

COLLECTION " LU POUR VOUS "

n°12 - janvier 2022

# Humanité. Une histoire optimiste

Synthèse du livre  
de Rutger Bregman

leDoTank

en partenariat avec



# Synthèse rédigée par **Fleurke COMBIER,**

Présidente - Le CRI Créer Révéler Inspirer, à partir de :



R. Bregman - *Humanité. Une histoire optimiste*  
Editions du Seuil, 2020.

L'historien Rutger Bregman a publié quatre livres sur l'histoire, la philosophie et l'économie. Son livre sur l'histoire du progrès est récompensé par le prix Liberales belge en 2013. Il est également l'auteur d'*Utopies réalistes*. Journaliste chroniqueur pour *De Correspondent*, il a été deux fois en lice pour le prix européen de la presse. Son approche, telle une minutieuse enquête historique, propose d'aller à l'encontre des idées *mainstream* pour répondre aux défis de notre temps.

---

## La collection " Lu pour vous "

La collection " Lu pour vous " propose des synthèses de travaux académiques qui font référence sur des questions liées à la Responsabilité Sociale et Sociétale des Entreprises (RSE).

Chaque thématique a vocation à être abordée par des auteurs ayant des opinions contrastées.

Ces notes de synthèse ne présentent pas un avis du DoTank et n'engagent pas sa responsabilité quant aux points de vue exprimés : elles n'ont d'autre ambition que de mettre à la disposition du lecteur des ressources pour sa réflexion et de lui donner envie d'aller plus loin dans la découverte des ouvrages et de leurs auteurs.

# Humanité. Une histoire optimiste

## Synthèse du livre de Rutger Bregman

### Avant-propos

Si la RSE devient un thème au cœur des préoccupations des entreprises, il ne faudrait pas que celles-ci abordent les seuls aspects techniques et juridiques, avec leur lot de lois et obligations de plus en plus nombreuses. En oubliant que la RSE est aussi, et peut-être avant tout, un sujet pleinement humain. C'est dans cette perspective que le livre de Rutger Bregman apporte un éclairage à contre-courant en faisant le pari que l'homme est bon et source de progrès pour tous. Alors que les journaux nous ensevelissent d'informations catastrophiques voire apocalyptiques, Rutger Bregman nous montre combien il est important de retrouver la confiance en l'homme. En les hommes. Et combien nous avons tous la responsabilité de porter ce regard optimiste pour transformer le monde et répondre aux nombreux défis de notre siècle. Non pas un optimisme béat. Mais un optimisme réaliste.

# Introduction

Dans ce livre, Rutger Bregman expose une idée radicale qui peut déclencher une véritable révolution : la plupart des gens sont bons. Cette idée trouve ses fondements dans quasiment tous les domaines de la science, elle est démontrée par l'évolution et confirmée dans la vie quotidienne. L'idée selon laquelle les gens seraient naturellement égoïstes, agressifs et portés à la panique est un mythe tenace - *la théorie du vernis*<sup>2</sup> - élaborée par le biologiste et philosophe Thomas Henry Huxley (1825-1895) et décrite par le biologiste Frans de Waal<sup>3</sup>. La réalité montre tout autre chose : dans les situations d'urgence, remonte ce que les gens ont de meilleur. Il est temps de revoir notre conception pessimiste de l'humanité. Place à un nouveau réalisme. Car ce que l'on présuppose chez l'autre, on le suscite.

*Sa Majesté des Mouches* illustre à merveille cette idée. Ce livre à succès écrit par William Golding<sup>4</sup> raconte l'aventure d'écoliers britanniques échoués sur une île déserte de l'Océan Pacifique qui se seraient conduits comme des sauvages au bout de très peu de temps. Ce récit se trouve être une pure invention. La vraie histoire est une histoire d'amitié et de loyauté... que personne, hormis les écoliers, ne connaît. Et si notre appétence pour le spectaculaire et le sensationnel, entretenue par les infos, nous jouait des tours ? Et si la science recelait des résultats bien différents de ce que laissent à penser les études les plus relayées et les plus lues ?

---

1. Rutger Bregman, *Utopies Réalistes*, Seuil, 2017.

2. Thomas Henry Huxley, (1825-1895) surnommé « le bouledogue de Darwin » affirme que le processus évolutionniste est essentiellement égoïste et cruel et qu'il doit donc, chez les humains, être contrebalancé par une éthique culturelle ou religieuse.

3. Frans de Waal, *Le Bonobo, Dieu et nous. À la recherche de l'humanisme chez les primates*, Les Liens qui libèrent, 2013.

4. William Golding, *Sa Majesté des Mouches*, traduit par Laura Tranec, Gallimard, 1956.

# 1.

## L'état de nature

Cette histoire pose une question majeure : les êtres humains sont-ils enclins au bien ou au mal ? Pour Thomas Hobbes, l'homme est naturellement mauvais, seule la civilisation peut nous sauver. Pour éloigner la violence et l'anarchie, nous devons remettre notre âme et notre salut entre les mains d'un souverain absolu, le Léviathan<sup>5</sup>.

En face, Jean-Jacques Rousseau est convaincu qu'au fond de nous, nous sommes profondément bons, et que la civilisation nous a abîmés. Lequel des deux a raison ?

