

VALORISATION DES RESSOURCES HUMAINES :

LE BONHEUR, ADN DU CAPITAL INTELLECTUEL

MME ZEINEB BEN AMMAR MAMELOUK

Université de Tunis

LARIME-ESSECT

Résumé

Les sciences économiques et de gestion ont atteint leurs limites et la crise actuelle oriente économistes et managers vers la recherche de solutions. Dans leur cheminement, ils redécouvrent la place à accorder au plaisir et au bonheur.

Cet article participe à cette réflexion en mettant en évidence l'utilisation faite du bonheur par les sciences de gestion, avant de croiser les différentes approches qui cherchent à valoriser le capital humain et ce, à partir de l'acceptation économique de ce concept et de son évolution.

Dépassant la dichotomie entre économie et management, il fait ressortir les convergences qui révèlent, tant pour les entreprises que pour la société, la nécessité de prendre en compte certains indicateurs pour augmenter le bonheur des individus et, partant, leur créativité, leur engagement et leur raison de vivre.

Abstract

The economics and management sciences have reached their limits and the current crisis is orienting economists and managers towards the search for solutions. In their pathway, they rediscover the importance to be accorded to pleasure and happiness

This article takes part in this reflection by highlighting the use made of happiness by the management sciences, before crossing the different approaches that seek to valorize human capital and this, from the economic acceptance of this concept and from his evolution.

Overcoming the dichotomy between economics and management, it highlights the convergences that reveal, for both companies and society, the need to take into account some indicators in order to increase the happiness of individuals and, consequently, their creativity, commitment and reason for living.

INTRODUCTION

Depuis l'antiquité, le bonheur a toujours intéressé des penseurs célèbres comme Socrate, Platon, Epicure, Aristote, Sénèque, Spinoza, Kant, Montaigne, Alain....

Cette quête du bonheur n'a pas seulement relevé de la morale ou de la philosophie mais a été aussi une préoccupation politique. Pour Platon comme pour Aristote, le rôle de la politique était d'assurer ou de rendre possible le bonheur des citoyens. C'est dans ce sens que, plus tard, la *Constitution américaine* a garanti le droit à chaque individu de rechercher le bonheur¹. Cependant, souvent délaissé par les politiques et peu intégré dans les théories scientifiques et économiques, voilà que le bonheur est proposé comme antidote à la crise actuelle, et ce, depuis que **travail et chômage sont davantage associés au malheur** (Baudelot, Gollac, 2008).

Le mal être actuel désigné par les 3 S (stress, souffrance, suicide) par Thévenet (2011) est selon Gilles Lipovetsky (2006) le résultat d'un hiatus entre une société qui célèbre d'une part, l'hyperconsommation, la jouissance, le plaisir et le bonheur, et d'autre part, les indicateurs anxiogènes, qui prouvent un décalage entre le monde idyllique entretenu par la publicité et le monde réel. Les conséquences de cette dissonance sont traumatisantes et multiples: atteinte à l'estime de soi, remise en cause du sentiment d'utilité, du lien social, de l'appartenance, de l'identité personnelle et sociale.

Avant l'augmentation des suicides depuis 2009, le bien-être au travail n'était pas vraiment un sujet de préoccupation des dirigeants mais, suite à la dégradation du contexte, le thème du bonheur fait de plus en plus l'objet d'une demande sociétale importante et investit la littérature économique et managériale². Selon le courant de la psychologie positive (Seligman et Csikszentmihalyi, 2000, Avey, et al (2010)), il dépendrait non seulement de la capacité à éprouver du plaisir et des émotions positives, mais aussi à réaliser des expériences qui **donnent un sens à l'existence**. Les recherches s'orientent même vers le rôle que pourrait jouer la spiritualité (Brini, Duyck, Mamlouk 2015).

Notre problématique est donc que les sciences économiques et de gestion ont atteint leurs limites. L'insatisfaction grandit, le désengagement augmente au détriment de la santé mentale des salariés, de la performance de l'entreprise et de la croissance. Or, si jusque-là les entreprises ont eu à cœur de motiver leur personnel, c'est davantage pour augmenter la performance que pour leur bien-être. Par ailleurs, si managers et économistes ont eu jusqu'ici tendance à occulter le bonheur pour s'intéresser davantage au profit et à l'utilité, aujourd'hui, une grande partie de la force au travail ("Génération Y" et suivantes), ont des exigences

¹ La Déclaration d'indépendance de 1776 affirme que « tous les hommes naissent égaux et sont dotés par leur créateur du droit inaliénable à la vie, à la liberté et à la recherche du bonheur ».

²Tony Hsieh : *L'Entreprise du bonheur*, Leduc, 2011

Laurence Vanhée: *Happy RH. Le bonheur au travail*, La Charte, 2013.

précises vis-à-vis de leur environnement, un rapport à l'autorité tout à fait nouveau et des codes et comportements qui attachent encore **plus d'importance au plaisir et au bien-être**.

Beaucoup de jeunes de cette génération vivent une grande détresse qui se traduit par des réactions diverses, allant de la simple dépression, à l'absorption de drogue, à la violence ou au suicide. En effet, trouvant plus de sens à la mort qu'à la vie, les kamikazes sont souvent motivés par l'impatience de vivre enfin ce bonheur tant recherché, et ce, d'autant plus que pour les religions monothéistes, le bonheur terrestre est illusoire, et que les « malheureux » goûteront le bonheur dans l'au-delà.

Notre question s'énonce ainsi : Comment (re) penser le bonheur et ses liens de causalité avec la richesse et le développement économique et social ?

Après un bref rappel de quelques références classiques sur le bonheur, cet article va mettre en évidence l'utilisation faite du bonheur par les sciences de gestion, avant de croiser les différentes approches qui cherchent à **valoriser le capital humain** et ce, à partir de l'acception économique de ce concept et de son évolution. **Dépassant la** dichotomie entre économie et management, nous allons faire ressortir les convergences qui révèlent, tant pour les entreprises que pour la société, la nécessité de prendre en compte certains indicateurs pour augmenter le bonheur des individus et, partant, leur créativité, leur engagement et leur raison de vivre.

