

L'ÉCONOMIE  
DES DÉCHETS –  
UNE APPROCHE  
INSTITUTION-  
NALISTE

À propos du livre de Sylvie Luton, *Économie des déchets. Une approche institutionnaliste*, Bruxelles, Éditions de Boeck, Collection Ouvertures économiques, Préface de Milad Zarin-Nejadan, octobre 2011, 267 pages. ISBN : 978-2-8041-6301-3

Depuis quelques années, les ouvrages économiques consacrés aux problèmes environnementaux ou aux débats sur le changement

climatique font florès. La littérature en la matière ne cesse de s'étoffer, accompagnant les préoccupations bien légitimes de nos contemporains pour l'accroissement des pollutions, la dégradation de la qualité de l'air, le recul de la forêt, l'érosion des sols, bref, l'avenir de notre planète (BEAUD (M.), 2011). Curieusement, l'une des manifestations les plus visibles et les plus marquantes de ces questions environnementales, à savoir la question des déchets et de leur impact et de leur traitement, a longtemps fait figure de parent pauvre de cette littérature. Bien peu d'ouvrages économiques s'en sont préoccupés, hormis (pour s'en tenir à l'exemple français) les travaux pionniers de Gérard Bertolini, qui s'intéresse à ce problème dès les années 1970 (BERTOLINI (G.), 1990). Il existe donc un manque notable sur cette question, un manque d'autant plus dommageable que les déchets renvoient à de nombreux concepts et catégories économiques (qualité, utilité, valeur, marchandise, pour ne citer que ceux-là), qu'ils interrogent. Le livre que vient de faire paraître Sylvie Lupton aux Editions de Boeck vient très utilement combler cette lacune.

L'originalité de cet ouvrage tient au fait qu'il aborde cette question de l'économie des déchets en adoptant une approche plurielle. Sans s'inscrire dans la littérature standard en matière d'économie de l'environnement, l'auteur analyse tour à tour les déchets dans leur dimension historique, sociale, voire comportementale, et cela donne une véritable épaisseur et une tonalité nouvelle à ce livre, qui n'en reste pas moins un livre proposant une solide analyse économique de la question de ces produits particuliers que sont les déchets (nous y reviendrons). Ce choix méthodologique permet à Sylvie Lupton d'éviter l'écueil (que l'on rencontre quelquefois dans les ouvrages d'économie de l'environnement) qui aurait consisté à aborder ce thème protéiforme en privilégiant un angle, quitte à en sacrifier certains autres.

Les déchets sont un sujet protéiforme par excellence. C'est d'abord un paradoxe pour l'économiste, qui s'interroge sur le sens à donner à un produit dont la production inverse le sens habituel des flux financiers de l'échange : on paye pour en être débarrassé, alors que l'on est en général rétribué pour se séparer d'un bien à valeur positive. Les déchets, rebuts et autres produits assimilés conduisent à l'introduction d'une catégorie particulière de biens, celle des biens à valeur nulle ou à valeur négative. Jevons (1871) introduit à ce propos le concept de *discommodity*, c'est-à-dire de marchandise ou de produit affecté d'une utilité négative. Notons que cette catégorie de biens à valeur négative n'a rien perdu de son intérêt, elle tend même à s'étendre à d'autres segments d'activité (comme, par exemple, l'électricité, qui peut, dans certaines circonstances bien particulières (et donc délimitées dans le temps), être affectée de prix négatifs).

Ensuite, la production des déchets est une des manifestations les plus marquantes de l'évolution de nos modes de consommation, des

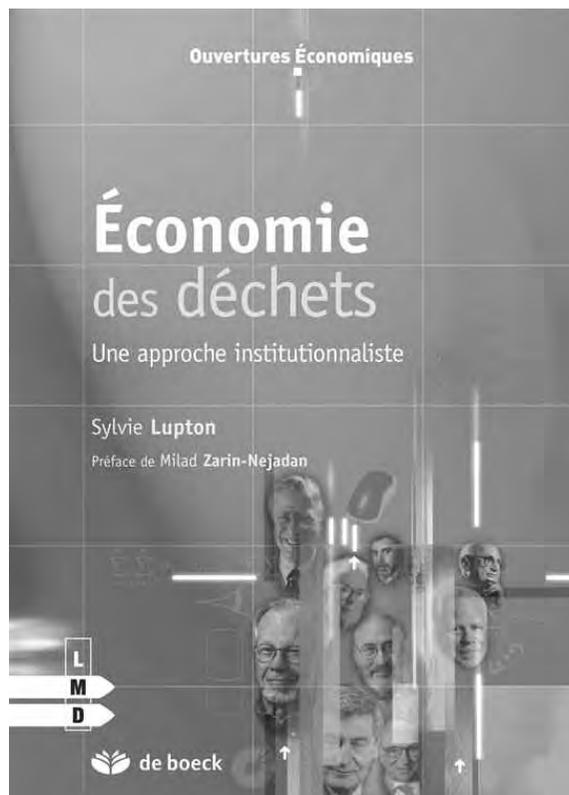
transformations du capitalisme et des améliorations successives des méthodes de fabrication des biens et des services. La progression importante des quantités de déchets collectés depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, la transformation de leur composition, l'envolée de la place qu'y prennent les emballages : tous ces éléments sont des marqueurs extrêmement parlants de ce que nous consommons, des évolutions successives de l'appareil productif (l'introduction de la chimie, puis la révolution de l'électricité et, enfin, les technologies de l'information et de la communication), de l'accélération des vagues d'innovation et de l'augmentation du taux de rotation des objets du quotidien, qui nous fait consommer de plus en plus d'objets dont la durée de vie est de plus en plus courte. Sylvie Lupton pointe ici du doigt d'une manière très pertinente la responsabilité, dans cette évolution, des phénomènes de concurrence et d'innovation et celle des transformations incessantes qui animent les processus marchands et tendent à stimuler la consommation, y compris de manière purement artificielle lorsque certains produits sont dès l'origine pensés pour n'être utilisés que pendant une durée limitée, alors qu'ils pourraient très bien fonctionner pendant beaucoup plus longtemps (obsolescence programmée).

