



“ Bonheur et coopération : quelles relations en économie ? ”

Camille Baulant

► To cite this version:

Camille Baulant. “ Bonheur et coopération : quelles relations en économie ? ”. Penser et construire le bonheur : regards croisés (2021) sous la dir. De Félicien Lemaire et Anne-Sophie Hocquet, Mare & Martin édition, collection, Droit et Sciences politiques, pp 271-296., 2021. hal-03255837

HAL Id: hal-03255837

<https://hal.science/hal-03255837>

Submitted on 9 Jun 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

« Bonheur et coopération : quelles relations en économie ? »

***In Penser et construire le bonheur : regards croisés (2021)
sous la dir. De Félicien Lemaire et Anne-Sophie Hocquet,
Mare & Martin édition, collection, Droit et Sciences politiques, pp 271-296.***

Camille BAULANT
Professeure des universités en sciences économiques,
Université d'Angers, GRANEM, SFR Confluence, F – 49000 Angers, France
Email : camille.baulant@univ-angers.fr.

mai 2021

Résumé

En se basant sur l'analyse de Diener (1984), l'article questionne les deux approches opposées pour atteindre le bonheur : la satisfaction individuelle (le bien-être subjectif de Bentham) et la prise en compte des autres individus pour atteindre un sentiment de bonheur fondé sur la pratique de vertus (l'Eudaimonia d'Aristote). L'article propose une troisième voie, à un niveau méso-économique, fondé sur la construction du bonheur, où les relations de coopération jouent un rôle clef pour atteindre des situations de bonheur pour tous les individus. La première partie analyse comment chaque individu peut définir son degré souhaité de bonheur, en combinant des facteurs opposés (tel que la fermeture et l'ouverture), pour à inventer de nouvelles relations de coopération. La seconde partie étudie les actions à court terme des individus et des sociétés pour atteindre un meilleur niveau de bonheur et d'efficacité. En adoptant une action progressive, des objectifs intermédiaires et en s'appuyant des relations sociales solides, chaque individu peut être plus heureux dans son travail comme dans sa vie en général.

Abstract

Following Diener's analyze (1984); the paper raises the question about the opposite approaches of happiness: the individual satisfaction (the subjective well being of Bentham) or the necessity to take into account the others individuals for being able to reach happiness feeling founded on practicing virtues (Eudemonia of Aristotle). The paper proposes a third path, at the meso-economic level, based on the building of happiness where cooperation relationships are crucial to reach happiness for all the individuals. The first part analyses how each individual is able to define his degree of happiness by combining opposite factors (such as close and open) in order to invent new cooperation relationships. The second part studies the short run actions of the individuals and the whole society in order to reach higher levels of happiness and efficiency. By adopting a progressive action, intermediary goals and positive social relationships, each individual may be happier in his work as well as in his life.

Depuis *La richesse des nations* de Smith (1776), la recherche du bonheur a été étudiée en économie comme découlant d'abord d'une hausse de la richesse matérielle. Antérieurement, le bonheur avait été analysé d'un point de vue collectif sous l'angle philosophique (Smith, 1750) puis d'un point de vue individuel sous l'angle économique (Bentham, 1789, 1811). Au cours des siècles, les mesures de la richesse matérielle et humaine ont évolué. Initialement fondé sur le concept de richesse matérielle (le PIB), l'analyse de la richesse humaine a été effectuée tardivement par Sen (1990) qui a ajouté à l'analyse de la richesse des composantes sociales comme la santé et l'éducation. Depuis quelques années, des enquêtes internationales sont menées par Helliwell, Layard et Sachs (2018) sur le bonheur des pays dans le monde en incluant différents facteurs, même si le principal reste toujours le PIB. Ces trois économistes proposent une approche micro-économique du bonheur à partir du traitement des déclarations des individus au moyen de l'utilisation des big data. L'analyse du

bonheur a ainsi évolué de la philosophie à l'économie, du global (macro-économie) à l'individuel (micro-économie).

Au sein de cette évolution, on observe également un changement dans le sens de la causalité qui relie la richesse au bonheur. Shapiro et Stiglitz (1984) ont été les premiers économistes à renverser la relation entre richesse et bonheur pour les individus. Les travaux de Sen (1999) portant sur la construction globale, alliant l'économie, le social et l'environnement, montre aujourd'hui la nécessité qui existe pour tous les individus d'utiliser pleinement l'ensemble de leurs capacités pour créer une « société inclusive ». Une nouvelle relation part donc du bonheur des individus qui se trouve à la source d'économies d'échelle internes pour les individus (hausse de son efficacité) et externes pour la société entière (protection de l'environnement et éthique). Pour comprendre l'inversion qui existe aujourd'hui entre efficacité et bonheur, il devient nécessaire de mobiliser les résultats récents en économie comportementales (Kahneman, 2011, Clark, Flèche & Senik, 2016) et en psychologie positive (Langer, 1989, Czikszentmihalyi, 2006). Ces deux courants mettent en effet en avant une définition du bonheur pensée comme un processus qui amène les individus à réaliser leur potentiel. La psychologie positive propose ainsi de mettre le bonheur « *à portée de l'homme* » en s'appuyant sur les limites de celui-ci de façon à le conduire à prendre de meilleures habitudes qui vont avoir des effets auto-validant et lui permettre de se construire une vie plus heureuse. La nouvelle approche qui relie le bonheur à l'efficacité s'appuie largement sur le concept déjà ancien de « *rationalité limitée* » définie par Herbert Simon en 1955. Dans ce cadre, l'individu ne rechercherait pas une situation idéale mais il s'arrêterait à la première configuration qui lui apporterait un minimum de satisfactions.

L'article propose d'analyser pourquoi il est nécessaire aujourd'hui de repenser des notions opposées entre le bonheur individuel et le bonheur collectif pour étudier les interactions que nouent les individus entre eux aujourd'hui. En nous appuyant sur les travaux fondateurs de Shapiro et Stiglitz (1984) sur la causalité du bonheur et de l'économie inclusive proposée par Sen (1999), il est désormais possible d'analyser en détail le niveau méso-économique pour étudier le sentiment de bonheur au sein d'une économie plus inclusive et qui propose de partir d'une vision du bonheur à long terme, définie par les individus et les sociétés, pour les inciter à agir en conséquence à court terme dans le but de devenir plus efficaces aussi. La première partie du travail étudiera comment les individus peuvent définir leur degré souhaité de bonheur en combinant, dans un monde devenu plus complexe, des facteurs qui étaient considérés hier comme opposés (fermeture ou ouverture par exemple) de façon à inventer des nouvelles relations de complémentarité à long terme. La seconde partie de l'étude analyse quels pourraient être les modes d'action concrets qui permettraient aux individus et aux sociétés d'être plus heureux et plus efficaces. Ces actions menées à court terme demandent la mise en place de nouvelles habitudes, par les individus et les sociétés, pour réussir à concrétiser pleinement l'immense palette de leurs potentiels. Pour être plus heureux et plus efficaces, les individus doivent développer une démarche progressive, se fixer des objectifs intermédiaires et compter sur leurs relations sociales pour pouvoir rebondir lors des échecs.

I. PENSER LA COMPLEMENTARITE DES CONTRAIRES POUR POUVOIR INNOVER ENSEMBLE A LONG TERME

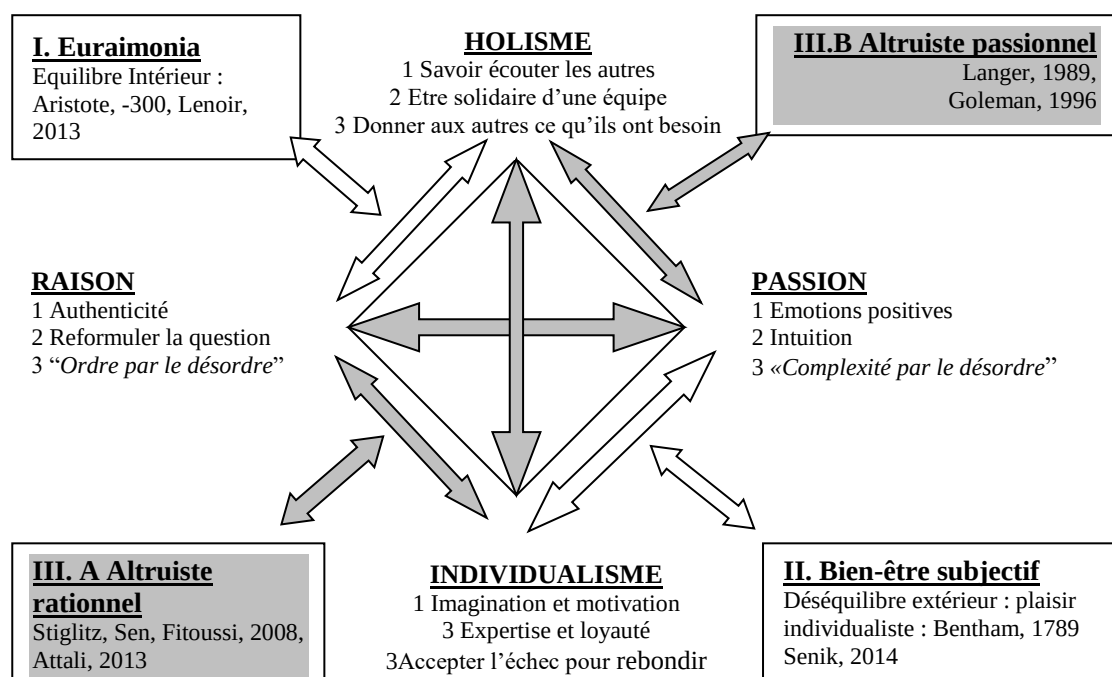
Dans une économie de la connaissance mondialisée, il est important d'utiliser une approche fondée sur la complexité, telle que définie par Atlan (1979), Koestler, (1988) et Morin (1981). Notre travail propose aux individus et aux sociétés de nouvelles formes de coopération qui mêlent plus harmonieusement la diversité des hommes et des modes de régulation. Face aux limites des modes de régulation antérieurs, qui opposaient de façon binaire les institutions nationales au marché, il est nécessaire de construire de nouvelles formes d'innovation collectives adaptées à une économie de la connaissance mondialisée. Les