1. Les émotions et les sentiments orientent les actions

Le concept de bonheur³ tire ses origines des travaux de philosophes Grecs.

Pour **Platon** (428-347 av. J.C.) tous les hommes désirent être heureux et le bonheur détermine les actions humaines. Ce caractère universel du désir du bonheur a été également développé par Aristote (384-322 av. J.C.). Mais si tout le monde veut être heureux, observe-t-il, les hommes divergent sur les moyens d'y parvenir. L'image du bonheur est une question d'équilibre harmonieux, accessible, au sein de la cité.

Pour **Epicure** (341-270 av. J.C.), les hommes recherchent spontanément le plaisir et fuient le malheur. Bien qu'Epicure fasse l'apologie du plaisir, il établit des distinctions entre les plaisirs en repos : l'état de bien-être mental (ataraxie), et les plaisirs en mouvement: les plaisirs du corps. De cette idée, Epicure distingue trois types de plaisirs⁴:

- 1 *Les plaisirs naturels et nécessaires* : boire, manger et dormir. Le sage ne doit pas hésiter à s'y adonner.
- 1 *Les plaisirs naturels et non nécessaires* : manger avec raffinement ou au-delà du besoin, le désir sexuel, ... Le sage doit s'en méfier et n'en user qu'avec modération.
- 1 *Les plaisirs non naturels et non nécessaires* : l'ambition, la richesse, la soif de domination, ... Ils sont à éviter car artificiels, insatiables et porteurs de troubles.

Pour l'épicurisme, le bonheur stable réside en un juste équilibre entre les plaisirs naturels et nécessaires et les plaisirs naturels et non nécessaires. L'épicurisme cherche donc à profiter au maximum de tout ce qui peut combler l'existence, mais dans la recherche du plaisir, il est

³ Nous ne le distinguons pas des termes qualité de vie, bien être et satisfaction dans la vie.

⁴ http://heracleitos.eu/Textes/Epicure/Classification_des_desirs_selon_Epicure.pdf

plutôt en quête d'un *optimum du bonheur* qui réside ultimement dans le plaisir. La *raison* intervient, non pour encadrer le plaisir mais pour le servir et en tirer le meilleur.

Plus contemporain, Darwin⁵ a montré dans *L'expression des émotions* (1872) que les réactions émotionnelles comme la douleur ou le dégoût sont des réponses adaptatives communes aux animaux et aux hommes. Le plaisir pourrait par conséquent se ramener à une émotion et toute émotion à une action et tenir de ce fait, une place prépondérante dans la vie.

2. Du bonheur rentable au bonheur durable

Très tôt, les entreprises ont exploité les motivations hédonistes des consommateurs et des travailleurs (recherche de plaisirs physiques et intellectuels, de bien-être, d'accomplissement de soi) pour atteindre leurs objectifs. Pour mieux comprendre le bonheur, les psychologues ont même développé différents concepts comme le bien-être psychologique, le bien-être subjectif, le bonheur authentique, le bien-être social.... (Diener, E. , Seligman, M.E.P. 2002).

2.1. Du bonheur au service de l'économique

2.1.1. Les motivations hédonistes influencent le discours publicitaire

L'hédonisme (du grec "hêdonê" : plaisir) est la doctrine philosophique qui enseigne que la recherche du plaisir représente la fin idéale de toute conduite. L'hédoniste vit dans le présent... Il veut tout et tout de suite⁶.

Depuis les années 1950, les marques rivalisent d'initiatives pour offrir du bonheur⁷ et utilisent les mots bonheur et plaisir dans leur slogan, convaincues qu'une motivation d'achat hédoniste correspond à la volonté de se faire plaisir. Aujourd'hui, le bonheur du consommateur représente un concept rentable dans la recherche en marketing.

2.1.2. Les théories de la motivation guident les stratégies ressources humaines

La psychologie humaniste dont Abraham Maslow (1950) montre que l'être humain est désireux de s'accomplir dans l'épanouissement personnel et la relation avec autrui. Selon sa

⁵ C'est à dessein qu'un biologiste est cité : guider la recherche de solution à travers le bio mimétisme.

⁶ Rappelons la publicité de Canal plus « Tout, tout de suite et sans effort ».

⁷ Le Club Med («Tous les **bonheurs** du monde» ; « Le **bonheur** si je veux ») , Coca-Cola («Du **bonheur** pour tous»), «Le **bonheur** est dans l'assiette» (Cuisine Actuelle), «Le **bonheur** est dans l'eau» (Piscines Christine Caron), «Le **bonheur** est dans l'air» (Plein Ciel), «Mieux dormir est un vrai **bonheur**» (Literies Albatros), «La toilette, c'est le **bonheur**» (Pou pina), «Le **bonheur** est sous le store» (Stores Di Lucca), «Le vélo, un **bonheur** partagé» (Veloland), «Petits détails, **grands bonheurs**» (Mod 8), «Le petit site du **bonheur** de poche» (Vivezheureux.com), «L'argent qui fait le **bonheur**» (Atlas Trésors), «Le **bonheur** qui dure» (Teisseire), «Vico, c'est que du **bonheur**» (Vico), «Trouvez le **bonheur**» (Trèfle), «Du **bonheur** sur toute la ligne» (Mariee.fr) , Nutella, (« du **bonheur** à tartiner »), Président (« Bien manger c'est le début du **bonheur** »), « Mars, (« que du **bonheur** »), Castorama (« partenaire de votre **bonheur** »), MMA (« c'est le **bonheur** assuré »), Renault Scénic (« Plus de place au **bonheur** »), Peugeot (« Pour que l'automobile soit toujours un **plaisir** »), Senseo (« Le plaisir **irrésistible** »), Best Hotel (« A chaque étape, un **plaisir** retrouvé... «), Roquefort Société (« Goûter au **plaisir** de la légende »), Président (« Parce qu'on ne plaisante pas avec le **plaisir** »), Kinder Bueno (« Le **plaisir** au coeur léger » et « Le **plaisir** pour les petites faims »), Le Reblochon de Savoie (« Sous l'étiquette, le **plaisir**... ») <http://www.e-marketing.fr/Marketing-Magazine/Article/Marketing-et-petits-bonheurs-42321-1.htm#oasE2yS5bF61XUSv.97>

pyramide des besoins, le plein accomplissement est atteint si certains besoins sont prioritairement comblés :