Et les transformations des processus productifs et marchands peuvent également avoir, en retour, un impact sur la valeur attribuée à un déchet, et donc sur sa définition même en tant que déchet (si l'on considère qu'un déchet est un bien à valeur négative). En effet, à travers les processus de recyclage et de récupération, des rebuts peuvent retrouver une nouvelle utilité et revenir dans le cycle marchand et productif sous la forme de nouveaux produits : ils se voient alors affecter une valeur positive. Ces rebuts-là ne sont plus des déchets, ils passent de la catégorie de déchets à celle de produits parce

qu'ils trouvent des débouchés dans l'économie et répondent à une demande. Ces étapes de transformation/récupération, qui qualifient ce qui est déchet et ce qui ne l'est pas, sont elles aussi dépendantes des mutations du capitalisme, de l'existence de marchés secondaires et d'une demande pour ce type de produit. On a longtemps récupéré et recyclé les vieux chiffons pour produire à bon compte une partie de la pâte à papier, les os et tous les sous-produits de boucherie pour fabriquer du suif, de la colle, du savon, les boues d'épuration urbaines sont utilisées comme engrais agricoles, etc. (BARLES (S.), 2005). Puis, au fil du temps et au gré des innovations techniques, ces utilisations ont été rendues obsolètes, ces récupérations n'ont plus eu de sens économique et en perdant leurs filières de récupération/recyclage, les vieux chiffons, les os, etc. sont redevenus des déchets à valeur négative.

Enfin, troisième manifestation de leur nature protéiforme, les déchets soumis à des évolutions majeures dans leur mode d'organisation (ce qui, du reste, est intimement lié à leur place et à leur rôle dans les processus productifs et marchands). Intégrés aux processus productifs, ils constituent une filière économique à part entière s'organisant selon un mode de coordination marchand. Devenus déchets sans valeur marchande ou à valeur négative, et donc source d'externalités, ils doivent être pris en charge par la collectivité et financés par la redevance ou l'impôt. Sylvie Lupton propose une typologie des modes de coordination autour des déchets en suivant un ordre chronologique. Aux chiffonniers est associé le mode de coordination destructive (VAHABI (M.), 2004), partant de l'idée que

ceux-ci vivent en marge de la société et constituent une corporation dans laquelle les conflits se règlent volontiers par l'usage de la violence. Puis lui succède un mode de coordination bureaucratique où dominent les règlements et les lois édictés par les autorités pour orga-



niser et contrôler la gestion des déchets. Enfin, un mode de coordination marchand le remplace, pour laisser, depuis les années 1960, plus de place aux grandes firmes qui gèrent les services de collecte et de traitement des déchets pour le compte des collectivités locales. Cette typologie est intéressante, car elle permet de fixer les grandes lignes de l'évolution des modes de gestion des déchets et de mieux comprendre comment s'effectue, sur un plan institutionnel, l'organisation du service d'enlèvement des ordures. Il permet enfin, et c'est là une originalité de plus de l'ouvrage de Sylvie Lupton, d'y trouver des clefs pour analyser la manière dont les conflits autour des déchets (qui sont nombreux) éclatent et se dénouent en fonction des époques

et des contextes institutionnels nationaux.

On le voit, les réflexions autour des déchets vont bien au-delà de simples questionnements autour de l'économie de l'environnement. Le livre de Sylvie Lupton constitue une contribution remarquable et très éclairante à l'économie des déchets. Les méthodes utilisées (approche institutionnelle, découpage en grands modes de coordination, réflexion autour de la gestion des conflits), la grande maîtrise de la littérature et des concepts économiques (toujours convoqués à bon escient), la prise en compte de la nature protéiforme des déchets, les informations précises et complètes recueillies, tout cet ensemble contribue à faire de ce travail un livre d'une grande valeur. On ne peut qu'en recommander la lecture à tous les économistes, et, au-delà, à tous les étudiants, chercheurs et enseignants en sciences humaines intéressés par ce sujet certes encore méconnu, mais qui ne devrait pas le rester très longtemps.

Par **Christophe DEFEUILLEY**  
Docteur en économie.

## BIBLIOGRAPHIE

- BARLES (S.), *L'Invention des déchets urbains*, Champ Vallon, Seyssel, 2005.
- BEAUD (M.), *Vers le pire des mondes*, Le Seuil, Paris, 2011.
- BERTOLINI (G.), *Le Marché des ordures. Économie et gestion des déchets ménagers*, La Découverte, 1990.
- JEVONS (W.), *The theory of political economy*, 1871.
- VAHABI (M.), *The political economy of destructive power*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, 2004.

## BARBE-BLEUE OU LA CURIOSITÉ APPLIQUÉE AU MARKETING

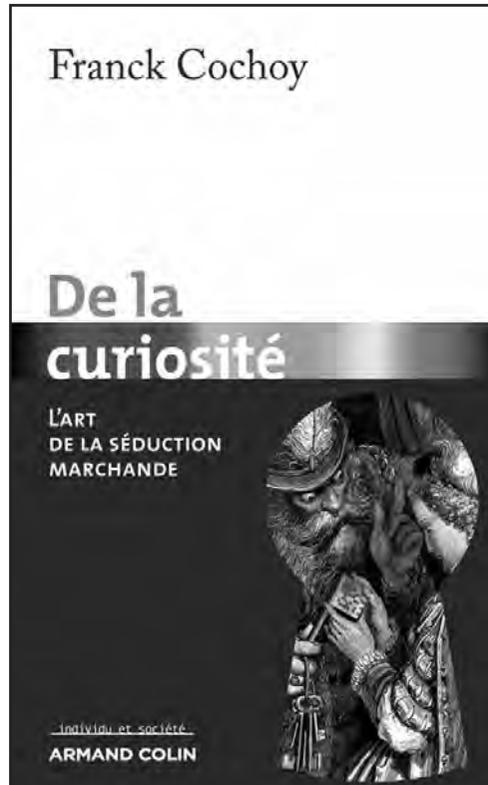
À propos du livre de Franck Cochoy, *De la curiosité. L'art de la séduction marchande*, Paris, Armand Colin, 2011.

