

# La compétition mise en examen

## Un livre de Alfie Kohn

Partage international n° [117](#) - Mai 1998

par George Catlin

« *La compétition est indispensable à notre survie.* » -  
« *La vie serait ennuyeuse sans la compétition.* » -  
« *La compétition donne un sens à la vie.* »

Ces phrases, écrites par des étudiants américains, révèlent un sentiment qui imprègne la mentalité américaine et tend à s'étendre à l'ensemble de la planète. Pour ces étudiants, la compétition n'est pas seulement une pratique, mais l'essence même de l'existence. Quand on leur demande d'imaginer un monde sans compétition, tout ce à quoi ils peuvent penser c'est à la hausse des prix, au déclin de la productivité et à l'effondrement général de l'ordre moral. Certains croient même que, sans la compétition, nous cesserions d'exister.

Alfie Kohn, auteur de *No contest : the case against competition* (la compétition mise en examen), est en total désaccord avec cette position. Il affirme que la compétition est foncièrement nuisible, à quelque niveau que ce soit de l'expérience humaine. Nos relations, le respect de nous-mêmes, le plaisir que nous prenons à nos loisirs et même notre capacité de produire et de créer connaîtraient une nette amélioration si nous parvenions à briser ce schéma implacable. Sa position, loin d'être le fruit d'une spéculation idéaliste, se fonde sur des centaines d'études et d'analyses des principaux domaines de l'interaction compétitive.

### Battre les autres

Alfie Kohn définit la compétition comme une situation dans laquelle le succès de l'un dépend de l'échec de l'autre. On peut l'exprimer aussi comme la lutte de deux ou plusieurs entités visant un objectif qu'elles ne peuvent toutes atteindre. Il nomme cela le MEGA (Mutual Exclusive Goal Attainment), l'accession à un objectif mutuellement exclusif. Il poursuit en distinguant deux types de compétitions. Dans la « compétition structurale », le MEGA est un élément explicite et déterminant de la nature de l'interaction. Par exemple, dans une partie de tennis, il ne peut y avoir qu'un vainqueur. C'est aussi le cas pour les

concours de beauté, les élections présidentielles et les guerres. Chacun sait qu'il est là pour battre les autres, bien que les règles de l'affrontement puissent varier considérablement selon les situations.

La « compétition intentionnelle » est un état d'esprit, « une compétitivité de l'individu ou sa propension à vouloir l'emporter sur les autres ». N'importe qui peut se rendre à une soirée, déterminé à se montrer le plus intelligent ou le plus séduisant. De même à l'école, sur le lieu de travail et au sein d'une équipe, les gens peuvent tenter de surpasser leur collègue, qu'il y ait ou non un arbitre pour suivre le score ou décider qui a gagné ou perdu.

Il existe un lieu où la compétition ne peut pas exister. Selon A. Kohn, c'est à l'intérieur de soi. Ainsi, s'efforcer d'évoluer est une affaire individuelle et non pas interactive. Cela n'a rien à voir avec le MEGA. Bien sûr, certains individus ne peuvent pas imaginer de progrès personnel sans cette possibilité de « gagner » ou, à l'inverse, la menace de « perdre ». Mais cela ne signifie absolument pas que toute motivation soit dépendante de ces structures de compétition. Notre Histoire a vu l'éclosion d'innombrables réalisations, extraordinaires ou modestes, bâties sur le désir individuel de faire de son mieux, sans jamais la moindre intention de battre qui que ce soit. Cet effort de maîtrise de soi ne saurait se confondre avec la compétition.

### Quatre mythes

Alfie Kohn déclare que la « vache sacrée » de la compétition repose sur quatre pattes mythologiques. Le premier mythe soutient que la compétition est un facteur inné de la vie. Ce mythe prend sa source dans une importante erreur d'interprétation de la théorie darwinienne de la sélection naturelle. On suppose à tort que la phrase « survie du plus apte » implique une lutte éternelle entre les espèces, dont seuls les membres les plus forts (c'est-à-dire les plus compétitifs) sortiraient victorieux.