## La montée en puissance de l'Homo mignon

L'Homo sapiens est le produit de l'évolution. De toutes les espèces, 99.9 % ont disparu, mais nous, nous sommes toujours là. Aurions-nous massacré tous les autres Homo ? Seuls les êtres humains les plus gentils ont survécu : l'Homo sapiens a pu conquérir le monde du fait de sa sociabilité. Loin d'avoir des gènes égoïstes, comme l'affirmait Richard Dawkins<sup>6</sup>, nous sommes devenus des *Homo mignon*, plus faibles, plus vulnérables et plus infantiles. Pour preuves, les travaux de Dmitri Beliaïev et Lyudmila Trut<sup>7</sup> montrant que le gène de la sociabilité permet de domestiquer les animaux sauvages et que l'évolution de l'apparence physique traduit la gentillesse. Et ceux de Brian Hare<sup>8</sup> montrent que pour obtenir un renard intelligent, il ne faut pas le sélectionner pour son intelligence, mais pour sa

---

5. Thomas Hobbes, *Léviathan*, 1651.

6. Richard Dawkins, *The selfish Gene*, Oxford University Press, 1976.

7. Lee Alan Dugatkin et Lyudmila Trut, *Approviser le renard. Le programme d'évolution accélérée de l'URSS*, Ombage, 2019.

8. Brian Hare et Vanessa Woods, *The Genius of Dogs : Discovering the Unique Intelligence of Man's Best Friend*, Plume, 2013.

sociabilité. L'être humain est la seule espèce de tout le règne animal qui *rougisse*<sup>9</sup>. Rougir est une compétence typiquement sociale. L'apprentissage social rend les êtres humains uniques : nous sommes nés pour apprendre, pour nouer des liens et pour jouer. Les personnes sociables sont aussi plus intelligentes. Il est fort probable que les Homo sapiens étaient mieux équipés contre le climat glaciaire car ils étaient plus aptes à coopérer entre eux.

## Le colonel Marshall et les soldats qui ne tiraient pas

L'être humain a aussi son côté cruel et vicieux, il commet des actes atroces qu'on ne rencontre nulle part ailleurs dans le règne animal. Steven Pinker<sup>10</sup> suggère que nous étions *malfaisants à l'origine*. Heureusement, la civilisation nous a domptés. Mais pour le colonel Marshall, l'un des historiens les plus importants après la Seconde Guerre mondiale, « l'homme ordinaire et sain d'esprit manifeste une telle résistance intérieure et généralement inconsciente à la perspective de tuer l'un de ses semblables qu'il ne lui ôtera pas la vie de son propre chef »<sup>11</sup>. Randall Collins est affirmatif : « Les êtres humains sont programmés pour interagir et pour se montrer solidaires ; et c'est ce qui rend la violence si difficile »<sup>12</sup>. Notre culture est imprégnée du mythe selon lequel il est facile de faire du mal à son prochain. Dans la réalité, la violence n'est pas contagieuse, ne dure pas longtemps et n'a absolument rien de facile.

---

9. Charles Darwin, *L'Expression des émotions chez l'homme et les animaux*, (1872), Complexe, 1978.

10. Steven Pinker, *La Part d'ange en nous. Histoire de la violence et de son déclin*, Les Arènes, 2017.

11. Samuel L.A. Marshall, *Men Against Fire : The Problem of Battle Command*, University of Oklahoma Press, 2000.

12. Randall Collins, *Violence : A Micro-sociological Theory*, Princeton University Press, 2008.

## La malédiction de la civilisation

Nos aïeux détestaient les inégalités. Les décisions étaient prises collectivement et la honte régulait les débordements. C'est ainsi que l'être humain s'est peu à peu domestiqué. Curieusement, les premières guerres ont eu lieu au moment de notre sédentarisation. Avec les premières colonies de peuplement et l'invention de la propriété privée, s'ouvrit une nouvelle ère dans l'histoire de l'humanité. Les 1 % se mirent à opprimer les 99 % restants. Pourquoi avons-nous échangé une vie saine et décontractée contre une existence pénible ? Nos ancêtres ne pouvaient pas prévoir l'augmentation de la population. Il a fallu cultiver des terres moins fertiles, les agriculteurs ont surpassé en nombre les chasseurs-cueilleurs. L'irruption des premières guerres a signé le début d'une intense compétition qui a mené à la naissance de l'État. Les premiers États étaient des États esclavagistes : les « jalons » de la civilisation - l'invention de l'argent, de l'écriture et des institutions juridiques - ont été initialement des jalons de l'oppression. Notre vision de l'Histoire, écrite par les vainqueurs, est déformée. Bien sûr, nous n'avons jamais été aussi en bonne santé, riches et en paix. L'esclavagisme a été aboli. Les progrès sont indéniables. Mais n'oublions pas que c'est un phénomène très récent. Aujourd'hui, la crise écologique remet en cause notre existence même. Dans quelle mesure notre mode de vie civilisée est-il tenable ?

## Le mystère de l'île de Pâques

Pour répondre à cette question, Rutger Bregman nous emmène sur l'île de Pâques. Jared Diamond, dans son livre *Effondrement* paru en 2006, affirme que cette civilisation s'est autodétruite du fait de la convoitise humaine : les chefs de tribus ont voulu des moaï toujours plus grands nécessitant beaucoup d'arbres pour les transporter,

finalement il n'y eut plus d'arbres, ce qui conduisit à l'érosion des sols et à la famine, une guerre civile éclata et les habitants se sont entre-dévorés. À l'heure où la planète se réchauffe et où nous continuons malgré tout à tout consommer et à polluer, l'île de Pâques semble être une parfaite métaphore de notre propre avenir. En 2002, le biologiste environnementaliste Jan Boersema fait une découverte simple qui contredit cette analyse. La déforestation totale est en réalité le fait d'un rat et les habitants ont inventé de nouvelles techniques agricoles leur permettant de produire encore plus de nourriture à mesure que la population croissait. Le véritable fléau qui a anéanti l'île de Pâques n'est pas venu de l'intérieur, mais de l'extérieur avec l'arrivée des marchands d'esclaves et leurs maladies. Rutger Bregman se dit sceptique lorsque notre déclin est présenté comme inévitable, craignant que le cynisme ne fonctionne comme une prophétie autoréalisatrice. Il propose un nouveau réalisme qui ne sous-estime pas la résilience de l'être humain.