L'histoire de Barbe-Bleue, popularisée par Charles Perrault, a fait l'objet de nombreuses interprétations psychanalytiques et historiques, mais elle n'avait jamais encore servi de base à l'élaboration d'une étude sur les pratiques contemporaines du *marketing*. C'est ce que fait Franck Cochoy, qui utilise ce conte du XVII<sup>e</sup> siècle pour explorer d'un point de vue sociologique le thème de la curiosité et de son usage dans le domaine du *marketing*.

La curiosité, qui poussa il y a de cela quelques siècles la femme de Barbe-Bleue à tourner la clé de la porte interdite, est aujourd'hui à l'origine de nombreux actes d'achat. Mais comment cette disposition longtemps réprimée par la société occidentale se retrouve-t-elle, aujourd'hui, au cœur des techniques de *marketing* du monde marchand ? L'ouvrage de Franck Cochoy met en lumière, à partir de l'étude de l'évolution de la perception de la curiosité du Moyen Âge à nos jours, le phénomène de marchandisation de la curiosité qui explique son utilisation actuelle pour favoriser les ventes des commerçants.

La curiosité a tout d'abord été rattachée à la religion et au sacré. Elle est en effet un élément constitutif de l'Homme, ce qui explique son statut et son histoire particulière, que ce soit dans la Bible ou dans la mythologie antique : c'est à cause d'elle qu'Adam et Ève furent chassés du Paradis ou que Pandore libéra sur la Terre les maux contenus dans la boîte confiée à ses

soins. La curiosité a donc été considérée pendant très longtemps comme favorisant le vice et le péché, comme une disposition contre laquelle l'Homme doit lutter. Avec le développement des sciences, des distinctions commencent à se faire jour, opposant notamment la « bonne » curiosité, qui incite l'Homme à acquérir de



nouvelles connaissances sans pour autant remettre en cause les fondements du christianisme, à la « mauvaise » curiosité incompatible avec le respect dû aux Écritures. Mais c'est avec le siècle des Lumières et l'intérêt nouveau pour tout ce qui est étrange et méconnu que la perception de la curiosité commence véritablement à changer. Franck Cochoy développe l'exemple des cabinets de curiosités, qui prolifèrent alors et offrent à la contemplation des objets « merveilleux », source d'étonnement, tels que des os de géants ou des cornes de licorne. À partir de cette période, la science se libère peu à peu du carcan de la religion et elle finit par s'imposer. Cependant, selon l'auteur, c'est

paradoxalement à cette époque que les sciences commencent à délaisser la curiosité comme méthode d'acquisition de nouvelles connaissances, au profit de l'observation et de l'analyse. La curiosité est alors récupérée par les marchands qui, avec le succès des cabinets de curiosités notamment, comprennent qu'ils peuvent en tirer parti en exploitant sa valeur commerciale. Les commerçants investissent le champ de la collection et généralisent son principe, qui gagne peu à peu les classes bourgeoises : le phénomène de la marchandisation de la curiosité est né.

Aujourd'hui, la curiosité n'est plus perçue comme une disposition qu'il faut contrôler. Bien au contraire, elle est constamment stimulée par le monde marchand. Les grandes marques disposent depuis des années de nombreuses techniques afin de pousser les consommateurs à se comporter conformément à leur souhait, sans en avoir conscience. Cela passe souvent par des études approfondies touchant aux différents ressorts sur lesquels jouer pour atteindre l'objectif : vendre. La curiosité serait ainsi une de ces dispositions sollicitées par les techniques marchandes pour attirer

les acheteurs. Cependant, en tant que telle, la curiosité ne suffit pas à déclencher l'action : il est nécessaire qu'un dispositif spécifique soit utilisé pour l'activer. Ainsi, Barbe-Bleue éveille la curiosité de sa femme en lui parlant d'abord de toutes les pièces de sa demeure et de leur contenu, des pièces dans lesquelles elle peut se rendre en toute liberté, avant de lui présenter la clé donnant accès à la seule pièce interdite de son logis. Ce faisant, il suscite l'intérêt et la curiosité de sa femme pour cette pièce et l'incite à s'y rendre pour y découvrir des secrets cachés. Aujourd'hui, ce sont d'autres méthodes qui sont utilisées par les commerçants, mais toujours avec le même but : capter la curiosité afin de pousser à l'acte.

Trois mécanismes de ce type sont analysés par Franck Cochoy : l'attrait des vitrines des magasins, celui des *packagings* des produits et, enfin, celui des campagnes de publicité. L'analyse de chacun de ces exemples s'appuie sur une étude de cas correspondant à un acteur spécifique du monde marchand (le commerçant indépendant, l'entreprise et le publicitaire) et à une époque différente. Cette grande variété permet de montrer que les techniques utilisées partagent les mêmes objectifs et mettent en jeu les mêmes mécanismes, malgré les progrès de la technologie et des méthodes *marketing*.

Le premier exemple (qui est aussi le plus ancien puisqu'il date de 1940) a trait à l'expérience d'un épicier du Kansas relatée dans le journal *Progressive Grocer*. Dans cet article, le commerçant développe l'idée selon laquelle « les étalages qui éveillent la curiosité des passants conduisent toujours à des ventes » (sous-titre de l'article, février 1940). Susciter la curiosité permet donc de se différencier de ses concurrents et d'attirer les clients pour les faire entrer dans la boutique. La vitrine devient ainsi le dispositif qui stimule la curiosité des passants et crée le désir de rentrer, et ce quels que soient leur personnalité, leur psychologie, leur âge ou leur sexe. Cet exemple savamment analysé par Cochoy est toujours d'actualité en ce début du XXI<sup>e</sup> siècle puisque le *marketing* continue d'accorder une place essentielle à la vitrine. Ainsi, les magasins font appel aux plus grands *designers* et architectes d'intérieur pour créer de véritables œuvres d'art visibles de la rue. Depuis des dizaines d'années, le boulevard Haussmann rassemble chaque hiver des milliers de personnes, enfants comme adultes, pour admirer les vitrines animées des grands magasins. L'éveil de la curiosité peut venir de différents éléments : l'agencement de la vitrine, la disposition des objets présentés ou l'univers construit, qui tentent de créer une interac-

tion, un premier contact entre le passant et la vitrine.