- ▮ Le besoin d'estime (confiance, respect de soi, reconnaissance et appréciation des autres)
- ▮ Le besoin d'appartenance (équipe et but commun)
- ▮ Le besoin de sécurité

Au cours des années 1980 et 1990, apparaissent des travaux sur les émotions positives. C'est ainsi que certains auteurs se sont intéressés au plaisir au travail (Abramis, 1987), à l'amélioration des conditions physiques de travail, à la transformation de la culture ou à l'amélioration des communications (Argyle et Martin, 1991) afin de favoriser un sentiment de joie au travail. Certains vont même jusqu'à déclarer que l'amour, l'empathie, l'enthousiasme sont des conditions sine qua non du succès et de l'excellence organisationnelle (Peters et Austin, 1985). Baumeister (1990) a identifié quatre besoins qui participent à la construction d'un sens à la vie : la raison de vivre, le sentiment de contrôle sur son existence, la perception positive de soi, et le fait de vivre en accord avec ses principes moraux. On peut y ajouter l'autonomie, la compétence, le développement personnel, les relations positives avec autrui. C'est dans ce sens que dans « *Eloge du Bien-être au travail* », D. Steiler, J. Sadowsky, L. Roche (2010), proposent à une approche alternative, le *Slow Management*. Selon cette nouvelle approche, la motivation dépend des relations qu'entretient le salarié avec l'entreprise, de son rapport au capital, à son emploi et à la réputation que véhicule l'entreprise.

2.2 Vers une économie au service du bonheur

Alors que les entreprises se sont longtemps contentées de mesurer les résultats financiers, elles ont davantage tendance aujourd'hui à déclinier la performance sous ses formes organisationnelle, sociale et individuelle, cherchant ainsi à créer de la valeur pour les différentes parties prenantes (investisseurs, salariés, consommateurs...).

Les entreprises se rendent en effet compte qu'elles ne peuvent plus ignorer l'environnement socio-économique dans lequel elles évoluent. Un premier niveau d'engagement se trouve dans l'application d'une politique de responsabilité sociale par la réduction des externalités négatives avec l'ensemble de ses parties prenantes sur les trois dimensions du développement durable : économique, sociale et environnementale.

Un second niveau concerne des actions de mécénat. Ces pratiques restent néanmoins à la périphérie du cœur de métier de l'entreprise malgré la poussée des revendications sociales et la pression des agences de notation extra-financière ou des fonds d'investissement éthiques qui poussent l'entreprise à **intégrer les ressources humaines comme le pilier social et sociétal d'une approche globale de responsabilité sociale et de développement durable**.

Parallèlement, en économie, le concept de **Capital humain** (1964) connaît des extensions : **Indice de développement humain** (1990), **Indice de santé sociale** (1996), **Potentiel humain** (2000), **Bonheur intérieur brut** (1972...2011), **Indice du progrès social** (2009...2013). Dans ce qui suit, nous allons les reprendre selon leur apparition chronologique et mettre en exergue différentes exploitations faites par les sciences de gestion.

2.2.1 Du facteur travail au capital humain

Autrefois, les travailleurs, souvent **non-qualifiés**, constituaient une **force de travail** indifférenciée appréhendée à travers la croissance de la **population active**. Mais avec la technologie, la production se complexifie et a besoin de **qualifications**. La théorie du **Capital humain** émerge avec un nouveau facteur : **l'éducation**

En 1950, Schultz dans son article « Investment in man » montre qu'il y a **une relation entre qualité du capital humain et croissance économique**. Puis Gary Becker (1965) fait évoluer le concept pour considérer l'homme comme un actif (une source de revenus futurs) et non comme une source de coûts. Ce qui reprend la célèbre affirmation du philosophe J. Bodin (1576) : « *Il n'est de richesse que d'hommes* » et est repris par Samuelson et Nordhaus pour qui le capital humain constitue le « **stock de connaissances techniques et de qualifications caractérisant la force de travail et résultant d'un investissement en éducation et en formation permanente** ». Joseph Stiglitz (2007) enfin définit le capital humain comme « **l'ensemble des compétences et de l'expérience accumulées qui ont pour effet de rendre les salariés plus productifs** ».

2.2.2 Du capital humain à l'Indice de Développement humain

On se rend compte que le calcul du PIB (produit intérieur brut) est un indicateur de croissance, mais pas de progrès et que le paradigme économique fondé sur la croissance, n'intégrant aucune notion qualitative, est inapte à servir les intérêts de la VIE. Ainsi, polluer fait croître l'économie, améliore la rentabilité financière des investissements. De même qu'un enfant malade, en générant de l'activité économique, fait croître la richesse nationale. Par ailleurs, les comptabilités nationales ne prennent en compte qu'une partie des éléments qui constituent le véritable bilan de santé des pays. C'est pourquoi apparaît l'indice de développement humain (IDH), indice composite, créé par le Programme des Nations Unies pour le Développement en 1990 pour évaluer le niveau de développement humain des pays du monde. Il se fonde sur 3 critères : **le niveau d'éducation, le PIB par habitant, l'espérance de vie à la naissance**. AMARTYA SEN participe à l'élaboration de « l'indice de développement humain » (IDH) mais conteste les visions réductrices de la pauvreté fondées sur le niveau du revenu/hab.

2.2.3 De l'Indice de Développement Humain au potentiel humain

L'économiste Indien, prix Nobel, AMARTYA KUMAR SEN (2000) préconise **l'accroissement des « capacités individuelles »** : libertés réelles qui permettent **d'exploiter les capacités et d'orienter l'existence**. Les possibilités économiques, sociales et politiques sont directement liées à **l'état de santé, au niveau d'éducation, à l'espérance de vie ou la possibilité de faire entendre sa voix**.