## 2.

# Après Auschwitz

Dans les années 1950 et 1960, des psychologues ont montré que des gens ordinaires étaient capables des pires horreurs. Ces expériences sont encore enseignées, alors qu'une analyse minutieuse des archives dévoile qu'elles ont été manipulées...

## Dans les caves de l'université Stanford

L'expérience de Philip Zimbardo reste l'une des plus célèbres de l'Histoire. Des étudiants volontaires sont arrêtés et conduits dans le sous-sol du département de psychologie de Stanford transformé en prison. Certains seront gardiens, d'autres prisonniers. Très vite, les premiers se transforment en monstres quand les seconds montrent des signes de dépression. Philip Zimbardo en conclut que chacun de nous est capable de commettre les pires horreurs. Peu de gens savent qu'avant l'expérience de Stanford, une autre recherche avait mené à des conclusions similaires, : *l'expérience de la caverne aux voleurs*<sup>13</sup>. Muzafer Sherif avait alors affirmé que la guerre éclatait dès que les gens étaient séparés en deux groupes rivaux. Mais les chercheurs auraient manipulé les résultats, incitant les enfants aux conflits pour valider leurs hypothèses. Gina Perry<sup>14</sup> relate une première expérience de Sherif avec des enfants qui ne corroborent pas sa théorie des conflits réels<sup>15</sup> : les enfants, au lieu de se disputer, restent bons amis lorsqu'ils sont livrés à eux-mêmes, même s'ils sont manipulés.

---

13. Cette expérience cherchait à comprendre les conflits et les tensions entre deux groupes et le processus de coopération ou d'intégration de deux groupes précédemment en conflit.

14. Gina Perry, *Behind the Shock Machine : The Untold Story of the Notorious Milgram Psychology Experiments*, The New Press, 2013.

15. D'après la théorie des conflits réels de Sherif, la répartition inégale de ressources rares telles que le pouvoir ou la richesse entre les groupes entraîne une forte rivalité entre le groupe privilégié et le groupe subordonné.

L'expérience de Zimbardo va un cran plus loin. Les archives montrent qu'il a donné des instructions aux gardiens de se montrer sadiques, faussant l'expérience. Et que la plupart des gardiens ont manifesté des réticences, quelle que soit la pression exercée sur eux. En dépit de cette réalité, des millions de personnes ont cru et continuent à croire à la mise en scène de Zimbardo. L'expérience menée par Alexander Haslam et Stephen Reicher en direct à la BBC en 2001 a révélé une vérité tout autre : si on laisse des gens ordinaires tranquilles, ils s'organisent en une communauté pacifiste. Leur étude sombra cependant dans l'oubli.

## Stanley Milgram et la machine à électrochocs

L'expérience de Milgram est tout aussi célèbre. Des volontaires se rendirent au laboratoire de Yale, placés dans la catégorie professeur ou élève. Le professeur testait la mémoire de l'élève mis dans une autre pièce. À chaque erreur, le professeur lui administrait une décharge électrique, sans savoir que l'élève était un collaborateur de Milgram et les décharges factices. 65 % allèrent jusqu'à 450 volts. Pourquoi ? Parce qu'on leur avait enjoint de le faire. Milgram décrivit l'humain comme un être qui suivait des ordres sans broncher. Gian Perry affirme que Milgram a en réalité manipulé et trompé les autres pour parvenir aux résultats qu'il souhaitait. Les enregistrements révèlent que tous ceux qui ne s'en tenaient pas au script étaient sous intense pression. Et une étude inédite d'un assistant de Milgram révèle que la majorité d'entre eux ont cessé l'expérience lorsqu'ils ont pensé que les électrochocs étaient réels. Reste que trop de personnes ordinaires qui croyaient que les décharges étaient bien réelles ont continué d'actionner la manette. Pourquoi ? Don Mixon montre que les gens sont prêts à aller très loin et à supporter une grande détresse pour être des gens bien. Récemment, des historiens ont montré que le criminel de guerre Adolf Eichmann, symbole du mal banal qui réside en chacun de nous, faisait en réalité le mal parce qu'il était persuadé de faire le bien.

Hannah Arendt, présente lors de son procès, ne croyait pas elle non plus qu'un nazi sommeillait en chacun de nous. Les psychologues ont conclu des années plus tard que les thèses de Milgram mesuraient non l'obéissance mais le conformisme. Résister est une compétence. Ce qui distingue les héros de Milgram du reste d'entre nous, analyse Matthew Hollander<sup>16</sup>, c'est la capacité, qui peut être enseignée, à résister à une autorité contestable. En septembre 1943, les juifs et juives danois ont ainsi été sauvés par la solidarité de leurs compatriotes. L'exception danoise montre que faire appel à des valeurs humanistes n'est pas seulement une possibilité théorique. C'est arrivé.