Une autre façon d'attiser la curiosité est de jouer sur le *packaging* d'un produit. Dans la plupart des cas, celui-ci cache l'objet aux yeux des consommateurs, tout en apportant certaines indications qui permettent de deviner ce que l'emballage renferme. Pour Franck Cochoy, le potentiel d'éveil de la curiosité de l'emballage est lié à sa possibilité de créer une bonne surprise pour le client en jouant sur l'écart qui peut exister entre les attentes du client et la réalité du produit. Il soulève d'ailleurs un paradoxe intéressant constitutif du *packaging*, parfois capable de révéler plus de choses sur le produit que son contenu lui-même, du fait des informations que l'on peut y faire figurer.

Enfin, la publicité reste également un bon moyen d'attirer l'attention et de donner envie de consommer. Des trois exemples, c'est sûrement le plus évident dans l'esprit de consommateurs de plus en plus sensibles aux effets et aux promesses non tenues de la publicité. Tous ces ressorts utilisés par le monde marchand (grâce à la vitrine, à l'emballage ou à la publicité) sont déjà présents dans le conte de Barbe-Bleue et suivent un processus commun : la curiosité est d'abord excitée (par une pièce interdite, un emballage qui invite à la surprise ou une vitrine alléchante) afin de faire naître le désir d'en savoir plus et de pousser ainsi à l'action que l'on souhaite obtenir. Les étapes du processus de décision d'achat sont donc contrôlées afin qu'elles se déroulent dans l'ordre permettant d'aboutir à la vente.

Proposant une « petite histoire » de la curiosité, cet ouvrage permet de présenter l'évolution de cette disposition d'esprit dans l'histoire de notre société et de comprendre l'importance qu'elle a acquise dans la sphère du monde marchand. S'il n'est pas toujours simple de suivre Franck Cochoy dans toutes ses explorations – religieuse, anthro-

pologique, sociologique ou encore littéraire – son propos original et son analyse sociologique susciteront la curiosité des lecteurs, qu'ils soient ou non initiés au *marketing*.

Par Ambroisine DUMEZ,  
Chef de projet Marketing,  
Fondation de l'Armée du Salut.

## LA GESTION DES HOMMES EN QUÊTE D'ELLE-MÊME

À propos du livre de Jeffrey Pfeffer et Robert Sutton, *Faits et foutaises dans le management*, traduction française Vuibert, 2007 (1<sup>re</sup> éd. 2006), 288 pages.

« Dans l'environnement actuel caractérisé par une concurrence féroce et une évolution accélérée des marchés et des technologies, la réussite d'une entreprise dépend avant tout de la qualité de ses choix stratégiques. C'est pourquoi la stratégie doit faire l'objet de toute l'attention des dirigeants. Ceux-ci doivent veiller à ce que l'entreprise se remette en question en permanence en définissant des projets de changement audacieux qui renouvellent sans cesse les pratiques de management. Il leur faut également montrer des capacités de leader, de manière à imposer ces projets et à conduire leur entreprise d'une main ferme. Cette adaptation permanente de la stratégie et du management garantie par un *leadership* fort doit, enfin, accorder la priorité à la dimension humaine de l'entreprise. Les employés constituant le principal actif de l'entreprise, il est impératif de s'assurer la collaboration des meilleurs – et des meilleurs seulement. De ceux-ci, il faut exiger qu'ils se donnent à fond à leur travail, et les y inciter par des récompenses financières significatives et discriminantes. Telles sont

aujourd'hui les règles essentielles du succès.

Si vous pensez que tout ce qui précède est vrai, alors lisez *Faits et foutaises*. Vous saurez pourquoi vous vous trompez - tout ce qui précède est faux, ou, au moins, douteux. » Voici, présenté par Hervé Laroche, professeur à l'ESCP, le livre de Jeffrey Pfeffer et Robert Sutton, deux professeurs de comportement organisationnel et de management, menant aussi des missions de conseil. Il m'a beaucoup fait rire, car j'y ai retrouvé (habilement démontées) certaines des « foutaises » que l'on rencontre le plus fréquemment. À partir de leurs interventions, les auteurs analysent six « demi-vérités pernicieuses et croyances idiotes qui empoisonnent la vie des entreprises » (1).

*1<sup>re</sup> demi-vérité : vie privée et vie professionnelle doivent être nettement séparées.*

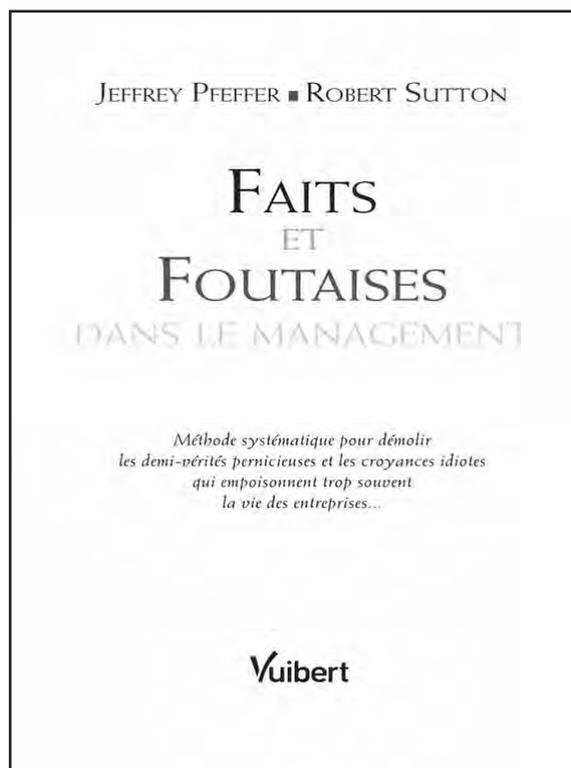
« Les salariés sont censés penser différemment au travail. Dès que vous franchissez la porte de votre lieu de travail, vous êtes censé laisser

de côté vos responsabilités et vos obligations familiales, sociales et même personnelles, pour vous concentrer uniquement sur l'entreprise » au sein de laquelle, par ailleurs, vous êtes « tenu de passer de plus en plus de temps. »