nouvelles formes de régulations deviennent ainsi méso-économiques puisqu'elles doivent pouvoir combiner des actions individuelles pour créer un « *tout supérieur à la somme des parties* ». Ce niveau intermédiaire se construit aujourd'hui par des réseaux existant dans les entreprises, les associations, les clusters ou les régions ... La construction de ces réseaux rend nécessaire l'étude de leurs émergences, de leurs transformations et leurs inscriptions dans la durée au moyen d'une nouvelle méthodologie inter-reliant les individus à la société. Le nouveau paradigme qui apparaît s'éloigne ainsi à la fois du holisme et de l'individualisme antérieur. Dans cette nouvelle approche, l'hypothèse de départ consiste à postuler que, pour coopérer, les individus doivent « avoir envie de le faire » et, pour cela, avoir l'opportunité de se rencontrer puisque les interactions entre individus qui vont créer des innovations collectives en rendant compatibles les différents projets. Cette co-innovation nécessite que la coopération soit pensée en amont pour éviter les rigidités des réglementations nationales et l'absence de marchés autorégulés. Dans cette approche, qualifiée également de « *middle ground* » par Cohendet et al (2000), les individus construisent eux-mêmes leurs interactions au sein de différents réseaux de production et de consommation. Nous allons donc analyser comment une coopération choisie à long terme par les individus leur permet d'être plus heureux et plus efficaces.

1. Combiner les contraires pour être plus heureux

Dès la publication des deux ouvrages de Smith : *la théorie des sentiments moraux* (en 1750) puis *la richesse des nations* (en 1776), la quête du bonheur et celle de la richesse matérielle ont été deux recherches qui ont abouti à opposer la richesse matérielle assise sur l'exercice de la raison et le bonheur qui s'appuie sur les passions (**graphique 1**). Le mariage de la philosophie holistique et de la raison permet de définir le « *juste milieu* » d'Aristote, ou *l'Eudaimonia* (-300 avant JC), tandis que l'individualisme, associé aux passions des individus, définit le bien être subjectif des individus qui a été théorisé par Bentham (1789). Aujourd'hui, il est pourtant possible d'explorer d'autres pistes qui combinent les facteurs d'une société plus inclusive avec les passions individuelles (dans un *altruisme passionnel*) ou, à l'inverse, une société fondée sur la raison avec l'individualisme (dans un *altruiste rationnel*).

Graphique 1 : Combiner des contraires grâce à l'intelligence émotionnelle



Source : Morin, 1977, Atlan, 1981, Goleman, 1996, C Baulant, 2019

Dans le **graphique 1**, il est possible de mieux comprendre comment la recherche des grandes vertus, pratiquées par les philosophes épicuriens et stoïciens de la philosophie grecque depuis le quatrième siècle avant notre ère (Héracite, Socrate, Platon, Aristote), a été avec la naissance du capitalisme remplacée par une recherche privée axée sur le bien être individuel, et dont la richesse matérielle constituait une condition préalable. Pour Midal¹ (2017), les deux grands courants de la philosophie grecque stoïciens et épicuriens « *ont traditionnellement été opposées l'un à l'autre bien que leurs objectifs étaient cependant identiques : permettre à chacun d'acquérir de la sagesse pour accéder à la sérénité, à la tranquillité de l'âme, et donc au bonheur* » (Midal, 2017, p 37). Dans la quête du bonheur formulée au sein de ces deux écoles, les individus recherchent l'acquisition de vertus, un équilibre, une tempérance et un « juste milieu ». Cette vision d'un « équilibre intérieur », apportant le bonheur aux individus, a été partagée par des philosophes d'Asie (comme Confucius et Lao-tseu) et cette école a été prolongée par les philosophes européens comme Spinoza, Montaigne, ou Hume ainsi que des philosophes contemporains (comme Comte-Sponville, 2009 ; Lenoir, 2013 ; Ferry, 2016).

A l'opposé de ce courant, avec les analyses de Bentham (1789) et de Mills (1833), la recherche du bonheur des individus devient plus individualiste et axée sur l'utilité relative des biens (Easterlin, 1974 ; Inglehart & Baker, 2000 ; Kahneman & Deaton, 2010). Avec l'émergence du capitalisme, les individus préfèrent combiner leur individualisme avec leurs passions qui deviennent de plus en plus réalisables (Fromm, 1956). Dans ce courant, la recherche du bonheur devient un phénomène « extérieur » aux individus (comme la recherche d'un amour idéal ou bien la quête infini d'un objet de plaisir). Ce bonheur est par nature éphémère puisque, chaque fois que l'objet est acquis, la quête va se porter sur un nouvel objet. Fondée sur le plaisir individuel, la recherche du « bonheur » se transforme dès lors en une recherche de « bien-être » tendant à devenir une « fin en soi » et les individus tentent ainsi de dépasser leurs imperfections humaines. Ce bien être, associé à la recherche d'un plaisir hédoniste, provient de l'être aimé ou de l'objet désiré (Fromm, 1956.). Il est donc fortement dépendant d'une comparaison effectuée vis-vis des autres individus, ce que les autres ont ou ce que les autres sont (Girard, 1982).

A l'époque moderne, la crise du fordisme a fortement ébranlé les individus des pays avancés ayant connu en 1973 la fin de la croissance économique continue, la fin des taux des changes fixes instaurés en 1944 à Bretton Woods et le quadruplement du prix du pétrole. Les auteurs de la complexité (Atlan, 1979, Koetsler, 1980, Morin, 1981, Varela, 1988) ont dès lors formalisé les imbrications croissantes qui se dessinaient entre les contraires (raison et passion) de façon à poser les bases de nouvelles formes de coopération plus durables et plus efficaces². Avec la globalisation des économies dans les années 90, les recherches portant sur la complexité sont devenues aussi très utiles pour répondre aux problèmes croissants concernant l'environnement et les inégalités qui se sont accrues dans tous les pays du monde (Morin et Le Moigne, 2001, Piketty, 2015). Les modèles polaires opposant l'avoir à l'être deviennent largement inadaptés. Si l'on s'appuie sur la définition de Diener (1984) du bonheur, pensé comme un processus, il devient pourtant possible de réconcilier des approches opposant la raison des philosophes et la passion des individus.

Des nouvelles combinaisons de facteurs sont possibles dans une économie complexe. L'« *altruisme rationnel* » proposé par Attali (2013) permet de combiner la raison avec l'égoïsme des individus tandis que Langer (2014) propose un « *altruisme passionnel* » qui associe les passions individuelles avec une société plus éthique. Dans un monde interdépendant, l'« *altruisme rationnel* » se soucie ainsi du bien-être des autres pour pouvoir se sauver lui-même. En prenant soin de l'environnement, des autres, les hommes s'assurent

¹ Mais aussi les autres philosophes contemporains comme André Comte-Sponville (2009), Frédéric Lenoir (2015) ou Luc Ferry (2016).

² L'école de la complexité, fondée sur les sciences cognitives et une interdisciplinarité, a même commencé dès 1945 avec le développement de la cybernétique créée avec Norbert Wiener, Arthur Rosenblum, Warren McCulloch et John Von Neuman (Deffains et Ferry, 2011).

d'une meilleure santé et d'un bien être plus grand et plus durable. Dans un monde interdépendant, l'économie doit redevenir « inclusive » ; elle doit réussir à combiner l'économie, le social et l'environnement (Stiglitz, Sen et Fitoussi, 2008, Rauniyar & Kanbur, 2015). Le courant en économie comportementale qui étudie le bien être subjectif des individus (Kahneman, 2011, Senik, 2014) formalise aussi cette nouvelle relation. Ainsi, en favorisant le bien-être de chaque salarié (au moyen de séances de détente ou d'aides ponctuelles), l'entreprise peut devenir plus efficace. La frontière est néanmoins assez floue entre la réelle considération des autres individus pour les rendre plus autonomes et plus créatifs (*les 'capabilities'* de Sen, 1999) et la manipulation possible des individus (au travers des services tels que les clubs de sport, les baby foots au sein de l'entreprise) qui a pour but de rendre les salariés plus rentables pour l'entreprise (comme dans les GAFAM).