Il **valorise le bien-être** et les avantages qu'une personne peut retirer de ses capacités à effectuer **ce à quoi elle accorde de la valeur et à être ce qu'elle souhaite être**.

Le **potentiel humain** déborde la sphère économique et irrigue les sciences de gestion (1990). Il dépasse la notion de *ressource*, de *capital* ou de *richesse* qui reléguait le travailleur à une relation utilitariste.

La gestion des ressources humaines ne signifie plus que l'homme est une ressource à exploiter mais **un potentiel à développer**. Le capital humain pour le gestionnaire représente **un stock** que l'on peut créer, développer, accumuler et utiliser (Autier, 2005). Ce capital **immatériel** regroupe l'ensemble des ressources **intangibles** détenues par les collaborateurs de l'entreprise, en l'occurrence :

- ▮ **Les compétences** (talents, savoir-faire, capacités, expériences),
- ▮ **Les attitudes** (motivation, qualités managériales, adhésion à un projet)
- ▮ **L'agilité intellectuelle** (capacité à innover, à entreprendre, à partager) (Bontis, 1999).

Par ailleurs, la théorie basée sur les ressources (Resource-Based Management : Penrose 1959, Barney, 1991, Prahalad et Hamel 1999) érige **le capital humain en ressource stratégique** susceptible de procurer un avantage concurrentiel et souligne **l'impact des compétences individuelles et organisationnelles, rares et inimitables, sur la rentabilité de l'entreprise**. L'avantage concurrentiel naît principalement de la **maîtrise des intangibles** : la **connaissance**, le **capital intellectuel / immatériel**.

2.2.4 Du capital humain au capital immatériel

Vers 1930, le capital immatériel représentait 30 pourcent de la valeur des entreprises ; en 2005, il représentait 70-75 pourcent. Dans une étude effectuée en 2007 par Ernest & Young « Le capital immatériel, première richesse de l'entreprise » détenu par les entreprises représente 60 pourcent du total de leur actif et 36 pourcent seulement est inscrit à leur bilan.

Enfin, une recherche menée par les Nations Unies a permis de cerner les ordres de grandeur : le capital manufacturé (infrastructures, usines, machines) représente environ 18% du capital total. A cela s'ajoutent le capital naturel (valeur des terrains, des forêts,) pour 28% et **le capital humain pour 54 pourcent**.⁸

Pour un pays, le capital immatériel recouvre tous les actifs intangibles. Il comprend les composantes suivantes :

- ▮ Le capital image, inclut la stabilité politique et la réputation (Mishina et al. 2012) ;
- ▮ Le capital relationnel, inclut le poids du pays sur la scène internationale, le nombre des alliés, l'étendue de ses relations externes, etc. ;
- ▮ Le capital humain, inclut les compétences détenues par les individus, savoir-faire industriel ou artisanal, la culture locale, le caractère de la population, etc.

⁸ UN University-International Human Dimensions Programme (UNU-IHDP) and UN Environment Programme (UNEP), "Inclusive Wealth Report 2014; Measuring progress toward sustainability", Cambridge University Press, 2014 in <http://management-rse.com/2015/07/08/sommestous-tous-du-capital-humain/>

Certains associent systématiquement le concept du capital immatériel⁹ au capital humain (Bessieux-Ollier et Walliser, 2010), vu que toutes les composantes du capital immatériel sont le résultat de l'effort humain, et que ces derniers construisent le capital image et le capital relationnel.

2.2.5. Du potentiel humain au bonheur national brut

Dès 1972, le roi du Bouthan, Jigme Singye Wangchuck , a créé le concept de **bonheur national brut (BNB)** à la place du PNB. Il définit quatre indicateurs :

- ▮ La croissance et le développement économique
- ▮ La conservation et la promotion de la culture bhoutanaise
- ▮ La sauvegarde de l'environnement et le développement durable
- ▮ La bonne gouvernance responsable.

Lyubormisky, King & al. (2005) ont montré les bienfaits du bonheur et les caractéristiques des gens heureux :

- ▮ Passent beaucoup de temps avec leur **famille** et leurs **amis**;
- ▮ À l'aise d'exprimer de la **gratitude** pour tout ce qu'ils ont;
- ▮ Premiers à offrir de l'**aide** à leurs collègues ou aux piétons;
- ▮ Pratiquent l'**optimisme** face à l'avenir;
- ▮ Savourent les **plaisirs** de la vie et cherchent à vivre le moment présent.
- ▮ Font de l'**exercice** physique de façon hebdomadaire et même quotidienne;
- ▮ En cas de tragédies et de stress **affrontent** l'adversité avec force;
- ▮ Sont moins vulnérables **aux maladies mentales**;
- ▮ Ont **plus d'amis**, sont plus **altruistes** et **engagés** socialement;
- ▮ **Plus satisfaits** de leur vie conjugale, familiale, professionnelle.

De même, le sociologue RUUT VEENHOVEN a conçu en 2007 un indice de Bonheur National Brut (BNB), considérant que «*la croissance économique n'est pas susceptible d'ajouter considérablement au bonheur*» pas plus que la mesure du progrès que propose le PIB ne suffit à refléter le niveau de développement de plus en plus protéiforme.

C'est dans cette mouvance que l'OCDE a mis au point l'indice du bonheur intérieur brut (2011). La même année, une résolution des Nations unies place le bonheur au cœur des politiques publiques.

L'indice du bonheur mondial est bâti à partir de 40 données regroupées en 4 chapitres :

- ▮ La paix et la sécurité ;
- ▮ La liberté, la démocratie et les droits de la personne humaine ;
- ▮ La qualité de la vie ;
- ▮ L'intelligence, la communication et la culture.

L'évaluation du bien-être est donc devenue une préoccupation économique. Certains pays comme le Brésil considèrent le bonheur comme un droit constitutionnel (**DIB**).