## La mort de Catherine Susan Genovese ou Kitty

Rutger Bregman se penche ici non pas sur ce que nous faisons, mais sur ce que nous ne faisons pas. Le 13 mars 1964, Catherine Susan Genovese est assassinée à New York. John Darley et Bibb Latané<sup>17</sup> firent alors une découverte majeure pour la psychologie sociale : *Kitty n'était pas décédée malgré le fait que tout le voisinage ait été réveillé par ses cris, mais justement à cause de cela*. Chacun était persuadé que les autres allaient appeler les secours, du coup personne ne l'a fait. C'est ce que l'on appelle depuis communément *l'effet du témoin*<sup>18</sup>. Une méta analyse en 2011 a néanmoins apporté un tout autre éclairage sur l'effet du témoin tel qu'il est enseigné. L'effet du témoin existe bel et bien. Mais lorsque l'enjeu est vital et lorsque les témoins peuvent communiquer entre eux (et ne se trouvent pas dans des cabines isolées), on observe une *inversion* de l'effet du témoin. Dans ces conditions,

---

16. Matthew M. Hollander, « *The repertoire of resistance : Non-compliance with directives in Milgram's « obedience » experiments* », British Journal of Social Psychology, vol 54, n°3, 2015.

17. John M. Daley et Bibb Latané, « Bystander Intervention in Emergencies », Journal of Personality and Social Psychology, vol 8, n° 4, 1968.

18. L'effet du témoin est un phénomène psychosocial des situations d'urgence dans lesquelles le comportement d'aide d'un sujet est inhibé par la simple présence d'autres personnes sur les lieux.

« la présence de témoins supplémentaires peut même mener à davantage (et non moins) d'aide »<sup>19</sup>. Dans 90 % des cas, les gens s'entraident. Les archives relatives à cette histoire montrent qu'en réalité l'immense majorité des personnes sur la liste des témoins *n'étaient en aucun cas des témoins*. Et qu'une femme est même accourue à l'aide dans la seconde auprès de Kitty la prenant dans ses bras au moment de sa mort. Pourquoi a-t-elle été oubliée et ignorée des journalistes en mal de sensations ? Cette histoire nous montre à quel point notre vision de l'humanité est déformée et à quel point nous pouvons compter les uns sur les autres.

---

19. Peter Fischer et al., « The bystander-effect : A meta-analytic review on bystander intervention in dangerous and non-dangerous emergencies », *Psychological Bulletin*, vol 137, n° 4, 2011.

### 3.

## Pourquoi les gens bien agissent mal

Comment expliquer que l'*Homo mignon* soit la seule espèce à commettre des horreurs ? Comment le mal déguisé en bien est-il parvenu à séduire de mieux en mieux au cours de l'Histoire l'être humain ? Les psychologues évolutionnistes parlent d'un déficit de préparation physique ou mentale aux Temps Modernes, dû à une évolution trop rapide lors des toutes dernières années et de notre sédentarisation. Y aurait-il quelque chose dans notre nature qui réagirait de manière désastreuse au monde moderne et « civilisé » ?

### Comment l'empathie nous aveugle

La plupart des gens n'agissent pas par goût du sang ni par sadisme, mais par amitié. Morris Janowitz a ainsi montré que les nazis ne se battaient pas pour un Reich millénaire mais pour leurs camarades qu'ils ne voulaient pas laisser tomber. Roy Baumeister parle du *mythe du mal absolu*, la conception erronée selon laquelle nos ennemis seraient de méchants sadiques. En réalité, ils nous ressemblent. Et cela vaut pour les terroristes. L'Infant Cognition Center a été fondé à Yale pour comprendre ce qui est inné et ce qui relève de l'acquis. Kiley Hamlin<sup>20</sup> a démontré que les nourrissons faisaient la différence entre le bien et le mal... et qu'ils préféraient le bien, tout en ayant une aversion pour l'inconnu. Les jeunes enfants ne demandent pas mieux que d'aider les autres mais ne sont pas exempts de préjugés et sont sensibles à la différence. Les travaux du professeur Bloom<sup>21</sup> nous éclairent sur ces tendances xénophobes. L'empathie est une émotion limitée aux seules personnes proches de nous, celles que nous pouvons sentir, voir, entendre et toucher. L'empathie

---

20. J. Kiley Hamlin, Karen Wynn et Paul Bloom, « Social evaluation by preverbal infants », *Nature*, 22 novembre 2007.

21. Paul Bloom, *Against Empathy : The Case for Rational Compassion*, Random House, 2016.

nous induit en erreur : nous braquons un projecteur sur nos proches et devenons aveugles aux desseins de nos ennemis qui se trouvent hors de notre champ de vision. Si l'ocytocine, l'hormone de l'attachement, joue un rôle majeur dans l'amour et l'amitié, elle peut aussi nous rendre méfiants vis-à-vis des étrangers. Regarder quelqu'un dans les yeux et lui tirer dessus - c'est presque impossible. Mais un groupe reste toujours loin de ses cibles. Les faits montrent que ceux qui donnent des ordres à distance et qui sont au sommet de la hiérarchie montrent peu d'empathie vis-à-vis de l'ennemi, justement du fait de son éloignement.

## Comment le pouvoir corrompt

Impossible de parler du pouvoir sans évoquer *Le Prince* de Machiavel. *Qui veut le pouvoir, doit s'en saisir. La fin justifie les moyens. Les hommes ne font le bien que par nécessité.* Est-ce bien la réalité ? Doit-on mentir et tricher pour s'emparer et conserver le pouvoir ? Pour Dacher Keltner<sup>22</sup>, ce sont les personnes les plus empathiques qui deviennent des leaders. Et les puissants se comportent, une fois qu'ils ont le pouvoir, de manière plus impulsive, plus arrogante, plus égoïste, plus narcissique que la moyenne. Des scientifiques<sup>23</sup> ont découvert que les sentiments associés au pouvoir perturbent le processus mental appelé *mirroring* qui joue un rôle important dans l'empathie. En temps normal, l'être humain fonctionne constamment en miroir. Mais les puissants réagissent bien moins souvent en miroir. C'est comme s'ils n'étaient plus reliés aux autres. Le pouvoir va aussi de pair avec une conception plus négative des autres. Les puissants en concluent qu'il faut les diriger. À l'inverse, les personnes qui se sentent impuissantes ont moins confiance en elles et se sentent plus bêtes qu'elles ne le sont en réalité, tel un effet *nocebo*. Les travaux de Keltner permettent de comprendre