Les expériences menées en psychologie positives ont mis en avant l'existence de nouvelles formes de management qui peuvent être gagnantes entre toutes les parties prenantes au sein des entreprises. Ce courant, remontant à la psychologie initiée par William James en 1890, vise à associer les passions individuelles et l'altruisme (Ben-Sahar, 2007). Dans cette optique, le bonheur cesse d'être un « idéal » à atteindre pour devenir un « chemin » que des hommes, imparfaits, peuvent inventer dans un univers lui aussi largement imparfait. L'« *altruisme passionnel* » se construit « chemin faisant » et génère un monde plus heureux et plus juste (Fromm, 1956, Laurent, 2018). La quête du bonheur devient en effet un travail continu qui permet aux individus de s'accepter et d'aller au fonds de leurs capacités tout en les faisant partager aux autres³. Dans ce processus, on retrouve l'idée de l'*Eudaimonia* (plein épanouissement) d'Aristote mais qui est désormais appliquée à des hommes conscients d'être largement imparfaits. La quête du bonheur individuel consiste à combiner ainsi le plaisir, les projets qui ont du sens pour soi et pour les autres et des actions concrètes pour avancer dans cette direction. En privilégiant des petits bonheurs atteignables et en acceptant les imperfections qui nous caractérisent (Simon, 1955), les différents auteurs de la psychologie positive montrent la force du primat du sentiment de bonheur pour servir de moteur à notre efficacité, que cela soit au niveau quantitatif (productivité) ou au niveau qualitatif (notre relation aux autres et à la nature). Depuis les années quatre-vingt dix, Langer (1989) et Seligman (1991) ont effectué des expériences en psychologie qui ont permis d'éclairer les fondements individuels de la coopération collective. Daniel Goleman (1996) a de son côté proposé la méthodologie de l'*Intelligence émotionnelle* pour relier des facteurs opposés hier. Pour devenir plus heureux, il préconise que les individus apprennent à « *se connaître* » mais aussi à « *s'adapter* » à un monde changeant, à « *défendre leur point de vue* » tout en travaillant « *avec empathie et intelligence sociale* » avec les membres de leur équipe. Ce concept d'intelligence émotionnelle va au delà de recettes qu'il suffirait de mettre en œuvre dans les entreprises pour que les salariés se sentent plus heureux. « Se connaître » est un processus long et, pour Goleman (2013), seuls des « *leaders transformationnels* » vont être capables de pousser leurs salariés à développer leur créativité en pleine autonomie.

2. Utiliser la complémentarité des contraires pour être ensemble plus efficace

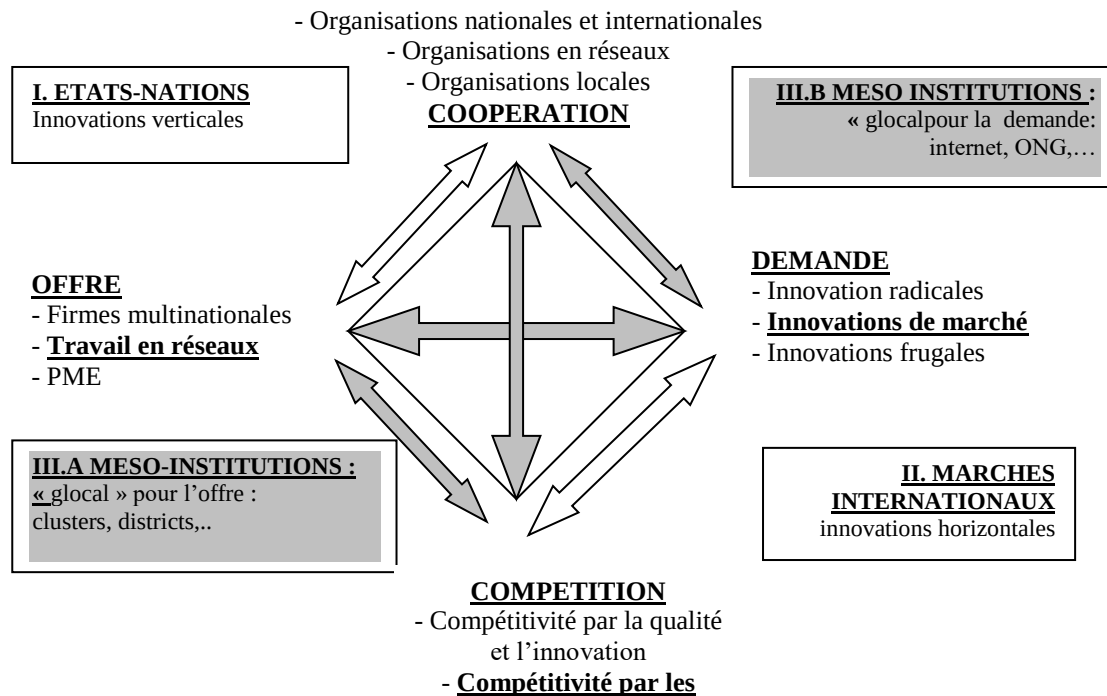
Avec la mondialisation, l'économie est devenue plus globale et complexe. Entreprises et pays sont entrés dans une Division Cognitive du Travail, la « D.C.T. », qui génère une innovation collective reliant les différents morceaux de savoirs initialement dispersés (Foray et Lundvall, 1996, Muldoorn, 2013)⁴. Cette nouvelle division du travail implique la coopération entière des individus. Les relations de coopération entre les acteurs

³ Ainsi le bonheur n'est ni une recherche sans fin de vertu, ni une recherche de plaisir hédoniste mais un équilibre continue entre les deux pour aller au fonds de nos capacités en les partageant avec nos semblables (Fromm, 1956).

⁴ Avant 1990, les pays se spécialisaient selon la Division Internationale du Travail (D.I.T.) de Samuelson (1948) entre pays intensifs en capital et pays intensif en travail puis de 1990 à 2000, les firmes multinationales se sont spécialisées selon la Division Internationale des Processus de Production (D.I.P.P.) de Krugman (1979) sur toute la chaîne de valeur de l'entreprise (Baulant, 2015).

sont ainsi autant nécessaires que les morceaux de savoirs que chacun peut apporter. Dans cette économie complexe, le modèle des « *avantages concurrentiels* » défini par M. Porter (1990) permet aux organisations et aux pays d'être plus efficaces dans leur coopération (**graphique 2**).

Graphique 2 : Mobiliser l'Intelligence Economique pour construire des avantages concurrentiels durables au sein des organisations



Source : Porter, 1990, Baulant, 2019

Les analyses de Porter (1990) ont montré que toute organisation pouvait « se créer » ses *avantages concurrentiels* en utilisant l'ensemble de la chaîne de valeur de la demande des produits : « en amont », « au milieu » et « en aval ». Le losange proposé par Porter est gagnant gagnant à long terme pour tous les pays du monde car chaque pays a la possibilité de se spécialiser selon son efficacité sur une gamme de produit, un type d'offre, un type de compétition et un type de coopération. Une différenciation des productions devient ainsi possible à tous les niveaux et à moindres coûts. Les entreprises peuvent, soit s'adapter à la demande des consommateurs sur des produits haut de gamme (Helpman & Krugman, 1985), soit fabriquer des produits standardisés (Ricardo, 1817). Pour que le losange de Porter devienne gagnant gagnant pour tous les acteurs économiques, il est nécessaire qu'il puisse donner une nouvelle marge de liberté pour toutes les organisations tout en assurant une cohérence entre ces nouveaux choix de spécialisation et les trois autres sommets du losange : l'offre, les relations de coopération et les relations de compétition (Baulant, 2015). En haut de la chaîne de valeur, les FMN peuvent développer leurs « *avantages hors prix* » fondés sur la qualité et la variété (Krugman, 1979) qui nécessitent une offre en recherche importante, une coopération entre grands groupes (tels que Airbus et Boeing par exemple) et une compétitivité hors prix utilisant la concurrence imparfaite pour différencier leurs produits ou leurs prix. En bas de la chaîne à l'inverse, des pays moins avancés continuent de se spécialiser selon leurs « *avantages comparatifs* » théorisés par Ricardo (1817) puis H.O.S. (Samuelson, 1948). Des PVD, comme le Ghana, ont ainsi aujourd'hui toujours intérêt à se spécialiser dans des produits intensifs en main-d'œuvre bon marché pour pouvoir initier un décollage économique. Dans ce cadre, ces pays moins avancés doivent utiliser une compétitivité-prix et des relations de « coopération » limitées à des rapports de sous-traitance ou de partenariat simple. A partir des années 2000, avec le rattrapage économique des BRICS, les pays avancés, ont néanmoins intérêt à développer aussi les produits de milieu de gamme, notamment lorsque leurs produits

haut de gamme sont en crise (*comme les produits d'Apple actuellement boycottés en Chine*). Les pays moins avancés ont de même intérêt à aller dans le milieu de gamme pour monter en gamme et réduire les importations en biens d'équipement. Avec l'économie de la connaissance mondialisée, l'objectif de toutes entreprises de tous pays est de se positionner sur le « milieu de gamme » qui possède la caractéristique d'être fortement demandé et d'utiliser peu d'innovations radicales coûteuses. Ce milieu de gamme est aussi difficile à anticiper pour les firmes concurrentes car il est alimenté en continu par des *innovations de marché* à faibles coûts mais à rendements élevés. Dans le milieu de la gamme, les réseaux de coopération sont dès lors plus efficaces que le management hiérarchique des grandes entreprises.