⁹Les termes « immatériel », « incorporel », « intellectuel » ou « intangible » seront utilisés indifféremment.

2.2.6. Du bonheur national brut à l'indice du progrès social

Après l'Indice de santé sociale ¹⁰ créé en 1996 par deux chercheurs américains, Marc et Marque-Luisa Miringoff, l'Indice du Progrès Social (IPS) a été développé (2009-2013) grâce à la collaboration de Scott Stern du MIT et de l'organisation à but non lucratif *Impératif du Progrès Social*, dont Michael Porter est président.

Mesurant la performance des pays à partir de différentes dimensions des performances environnementale et sociale, cet indice est actuellement considéré comme **le schéma le plus complet** pour mesurer le progrès social, et **le premier à le mesurer indépendamment du PIB**. L'IPS révèle en effet que le PIB est loin d'être le seul déterminant du progrès social. Le Costa Rica est par exemple parvenu à un plus fort degré de progrès social que l'Italie, mais avec à peine un tiers du PIB par habitant.

Il s'agit des **besoins humains** (sécurité personnelle, logement, eau et assainissement, nutrition et soins médicaux), des bases **du bien-être** (durabilité de l'écosystème, accès à l'information, santé et bien-être, accès aux connaissances de base) et des **opportunités** (tolérance, droits individuels, accès à l'éducation avancée, choix individuels).

En déclinant successivement les rapports entre bien-être humain et biodiversité, qualité de vie et ressources en eau, développement soutenable et ingénierie écologique, l'IPS met en exergue les interactions entre bonheur humain et environnement naturel.

Ainsi, le but ultime du développement doit être de permettre aux individus de vivre dans la paix et dans la dignité, en exerçant pleinement leurs droits civils, politiques, économiques et sociaux et en contribuant à un progrès harmonieux et équitable. Par ailleurs, en entreprise, veiller à l'épanouissement des hommes et des femmes devient un impératif plus que moral.

2.2.7. Du Directeur des Ressources Humaines au directeur du bonheur

Plus récemment, **les entreprises devenues libérées** (Isaac Getz 2009), **augmentées** (Turcq, 2013), **ont aussi inventé de nouveaux modèles qui concilient impératifs financiers et impacts sociaux et écologiques**. Cette volonté vise à créer de la « **valeur partagée** » en plaçant les bénéfices environnementaux et sociétaux au même rang que les bénéfices financiers, au cœur de la logique compétitive.

Dans cet esprit, le bonheur au travail est devenu certainement l'un des enjeux de la Gestion des Ressources Humaines car les salariés heureux sont les plus créatifs. Une recherche portant sur plus de 250 000 personnes, rapportée dans le livre « *The Happiness Advantage* », de Shawn

¹⁰ Mortalité Infantile, Maltraitance des enfants, Pauvreté infantile, Suicide des Jeunes, Usage de drogues, Abandons d'études universitaires, Enfants nés de mères adolescentes, Chômage, Salaires hebdomadaires moyens, Couverture par l'assurance maladie, Pauvreté des plus de 65 ans, Espérance de vie à 65 ans, Délits violents, Accidents de la route mortels liés à l'alcool, Accès à un logement d'un prix abordable, Inégalités de revenu familial.

Achor (2010) montre que les salariés qui se sentent heureux sont plus productifs, ont de meilleures performances et sont meilleurs managers. Ils se sentent plus attachés à l'entreprise et démissionnent moins fréquemment. Ils sont moins souvent absents pour maladie et leur risque d'épuisement professionnel est moindre.

De plus, les salariés dont le manager se sent heureux ont plus de chances de se sentir eux-mêmes heureux, et de juger qu'ils travaillent dans un climat propice à la performance. Le bonheur est donc un levier pour la créativité et la performance. Laurence Vanhée, (2013) estime même que « *les DRH se doivent d'évoluer d'un rôle de gestionnaire de capital humain vers un rôle de développeur de patrimoine humain pour finalement s'épanouir dans une fonction de **Chief Happiness Officer*** »¹¹.

3. Alchimie du bonheur dans l'économie du savoir

3.1. Nouvelle Théorie pour une nouvelle génération

Le plaisir au travail repose principalement sur le contenu des activités, les responsabilités confiées, la convivialité et la bonne ambiance entre collègues. S'il cherche à valoriser le « capital humain », le **management doit donc répondre au besoin de liberté et de responsabilité des collaborateurs**, favoriser la créativité et l'innovation et mettre l'intelligence au pouvoir (Mac Grégor 1950, William Ouchi 1981).

Répondre à **cette quête de sens individuelle est d'autant plus impératif** qu'il n'y a pas de créativité et d'innovation sans l'intelligence qui se trouve dans la tête des « **travailleurs du savoir** », (**expression de Peter Drucker (1959)**). Cette évidence fait paradoxalement admettre que le rêve de KARL Marx est en train de se réaliser puisque les moyens de production (l'intelligence) appartiennent aux travailleurs et que tout individu devient un « capitaliste » qui co- investit son savoir (*uniquement s'il le veut !*). Selon Davenport, « **Les personnes** ne sont pas des coûts, des facteurs de production, ou des actifs, mais **des investisseurs** dans l'entreprise, apportant leur propre capital humain en **espérant un retour sur investissement** ».

Ainsi, les jeunes de la génération Y et Z supposés être ces travailleurs du savoir qui apportent de la valeur ajoutée et de l'innovation souffrent d'un management peu favorable à leur épanouissement et, par conséquent, « ils ont trop d'énergie pour travailler » pour reprendre *Marcel Achard*

La reconnaissance de la valeur du capital humain est donc une composante nécessaire de la richesse de l'entreprise mais non suffisante. Elle a besoin d'un « révélateur » qui est le capital structurel, constitué de style de management, de flux d'informations, d'organisation, de réseaux de relations, de process, de visibilité, d'image et de réputation, soit toutes les conditions qui favorisent l'épanouissement du capital humain.

¹¹ Au début du 20^{ème} siècle et avant l'apparition des services du personnel existait déjà le secrétariat de bien- être.