---

22. Dacher Keltner, *The Power Paradox : How We Gain and Lose Influence*, Penguin Books, 2017

23. Jeremy Hogeveen, Michael Inzlicht et Sukhvinder S. Obhi, « Power changes how the brain responds to others », *Journal of Experimental Psychology*, vol 143, n°2, 2014.

ce qui s'est passé lors de l'invention de la propriété et de l'agriculture. Pendant des millénaires, nous nous sommes donnés pour chefs les gens les plus sympathiques. À la préhistoire, le pouvoir corrompait déjà, d'où l'existence d'un mécanisme fondé sur la honte et sur la pression collective afin de contenir les uns et les autres. Avec l'avènement de la sédentarité, il est devenu difficile de renverser les puissants plus nombreux à être incapables d'éprouver de la honte. Pourquoi avons-nous cru à leurs justifications pour expliquer des inégalités croissantes ? Serions-nous assez naïfs pour croire que des milliers de personnes qui ne se connaissent pas coopèrent ? Yuval Noah Harari<sup>24</sup> pense que nous avons appris à *imaginer* notre lien avec des inconnus pour coopérer à très grande échelle. Rutger Bregman s'oppose à cette théorie des *mythes* qui nie selon lui 95 % de notre histoire. Il montre ainsi que pendant la préhistoire, les mythes existaient déjà, ils étaient juste instables. La vraie différence selon Bregman est venue quand la violence a imposé les mythes. C'est ainsi qu'aujourd'hui, la première des fictions, celle de l'argent, nous est toujours imposée avec violence...

## L'erreur des Lumières

Dans la seconde moitié du XVII<sup>e</sup> siècle, les philosophes des Lumières pensent que nous pouvons développer des institutions intelligentes qui tiennent compte de notre égoïsme inné. Les Lumières ont eu un succès retentissant pour notre espèce. Le capitalisme et le principe du libre-échange, la démocratie, l'État de droit et la bureaucratie ont grandement amélioré notre vie. Mais les Lumières ont aussi leur part d'ombre. Elles n'ont pas seulement inventé l'égalité, mais aussi le racisme. Les philosophes ont de fait fondé des principes sur une vision négative de l'humanité. Les économies modernes ont recommandé des mesures qui flattaient notre égoïsme. Mais en se persuadant que la politique était un jeu cynique, les politiques l'ont rendue telle.

---

24. Yuval Noah Harari, Sapiens. Une brève histoire de l'humanité, Albin Michel, 2015.

Serait-ce là l'erreur des Lumières, et de notre société moderne ? Puisque certaines choses peuvent devenir vraies si nous y croyons, pourrions-nous partir sur une conception toute autre de l'humanité ? Et si les écoles, les entreprises, les gouvernements parlaient de ce que l'être humain a de bon ?



## 4.

### Un nouveau réalisme

Longtemps, Rutger Bregman a admiré Bertrand Russell et sa *volonté de douter* - il faut toujours douter et ne croire qu'aux seuls faits. Une attitude qui s'oppose à celle prônée par William James, la *volonté de croire* - l'amitié et l'amour, la confiance et la loyauté deviennent réalité parce que nous y croyons. Jusqu'aux expériences menées par Bob Rosenthal et la découverte de l'effet pygmalion : si on sépare deux groupes d'élèves avec un groupe dit intelligent, les enseignants accordent davantage d'attention, de compliments et d'encouragements à ce groupe ce qui conduit les enfants à porter un autre regard sur eux-mêmes et à avoir de meilleurs résultats. L'effet pygmalion rappelle l'effet placebo. Il ne s'agit pas d'une attente qui a un effet sur nous-mêmes mais qui produit des effets sur les autres. Les êtres humains sont des êtres miroirs qui s'ajustent constamment à la fréquence des autres : si dans son for intérieur l'Homo mignon réprouve une idée, il a du mal à s'opposer à un groupe. La spirale négative pouvant conduire au pire. Dan Ariely a développé le concept d'ignorance pluraliste. Et si notre conception négative de l'humanité relevait aussi de ce concept ? Pourrions-nous à l'inverse utiliser la force des attentes à notre avantage ? Car si la haine est contagieuse, la confiance l'est aussi. La confiance part de personnes animées par la volonté de croire qui osent aller à contre-courant. Ce sont des personnes qui réinventent le monde à leur image.

### La force de la motivation intrinsèque

Pour les sciences du management, les gens ne se motiveraient pas par eux-mêmes et le manager existerait justement pour les stimuler, par la carotte ou le bâton. Avec un biais d'attribution de motivation intrinsèque décrit par Chip Heath : nous pensons souvent que cela ne nous