Au cours des « *trente glorieuses* », les modèles de croissance européens ont utilisé la coopération nationale pour développer leur offre productive de façon à protéger les agents nationaux des grands bouleversements de l'économie mondiale. Les modèles de croissance anglo-saxons (qui se sont généralisés à tous les pays, avec la mobilité de capitaux de 1990) ont combiné à l'opposé la concurrence avec une adaptation très forte à la demande mondiale. Dans une « *économie inclusive* », développant simultanément l'économie, le social et l'environnement, il est désormais plus rentable de combiner des facteurs qui étaient hier opposés hier (Sen 1999). La demande mondiale se combine aujourd'hui avec l'offre pour stimuler la coopération locale avec la présence des ONG qui permettent de « *penser global et de produire local* ». C'est notamment le cas de la production de thé rouge bio effectuée par des fermiers très pauvres en Afrique du Sud (S. Kings, 2015). Cette combinaison originale a été rendue possible par le développement des *réseaux internet* renforçant les sites de vente internationaux et celui des *réseaux humains* organisant grâce aux ONG la production locale des individus les plus démunis (Baulant, 2017). Au sein des pays avancés, il est aussi devenu possible, comme l'ont montré les pays nordiques, d'introduire de la flexibilité dans l'offre nationale par la « *flexisécurité* ». Les organisations en réseaux territoriaux de type *clusters* permettent également plus de flexibilité dans la production de recherche nécessaire pour rivaliser avec la concurrence des grands laboratoires de recherche. Les réseaux locaux de production de type *districts* bénéficient quant à eux d'une proximité géographique. Dans les deux types de réseaux, il est possible d'observer l'« *atmosphère territoriale* » décrite par Marshall en 1890 (produisant des externalités de territoire) et la circulation de connaissances codifiés et tacites (source d'externalités de connaissances) tout en demeurant non imitables par la concurrence.

II. L'UTILITE DES RESEAUX POUR AGIR A COURT TERME

Au cours de cette partie, il s'agit de questionner les expériences récentes en psychologie et économie comportementale pour savoir si la « *théorie du salaire d'efficience* » formulée par Shapiro et Stiglitz en 1984 est encore utile aujourd'hui. Sur la base de la définition du bonheur retenue par les psychologues, comme le moyen pour chaque individu de réaliser tout son potentiel (Diener, 1984), Goleman (1996) propose de développer notre intelligence émotionnelle pour devenir plus heureux. Les économistes (comme Massé et Thibault, 2000 et Levet, 2001) proposent également de développer une intelligence économique pour construire des réseaux techniques et humains plus efficaces. Ces deux types d'intelligence inter-reliés se renforcent l'une l'autre. Comme il n'est plus possible aujourd'hui de suivre des modèles linéaires pour réaliser les stratégies de long terme, il est nécessaire de concevoir un mode d'action pragmatique. Le concept de *pro-action* proposé par Massé et Thibault (2000) a nécessairement une dose d'« individualisme ». Tandis que la coopération à long terme reste fondée sur une logique de « *coopération par le partage* »⁵ (Pohontu et al, 2013), la coopération à court terme nécessite plutôt une « *coopération par la confrontation* »

⁵ La « coopération par le partage » (ou learning by sharing) permet dans une économie de la connaissance d'obtenir des rendements croissants pour tous les individus puisque le partage de connaissances autorise la recombinaison des savoirs à l'infini (Brown & Duguid, 1991, Muldoon, 2013).

(Simon, 1955). Il est difficile d'éviter à court terme des relations stratégiques et conflictuelles (Watzlawick, Beavin and Jackson, 1972). Les individus demeurent soumis à des contraintes de temps, d'espace et de technologie et le choix d'une trajectoire par un individu lui ferme les autres possibilités⁶. Dans un monde de rareté, la principale contrainte demeure ainsi celle des autres individus ayant envie au même moment des mêmes produits. Pour résoudre ces conflits inhérents à la logique du court terme, l'organisation en réseaux sera efficace si elle est librement choisie. A long terme, le réseau se construit progressivement en combinant des forces contraires. En revanche, à court terme, l'organisation du réseau initie une coopération concrète au moyen d'objectifs modestes au départ.

1. Mobilisation de l'intelligence émotionnelle pour être plus heureux

Pour les individus, le psychologue William James (1890) de l'université d'Harvard rappelait déjà que le plus difficile, lorsque l'on souhaite faire par exemple plus de sport, était de « *mettre ses chaussures* ». Il avait alors proposé que les individus acceptent de mettre en œuvre des « *petites habitudes* » qui pourront par la suite être autonomisées par le cerveau puis répliquées sans efforts (Damasio, 2003, Csikszentmihalyi, 2006). Pour initier des coopérations à court terme, Goleman (1996, 2013) et Lyubomirsky (2008) proposent d'utiliser l'intelligence émotionnelle à long terme⁷ et à court terme. Pour ces auteurs, le partage avec les autres individus permet d'agir de façon coordonnée. A long terme, il est nécessaire d'avoir envie de rencontrer les autres tandis qu'à court terme, il faut aussi les écouter et modifier ses actions en conséquence. Le concept « d'intelligence émotionnelle » de Goleman est proche du concept « d'intelligence interpersonnelle » définie par Gardner (2009) et « d'intelligence pratique » proposée par Sternberg (1997)⁸. Ces formes spécifiques d'intelligence autorisent les individus à prendre conscience de leurs forces et de leurs faiblesses de façon à pouvoir transformer les faiblesses en forces. Les auteurs en psychologie positive (Langer, 1989, Seligman, 1991, Branden, 1994) démontrent comment l'utilisation de l'intelligence émotionnelle permet de « manager » des forces opposées (plaisir et contraintes, invention et organisation) dans un monde complexe. Dans une économie de la connaissance mondialisée, les connaissances tacites et « *l'apprentissage par le partage* » prennent une importance croissante (Picq, 2011). L'approche par la complexité montre aussi le rôle clef des « connaissances tacites » et de « l'apprentissage par l'expérience » (learning by doing) aux côtés des connaissances codifiées⁹. Pour Goleman (1996), en étant plus heureux, les individus déploient une meilleure efficacité dans leur travail. Le problème pour commencer un cercle vertueux est de « commencer ». Ben-Sahar (2007) rappelle qu'il n'est pas possible pour un individu d'être courageux ou efficace vingt quatre heures sur vingt quatre. La création de routines permet alors aux personnes d'être plus heureuses sans avoir à y penser à chaque fois. L'utilisation de l'intelligence émotionnelle à court terme peut être représentée par un triangle reliant trois actions complémentaires : la « création des bonnes habitudes », la « définition d'objectifs intermédiaires » et « l'acceptation de l'échec » (**graphique 3**).

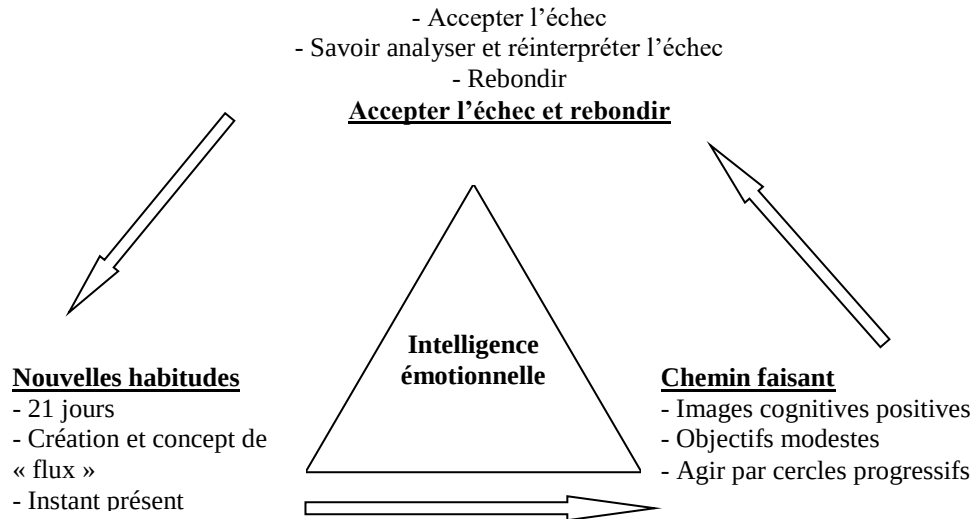
⁶ De même, le choix d'un investissement pour une organisation peut également l'obliger à maintenir ce choix jusqu'à l'amortissement final de son investissement.

⁷ L'intelligence émotionnelle à long terme de Goleman mobilise les quatre éléments présentés dans le graphique 1 : « se connaître » (raison), « rester ouvert » (intuition), « être motivé » (individualiste) et « être empathique » (altruiste) (Goleman, 2011).

⁸ « L'intelligence sociale » fait partie chez Gardner (2009) des huit grandes formes d'intelligence. Sternberg (1997) de son côté a proposé le concept « d'intelligence pratique » qui complète « l'intelligence académique » et « l'intelligence créatrice ».

⁹ Les connaissances codifiées demeurent adaptées au taylorisme et au néo-taylorisme qui sont centrés sur la rationalisation des méthodes de travail.

Graphique 3: Utiliser notre intelligence émotionnelle pour être plus heureux



Source: James, 1890, Ben-Sahar, 2007, Achor, 2010, Baulant, 2019

Dans ce triangle, un premier facteur de l'action pour devenir plus heureux nécessite de se créer de nouvelles habitudes (Achor, 2010, Langer, 2013). William James (1890) analysait déjà toutes les actions possibles que les personnes pouvaient mettre en œuvre chaque jour pour se sentir mieux : se laver les dents, décider de mettre son réveil pour profiter de sa matinée, sortir faire du sport ou une ballade au lieu de rester dans son fauteuil... Une fois instituées (James évalue à un mois la répétition pour que la pratique devienne une habitude), toutes ces actions ne demandent plus aucun effort à l'individu mais lui procurent au contraire un manque lorsqu'il est obligé de s'en passer (2010, Damasio, 2010, Deahene, 2018). A la suite des travaux de W James, Ellen Langer (1997), Seligman (1998), Tal Ben Sahar (2007) ont étudié comment des petites habitudes pouvaient influencer le bien être collectif au sein de chaque pays. Ils ont analysé ainsi le cas de personnes qui souhaitaient arrêter de boire pour vivre mieux¹⁰ et ils ont proposé que les individus soient en mesure de formuler eux-mêmes une règle facile à respecter : « *si je ne bois qu'un seul verre, je renonce à conduire ma voiture* »¹¹.