Cette séparation entre la vie privée et la vie professionnelle a de multiples traductions. N'en citons qu'une, parmi les nombreuses évoquées : « Prenez les incitations financières. Leur bien-fondé est rarement mis en cause dans le cadre professionnel, alors que donner de l'argent à un proche, à un ami ou à une association pour orienter son comportement semble suspect et simpliste. »

(1) Le lecteur gourmand pourra enrichir sa base de données avec BEAUVALLET (M.), *Les Stratégies absurdes – Comment faire pire en croyant faire mieux*, Seuil, 2009.

Amener les individus à devoir agir, penser, ressentir différemment une fois le portillon de leur entreprise franchi revient à leur demander d'oublier ce qu'ils sont, c'est-à-dire ce qui est la base de leurs talents (talents pour lesquels, ironie du sort, ils ont précisément été recrutés).



*2<sup>e</sup> demi-vérité : les meilleurs collaborateurs font les meilleures entreprises.*

Ces talents individuels, les gestionnaires en sont obsédés. Ils dépendent des sommes faramineuses pour recruter les meilleurs profils, développer de luxueux programmes de formation réservés aux « hauts potentiels », concevoir de complexes systèmes de rémunération destinés à rétribuer les « meilleurs », écrire de savants référentiels de compétence demandant aux managers « d'être eux-mêmes » (2).

Où que l'on regarde, les outils de GRH reposent tous sur une vision de la performance monadique et décontextualisée. Ce n'est pour-

(2) « Be Yourself » : compétence trouvée dans le référentiel d'un constructeur aéronautique.

tant pas faute d'ignorer que « les performances des individus dépendent des ressources dont ils disposent, de l'aide de leurs collègues, de l'infrastructure qui soutient leur travail. Il est impossible, même pour les individus les plus talentueux, de faire du bon travail au sein d'un système inefficace. Les systèmes inefficaces sont beaucoup plus destructeurs que les individus incompetents, car ils peuvent transformer un génie en idiot. » En bref, des individus très talentueux peuvent donner des collectifs très médiocres.

*3<sup>e</sup> demi-vérité : les incitations financières sont un puissant facteur de motivation.*

C'est probablement l'une des demi-vérités les plus tenaces, malgré l'accumulation de preuves démontrant l'inverse.

Il est compliqué, voire impossible, de déterminer ce qui, dans la performance, relève de l'individuel ou du collectif. Cela n'est possible que dans les postes très individualisés, dans lesquels la

performance est très simple à mesurer. Or, un nombre infime de postes correspondent à ce double critère.

Par ailleurs, la rémunération relève des motivations extrinsèques, et l'on sait depuis longtemps que les motivations intrinsèques – ayant trait au poste lui-même : son intérêt, sa diversité, son degré d'autonomie décisionnelle, etc. – sont infiniment plus efficaces... et moins coûteuses. « Les dirigeants croient beaucoup au pouvoir de motivation des récompenses extrinsèques. Ils se font une idée fautive des facteurs de motivation des individus. (3) »

Enfin, lorsque la rémunération est utilisée comme instrument de dif-

(3) À ce sujet, le livre de PINK (D.), *La Vérité sur ce qui nous motive*, trad. fr. éd. Leduc S., 2011, apporte une démonstration définitive.

férenciation, elle y parvient ! Elle différencie, c'est-à-dire qu'elle dissout la cohésion. Et l'on aboutit à ce merveilleux résultat que la rémunération motive peu les *happy few* bénéficiant des largesses de l'entreprise, tout en démotivait ceux qui en sont exclus.

On pourrait aussi citer les études établissant la responsabilité des rémunérations basées sur le cours de l'action dans la multiplication des scandales financiers de ces dernières années. Comme le disent Pfeffer et Sutton : « Faites attention à ce que vous demandez [à la rémunération], vous risqueriez de l'obtenir ! »

Les trois dernières demi-vérités sont relatives :

- au « tout stratégie »,
- au « changement pour le changement »,
- au culte du *leadership*.

Très succinctement, que disent-ils ?

- *Une réalité mise à distance*

L'accent mis sur la stratégie, qui trouve sa source dans les *business schools*, conduit souvent à sous-estimer les questions de mise en œuvre. « L'équipe dirigeante se désintéresse des problèmes fondamentaux, préférant concentrer son attention sur les questions stratégiques, intellectuellement plus gratifiantes et plus faciles à analyser ». Ils ne sont pas si nombreux, les dirigeants, qui, comme Jean-René Fourtou, se « demande[nt] si le comment faire n'est pas le plus important. Des erreurs dites stratégiques sont bien souvent des erreurs d'exécution et de mise en œuvre (4) ».

Concernant les changements, les deux professeurs évoquent leur multiplication incessante. De nouveaux chantiers sont lancés avant même que les précédents n'aient abouti, laissant les opérationnels démunis, découragés, usés. Pour couronner le tout, en cas d'échec, on convoque la

commode « résistance au changement », rendant ainsi responsables ceux qui n'en peuvent mais.