concerne pas, seuls les autres ne savent pas se motiver d'eux-mêmes. Parfois, les bâtons et les carottes amènent les gens à faire moins d'efforts ! Des chercheurs<sup>25</sup> ont ainsi montré que les primes pouvaient atténuer la motivation intrinsèque et les considérations éthiques des employés, pire qu'elles pouvaient aussi affecter la créativité. Elles ne fonctionnent que pour la réalisation de tâches simples et mécaniques. Nous partons trop souvent du principe que les gens sont des robots. Edward Deci estime que la question n'est plus de savoir comment nous motiver les uns les autres, mais de savoir comment bâtir une société dans laquelle les gens se motivent eux-mêmes. Il n'y a rien de plus puissant que des gens qui font ce qu'ils font parce qu'ils ont envie de le faire. Jos de Blok et sa fondation Buurtzorg<sup>26</sup> illustre à merveille la force de la volonté de croire. Il a bâti une organisation extrêmement prospère de plus de quatorze mille employés. Il a été élu à cinq reprises employeur de l'année. À la question « que faites-vous pour motiver vos collaborateurs ? », il répond « Rien, ça fait un peu condescendant, je trouve ». Jos de Blok a une vision positive des êtres humains. Il considère ses employés comme des professionnels animés par une motivation intrinsèque, et qui sont les mieux placés pour savoir comment ils doivent faire leur travail. Il n'y a pas de managers, ni d'objectifs ni de primes. Les réunions sont rares. Les équipes, composées d'environ douze professionnels, sont aussi autonomes que possible. Un site web interne permet à chacun d'échanger les connaissances et expériences en interne. Chaque équipe a son propre budget. Buurtzorg est meilleure pour les patients, plus agréable pour les employés et moins chère pour les contribuables. C'est un système gagnant-gagnant-gagnant. L'entreprise FAVI en France est un autre exemple d'une entreprise qui croit que l'homme est bon.

---

25. Edward L. Deci, « Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol 18, n° 1, 1971.

26. Buurtzorg est une entreprise néerlandaise à but non lucratif de soins infirmiers à domicile créée en 2006 par Jos de Blok.

Favi fonctionne sur le principe de la délégation inversée. Dans ces deux entreprises, le savoir-faire et la compétence - plutôt que le rendement et la productivité - deviennent les valeurs centrales.

## L'Homo ludens

Et si nous fondions la société tout entière sur la confiance ? En commençant par la base, les enfants. Ils sont de plus en plus surchargés d'activités. À part l'activité du jeu, la liberté de suivre sa propre curiosité est réduite à une peau de chagrin. La langue anglaise distingue *game* et *play*. Le premier est encadré par des règles, le second est libre et ouvert. Les enfants qui jouent par eux-mêmes réfléchissent par eux-mêmes, exercent leur fantaisie et leur motivation. L'ennui est notre plus grande source de créativité. Celle-ci ne s'enseigne pas, nous pouvons juste la laisser s'épanouir. Tous les mammifères jouent, le jeu est profondément ancré dans notre nature. Tout ce que nous appelons culture, selon l'historien Johan Huizinga<sup>27</sup>, vient du jeu. Nous pouvons superposer le jeu et l'apprentissage. Il n'y a pas besoin de contrôle ni de notes pour apprendre à marcher et à parler. En jouant ensemble, les enfants apprennent à coopérer. Le jeu libre force à faire des compromis, loin des jeux de compétition. Les chasseurs-cueilleurs se caractérisent par cette culture du jeu, quand nos sociétés prônent l'individualisme et la culture de la performance. L'enseignement y est de plus en plus subi, nous formons une génération qui rêve, ose, fantasme et explore moins. Il existe une alternative. Carl Theodor Sorensen est un architecte paysagiste danois qui conçoit des aires de jeux où les enfants peuvent faire de leurs rêves et de leur imagination une réalité. Sjef Drummen est artiste et directeur de l'école Agora. Une école sans locaux, sans devoirs, sans matières, sans notes et sans classes. Ce qui marque

---

27. Johan Huizinga, *Homo Ludens. Essai sur la fonction sociale du jeu*, Gallimard, 1951.

le plus, c'est la fraternité, les enfants se corrigent les uns les autres. L'école est libre, mais pas sans contraintes. La structure est légère et cruciale avec des temps dédiés aux échanges et au silence. Les enseignements sont des coaches qui stimulent, provoquent, encouragent et accompagnent. Il existe d'autres écoles de ce type dans le monde, Summerhill en Angleterre et Sudbury Valley aux USA. La question n'est pas de savoir si nos enfants vont supporter cette liberté, mais bien osons-nous leur donner cette liberté ?

## Voilà à quoi ressemble une vraie démocratie

Comment restaurer notre confiance en la politique ? Comment sauver la démocratie ? La ville de Torres, au Venezuela, a trouvé une solution mise en œuvre depuis 2004, quand le nouveau maire élu a décidé de céder son pouvoir aux habitants qui pouvaient choisir comment dépenser la totalité du budget d'investissement de la commune. Une étude de l'université de Californie montre que la corruption a diminué et que la ville s'est développée. En 2016, plus de mille cinq cents villes (New York, Porto Alegre, Hambourg, Mexico ou Séville...) avaient mis en place une forme de budget participatif qui permet aux gens de s'exprimer. Presque tout le monde a quelque chose de sensé à apporter, avec ou sans diplôme. À condition que chacun soit écouté et pris au sérieux. La démocratie participative est une méthode éprouvée pour lutter contre les fléaux de la vieille démocratie. Même si elle ne résout pas tous les problèmes et peut être de la poudre aux yeux quand les budgets sont limités. Nous pratiquons tous depuis toujours l'idéal du communisme *de chacun selon ses moyens, à chacun selon ses besoins*, quand nous partageons nos parcs ou entre parents et enfants. Les *commons* ou communs peuvent concerner toutes sortes de choses, dès lors qu'une communauté décide de les partager et de les gérer de manière démocratique. Pendant très longtemps, tout ce qu'il y avait au monde a fait partie des communs, ce

