

Le 20 avril 2024

## L'interview de Gaëll Mainguy

« La capacité à collaborer est ancrée au cœur de la nature humaine. (...) Nous sommes précâblés pour collaborer ».



## L'être humain est-il fait pour collaborer ?

*Oui. L'espèce humaine est fondamentalement sociale. Les capacités à collaborer de notre espèce sont absolument hors norme. Les plus grosses organisations du monde, comme Walmart ou certains ministères indien ou chinois, comptent plus de 2 millions de personnes qui travaillent ensemble avec les mêmes règles pour faciliter la coopération entre les employés et atteindre des objectifs communs.*

### **Cette capacité à collaborer est ancrée au cœur de la nature humaine**

*Elle est sans doute liée à la nature néoténique de l'espèce humaine. À la naissance, les petits humains sont totalement dépendants d'autres humains pour satisfaire leurs besoins fondamentaux. Il faut beaucoup de temps pour qu'ils acquièrent leur pleine maturité. Si la maturité reproductrice s'acquiert à la puberté, le développement du cerveau, lui, nécessite beaucoup plus de temps, 25 ans pour le cortex préfrontal, au moins 30 ans pour l'ensemble du cerveau voire jamais selon certains chercheurs... Cette vulnérabilité du petit dans notre espèce, et le besoin constant d'interactions pour le développement, engendre la collaboration. L'humain a développé le soin, l'éducation et la capacité à prendre soin. Il ne pourrait y avoir de développement, quel qu'il soit, s'il n'y avait pas de collaboration des humains à une échelle suffisante pour prendre en compte les besoins des enfants.*

**Cette capacité à collaborer est en partie médiée par l'ocytocine, véritable hormone de la cohésion.**

*Les études sur le cerveau montrent que l'ocytocine joue un rôle important dans le lien entre la mère et l'enfant, mais aussi entre le père et l'enfant ou au sein du couple. Cette hormone augmente avec la force du lien. Elle est impliquée dans l'attachement social, l'attachement amoureux, la confiance, l'empathie. La nature fondamentalement sociale de notre espèce repose sur un déterminisme biologique solide.*

**Nous sommes "précâblés" pour collaborer.**

## **Et Darwin dans tout cela ? Ne nous dit-il pas que l'Homme est un loup pour l'Homme ? Qu'à la collaboration prévaut la compétition ?**

*Et bien non. Darwin reconnaît que chez l'homme, la collaboration au sein de la famille et du groupe social joue un rôle essentiel, aux côtés de la compétition individuelle, pour assurer la survie et l'évolution de l'espèce. La vision très compétitive de la nature humaine qu'on lui attribue à tort, est due à deux économistes contemporains de Darwin : Spencer a développé l'idée que la compétition entre individus est bénéfique, conduisant à la survie du plus apte (Survival of the fittest) ; Galton a jeté les bases de l'eugénisme en défendant l'idée qu'une sélection artificielle des individus les plus "performants" pourrait améliorer la race humaine.*

*On peut retourner la question : À quel point nos organisations sociales sont-elles dictées par notre nature profonde ? Ne sont-elles pas aussi, voire plutôt, la résultante de l'image que l'on croit en avoir ?*

## **Dès lors, pourquoi la collaboration n'est-elle pas évidente dans nos sociétés ?**

*S'il y a une part d'inné dans la collaboration, que l'on voit bien chez les enfants, elle s'apprend aussi en cultivant sa maturité émotionnelle et cognitive au fil de l'expérience. La collaboration avec des inconnus requiert confiance et maturité. En particulier, la réflexivité introduit le recul nécessaire pour ne pas imposer son point de vue, mais l'aborder avec nuance et mesure. Sans cette perception, il est difficile de créer un cadre où chacun puisse apporter sereinement ses connaissances au profit du collectif. Cette capacité à l'écoute active, au respect des différences et à la gestion constructive des désaccords est une compétence sociale essentielle mais qui se travaille. Elle repose sur la conscience de ses propres biais et limites, afin d'échanger de façon transparente et bienveillante. L'objectif n'est pas tant d'avoir raison que de faire progresser collectivement la réflexion, dans l'intérêt de tous. Autant de compétences qui peuvent s'enseigner et se travailler, et ce dès le plus jeune âge pour devenir des capacités fondamentales. C'est le cas de l'apprentissage socio-émotionnel dans les pays scandinaves, à Singapour et au Canada.*

## Quel est l'impact de la collaboration ?

On peut se demander quel est l'impact de l'absence de collaboration. **Une société qui maximise sa collaboration est une société saine, une société dont la collaboration est minimale est une société dysfonctionnelle.**

*Dans leurs deux livres sur la société de défiance\*, Yann Algan et Pierre Cahuc ont établi à quel point la confiance qui est nécessaire à la collaboration, au vivre ensemble et au bien-être, fait cruellement défaut dans notre pays : "Le mal-être français est réel. Il se manifeste par des états de stress, des dépressions, une consommation d'anxiolytique et même des suicides beaucoup plus fréquents que dans la plupart des autres pays. Depuis l'après-guerre, la hausse considérable de notre niveau de vie ne s'est pas accompagnée d'une amélioration significative du bien-être. Ce n'est pas véritablement une surprise : des informations, disséminées par des milliers de chercheurs, de toutes disciplines, de tous pays, révèlent que le bien-être dépend avant tout de la qualité du lien social."*

*Nous ne sommes pas condamnés à rester dans un tel système. Regarder ailleurs apprendre des pays les plus avancés de ce point de vue, nous permet d'imaginer un avenir commun plus prometteur. **Les pays présentant les niveaux les plus élevés de confiance interpersonnelle et envers les institutions sont également ceux où le sentiment de bien-être est le plus répandu.** On peut apprendre de la démocratie de proximité en Suisse, de l'ouverture sur le monde de Singapour, de la transparence et du sens de l'équité des pays scandinaves ou encore de la réforme éducative collégiale menée en Colombie-Britannique qui offre un bel exemple de progrès par l'intelligence collective.*

### **La collaboration fonde nos capacités d'adaptation et de progrès face aux défis systémiques de notre temps**

*Dans un monde de plus en plus complexe où les défis auxquels nous sommes confrontés sont souvent inédits et systémiques, aucun acteur ne détient à lui seul toutes les clés pour y répondre de manière efficace. La collaboration devient toujours plus vitale car elle offre la capacité de mobiliser ensemble des savoirs, expériences et perspectives variés, seules à même de saisir la complexité des enjeux dans leur globalité. C'est dans cet esprit d'intelligence collective que peuvent émerger les réponses susceptibles de relever les défis auxquels notre société fait face. Comment envisager en effet d'apporter des transformations positives et durables dans des domaines aussi cruciaux que le climat, la biodiversité, les inégalités sociales ou l'IA, sans recourir à l'échange, au dialogue et à l'action commune ?*

**La collaboration repose sur un don, une qualité innée, chez l'être humain et c'est un art qui s'apprend et s'affine tout au long de la vie.** Nous devrions faire de l'apprentissage socio-émotionnel et de la confiance des savoirs fondamentaux en France à tous les âges de la vie.

Gaëll Mainguy, Directeur général adjoint, Learning Planet Institute,  
Docteur en neurobiologie

Extraits d'un échange avec Séverine Bellina,  
pour le cercle des Acteurs territoriaux, le 22/01/2024

\*Société de défiance 2007 - <https://www.cepremap.fr/depot/opus/OPUS09.pdf>  
La fabrique de la défiance 2012 - <https://www.yann-algan.com/books/la-fabrique-de-la-defiance/>