En fait, l'aptitude au sens biologique du terme, se réfère uniquement à la capacité de donner naissance à des êtres eux-mêmes aptes à survivre et à se reproduire. Lorsque la formule est comprise dans ce sens là, il devient clair que la tendance à la coopération contribue bien plus à cette aptitude à survivre que n'importe quelle inclination à la compétition. Pour les premiers humains, encore

proches de l'état animal, élever leurs petits était une entreprise difficile et seuls les membres de la horde qui étaient prêts à accepter le travail en commun avaient une chance de succès. D'un autre côté, mettre sa propre vie en danger ainsi que celle de sa progéniture, par la compétition directe au sens d'affrontement physique, était une stratégie pour le moins risquée. On considère que ceux qui, génétiquement, avaient des prédispositions dans ce sens, se sont éteints il y a des millions d'années. Ainsi, si nous avons hérité d'une quelconque prédisposition de comportement propre à l'espèce, c'est celle qui nous porte à coopérer. La coopération, bien qu'elle passe inaperçue, constitue assurément un arrière-plan des relations humaines devant lequel nous voyons la compétition se découper dans sa forme abrupte.

Il n'est pas dans notre « nature » d'entrer en concurrence avec notre prochain. L'éducation, comme notre interprétation de l'Histoire, doivent donc être responsables de cette manifestation envahissante. A. Kohn cite l'anthropologue Jules Henry qui relate un épisode répétitif de la vie scolaire, vérifiable dans tous les pays, dans lequel l'élève Boris, incapable de résoudre un problème d'arithmétique est confronté à la fois au professeur, qui le presse de se concentrer davantage, et à ses camarades qui lèvent le doigt en soupirant d'impatience. Invitée à répondre, Peggy donne fièrement la bonne réponse. Finalement, l'échec de Boris a permis la réussite de Peggy qui se réjouit, au prix de l'abaissement et de l'humiliation du jeune garçon... L'attitude de Peggy serait ressentie comme une cruauté à peine exprimable par les Indiens Zuni, Hopi ou Dakota.

Cette anecdote illustre deux points importants. Premièrement, si ce genre de situation ne se produit pas dans toutes les cultures, l'argument selon lequel la compétitivité est inhérente à la nature humaine perd beaucoup de son poids. On ne peut croire qu'un comportement soit inné ou inévitable si certaines cultures n'y souscrivent pas. Deuxièmement, cette histoire nous montre à quel point, dans notre culture occidentale, nous transmettons à nos enfants ce désir de compétition sans même nous en rendre compte. Peggy et Boris ont tous deux appris les « règles du jeu » qui sont la norme chez nous, et cela bien mieux qu'ils n'auraient assimilé une leçon inscrite au programme. La recommandation « d'être gentil » ne fait pas le poids devant ce vécu empirique. La leçon à retenir de cette expérience est la suivante : il s'agit de gagner de manière socialement acceptable, avec une prise en compte minimale de la joie et de la douleur engendrée par ce comportement. C'est tous les jours que nous enseignons cela.

A ceux qui pourraient s'exclamer que de telles expériences forment le caractère, Alfie Kohn répond que nous avons affaire ici au second mythe : la compétition nous rend meilleurs. Sa thèse est que « nous entrons en compétition avec le monde pour dépasser des doutes fondamentaux sur nos capacités et, finalement, pour compenser notre piètre image de nous-mêmes. Nous voulons gagner par peur d'être des « perdants ». Éliminons cette structure comparative d'évaluation, et ce besoin de compétition (et de victoire) disparaîtra. La vraie alternative à la première place du podium n'est pas la deuxième, mais une liberté psychologique suffisante pour se dispenser de se mesurer à autrui ».

La recherche donne volontiers raison à la thèse d'Alfie Kohn, selon laquelle le respect authentique de soi se construit plus efficacement hors des stades. Sur la base de 17 études effectuées séparément, David et Roger Johnson concluent que « les situations d'apprentissage de la coopération, comparées aux situations individualistes où l'on cherche à gagner, permettent de plus hauts niveaux d'estime de soi et fournissent, grâce à une approche plus saine, les éléments nécessaires pour se construire positivement. »

L'explication de ces résultats n'a rien de mystérieux : dans la plupart des compétitions, il est évident que la majorité des participants perdent. Mais le plus important est le fait que les situations de coopération sont une source d'enrichissement mutuel formidable grâce au partage spontané des compétences qu'elles permettent. Des relations de confiance et d'appréciation mutuelle sont certainement plus propices à développer un sentiment de bien-être que la lutte incessante contre autrui.

### **Plaisir et productivité**

Les deux derniers mythes soulignant les soi-disant avantages de la compétition sont sans doute les plus ancrés dans les esprits. L'un affirme que la compétition procure du plaisir et l'autre qu'elle permet de plus hauts niveaux de productivité.