Depuis 20 ans déjà, Ulrich (1998) a envisagé la gestion du capital intellectuel de l'entreprise selon deux axes :

- ▮ Développer les compétences (capital humain) et
- ▮ Favoriser l'engagement (capital structurel), ce que l'on peut écrire ainsi :

Capital intellectuel (immatériel) = compétence x engagement ;

Capital intellectuel (immatériel) = Capital humain x Capital structurel

Plus récemment, pour synthétiser le management qui émerge, Laurence Vanhée (2013) pose l'équation suivante : liberté + responsabilité = bonheur + performance.

Le bonheur est donc à la fois condition et conséquence de la performance et il importe d'installer cette circularité.

3.2. Le bonheur...sinon rien

Après avoir traité notre problématique sous le prisme de l'économie et du management notre réflexion débouche sur un résultat tautologique : politiciens, économistes et managers doivent impérativement arrimer leurs politiques à l'atteinte d'un plus grand bonheur pour tous. Cette réponse à la demande générale de bien-être ne doit pas juste correspondre à une régulation du mal-être, ou pour seulement soigner la souffrance au travail mais aller au-delà en apportant au salarié, mais aussi au citoyen, des moyens de se développer.

Ayant commencé notre article en interrogeant les philosophes grecs et puisé chez les anciens, on peut poursuivre ce questionnement en rappelant que dans l'antiquité, les citoyens s'occupaient de **politique** et que les autres activités étaient peu valorisées puisque le travail était laissé aux esclaves et le commerce aux étrangers.

Dans ce contexte de crise de l'emploi, la bonne nouvelle est que nous sommes en train de retrouver notre citoyenneté perdue mais la mauvaise est que « c'est une société de travailleurs que l'on va délivrer des chaînes du travail, et cette société ne sait plus rien des activités plus hautes et plus enrichissantes pour lesquelles il vaudrait la peine de gagner cette liberté ». (Hannah Arendt 1961).

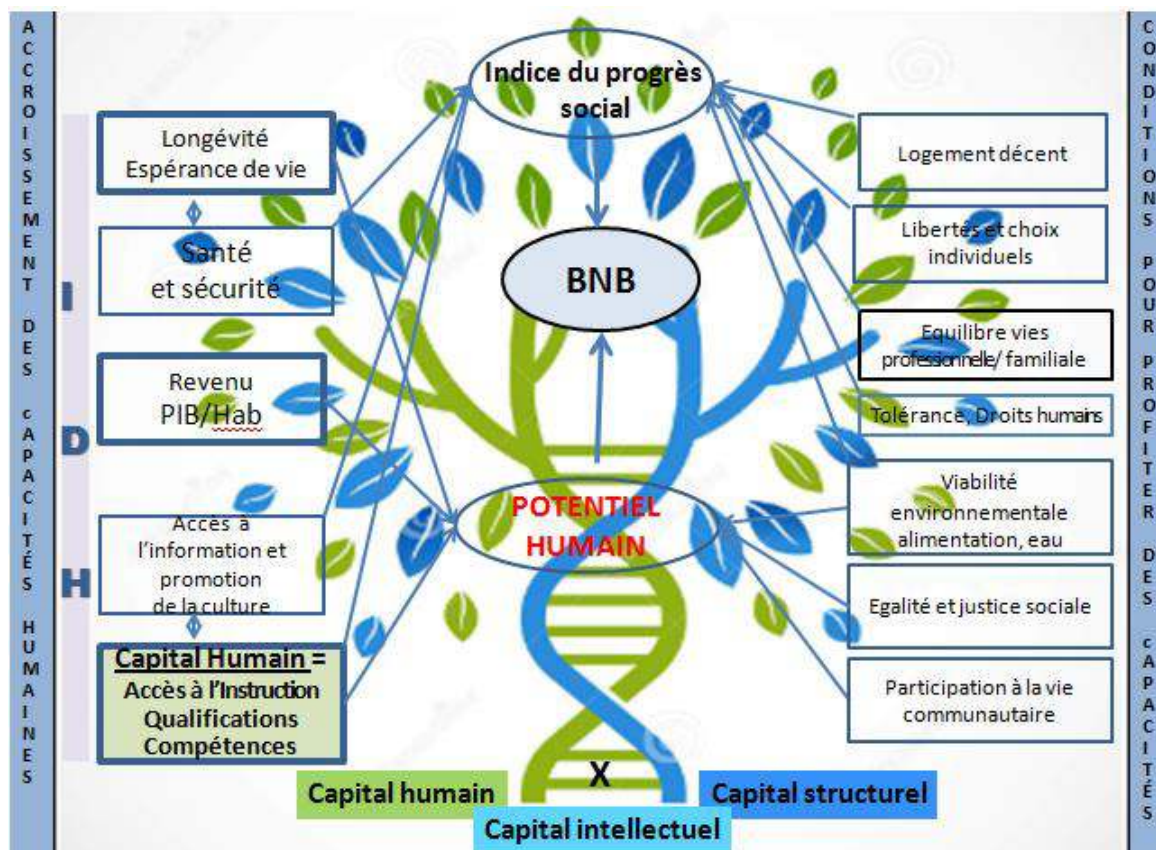
En fait, ceci signifie d'une part qu'il ne faut pas confondre emploi et travail et souligner d'autre part, que « *l'homme s'occupe à chercher son bonheur, mais son plus grand bonheur est d'être occupé.* » (Alain.) Cette idée est reprise par Baudelot, C. et Gollac, M. (2008), dans leur livre *Travailler pour être heureux, car l'Ennui est le principal ennemi de l'Homme*. Voltaire ne disait-il pas : « *le travail éloigne de nous 3 grands maux, l'ennui, le vice et le besoin* ».

Or, aujourd'hui, en l'absence de repères collectifs, la crise de l'emploi prive les individus d'un liant durable et de mécanismes de régulation. Ce changement de paradigme perturbe les liens sociaux, modifie le rapport au travail, recompose les identités.