Le dernier chapitre, sur le *leadership*, est sans doute le plus faible. Pfeffer et Sutton y soutiennent que les leaders ont moins de pouvoir qu'il n'y paraît et que c'est très bien ainsi. Le propos n'est pas inexact, mais il comporte des contradictions qui en atténuent la portée. Les auteurs nous disent ainsi que « les leaders ne sont que trop conscients des limites de leur capacité à faire bouger les choses » et, quelques lignes plus bas, qu'ils « surestiment leurs effets positifs sur leurs collaborateurs. »

Sur ce sujet, on aimerait surtout leur demander : si les leaders n'ont pas l'influence qu'on leur prête, si le *leadership* ne s'apprend ni dans les livres ni dans les MBA, alors, pourquoi diable, continuer à écrire et à enseigner ? Leur double injonction ressemble furieusement à un écriteau sur lequel serait écrit : « Ne lisez pas cet écriteau ! »

- *La connaissance inutile*

Le manque d'utilisation de la connaissance disponible que les auteurs pointent dans les entreprises pourrait être étendu à l'action publique. Pour ne prendre qu'un exemple, les meilleures recherches mettent régulièrement à jour le fait que les politiques de l'emploi en France font fausse route, mais ces résultats restent mystérieusement sans effet (5). Ce n'est pas un Jean-François Revel qui, il y a vingt-cinq ans déjà, dénonçait *La Connaissance inutile* (6), qui démentirait ce constat.

Mon principal regret, une fois le livre achevé, c'est que l'on reste un peu sur sa faim. Non que les constats soient inexacts. Mais certains paraissent en-deçà de la réalité. Ainsi, pour ne prendre que la première demi-vérité, le diagnostic

semble quasi dépassé. Le problème n'est pas (n'est plus) l'existence d'une frontière entre vie privée et vie professionnelle, mais à l'exact opposé son lent effacement *via* les outils de communication qui permettent d'envoyer (et de recevoir) des *mails* à toute heure du jour et de la nuit, semaine et week-end réunis en un tout indifférencié : « Lorsque l'on transporte son bureau avec soi, on devient libre de travailler 24 heures sur 24 » (7).

De même, les auteurs n'apportent pas de réponse vraiment satisfaisante à leur question de départ : « Pourquoi le management factuel n'est-il pas davantage utilisé ? »

Il me semble que l'on peut tenter deux explications.

- *Pas assez de pragmatisme, pas assez de théorie*

La première explication est à chercher dans le temps dont disposent les managers. Les deux universitaires leur reprochent de ne pas se renseigner. Ce n'est pas tout à fait exact. Simplement, ils le font en fonction de leur temps disponible. Ils lisent les quotidiens économiques, les hebdomadaires généralistes et, dans le meilleur des cas, le livre de management du moment. Bref, une sorte de savoir prédigéré constitué moins de connaissances que de recettes, que les managers appliquent en oubliant parfois le pragmatisme le plus essentiel (8).

En second lieu, alors que les auteurs appellent à exploiter la connaissance existante, leurs sources restent étrangement cantonnées à la littérature managériale. Ils auraient pourtant pu aller puiser des réponses dans des travaux aussi divers que la rationalité limitée de March et Simon, « l'art de se persuader des idées douteuses, fragiles ou fausses » (9) de Boudon (traduit en anglais), ou les travaux d'économie comportementen-

(4) « La dynamique de l'action », *La Revue de Kea Partners*, septembre 2009.

(5) Dernier exemple en date : ASKENAZY (Ph.), *Les Décennies aveugles - Emploi et croissance (1970-2010)*, Seuil, 2011.

(6) Grasset, 1988.

(7) DE GAULEJAC (V.), *La Société malade de la gestion - Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Points Seuil, 2009 (1<sup>re</sup> éd. 2005), 125 p.

(8) C'était déjà le constat d'un LE GOFF (J.-P.), il y a quinze ans de cela, dans *Les Illusions du management - Pour le retour du bon sens*, La Découverte, 1996.

(9) Fayard, 1990.

tale sur la décision (Gary Becker hier, Dan Ariely aujourd'hui).

Au final, aussi bien les qualités que les insuffisances de ce livre mettent en lumière le mal dont souffrent les disciplines touchant à la gestion des hommes (management, organisation, conduite du changement, *leadership*) : une sorte de difficulté à tirer profit de ce qu'ont à offrir de meilleur aussi bien le pragmatisme que la théorie :

– du côté du premier, les praticiens pourraient développer des pratiques efficaces, à la condition de le faire sur la base d'une observation sans *a priori* de ce qui marche et de ce qui ne marche pas ;

– du côté de la seconde, les théoriciens pourraient davantage exploiter les ressources, considérables, qu'offrent les sciences sociales, pour peu qu'ils acceptent d'aller explorer d'autres disciplines que la leur.

Cette difficulté à exploiter plus à fond le potentiel offert par les deux postures fait le lit des demi-vérités d'hier et d'aujourd'hui, en attendant celles de demain.

Par Arnaud TONNELÉ  
Consultant, coach, Groupe  
Bernard Julhiet.

## UNE POLITIQUE DU BONHEUR EST-ELLE POSSIBLE ?

À propos de *The Politics of Happiness: What Government Can Learn From the New Research on Well-Being*, par Derek Bok, Princeton, NJ, Princeton University Press, 2010, 262 p.

Ce qui fait notre bonheur doit-il rester discrètement privé pour mieux échapper aux interdits sociaux et religieux, ou bien doit-il faire l'objet de politiques publiques ? Le dernier livre de Derek Bok, *La Politique du Bonheur*, tranche la question et

présente une réflexion approfondie sur les mesures gouvernementales susceptibles d'influer sur le bonheur des gens.