Pour être plus heureux dès le court terme, un second facteur consiste à construire progressivement son action en définissant des objectifs facilement atteignables pour ne pas que les individus se découragent. Comme peu de personnes sont capables de rester motivées à long terme, ce facteur joue un rôle actif dans la recherche de chacun pour être plus heureux¹². Csikszentmihalyi, 2006 et Goleman (2013) analysent pourquoi les adultes se sentant moins heureux deviennent aussi moins efficaces dès lors qu'ils sont obligés de sortir de leur zone de confort. Ils ont montré, dans leurs expériences, que la seule prise de conscience de leur état permet à l'inverse aux individus d'élargir la zone à maîtriser et qu'ils ont moins de difficulté à choisir les activités qui les rendent heureux. Tal Ben-Sahar (2007) va plus loin dans l'analyse en montrant pourquoi les personnes ont intérêt à abandonner leurs attitudes "*perfectionnistes*" pour adopter des attitudes "*optimalistes*". Dans ce cas, les personnes réduisent elles-mêmes le temps consacré aux activités imposées pour dégager du temps pour les activités plus

¹⁰ Les psychologues montrent par des expériences combien il est difficile pour un individu de déterminer le « seuil » où boire arrête d'être festif pour devenir dangereux.

¹¹ Cette décision que les économistes de l'économie comportementale (Thaler et Sunstein, 2008, Kahneman 2011, et Dolan, 2014) qualifient de « *pré choix* » aide les individus à devenir plus efficaces dans leur choix sans avoir à se poser chaque jour la question.

¹² Langer (1989) a montré que les enfants en bas âge devenaient plus téméraires quand ils sentent un parent proche d'eux. Achor (2010, p 198) a expliqué comment un héros connu, tel que Zorro, manquait initialement de confiance en lui avant de suivre des cours d'escrime avec un maître qui a su le pousser pour qu'il augmente en difficulté.

créatrices¹³. Dans toutes ces expériences menées en psychologie, le fait que les personnes se donnent des objectifs atteignables permet de faire remonter leur « *estime de soi* » et réussissent progressivement des tâches plus difficiles (Branden, 1994).

Un troisième facteur clef pour être plus heureux à court terme consiste à accepter de prendre des risques pour commencer un projet qui nous tient à cœur. Dans ce cas, vouloir exercer le métier de ses rêves ne demande pas en effet la même temporalité ni la même difficulté que décider de faire du sport ou de pratiquer un instrument de musique régulièrement. Les auteurs en psychologie positive (S. Lyubomirsky, 2008, Goleman, 2013,) proposent de renverser les enseignements traditionnels de nos sociétés (« *si tu veux, tu peux* ») pour aller vers « *si tu essaies, tu progresseras* » de façon à faire ressortir le côté positif de toute chose. Les sciences cognitives, qui analysent le fonctionnement du cerveau (Damasio, 2017, S. Dehaene, 2018), confirment le rôle joué par ce savoir tacite. Elles montrent aussi que lorsqu'on travaille beaucoup sur un projet, l'échec est néanmoins toujours possible et ses causes multiples. Le plus dur pour chacun d'entre nous est d'accepter cet échec, de prendre le temps nécessaire pour s'avouer sa déception, puis le temps de reformuler l'évènement malheureux pour identifier les différentes causes de l'échec afin de progresser.

Dans la sphère économique, les individus sachant pratiquer l'intelligence émotionnelle arrivent aussi à formaliser leurs relatifs échecs en les classant dans deux catégories : les causes externes à court terme puis les causes internes à plus long terme (Porter, 1990). Un échec en économie peut être facilement relativisé lorsqu'il provient d'une cause extérieure : le cours du pétrole est trop haut (ou trop bas), le cours de l'euro aussi, la concurrence salariale des pays moins développés considérée comme déloyale. Les psychologues Goleman (1996) et Collins (2011) conseillent alors aux entreprises de pratiquer à court terme la « *logique de la cause externe* » car une identification rapide d'une cause extérieure à un échec est, pour ces auteurs, bon pour le moral des dirigeants. Les psychologues insistent néanmoins sur la nécessité d'accompagner cette réaction de court terme par une analyse plus fine à moyen terme en pointant les causes réelles de leur échec, ce qui permet d'en tirer profit. Grâce à cette seconde analyse, les individus deviennent capables d'appliquer leurs stratégies de long terme pour être plus heureux et efficaces. En suivant les trois stades identifiés par la psychologie positive : « s'autoriser à invoquer une cause extérieure », puis « chercher la cause intérieure » pour « mieux rebondir » est une méthode utile pour s'adapter à un monde en plein bouleversements. Porter (1990, 2011) montre que le fait d'accepter de se comparer à des personnes étant dans la même situation que nous est une chose difficile à accepter mais un exercice utile en économie. La question pour une entreprise est alors : « *pourquoi une entreprise qui travaille dans le même secteur qu'une autre entreprise, qui produit sur le même territoire et qui est soumise aux mêmes contraintes réussit-elle alors que mon entreprise échoue* » ? Dans cette analyse, également développée par Baumard & Harbulot (1997), le principe de « *rivalité interne entre entreprises* » peut devenir un élément moteur de l'innovation et de l'adaptation des organisations. A l'inverse, Levet (2001) et Cohen (2013) privilégient plutôt une comparaison temporelle des performances des individus par rapport aux objectifs escomptés. Pour ces auteurs, se comparer uniquement aux autres entreprises ne permet pas de dépasser le principe de rivalité quand ces entreprises sont plongées dans un univers mouvant et incertain. Goffee & Jones (2000), Collins (2001) et Drucker (2004) montrent ainsi que les personnes qui ont le plus réussi dans leur vie, Abraham Lincoln, Edison, Einstein ou Mandela, sont également les personnes qui ont le plus échoué. Pour ces auteurs spécialistes en psychologie positive adaptée au management, c'est le fait d'accepter l'échec qui permet aux individus de transformer leurs faiblesses en forces et les menaces en opportunités.

¹³ Les expériences de Langer (2014) sur des personnes âgées vivant dans différentes maisons de retraites montrent que redonner une activité à la personne lui permet d'être plus heureuse et en meilleure santé. Ces expériences sont appliquées aujourd'hui dans certains établissements du Nord de la France.

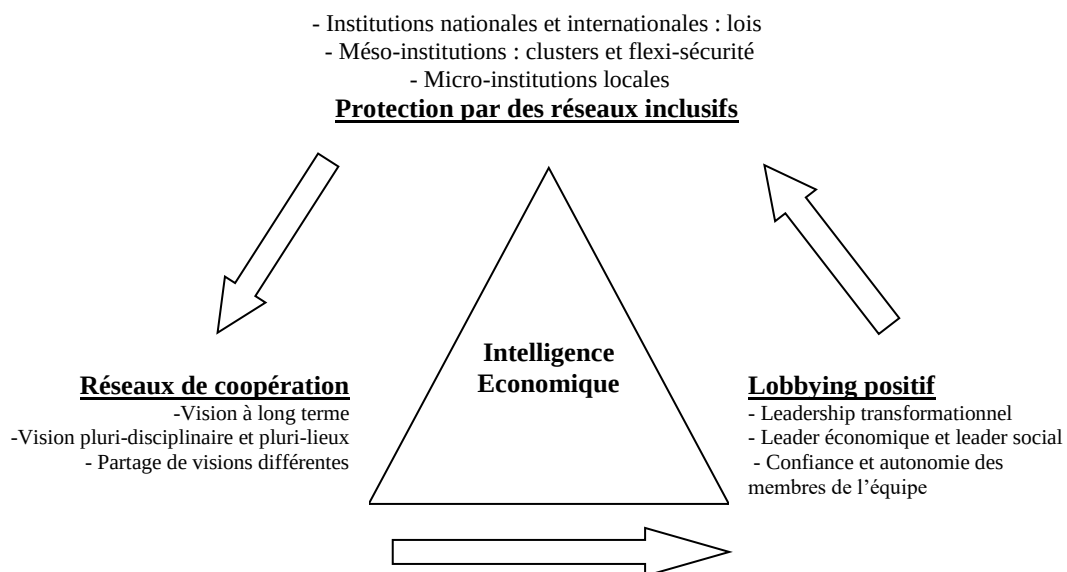
2. Pratique de l'intelligence économique pour être plus efficace