Alfie Kohn attaque une fois de plus ces croyances populaires en alliant la perspicacité aux preuves scientifiques. Il commence son étude des jeux en donnant sa définition de l'acte de « jouer ». Il s'agit là d'un processus motivant par lui-même, et dont l'issue est sans importance. « *Le maître aphoriste G.K. Chesterton en avait parfaitement saisi l'esprit quand il disait que si quelque chose vaut la peine d'être fait dans l'absolu, alors cela en vaut encore la peine même si on n'y arrive pas.* » Cette notion de

jeu est visiblement diamétralement opposée à l'esprit du sport actuel. Nous « jouons pour gagner », sans la moindre conscience de la contradiction que renferme cette phrase. La polarisation des jeunes américains sur la victoire ou, à défaut, leurs tentatives pour empêcher quiconque de gagner, sont mises en évidence par la recherche interculturelle autour d'un jeu simple. Dans ce jeu, deux enfants sont assis de part et d'autre d'une sorte de damier. Un jeton est placé au centre et les enfants doivent le déplacer, chacun à son tour, d'une case, pour un total de 20 coups. Si l'un des enfants parvient à conserver le jeton dans son camp, il reçoit une récompense. On joue ainsi quatre parties et chacun commence à tout de rôle. Parmi les 4-5 ans, les enfants anglo-américains comme ceux d'origine mexicaine s'aident presque toujours les uns les autres pour gagner. C'est-à-dire que l'enfant qui joue le deuxième pousse le jeton dans la direction du camp de son compagnon. Presque toutes les parties se terminent par la victoire de l'un des participants. Chez les 7-9 ans, par contre, le schéma change complètement : 50 % à 80 % des parties voient les jeunes américains, quelle que soit leur origine, empêcher l'autre joueur de gagner. Seuls les jeunes mexicains n'ayant eu que peu ou pas de contact avec la culture américaine s'arrangent, dans la majorité des cas, pour coopérer afin de remporter les prix.

La futilité évidente de ce gaspillage d'énergie pour empêcher l'autre de gagner, fournit un point de départ pour la critique de Kohn sur la contribution supposée de la compétition à la productivité. Les « concurrents performants » n'ont pas l'impression de gaspiller leur énergie en cherchant à entraver la réussite des autres, mais de nombreuses études montrent que ce pourrait bien être le cas.

Vers la fin des années 1970 et le début des années 1980, une équipe de chercheurs de l'Université du Texas entreprit d'identifier les caractéristiques de la personnalité en corrélation avec les performances professionnelles. Ils partaient du principe que l'effort pour la maîtrise de soi, l'attitude positive vis-à-vis du travail et la compétitivité auraient une corrélation positive avec le succès. Dès les premières études, portant sur des scientifiques, avec pour critère la fréquence de citation de leurs publications, les

résultats furent surprenants : parmi les meilleurs d'entre eux, on trouva un haut degré de maîtrise et d'implication professionnelle, mais cette élite montrait un faible niveau de compétitivité. Pour confirmer ces résultats, on mena d'autres études, en utilisant des échantillons différents (hommes d'affaires, étudiants, agents de réservation d'une compagnie aérienne) et à chaque fois, les résultats se confirmèrent. Plus grands étaient les succès, plus faible était la compétitivité.

Mais au-delà de l'analyse des différences individuelles, se pose la question de savoir laquelle des deux structures, la coopération ou la compétition, génère les meilleurs résultats chez ceux qui les pratiquent. Ici encore, les résultats de ces recherches vont à l'encontre des préjugés. Alfie Kohn cite les conclusions de 122 études sur cette question : « *Soixante-cinq d'entre elles établissent la prééminence de la coopération sur la compétition pour obtenir un résultat donné, huit concluent l'inverse et 36 n'apportent aucune valeur statistique dans un sens ou dans l'autre.* » Il est fascinant de constater, au terme de toutes ces études, que les meilleurs résultats sont atteints quand tous les membres de l'équipe sont récompensés de manière égale.

En conclusion, pour changer la nature compétitive de notre société, il faudrait effectuer une prise de conscience majeure. C'est une chose de dire : « *Je n'aime pas la compétition.* » C'en est une autre de situer son origine dans la psyché et de chercher à modifier nos structures de travail et de jeu. Si ces changements devaient constituer les fondations du nouvel âge, l'ouvrage d'Alfie Kohn pourrait s'avérer un outil extraordinairement utile pour le travail qu'il nous reste à faire, car il propose un miroir où examiner les idées reçues concernant notre vie. Il invite le lecteur à construire une société nouvelle, en pensée et en action.

**Auteur :** George Catlin, professeur de psychologie à l'Amherst College, dans le Massachusetts

**Thématiques :** [Sciences et santé](#), [Société](#), [éducation](#)

**Rubrique :** [Compte rendu de lecture](#) ()