Bok est avocat. Il fut par deux fois président de la Harvard University. Il est auteur de *The State of the Nation* et de *The Trouble with Government*. Il est aussi co-auteur de *The Shape of the River*, impressionnante revue générale des recherches sur le bonheur : qui l'a mesuré et comment ? Quels facteurs, en particulier démographiques, y sont associés, pays par pays ? Comment les philosophes, les médecins, les psychologues et les historiens l'ont pensé ? Malheureusement pour nous, il en vient à démontrer de façon convaincante que nous connaissons rarement ce qui va nous apporter le bonheur, mais il suggère quelques pistes : un travail qui a du sens, la confiance dans son employeur, le sentiment d'être en bonne santé, le mariage (sens de la causalité inconnu), la religion, les interactions sociales. Il nous dit aussi ce qui nous rend malheureux : les longs trajets quotidiens, le temps de travail (nuances), le chômage (encore plus de nuances), les douleurs chroniques, l'insomnie, le soupçon qu'un gouvernement n'est pas à la hauteur, ou encore la cohabitation avec des adolescents.

Il rend compte de sources éphémères de bonheur et de malheur, telles que le fait de gagner à la loterie ou de trouver de l'argent dans la rue. Il nous présente aussi ce que les chercheurs ont classiquement identifié comme des sources de malheur : les maladies, les handicaps, les difformités, la dépendance due à l'âge, le décès d'un proche, la discrimination, la pauvreté, un gouvernement dictatorial et malhonnête, la privation de liberté, et même les conflits entre divers départements d'une bureaucratie.

Nous apprenons que 50 à 70 % de notre bonheur serait dû à notre « tempérament inné », de sorte qu'il ne reste guère que 30 à 50 %

sur lesquels un gouvernement pourrait éventuellement agir, sans négliger le fait que ce pourcentage résiduel de bonheur éventuel dépend aussi de nos décisions individuelles, de nos relations amoureuses ou de notre capacité à faire du vélo sans nous casser la figure. Pour être honnête, peu d'entre nous sont susceptibles d'être prudents sur des questions importantes comme celles du choix de ses parents et, *a fortiori*, de ses beaux-parents... Il n'est pas prouvé non plus qu'un QI supérieur à la moyenne contribue à notre bonheur.

Cela dit, Bok s'en tient au titre de son livre et à sa promesse de nous expliquer en quoi les politiques publiques peuvent améliorer le bonheur des gens. Il ponctue chacun de ses chapitres de recommandations à l'usage des gouvernants, des recommandations que ne ferait sans doute pas un ultralibéral mais qui, tout bien considéré, semblent assez raisonnables.

Même si l'on peut soutenir qu'ils n'ont pas été très heureux pendant leur vie, les fondateurs de la sociologie (Comte, Saint Simon, Durkheim) cherchaient (comme Bok) à contribuer au bonheur de l'humanité grâce à leur nouvelle science de la société. Comme eux, l'auteur soulève des questions fondamentales sur la nature humaine, la consommation, les buts de l'éducation, la confiance dans le gouvernement, le rôle de la politique... Il passe des actions susceptibles de réduire la misère à celles qui peuvent contribuer à accroître le bonheur, en franchissant une frontière, floue, qu'il tente en vain de définir théoriquement.

Après une introduction impressionnante sur les recherches à propos du bonheur, le livre aborde la fiabilité de ces recherches. Cette partie est sans doute la plus faible de l'ouvrage, parce que l'auteur manque de familiarité avec les méthodes de la recherche quantitative en sociologie. Il a des doutes concernant les données d'enquête, mais il ne trouve pas les moyens de

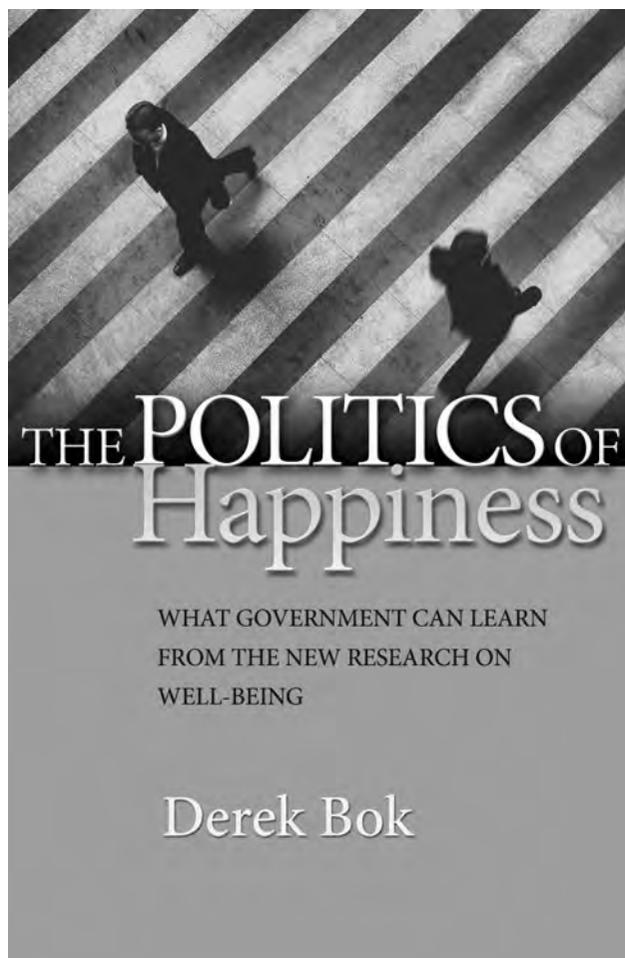
les surmonter. Face à la question : « Êtes-vous heureux d'avoir des enfants ? », l'importance des investissements affectif, économique et personnel nous rend pratiquement incapables de répondre honnêtement. De même, sur une échelle de Likert (c'est-à-dire sur une échelle à cinq cases, qui va du plus au moins en passant par le neutre), les gens répondent à 80 % qu'ils sont « heureux ». C'est qu'une réponse négative à cette question serait désastreuse pour l'image qu'ils ont de leur existence. Mesurer le bonheur pose donc des problèmes qui vont bien au-delà des classiques faiblesses des enquêtes d'opinion.