Ainsi, **dans la mesure où tout le monde n'est pas salarié mais où tout le monde aspire au bonheur**, l'originalité de notre modèle est d'avoir fait ressortir la nécessité d'élaborer un nouvel ordre social et économique qui s'inscrive dans la nouvelle économie et de revendiquer que **l'enjeu des sociétés actuelles est de retrouver** la racine grecque du mot économie, *oikos*

nomia, cet art du vivre ensemble ... Or, comme le dit Collard, N. (2007) « la recherche du bonheur est une Affaire d'État ».

Le modèle ci-dessous offre donc un programme socioéconomique cohérent et minimal susceptible de favoriser le développement du capital intellectuel / immatériel et ce, en accordant de l'importance au capital humain et au capital structurel aussi bien en niveau micro économique que macroéconomique.



Intégration systémique des attentes individuelles et collectives par la combinaison de mesures politiques, économiques et sociales

CONCLUSION

Vers un nouveau siècle des lumières

Ayant fait l'objet depuis plus de 2000 ans, d'une quête universelle pour une meilleure qualité de vie, le bonheur est devenu un champ de recherche scientifique qui intéresse aussi bien la médecine, la psychologie et la philosophie que les sciences économiques ou la sociologie. Le bonheur, de donnée individuelle, se retrouve ainsi au cœur de débats politiques dans la mesure où le contexte économique, social et culturel, caractérisé par les inégalités, le chômage, l'absence de participation civique, mais aussi les catastrophes environnementales, contribue à miner le moral et favoriser le retour à la barbarie et aux intégrismes de toute sorte.

Certes, la modernité a commencé après l'invention de l'imprimerie en faisant reculer l'ignorance, en allégeant le fardeau du travail, en améliorant la santé et en garantissant les libertés mais aujourd'hui avec la nouvelle révolution numérique, l'avenir ne fait plus rêver et un nouveau monde doit et va se construire.

Déjà des expériences émergent ici et là présentant un modèle alternatif où cohabitent parfois des économies plurielles. Les différentes extensions du concept de capital humain montrent que l'on essaye de sortir du moule codifié, aux standards mercantiles, et de créer les conditions d'un épanouissement individuel et collectif basé sur la joie d'entreprendre et sur des activités qui fassent sens pour chacun.

Ainsi, le bonheur étant le fondement du vivre ensemble et du progrès, il constituera une force anticipatrice pour nourrir la réflexion qui semble déjà s'orienter vers l'instauration des évolutions suivantes :

- ▮ Une révolution pédagogique qui privilégie le plaisir d'apprendre, la pluridisciplinarité et la responsabilisation (classes inversées, MOOC¹²) ;
- ▮ Une transformation du management dont les prémices sont dans le management bienveillant inspiré par la confiance, la reconnaissance, le partage, la réciprocité mais aussi le management qui se libère du chef (holocratie) ;
- ▮ Une RSE 2.0 fondée sur les 5 principes de créativité, évolutivité, réactivité, glocalité et circularité (Réduire, Réutiliser, Recycler), Visser (2014) ;
- ▮ Une économie sociale et solidaire qui cherche à concilier activité économique et équité sociale notamment avec les coopératives, associations, mutuelles et fondations ;
- ▮ Un revenu universel ou de base qui est en passe de devenir une alternative sérieuse expérimentée en Finlande, au Canada... pour préserver la dignité humaine ;
- ▮ Un retour à la nature (chambre d'hôte, agriculture bio, refus de la surconsommation et tendance à être végétarien voire végane¹³) ;
- ▮ Des énergies vertes dont l'énergie solaire vers une gratuité totale (ces dernières années, le Chili a investi dans les énergies renouvelables et l'électricité est devenue gratuite),
- ▮ un programme de développement durable à caractère inclusif et universel pour établir un meilleur équilibre entre efficacité économique, travail décent, protection sociale réduction des inégalités et préservation de l'environnement.

¹² Massive open online course.

¹³ Exclure de son alimentation tout produit d'origine animale et adopter un mode de vie respectueux des animaux (habillement par exemple).

Alors... "qu'est-ce qu'on attend pour être heureux ?"¹⁴

Bibliographies

- Abramis D. J., 1987, *Fun at Work : Does it Matter ?*, paper presented at the 95th Annual Convention of the American Psychological Association.
- Achor, S. (2010). *The Happiness Advantage*. Random House
- Alain, *Propos sur le bonheur*, Paris, Folio, coll. Essais, réédition 2004.
- André, C., *Vivre heureux. Psychologie du bonheur*, Paris, Odile Jacob, 2004.
- Arendt Hannah (1961) *Condition de l'homme moderne*
- Argyle, M. & Martin, M. (1991). *The psychological causes of happiness* in Strack, F., Argyle, M., & Schwartz, N., *Subjective Well Being an interdisciplinary perspective*, Pergamon Press
- Aristote, *Éthique à Nicomaque*, tr. fr., Paris, Vrin, 1990.
- Autier, F. (2005). *Human capital. Beyond the fac, what the analogy really tells*. Congrès AGRH
- Avey J B, Luthans F, Smith R M, Palmer F P, (2010), *Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well Being Over Time* Journal of Occupational Health Psychology Vol.15, No., p :17/28
- Barney, J. B. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, 17(1), pp. 99-121.
- Baudelot, C. et Gollac, M. (2008), *Travailler pour être heureux*, Paris, Fayard.
- Baumeister, R. F. (1991). *Meanings of Life*, New York: Guilford.
- Becker G. (1964), *Human capital : a theoretical and empirical analysis*, University of Chicago..
- Bessieux-Ollier, C. Walliser, E., *Le capital immatériel. État des lieux et perspectives*, Revue française de gestion 2010/8 (n° 207), p. 85-92.
- Bontis, N. (1999), *Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field*, Intern. Journal of Technology Management, Vol.18 Nos 5-8, pp.433-62.
- Brini M.F. (2015) *Engagement et spiritualité au travail : le cas de Sodexo Tunisie*. Thèse en Sciences de gestion sous la direction de Z. B. Ammar Mamlouk et J.-Y. Duyck : La Rochelle
- Bruckner, P., *L'Euphorie perpétuelle. Essai sur le devoir de bonheur*, Paris, Grasset, 2000.
- Chanlat J.-F. (dir.), 1990, *L'Individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, Paris, Eska.
- Collard, N. (2007). *À la recherche du bonheur: Une Affaire d'État?* Montréal, La Presse, 23 avril 2007, p. A17
- Comte-Sponville, A., Delumeau, J., Farge, A., *La plus belle histoire du bonheur*, Paris, Le Seuil, 2004.
- Darwin, C. (1872). *The expression of the emotions in man and animals*. London, J. Murray 374 p
- Deci, Edward L., et Richard M. Ryan, *On Happiness and Humain Potentiels : A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being*, *Annual Review of Psychology*, vol. 52, 2001, pp. 141-166.
- Destrée, Pierre, *Bonheur et complétude*, in Pierre Destrée, *Aristote. Bonheur et vertus*, Paris, PUF, 2003.