Pour mener à bien des actions concrètes dans les entreprises, l'intelligence économique est une méthodologie reliant un « mode de pensée » à long terme à un « mode d'action » à court terme (Massé, 2000, Levet, 2001). Après avoir défini leurs « avantages concurrentiels soutenable » (le mode de pensée), les entreprises doivent mettre en pratique certains d'entre eux (le mode d'action), en accompagnant leur actions au moyen d'outils tels que la construction de réseaux, des politiques d'influence et la protection de leur patrimoine immatériel. Avec la complexité de l'économie, les forces de compétition tendent à dominer à court terme les forces de coopération, malgré l'interdépendance croissante des entreprises reliées par la Division Cognitive du Travail (D.C.T.). Ces forces de concurrence sont importantes pour les individus et pour les entreprises. La recherche de bonheur par les salariés dans l'entreprise doit alors être couplée avec la nécessité d'avoir une efficacité minimale. Les expériences de SCOP ou d'entreprises autogérées montrent la difficulté de maintenir des coopérations car ces sociétés doivent être aussi efficaces que les sociétés privées, tout en étant plus égalitaires et plus respectueuses de l'environnement. La difficulté est ainsi de maintenir la coopération dans un milieu où la concurrence est vive, multiple et existe à l'intérieur même du réseau. Les entreprises doivent alors accompagner leurs stratégies fondées sur leurs *avantages concurrentiels* par différents types de compétitivité. Au cours du temps, la compétitivité des organisations s'est complexifiée. De 1945 à 1973, la *compétitivité-prix* était fondée sur les coûts de production et le taux de change, deux facteurs macro-économiques contrôlés par les pays (Kaldor, 1961). Entre 1973 et 1990, la *compétitivité hors prix* a utilisé les différents types de concurrence imparfaite (duopoles, oligopoles, monopoles,...) fondée sur des facteurs « micro-économiques » permettant de comprendre la stratégie des firmes et des consommateurs (Krugman, 1979). Depuis 1990 (la chute du Mur de Berlin, la montée NTIC et la mobilité du capital), la *compétitivité informationnelle* joue à présent un rôle prioritaire sur les marchés devenus globaux (Baulant, 2015). Cette nouvelle compétitivité s'appuie sur le pouvoir de constituer en permanence des réseaux d'informations, à y être actif et à protéger les informations qui circulent au sein de ces réseaux. L'Intelligence Economique comme mode de pensée permet de construire des « réseaux de connaissances » pour innover dans une économie de la connaissance et l'Intelligence Economique comme mode d'action favorise la construction de « réseaux d'informations » permettant d'être « proactifs » sur les marchés et l'environnement. Les innovations de chaque organisation deviennent en effet concurrentes à court terme car chacune essaye de déposer un brevet avant les autres. Les innovations deviennent donc substituables. Pour une même « innovation de rupture », il est possible d'avoir plusieurs « innovations incrémentales » exploitées de façon privée ou collective, susceptibles de détruire la planète ou de la protéger et susceptible d'induire une plus grande égalité entre participants ou de creuser les inégalités. La compétitivité des organisations se base aujourd'hui sur la construction de réseaux d'informations, sur leurs capacités à influencer les producteurs et les consommateurs et sur leurs capacités à protéger leurs connaissances explicites (par des brevets) ou tacites (par des normes techniques ou des appellations contrôlée). Dans un monde ouvert, la spécialisation de long terme est de plus en plus fondée sur des connaissances immatérielles. Et, avec la mobilité des connaissances, les forces de concurrence deviennent plus fortes puisque les individus de tout pays sont capables d'innover dans ces connaissances immatérielles. Il en est ainsi, en particulier, des *innovations frugales* qui sont des innovations à faibles coûts, comme par exemple la production de bâtiments effectuée par des *imprimantes trois D*, les « *Sun lights* » en Afrique sub-saharienne ou les « *water-rollers* » en Afrique du Sud. Ces trois innovations, appelées par N. Radjou et J. Prabhu (2015) des « *Jugaad innovations* » sont bien adaptées à des consommateurs ayant de forts besoins de consommation et de faibles moyens. Ces nouvelles innovations s'adressent aux populations les moins favorisées des PVD et aussi à celles des autres pays du monde.

La *pro-action* des entreprises tend à remplacer les stratégies des années 90 fondées sur l'*anticipation* (avec la recherche de secteurs « pépites » effectuée par le Boston Consulting

Group) ou sur l'*adaptation* (avec un *benchmarking* sur les meilleures pratiques des concurrents (Jakobiak, 2004). La proaction de Massé et al (2000) complète désormais les démarches de *veilles* pratiquées par les grandes entreprises (Aguilar, 1967, Ansoff, 1975) et le *Knowledge Management* (Bloch, 1999). Cette proaction permet de dynamiser le cycle de l'information, en transformant les *informations brutes* en *informations utiles* pour les entreprises et en accompagnant les actions menées grâce à des informations finement travaillées. Dès lors, si les approches d'Intelligence Economique pratiquées dans les grandes entreprises remontent aux années 60 (Wilinski, 1967, Dedijer, 1979), c'est à partir des années 1990 que la seconde vague d'Intelligence Economique a permis de remplacer la « guerre froide » entre l'Est et l'Ouest par une « guerre économique » mondiale au moyen d'une méthodologie précise (Baumard & Harbulot, 1997, Levet, 2001). Comme « mode de pensée », l'Intelligence Economique organise en amont la « guerre de la connaissance » et la guerre de l'innovation (Harbulot, 2014). Comme « mode d'action », l'Intelligence Economique utilise à court terme les autres formes de la « guerre économique » : guerre commerciale, guerre du change, guerre fiscale ou guerre des informations (d'Aveni, 2012). Pourtant, la généralisation des « biens communs » (information, logiciels, forêts ou rivières), qui sont non divisibles mais qui peuvent être appropriables individuellement, nécessite pour chaque entreprise une gestion à la fois de ses économies d'échelle internes (amortissement des nouvelles machines) et une gestion des économies d'échelle externes en connaissances. Les travaux d'Elionor Ostrom (1990) dans ce domaine montrent que la gestion des biens communs peut se réaliser, soit de façon *publique* (santé et école en France), soit de façon *privée* (eau, électricité), soit encore de façon *commune* (comme la gestion partagée des espaces de pêche ou de forêts). Avec une gestion commune, la coopération des entreprises est essentielle pour que l'ensemble des acteurs bénéficie de la ressource tout en la préservant. Pour effectuer une gestion des économies d'échelle externe de connaissance, l'Intelligence Economique comme « mode d'action » permet ainsi de constituer un réseau organisé autour d'une ressource commune, à l'exploiter, sans la détériorer, ni se l'approprier, et à protéger la ressource des autres organisations désirant se l'approprier (Morin et Le Moigne, 2011, Rabhi, 2015, Ricard & Singer, 2017). Le **graphique 4** formalise les outils de l'Intelligence Economique comme « mode d'action » de façon à gérer collectivement les économies d'échelle externes positives (informations, connaissances) et négatives (pollution, désinformation).

Graphique 4 : Les trois outils de l'Intelligence Economique pour être efficace



Source : Dedijer, 1979, Avolio & Bass, 1991, Levet, 2001, Baulant, 2019

Pour que chaque organisation qui innove puisse vendre sur les marchés, le premier facteur est la constitution de « *réseaux de coopération* » à court terme pour que le travail en

commun de chaque acteur devienne plus efficace (Laurent, 2018). Avec la mise en place de la D.C.T. (Muldoon, 2013), les réseaux de coopération valorisent différents modes d'apprentissage (par la pratique, par l'usage, par le partage) pour aboutir à une efficacité croissante des acteurs (Pohontu, Baulant et Rusu, 2013). Avec la révolution d'Internet, des réseaux modestes en taille peuvent avoir une influence sur les marchés mondiaux, en créant des sites Internet de distribution mondiale, comme cela est le cas pour la commercialisation du thé rouge bio en provenance d'Afrique du Sud (Kings, 2015) ou pour des produits cosmétiques à base d'huile d'argan au Maroc (Charrouf, 1998). Ces deux productions locales exportées dans le monde entier stimulent le développement local à partir d'une demande mondiale dynamique.

Pour être efficace dans la coopération, le second facteur de l'Intelligence Economique consiste à pratiquer une politique de « *lobbying positif* ». Cette pratique est apparue dans les entreprises avec les nouvelles formes de leadership formalisées par les travaux de B. J. Avolio and B. M. Bass (1991). Ces auteurs révèlent le rôle du *leadership transformationnel* qui assure une coopération horizontale des acteurs et qui s'oppose à un management vertical (Kotter, 2007, Karaszewski & Lis, 2013). Ce nouveau leadership permet d'innover grâce à la présence d'un « *leader économique* » (Muller et Pénin, 2006) et permet de s'organiser à court terme grâce à un « *leader social* » (« *leader go-between* » ou « *leader territorial* ») qui instaure un consensus entre les parties prenantes (Baulant 2015). Ce *lobbying positif* tend à devenir avec Internet aussi puissants que le lobbying traditionnel (Kotter, 2001, Collins, 2011, de Rosnay, 2017). Dans ce nouveau lobbying, tous les acteurs, même les plus vertueux, se doivent de promouvoir leurs pratiques, sociales, environnementales ou éthiques, pour toucher les acheteurs indécis¹⁴. Les lobbies traditionnels, comme le lobby des armes, du sucre ou des médicaments, continuent à demeurer très puissants, compte tenu de leur poids financier et de leurs appuis politiques (Berneys, 1928, Nye, 2004). Il existe néanmoins aujourd'hui des marges de manœuvre pour un lobbying plus positif. Progressivement, des campagnes de communication sur Internet, avec peu de moyens, touchent la société civile qui commence, par des comportements pragmatiques, à faire évoluer les modes de consommation et de production.