n'est qu'au cours des dix mille dernières années que des parts de plus en plus importantes des communs ont été avalées par le marché et par l'État. Avec la parution en 1968 d'un vibrant plaidoyer contre les communs écrit par Garrett Hardin<sup>28</sup>, pour qui la liberté des biens communs se traduit par la ruine de tous. Elinor Ostrom, prix Nobel d'économie, a voulu regarder comment les gens coopèrent dans la vraie vie. Dans *La gouvernance des biens communs*, paru en 1990, elle a formulé des principes de conception qui caractérisent les communs pérennes - la communauté doit être suffisamment autonome et un contrôle social efficace est nécessaire. Elinor Ostrom voit en eux une *possibilité* de faire autrement. Cette alternative existe déjà depuis des décennies, en Alaska. Lorsqu'on y découvrit d'immenses gisements de pétrole, le gouvernement décida que ces derniers appartenaient à tous les habitants de l'Alaska, qui reçurent un dividende citoyen. Ce droit inconditionnel implique la confiance : loin de réduire les gens à l'inactivité, ce dividende est investi avant tout dans l'éducation et la santé et permet de réduire fortement la pauvreté. Il s'agit là d'une nouvelle voie - d'une société dans laquelle nous avons tous part.

---

28. Garrett Hardin, *La tragédie des communs*, PUF, 2018.

## 5.

### L'autre joue

Dans la vraie vie, il n'y a pas plus naïf que de tendre l'autre joue. Les psychologues modernes appellent ce principe le comportement non complémentaire. Peut-on aller un cran plus loin, et partir du principe que les gens sont bons, même nos ennemis ? En sommes-nous capables et cela fonctionne-t-il à grande échelle ?

#### Prendre le thé avec des terroristes

Halden a le niveau de sécurité le plus élevé de Norvège. C'est un cas d'école de ce qui s'appelle une prison non complémentaire. Les surveillants ne reproduisent pas le comportement des détenus et leur tendent au contraire l'autre joue. Ils parlent aux détenus, c'est leur seule arme. Bastøy, non loin de là, est une île pittoresque qui sert de prison aux grands criminels... qui vivent en communauté avec les surveillants. La seule contrainte, ou responsabilité, qui incombe aux prisonniers est de la faire fonctionner en quasi-autonomie. Les Norvégiens parlent de sécurité dynamique. Les surveillants considèrent qu'il est de leur devoir de préparer du mieux possible les détenus à la vie ordinaire. Les économistes ont fait le bilan des coûts et des bénéfices de la méthode norvégienne : même avec une estimation prudente, un séjour dans une prison norvégienne se trouve remboursé de plus du double. À la fin des années 1960 aux USA furent lancées des expériences de prisons de nouvelle génération. Interrompues par le tristement célèbre rapport Martinson et par la théorie du carreau cassé de James Q. Wilson. La police s'est mise à considérer tout un chacun comme un criminel en puissance. Il est possible de renverser cette vision de l'être humain qui n'a rien de réaliste. En Europe, la philosophie de police de proximité existe depuis longtemps. Et de plus en plus de villes aux USA changent aujourd'hui de cap. Cette stratégie non

complémentaire peut aussi fonctionner en matière de lutte contre le terrorisme. Face aux attentats d'extrême gauche dans les années 1970, les Pays Bas ont mené une politique contre-terroriste en coulisse qui a abouti à l'arrêt de la spirale de la violence. Dans la ville danoise d'Aarhus, la municipalité a décidé de ne pas emprisonner les jeunes musulmans qui voulaient se rendre en Syrie, sur la base d'éléments solides de psychologie sociale et en montrant aux adolescents que des gens les aimaient. Lors de l'attentat de 2011, la Norvège déclara : notre réponse, c'est plus de démocratie, plus d'ouverture, plus d'humanité.

## Le meilleur remède contre la haine, le racisme et les préjugés

Comment réconcilier des ennemis jurés ? Nelson Mandela a compris plus que tout autre la force de la rencontre. Toute sa vie, Gordon Allport s'est demandé d'où viennent les préjugés et comment les combattre. Il a trouvé un remède miracle, le contact ! L'apartheid n'était pas la solution mais la cause de tous les problèmes en Afrique du Sud. L'hypothèse du contact est simple. Si les noirs et les blancs se rencontraient, ils apprendraient à se connaître et connaître, c'est aimer. En 2006, Thomas Pettigrew, son élève, présenta une étude titanesque montrant que le contact amène à davantage de confiance, de fraternité et d'entraide. Cela aide à voir le monde avec les yeux d'autrui et nous transforme en tant que personne, nous commençons à remettre en question nos propres préjugés. Ce qui ressort aussi de ces études, c'est qu'une seule expérience négative est ressentie plus fortement qu'une main tendue. Il faut du temps pour s'habituer à l'autre. Vivre avec des étrangers s'apprend, de préférence dès le plus jeune âge. Cela ne veut pas dire que nous ne pouvons pas être nous-mêmes. Au contraire, on ne peut se débarrasser de ses préjugés que si l'on conserve son identité.