¹⁴ Chanson de Sacha Distel (1975).

- Diener, E. , Seligman, M.E.P. (2002) : *Very Happy People*, **Psychological Science**, 13, pp. 81-84.
- Diogène L., *Vies et doctrines des philosophes illustres*, Paris, Hachette, 1999.
- Drucker, P. (1959) , *Landmarks of tomorrow* . Harper.
- Easterlin, R., *Will raising the incomes of all increase the happiness of all ?* , *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 27, 1995.
- Épicure, in Sextus Empiricus, *Lettres et maximes*, Paris, PUF, 1987.
- Feuvrier, M-P (2014), *Bonheur et travail, oxymore ou piste de management stratégique des entreprises ?*, *Management et Avenir*, n° 68, p. 164-182.
- Frank, Robert H., *Luxury Fever*, New York, The Free Press, 1999.
- Freud, S., *Malaise dans la civilisation*, Paris, PUF, coll. Bibliothèque de psychanalyse, 1992.
- Frey, B. S., Alois S.(2002). *Happiness and economics*, Princeton University Press, 220 p.
- Giuliani, E. (2007), *Quand la pub fait semblant, Études : une certaine idée du bonheur*, vol. 5, n° 406, p. 659-663.
- Jalenques, E., *La thérapie du bonheur*, Paris, Marabout, Hachette Livre, coll. Marabout Psychologie, 2006.
- Kant, E., *Fondements de la métaphysique des mœurs*, in *Œuvres complètes*, tome II, Paris, Gallimard, 1985.
- La Garanderie, A. (2004), *Plaisir de connaître. Bonheur d'être*, Lyon, Chronique sociale.
- Layard, R., *Le prix du bonheur*, Paris, Armand Colin, 2007.
- LeRoy, P. (2007). *L'indice du bonheur mondial: Pourquoi? Comment?*, Discours prononcé dans le cadre du colloque OECD conference on measurability and policy relevance of happiness, Rome, Italie, 2-3 avril 2007, organisé par OCDE, 3 p
- Lipovetsky, G., *Le bonheur paradoxal*, Paris, Gallimard, 2006.
- Lyubomirsky, S., King, L. et Diener, Ed (2005), *The benefit of frequent positive affect: does happiness lead to success?*, *Psychological Bulletin*, vol. 6, n° 131, p. 803-855.
- Mac Gregor I et Little B R. (1998), *Personal projects, happiness and meaning: on doing well and being yourself*, *Journal of personality and social psychology* . Vol 74, p494-512.
- Mandeville, L. (2010), *Le bonheur extraordinaire des gens ordinaires*, Montréal, Éditions de l'Homme.
- Mark Kingwell 2006. *À la poursuite du bonheur. De Platon au Prozac* Bayard
- Maslow A H. (1943), *A theory of human motivation*. *Psychological Review* , Vol 50, p 370-396
- Miringoff M., Miringoff M,-L, *The Social Health of the Nation. How America is really doing ?* Oxford University Press, Oxford, 1999
- Mishina, Y., Block, E. S., Mannor, M. J. (2012). *The path dependence of organizational reputation: How social judgment influences assessments of capability and character*. *Strategic Management Journal*, 33, 459-477
- Montessori, M. (2003), *Éduquer le potentiel humain*, [1^{re} éd. 1943], Paris, Desclée de Brouwer.
- OCDE(2011) : *Comment va la vie ? Mesurer le bien-être*, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264121195-fr>
- OCDE, *Actifs intellectuels et création de valeur*, Rapport de synthèse, 2008
- Oswald, Andrew J., *Happiness and Economics Performance* , *The Economic Journal*, vol. 107, n°445, 1997.
- Ouchi, W. (1982) **Théorie Z.**, Paris, InterÉditions
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley
- Peretti J M, et al. (2009), *Santé, sécurité et bien-être au travail dans les rapports RSE des entreprises du CAC 40*. Université d'été de l'IAS , p 311-321

- Peters,T.J., Austin, N. (1985), *A passion for excellence: the leadership difference* Random House,
- Platon, *République*, in *Œuvres complètes*, tome I, Paris, Gallimard, 1950.
- Prahalad, C. ,Hamel, G. (1990), *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, May/Jun, pp. 79-91.
- Proust, Marcel, *À la recherche du temps perdu*, Paris, Gallimard, 1989.
- Ricard, M., *Plaidoyer pour le bonheur*, Paris, Pocket, 2006.
- Rodrigo, Pierre, *Aristote. Une philosophie pratique. Praxis, politique et bonheur*, Paris, Vrin, 2007.
- Rousseau, Jean-Jacques, *Émile*, in *Œuvres complètes*, Paris, Gallimard, 1969, tome IV.
- Samuelson et Nordhaus (2005) *Economie* ed. Economica 18^{ème} édition
- Schultz ,T. (1961). *Investment in Human Capital*. AER.
- Seligman M. E. P. Csikszentmihalyi M. (2000) *Positive Psychology: An Introduction* [American Psychologist](#) 55(1):514 · February