Pour rendre la coopération efficace, le troisième facteur de l'Intelligence Economique porte sur la construction de « *réseaux institutionnalisés* » qui protègent les innovations sociales. En nécessitant peu de moyens, ces réseaux sont efficaces et à hauts rendements. Ces réseaux méso économiques (ONG, associations) possèdent ainsi les caractéristiques du « *middle-ground* » décrites dans les travaux de Cohendet, Creplet et Dupouët (2000) puis appliquées par Duflo (2010) dans les PVD pour les aider à se développer au niveau local. Ce niveau intermédiaire permet de pallier la crise des institutions nationales prises en tenaille entre la mondialisation et la régionalisation¹⁵. Les institutions méso-économiques ont la caractéristique de promouvoir des innovations variées. Les modèles des pays nordiques en flexisécurité, pratiqués en Suède, Danemark ou Finlande, offrent par exemple des organisations souples adaptées à la révolution d'Internet (le télétravail), à la mondialisation (la réduction acceptée de salaires en périodes de crise économique¹⁶) et à la protection des chômeurs se formant durant leur période de chômage pour pouvoir retrouver un emploi avec de meilleures conditions de salaire. Le modèle de flexisécurité commence à être appliqué en France dans certains clusters industriels organisés selon le principe de la « *proximité organisée* » définie par Rallet et Torre en 2004. La proximité organisée est en effet structurée par un « *leader économique* » capable de voir « loin » et de s'assurer d'un gain pour toutes les parties prenantes, comme dans les clusters de porcelaine de Bavière (Muller & Pénin, 2006).

¹⁴ Par exemple, les producteurs de produits biologiques peuvent se lancer dans une stratégie de communication avec le site « *la ruche qui dit oui* » pour mettre en valeur la qualité de leurs produits locaux et convaincre les consommateurs pour rendre viable leurs productions.

¹⁵ Ces réseaux inclusifs combattent également l'impuissance des institutions internationales créées après la deuxième guerre mondiale (FMI, ONU, OMC ou l'Union européenne) qui tendent à être remplacées par des négociations bilatérales.

¹⁶ Ces institutions flexibles permettent à l'inverse aux salariés des entreprises de gagner plus en période de reprise économique.

La proximité organisée est également structurée par un « *leader social* » s'assurant d'un consensus de court terme entre les acteurs comme dans les districts italiens de fleurs de la région du Ponente (Amisse, Baulant, Muller et Vargas, 2008)¹⁷. En outre, les systèmes de crowd-funding, qui se développent grâce à Internet, financent aujourd'hui des innovations au bénéfice de l'ensemble des participants du projet. Ainsi, au Burkina-Faso, une *innovation frugale* a permis de transformer des jacinthes d'eau, néfastes à l'eau d'une rivière devenue non potable, en un processus de métanisation capable de chauffer tout un village près de cette rivière (Mamane, 2016¹⁸). L'intérêt des méso-institutions est qu'elles sont fondées sur un système *ouvert* pour s'adapter aux chocs et *fermé* pour protéger les individus grâce à des règles stabilisant leur comportement. Dans les réseaux intermédiaires, il devient possible d'améliorer le niveau de bonheur et d'efficacité pour l'ensemble des participants sur la base d'une économie plus inclusive combinant efficacité, éthique et respect de l'environnement.

CONCLUSION

Nous entrons dans une nouvelle économie fondée sur la connaissance, où les processus d'innovation deviennent plus collectifs. L'analyse des relations de coopération qui se nouent entre les acteurs devient aussi primordiale que celle qui étudie les compétences de chacun. Si les économistes sont d'accord sur la nécessité de développer le travail en réseaux, en revanche la question de la coopération au sein de ces réseaux reste non résolue. Notre étude a montré que le mécanisme de coopération ne doit pas être confondu avec les autres formes de relations que sont la collaboration et la coordination. La collaboration s'est en effet accrue au sein des réseaux (grâce aux outils d'Internet) mais la coopération a peu progressé dans les organisations. A ce sujet, Laurent (2018) démontre que toute coopération nécessite un processus « volontaire » de la part des individus qui les poussent à rechercher d'autres personnes pour construire avec eux de nouvelles façons de voir et d'agir ensemble.

Pour établir des relations de coopérations durables, il est nécessaire de penser le long terme, en mettant en avant des relations de complémentarité entre les individus. Ces relations sont propices à l'innovation collective car, dans une économie de la connaissance, la recomposition des savoirs permet de résoudre des problèmes adaptés à chaque temporalité et à chaque agent économique. Pour les individus, la logique du « *juste milieu* » d'Aristote (*combinant l'altruisme et la raison*) a été remplacée, avec le capitalisme, par une combinaison reliant l'individualisme et les passions (Fromm, 1956). Depuis les années 90, de nouvelles voies sont désormais possibles par le biais d'une construction d'un « *altruisme passionnel* » rendant les individus plus heureux et les sociétés plus justes (Morin, 2011) et celle d'un « *altruisme rationnel* » prenant en compte les autres pour se sauver soi-même (Attali, 2013). A un niveau collectif, on assiste à un épuisement des modèles sociaux européens (*combinant la coopération nationale et l'offre*) et des modèles anglo-saxons (*associant la compétition et la demande*). Des nouveaux modèles associent aujourd'hui une coopération locale et une demande mondiale (*comme on a pu le montrer dans la production locale de thé rouge bio en Afrique du Sud*).

Les relations de coopérations à court terme sont nécessairement plus difficiles car la compétition domine dans un monde de rareté. Une coopération est pourtant nécessaire car elle permet de construire des réseaux diversifiés capables de valoriser un mode de gouvernance partagée. De nouveaux modes de management, qui s'appuient sur une meilleure connaissance

¹⁷ Dans cette même logique, les nouvelles « *communes partagées* » décident volontairement de se rassembler pour construire un projet commun à la différence des « *communautés de communes* » où la coopération reste imposée (Laviron, 2018).

¹⁸ La Nigérienne Mariama Mamane a créé au Burkina-Faso la start-up Jacigreen grâce à l'école d'ingénieurs 2iE à Ouagadougou pour transformer les jacinthes d'eau en électricité. http://www.lemonde.fr/afrique/article/2016/11/29/a-ouagadougou-une-eleve-ingenieure-veut-produire-de-l-electricite-avec-la-jacinthe-d-eau_5040185_3212.html

de la psychologie, montrent le rôle des « *leaders transformationnels* » qui possèdent l'intelligence de prendre soin des autres pour pouvoir structurer leurs réseaux (Collins, 2011). En suivant les recommandations des auteurs de la psychologie positive, les individus peuvent penser la quête de bonheur comme un processus actif et « commencer à agir » : en se créant des habitudes les rendent heureux, en se fixant des objectifs modestes et en apprenant à rebondir des leurs échecs. Dans une économie inclusive (*liant l'économie, le social et l'environnement*), il est aussi possible de mettre le bonheur au cœur de l'efficacité (Shapiro et Stiglitz, 1984). A partir de réseaux partagés, il devient possible de devenir proactifs pour atteindre les objectifs fixés à long terme en étant plus heureux et plus efficaces. Comme cet objectif est difficile, il importe que les organisations s'appuient sur de institutions intermédiaires suffisamment solides pour soutenir les individus et suffisamment flexibles pour les laisser libres d'innover. Ces méso-institutions, adaptées à un monde complexe et changeant, protègent les individus et les organisations car elles suscitent de la « *proximité humaine* » et de la « *proximité cognitive* », deux proximités qui permettent d'accroître la quête de chacun vers plus de bonheur et d'efficacité tout en sauvegardant l'avenir de nos enfants et celui de la terre qui les fera vivre.

BIBLIOGRAPHIE :

- S. Achor, *The Happiness Advantage*, New-York, USA, Crow Business Edition, 2010.
- Aristote, *Ethique à Nicomaque*. -300 avant JC, Paris, France : Flammarion, 1997.
- F. J. Aguilar, *Scanning the Business Environment*, Mac Millan, New-York, 1967.
- S. Amisse, C. Baulant, P. Muller & A. Vargas, "The Concept of Cluster and its Two Logics", in *Labour, Institution in a Global Knowledge Economy*, EAEPE Conference, Rome, 6-8 novembre 2008.
- H. I. Ansoff, "Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signal", *California Management Review*, 18-2, 1975, p 21-33.
- H. Atlan, *Entre le cristal et la fumée : Essai sur l'organisation du vivant*, Paris, France, Seuil, 1979.
- J. Attali, (groupe de réflexion présidé par), *Pour une économie positive*, Paris, France, Fayard et La Documentation Française, 2013.
- B. J. Avolio & B. M. Bass, *The Full Range of Leadership Development: Basic and Advanced Manuals*. Binghamton, NY, Bass, Avolio and Associates, 1991.
- C. Baulant, "The Role of Networks for Helping Firms and Countries Invent New Competitive Strategies Well Adapted to the World Knowledge Economy", *Journal of Economics Issues*, 49-2, 2015, p 563-573.
- C. Baulant, "Rethinking the links between Human Relationships and Economic Efficiency using the Local Micro institutions: the case of two emerging countries", *Journal of Economics Issues*, 51-3, September 2017, pp 651-662.
- J. Bentham, *Introduction aux principes de la morale et de la législation*, E. de Champs (Traduction) ; Edition Vrin, 2011, première édition 1789.
- P. Baumard et Ch. Harbulot, "Perspectives historiques de l'intelligence économique", *Revue d'intelligence économique*, Vol. 1, No. 1, Mars, 1997, p 50-65.
- T. Ben-Sahar, *Happier: Learn the secret to daily joy and lasting fulfilment*, New-York, USA: Mc Graw-Hill, 2007.
- A. Bloch, *L'Intelligence économique*, Paris, France, Economica, collection Economie Poche, n°38, 2ième édition, 1999.
- N. Branden, *The six pillars of self esteem*, Batam Hardcover Edition, New York, 1994.
- J. S. Brown & P. Duguid, "Organizational learning and communities-of practice: towards a unified view of working, learning and innovation." *Organization Science*, 2, 1991, p. 40-57.
- Z. Charrouf, « Valorisation des produits de l'arganier pour une gestion durable des zones arides du sud-ouest marocain », *Actes 4e colloque des produits Naturels d'Origine Végétale*, Ottawa, sous la direction de G. Collin et F.-X. Garneau, Université du Québec, Chicoutimi, 26-29 mai 1998.
- A. Clark, S. Flèche and Cl. Senik, "Economic Growth Evens-Out Happiness: Evidence from Six Surveys", *Review of Income and Wealth*, Vol. 62, 2016, p. 405-419.
- D. Cohen, *Homo Economicus, prophète (égaré) des temps nouveaux*, Paris, France: Albin Michel, 2013.
- P. Cohendet, F. Creplet & O. Dupouët, "Organisational Innovation, Communities of Practice and Epistemic Communities." in A Kirman & J-B Zimmermann (Eds), *Economics with Heterogeneous Interacting Agents*, Heidelberg: Springer Verlag, 2000, p 303-326.
- A. Compte-Sponville, *Le bonheur désespérément*, Paris, Plein Feux, Libro, 2000, deuxième édition 2009.