## Quand les soldats sortaient des tranchées

Nous finissons toujours par nous retrouver dans des tranchées - sur les réseaux sociaux, derrière nos écrans,...). Il est aisé d'oublier l'autre, 100 mètres plus loin, qui nous ressemble comme deux gouttes d'eau. De se laisser guider par la peur et l'incompréhension, la méfiance et les stéréotypes, les généralisations. Il existe cependant une alternative. La haine peut être transformée en amitié ; des ennemis peuvent se serrer la main. C'est réellement arrivé. Pendant longtemps, la trêve de Noël 1914 a été considérée comme un mythe. Les soldats découvrirent alors que les ennemis, dépeints par la propagande comme des monstres, étaient en réalité gentils. Nous aussi, aujourd'hui, des démagogues et des semeurs de haine nous manipulent dans les journaux et les réseaux sociaux, pour mieux nous diviser. Et si cela pouvait marcher dans l'autre sens ? Si la propagande avait le pouvoir de nous rapprocher ? C'est l'expérience menée en Colombie en 2006. Mandatée par le ministre de la Défense pour lutter contre la guérilla, l'agence MullenLowe s'est appuyée sur le fait que les guérilleros sont des êtres humains avec les mêmes besoins, rêves et désirs que nous tous. Bien sûr la Colombie n'est pas devenue du jour au lendemain un paradis. Mais c'est une histoire d'espoir qui nous enseigne que *qui sème le bien récolte le bien*. L'autre nous ressemble. En se barricadant, nous nous persuadons qu'une petite minorité haineuse est représentative de l'humanité. Croire que l'être humain est bon, ce n'est ni faible ni naïf. Croire en la paix et en la force du pardon, c'est au contraire être courageux et réaliste. Les plus belles choses dans la vie sont celles dont on reçoit davantage à mesure qu'on les donne : la confiance, l'amitié, la paix.



# Épilogue

## Dix préceptes

L'être humain a eu, des millénaires durant, une image erronée de lui-même, tel un être égoïste, bestial, voire pire. Rutger Bregman tâche d'esquisser le nouveau monde qui nous attend si nous passons à une autre vision de l'humanité. La construction d'un monde meilleur ne commence pas par soi-même mais par *nous-mêmes*. La vision réaliste de l'être humain a d'importantes conséquences sur la façon dont on interagit avec les autres.

1. En cas de doute, partez du principe que l'autre vous veut du bien.
2. Pensez en termes de scénarios gagnant-gagnant.
3. Changez le monde : posez une question.
4. Tempérez votre empathie, entraînez-vous plutôt à la compassion.
5. Tâchez de comprendre autrui, même si vous n'y comprenez rien.
6. Aimez vos proches, comme les autres eux aussi aiment leurs proches.
7. Évitez les infos.
8. Ne frappez pas les nazis (ou tendez la main à votre pire ennemi).
9. Sortez du placard, n'ayez pas honte de faire le bien.
10. Soyez réalistes.

En janvier 2013, Rutger Bregman a rejoint une nouvelle plateforme journalistique lancée par le philosophe Rob Wijnberg. Sans actualités. Sans publicité. Sans cynisme mais avec des solutions.

Cet ouvrage est le résultat de six années de travail chez *De Correspondent*.



# À propos

## LeDoTank

LeDoTank est une association dont la vocation est de chercher à combler le déficit de connaissance et de compréhension de ce que sont les entreprises moyennes ; déficit qui touche tous les champs : gouvernance, RSE, financement, performance sociale, etc.

LeDoTank s'inscrit dans l'écosystème des entreprises moyennes en initiant des projets qui associent entrepreneurs, experts et chercheurs pour mieux identifier leurs enjeux propres et chercher à mettre en avant leur singularité afin de proposer des solutions adaptées. Il s'agit de contribuer au renouvellement de leurs pratiques et d'informer les décideurs des règles du jeu sur les spécificités de ces entreprises.

Pour progresser dans ces différentes voies, leDoTank peut compter sur ses partenaires : ce sont des entreprises ou des organisations consacrant des ressources – financières et/ou humaines – à la recherche de réponses concrètes aux enjeux sociétaux qui touchent leurs marchés ou leur environnement direct, mais aussi plus largement, l'intérêt commun.

### Contact leDoTank

Christine BEYSSAC  
Déléguée Générale  
christine.beyssac@ledotank.com

## Aca Nexia

Aca Nexia est un cabinet d'audit et conseil qui compte 250 professionnels parmi lesquels 21 associés. Son offre de services couvre l'audit, l'expertise comptable, l'externalisation (BPO), l'assistance aux transactions d'entreprises, le conseil opérationnel, la paie et la gestion sociale.

Les clients d'ACA Nexia sont majoritairement des ETI et des PME qui attendent des solutions pertinentes et de l'assistance pour les mettre en œuvre. Aca Nexia cultive ses valeurs de loyauté, compétence et partage, et fonde son indépendance sur une totale maîtrise de son capital par ses associés. Aca Nexia poursuit une stratégie de croissance maîtrisée fondée sur la présence de ses associés et managers sur le terrain, une offre de services évolutive, la généralisation du digital, une dimension internationale et le développement de la RSE tant en interne qu'au service de ses clients. Aca Nexia exprime sa responsabilité sociétale dans sa gouvernance et ses pratiques managériales, et est très heureuse d'accompagner leDoTank dans sa mission.

### Contact Aca Nexia

Olivier JURAMIE  
Associé – Directeur Général  
o.juramie@aca.nexia.fr

# La collection " Lu pour vous "

- n°1 : Les marchés à l'épreuve de la morale
- n°2 : La nouvelle question laïque. Choisir la République
- n°3 : Les relations marchandes face au don
- n°4 : Économie utile pour des temps difficiles
- n°5 : Peut-on penser une liberté sans abondance ?
- n°6 : La loi de 1905 n'aura pas lieu. Histoire politique des séparations des Églises et de l'État (1902-1908)
- n°7 : La gouvernance par les nombres
- n°8 : Le capital au XXI<sup>e</sup> siècle
- n°9 : Refonder l'entreprise
- n°10 : Les Marchands et le Temple
- n°11 : La société selon Friedrich Hayek
- n°12 : Humanité. Une histoire optimiste

**leDoTank**

36 Quai Saint Antoine,  
69002 Lyon  
[www.ledotank.com](http://www.ledotank.com)