Dans le chapitre suivant, Bok se demande si, oui ou non, les gouvernements devraient utiliser les résultats des recherches sur le bonheur pour orienter leurs politiques. Il argumente en faveur de l'utilisation des enquêtes par questionnaires sur le bonheur. Il en a montré les limites dans le chapitre précédent, mais se justifie en avançant que de nombreuses autres données statistiques utilisées par les politiciens et les experts ne sont pas plus fiables que celles-ci. C'est sans doute vrai, mais est-ce une raison suffisante ?

Plus sérieusement, Bok montre, non sans perspicacité, que les politiciens affirment toujours que leurs décisions sont destinées à augmenter le bonheur général. Il rappelle que Thomas Jefferson avait écrit, dans la Déclaration d'Indépendance des États-Unis : « le droit à la vie, la liberté et la propriété ». Cette formulation, jugée trop radicale fut reformulée ainsi : « droit à la vie, à la liberté et à la poursuite du bonheur ». De même, la Constitution française du 24 juin 1793 stipulait que « Le but de la société est le

bonheur commun ». Pourtant, la question demeure : quel lien peut-on établir sérieusement entre des macro-politiques structurelles et le bonheur des gens ?

Quelques-unes des sections les plus fascinantes du livre abordent la question de la croissance économique et de l'inégalité. Les États-Unis ont connu une forte croissance économique au cours des cinquante dernières années, mais



on constate peu d'amélioration du bonheur de leur population. Pire, nombre de politiques qui stimulent la croissance économique entraînent un malheur plus grand : dégradation de l'environnement, temps de déplacements plus longs, réduction du temps disponible pour la vie de famille, déstructuration des marchés et intensification de la concurrence. Le chapitre sur l'inégalité est intelligent et incisif, mais il est aussi frustrant. Même si les pauvres sont

un peu moins heureux que les riches, Bok nous dit que la réduction des inégalités est rarement liée à une élévation du bonheur, tant chez les pauvres que chez les riches.

Les sections sur le mariage et sur la famille offrent des suggestions d'ordre pratique très censées, mais peu susceptibles d'être financées dans l'environnement économique et politique actuel : garderies plus nombreuses et moins chères pour les enfants, conseils prénuptiaux, meilleur équilibre entre la vie au travail et la vie privée. Le chapitre sur l'école interroge les objectifs fondamentaux de cette institution. Le but de l'éducation est-il de donner un sens à la vie, ou bien d'aider les diplômés à trouver un emploi ? Ces dernières années, les enquêtes indiquent que les étudiants américains désirent gagner plus d'argent. Cet objectif, nous dit Bok, est un moyen infailible de ne pas obtenir un plus grand bonheur. Au passage, Bok nous rappelle ce qu'était la promesse du progrès technique : moins de travail et plus de temps libre pour se cultiver. Or, lorsque nous avons plus de temps libre, nous l'utilisons pour les jeux vidéo et la télévision. Bok en

conclut que les écoles devraient enseigner le bonheur : en quoi celui-ci consiste-il ? Quelles sont ses fausses promesses ? Quelles sont les actions qui permettent d'y parvenir à court et à long terme ? La réflexion de Bok sur le rôle du gouvernement est revigorante. Outre ce qu'un gouvernement pourrait faire pour améliorer notre bonheur, Bok énumère tout ce qu'un gouvernement fait à notre insu et que, pourtant, nous apprécions.

Bok rappelle le principe fondamental mis en avant par les gouvernements américains républicains : « le gouvernement n'est pas la solution, il est le problème ». Preuve à l'appui, Il montre que les Américains ne sont que très vaguement au courant de ce que les gouvernements font pour eux. Il plaide donc pour une meilleure éducation des enfants sur le rôle de l'État et déplore la présentation négative que les médias font du travail des gouvernants. S'il est facile de monter en épingle le cas d'une personne qui bénéficie indûment de l'aide sociale, il est plus difficile de communiquer sur les millions de personnes qui ont été aidées quotidiennement par ce genre de programme.

Dans ses conclusions, Bok estime que les gouvernements devraient utiliser les recherches sur le bonheur et adopter des politiques qui encouragent les formes actives de loisir, qui amortissent le choc du chômage, garantissent à tous des soins de santé et une retraite plus sûre. Il propose d'améliorer la garde des enfants et l'éducation

préscolaire, de mieux traiter la maladie mentale, les troubles du sommeil, les douleurs chroniques, de recentrer l'éducation sur des objectifs plus larges que l'emploi, de repenser les grandes villes dans le but de réduire les trajets quotidiens, la circulation automobile et la pollution. Selon lui, le gouvernement devrait aussi accorder plus d'attention aux groupes touchés par la criminalité, encourager le mariage, tout en évitant les guerres inutiles ; favoriser l'engagement civique ; enseigner aux populations à mieux comprendre les décisions prises par les gouvernants.

Ces recommandations peuvent paraître triviales, et lorsque Bok prétend que les chercheurs ont accompli ce dont Jeremy Bentham avait rêvé, à savoir fournir aux décideurs une métrique du bonheur et des directives sur la façon de l'obtenir, cette affirmation peut paraître exagérée. Cependant, il faut reconnaître que l'auteur a présenté beaucoup de recherches et de faits empiriques à l'appui des recommandations qu'il formule en conclusion. On peut, bien

entendu, mettre en doute la validité de cette documentation, en particulier celle qui concerne la métrique du bonheur, mais l'auteur en indique clairement les limites : que peut-on exiger de plus du débat scientifique ?

Nous sommes tous à la recherche du bonheur. La quête du bonheur est considérée comme la base de tout gouvernement légitime. Cependant, il semble difficile de l'anticiper ou même de le prolonger. Si le bonheur est influencé par le gouvernement, les politiques pour y parvenir sont souvent obscures. Ce livre est une discussion plus réfléchie sur ces sujets que tout ce que j'ai pu lire jusqu'ici ; il est donc à recommander à ceux qui veulent être heureux et contribuer au bien commun.

Par Ross KOPPEL, traduit de l'anglais par Michel VILLETTE d'après "Public Policy in Pursuit of Private Happiness", *Contemporary Sociology*, 2012, vol. 41, n° 1, pp. 49-52