïste et lui appliquer des mesures de dissuasion.

Enfin, si ces deux stratégies s'avèrent inefficaces, Braithwaite propose de passer à une troisième étape, l'incapacitation. Selon les situations, il peut s'agir de l'interdiction d'exercer pour un médecin, du retrait d'une autorisation d'exploitation pour une

entreprise, de l'emprisonnement, etc. Par exemple, aucun niveau de menace de sanction ne peut changer un manager alcoolique qui est tout simplement incompetent pour diriger une maison de retraite. Pour assurer l'incapacitation, ce directeur doit être écarté par son employeur, sinon la licence doit être abrogée par les autorités compétentes [Makkai, Braithwaite, 1994, p. 367]. Il y a même des cas – rares – où Braithwaite affirme qu'il faut immédiatement passer à la troisième étape, sans parcourir les deux précédentes. Par exemple, l'exécution d'un agresseur criminel sans jugement est justifiée s'il s'agit d'un terroriste suicide qui va faire exploser sa bombe dans un marché où il y a foule [Braithwaite, 2011, p. 493].

À part dans ce type de situation extrême, l'incapacitation est donc l'étape ultime d'un processus, ce qui montre au passage l'inanité de l'emprisonnement pour une personne qui a commis un délit mineur, expérience qui a plus de probabilité de la conduire sur le chemin de la criminalité que de s'amender [Kensey, 2007].

Cette pluralité de réactions des autorités en fonction du comportement des acteurs relève de l'optiréalisme, attitude que j'ai décrite ailleurs [Lecomte, 2012, p. 298], qui tient compte prioritairement du potentiel de bonté chez tout être humain, mais qui est également lucide sur sa faculté de mal agir.

En conclusion, le projet d'une société meilleure, reposant sur la coopération et l'empathie, ne relève pas du rêve irréaliste, mais peut au contraire s'appuyer sur des expériences déjà existantes. En d'autres termes, la meilleure manière d'être réaliste et pragmatique, c'est d'être profondément idéaliste.

### Références bibliographiques

- ASPY David N., ROEBUCK Flora N., 1990, *On n'apprend pas d'un prof qu'on n'aime pas. Résultats de recherches sur l'éducation humaniste*, Actualisation, Montréal.
- BARLEY Zoe., LAUER Patricia A., ARENS Sheila A., APTHORP Helen S., ENGLERT Kerry S., SNOW David, AKIBA Motoko, 2002, *Helping at-risk students meet standards : a synthesis of evidence-based classroom practices*, Mid-continent Research for Education and Learning, Aurora, CO.
- BOSWELL Wendy R., ROEHLING Mark V., LEPINE Marcie A., MOYNIHAN Lisa M., 2003, « Individual job-choice decisions and the impact of job attributes

- and recruitment practices : a longitudinal field study », *Human resource management*, 42 (1), p. 23-37.
- BRAITHWAITE John, 2011, « The essence of responsive regulation », *University of British Columbia Law Review*, 44 (3), p. 475-520.
- 2002, *Restorative justice & responsive regulation*, Oxford University Press, Oxford.
- CAILLÉ Alain, 2011, *Pour un manifeste du convivialisme*, Le Bord de l'eau, Lormont.
- COHEN Peter A., KULIK James A., KULIK Chen-Lin C., 1982, « Educational outcomes of tutoring : a meta-analysis of findings », *American Educational Research Journal*, 19 (2), p. 237-248.
- FULMER Ingrid, SMITHEY Gerhart Barry, SCOTT Kimberly, 2003, « Are the 100 Best better ? An empirical investigation of the relationship between being a "Great Place to Work" and firm performance », *Personnel Psychology*, 56, p. 965-993.
- GREENLEAF Robert K., 1977, *Servant Leadership*, Paulist Press, Mahwah, NJ.
- GROLLEAU Gilles, LAKHAL Tarik, MZOUGHU Naoufel, 2004, « Does ethical activism lead to firm relocation ? », *Kyklos*, 57 (3), p. 387-402.
- GROLLEAU Gilles, MZOUGHU Naoufel, THIÉBAUT Luc, 2008, « Les "alliances vertes" entre les entreprises et les associations de protection de l'environnement : une réelle réconciliation ou une "instrumentalisation" réciproque ? », *Revue d'économie régionale & urbaine*, 4, p. 617-633.
- 2004, « Les instruments volontaires. Un nouveau mode de régulation de l'environnement ? », *Revue internationale de droit économique*, XVIII (4), p. 461-481.
- JOHNSON David W., JOHNSON Roger T., 1990, *Learning Together and Alone : Cooperative, Competitive, and Individualistic Learning*, Allyn & Bacon, Boston.
- JOHNSON David W., JOHNSON Roger T., STANNE Mary Beth, 2000, *Cooperative Learning Methods : a Meta-Analysis*, <[www.clcrc.com/pages/cl-methods.html](http://www.clcrc.com/pages/cl-methods.html)>.
- JOO BAEK-KYOO, McLEAN Gary. N., 2006, « Best employer studies : a conceptual model from a literature review and a case study », *Human Resource Development Review*, 5 (2), p. 228-257.
- KENSEY Annie, 2007, *Prison et récidive*, Armand Colin, Paris.
- LATIMER Jeff, DOWDEN Craig, MUISE Danielle, 2001, *L'Efficacité des pratiques de la justice réparatrice, Méta-analyse*, Direction de la recherche et de la statistique, Ministère de la Justice du Canada, Ottawa.
- LECOMTE Jacques, 2012, *La Bonté humaine*, Odile Jacob, Paris.
- « Empathie et ses effets », in COLLECTIF, *Encyclopédie médico-chirurgicale, Savoirs et soins infirmiers*, Elsevier Masson, Paris.



- 2009a, « L'éducation humaniste », in *Actes du 21<sup>e</sup> congrès national de l'AFPEN*, Association française des psychologues de l'Éducation nationale, p. 13-25.
- 2009b, « La justice restauratrice », in LECOMTE J. (dir.), *Introduction à la psychologie positive*, Dunod, Paris, p. 257-270.
- MAKKAI Toni, BRAITHWAITE John, 1994, « The dialectics of corporate deterrence », *Journal of research in crime and delinquency*, 31 (4), p. 347-373.
- MCGARRELL Edmund F., OLIVARES Kathleen, CRAWFORD Kay, KROORAND Natalie, 2000, *Returning Justice to the Community : The Indianapolis Juvenile Restorative Justice Experiment*, Hudson Institute.
- NUGENT William R., WILLIAMS Mona, UMBREIT Mark S., 2003, « Participation in Victim-offender mediation and the prevalence and severity of subsequent delinquent behavior : a meta-analysis », *Utah Law review*, (1), p. 137-166.
- PARRIS Denise Linda, PEACHEY Jon Welty, 2013, « A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts », *Journal of business ethics*, 113, p. 377-393.
- ROGERS Carl, 1984, *Liberté pour apprendre ?*, Dunod, Paris.
- ROORDA Debora L., KOOMEN Helma M. Y., SPILT Jantine L., OORT Frans J., 2011, « The influence of affective teacher-student relationships on students' school engagement and achievement : a meta-analytic approach », *Review of Educational Research*, 81 (4), p. 493-529.
- SHERMAN Lawrence W., STRANG Heather, 2007, *Restorative Justice : the Evidence*, The Smith Institute, London.
- TYLER Tom R., 2006, *Why People Obey the Law?*, Princeton University Press, Princeton.
- UMBREIT Mark S., VOS Betty, COATES Robert B., 2006, *Restorative justice dialogue, Evidence-based practice*, Center for Restorative justice & Peacemaking, University of Minnesota.
- VAN DIERENDONCK D., 2011, « Servant leadership : a review and synthesis », *Journal of Management*, 37 (4), p. 1228-1261.
- VERWEIJ Marco, 2000, « Why is the river Rhine cleaner than the great lakes (Despite looser regulation)? », *Law & Society Review*, 34 (4), p. 1007-1054.
- WHITE Ralph K., 1984, *Fearful warriors : A psychological profile of US-Soviet relations*, Free Press, New York.