- J. Collins, "Level 5 Leadership: the Triumph of Humility", *On leadership, HBR's 10 Must Reads*, Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2001, second edition, 2011, p 115-136.
- M. Csikszentmihalyi, *Vivre : La psychologie du Bonheur*, Paris, Edition Poche Pocket, 2006.
- A. Damasio, *L'ordre étrange des choses : la vie, les sentiments et la fabrique de la culture*, Paris, France, Odile Jacob, 2017.
- A. Damasio, *L'erreur de Descartes*, France, Odile Jacob. Première édition 1994, Edition Poche 2010.
- A. Damasio, *Spinoza avait raison*, Paris, France, Odile Jacob, première édition 2003, Edition Poche, 2005.
- R. D'Aveni, *Strategic Capitalism: The New Economic Strategy for Winning the Capitalist Cold War*, New-York, USA, McGraw-Hill Contemporary Edition, 2012.
- St. Dedijer, "The Intelligence Quotient (IQ) of the Underdeveloped Countries and the Jones Intelligence Doctrine", *Technology and Society*, volume 1, n° 3, New-York, Pergamon Press, 1979, p 239-253.
- S. Dehaene, *Apprendre ! Les talents du cerveau, les défis des machines*, Paris, Ed O. Jacob, 2018.
- J. de Rosnay, *Surfer la vie : comment survivre dans une société fluide*, Edition Babel, les liens qui libèrent, 2012.
- B. Deffains & S. Ferey, « Economie comportementale du droit : place de la neuroéconomie ? », *Economie et Institution*, n°16, 1^{er} trimestre, 2011, p 141-166.
- Ed. Diener, "Subjective Wellbeing." *Psychological Bulletin*, 95-3, 1984, p 542-575.
- P. Dolan, *Happiness by Design, change what you do, not how to think*, New-York, USA: Hudson Street Press, 2014.
- E. Duflo, *Le développement humain, lutter contre la pauvreté*, Paris, Seuil, La République des Idées, 2010.
- P. F. Drucker, "What Makes An Effective Executive", *On leadership, HBR's 10 Must Reads*, Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2004, reprint 2011, p 23-36.
- R. Easterlin, "Does Economic Growth improves the Human Lot?", *Nations and Household in Economic Growth*, essays in honor M. Abramovitz, by P. A. David and W. Melvin, New-York, USA: Academic Press, Reader, 1974.
- D. Foray and B. Å. Lundvall, "The knowledge-based economy: from economics of knowledge to learning economy." in Foray & Lundvall (Eds) *Employment and Growth in the Knowledge Economy*, Paris, France: OECD, 1996.
- L. Ferry, *7 façons d'être heureux ou les paradoxes du Bonheur*, XO éditions, 2016.
- E. Fromm, *L'art d'aimer*, Edition Belfond, Pocket, première édition 1956, dernière édition 2016.
- H Gardner, *Les 5 Formes d'intelligence pour affronter l'avenir*, Edition Odile Jacob, 2009
- D. A. Garvin and M. A. Roberto, "What you don't know about making decision", *On making smart decision, HBR's 10 Must Read*, Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, first edition 2001, second edition 2013, p 75-94.
- R. Girard, *La Violence et le sacré*, Paris, Edition Pluriel, 1972.
- R. Girard, *Le Bouc émissaire*, Paris, Edition Grasset et Fasquelle, 1982.
- D. Goleman, *Attentifs, concentré et libre*, Paris, France, Robert Laffont, collection Pocket, 2013.
- D. Goleman, "What Makes a Leader?", *On leadership, HBR's 10 Must Reads*, Boston, MA, Harvard Business Review Press, 1996, second edition, 2011, p 1-22.
- R. Goffee and G. Jones, "Why Should Anyone Be Led by You?" *On leadership, HBR's 10 Must Reads*, Boston, MA, Harvard Business Review Press, 2000, second edition, 2011, p 79-96.
- C. Harbulot, *Techniques offensives et guerre économique*, Paris, France, La Bourdonnaye, 2014.
- J. F. Helliwell, R. Layard and J. Sachs, *World Happiness Report 2018*. vol 1, Update, 2018, http://worldhappiness.report/wp-content/uploads/sites/2/2016/03/HR-V1_web.pdf.
- E. Helpman & P. Krugman, *Market structure and foreign trade*, Cambridge, MA: MIT Press, 1985.
- D. Hume, *Dissertation sur les passions : traité sur la nature humaine*, livre II, première édition 1759, édition française, Paris, Flammarion, 1991.
- R. Inglehart & W. E. Baker, "Modernization, Cultural Change And the Persistence Of Traditional Values." *American Sociological Review*, Vol 65, No.1, February, 2000, p 19-51.
- W. James, *Principles of Psychology*, New-York, USA, Henry Holt and Co, 1890, https://archive.org/stream/theprinciplesofp01jameuoft/theprinciplesofp01jameuoft_djvu.txt.
- F. Jakobiak, *L'Intelligence Economique, la comprendre, l'implanter, l'utiliser*, Paris, Editions d'Organisation, 2004.
- N. Kaldor, "Capital Accumulation and Economic Growth", in F. Lutz & D. Hague, *The Theory of Capital*, Macmillan, 1961, p 177-222.
- D. Kahneman and Angus Deaton, "High income improves evaluation of life but not emotional well-being", *PNAS Early Edition*, 2010, p 1-5.

- D. Kahneman, *Thinking, fast and slow*, United-Kingdom, Penguin Books, 2011.
- R. Karaszewski & A. Lis, "The role of leadership to stimulate pro-developmental positive organisation potential", in *Positive management: managing the key areas of positive organisational potential for company success*, Torun, Marek Jacek Stankiewicz ed, 2013, p 59-88.
- S. Kings, "Rooibos Farmers: Empowerment Isn't Our Cup of Tea." *Mail & Guardian's Environment Reporter*, February 6, 2015, <http://mg.co.za/article/2015-02-05-rooibos-farmersempowerment-isnt-our-cup-of-tea>.
- A. Koestler, *Génie et folie des l'homme, le cheval dans la locomotive : le paradoxe humain*, Paris, France, Calman Levy, 1988.
- J. P. Kotter, "What Leaders Really Do", *On leadership, HBR's 10 Must Reads*, Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, first edition 2001, second edition 2011, p 37-56.
- J.P. Kotter, "Leading Change: Why Transformation Effort Fails", *Harvard Business Review*, January, 2007, p 96-103.
- S. Klasen, "Measuring and Monitoring Inclusive Growth: Multiple Definitions, Open Questions, and Some Constructive Proposals", *Asia Development Bank*, No. 12, June 2010, <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/28492/adb-wp12-measuring-inclusive-growth.pdf>.
- E. Helpman and P. Krugman, *Market Structure and Foreign Trade*, MIT Press, 1985.
- P. Krugman, "Increasing Returns, Monopolistic Competition and International Trade", *Journal of International Economics*, n°9, 1979.
- E. J. Langer, *Mindfulness*, Reading, MA: Addison Wesley, 1989.
- E. J. Langer, *The Power of Mindful Learning*, Reading, MA: Addison Wesley, 1997.
- E. J. Langer, *Mindfulness. 25th Anniversary, Edition*, Merloyd Laurence Book by Da Capo Press, Philadelphia, 2014.
- E. Laurent, *L'impasse collaborative, pour une véritable économie de la coopération*, Les liens qui libèrent, 2018.
- M. Laviron, « L'expériences des petites communes partagées en France, *Document de travail document de travail Granem*, 2019.
- J-L. Le Moigne et E. Morin, *L'Intelligence de la Complexité*, Paris, Éd. l'Harmattan, 2001.
- J-L. Le Moigne, *La modélisation des systèmes complexes*, Paris, France, Dunod, 1990.
- F. Lenoir, *Du bonheur*, Paris, Fayard, Poche, 2013.
- F. Lenoir, *La puissance de la joie*, Paris, Fayard, Poche, 2015.
- J-L. Levet, *Intelligence Economique, mode de pensée, mode d'action*, Paris, France, Economica, collection l'IE, 2001.
- S. Lyubomirsky, *The How of Happiness: A Scientific Approach to Getting the Life You Want*, New York, NY: Penguin, 2008.
- M. Mamane, «A Ouagadougou, une élève ingénieure veut produire de l'électricité avec la jacinthe d'eau », 2016, http://www.lemonde.fr/afrique/article/2016/11/29/a-ouagadougou-une-eleve-ingenieure-veut-produire-de-l-electricite-avec-la-jacinthe-d-eau_5040185_3212.html.
- A. Marshall, *Principles of Economics*, Macmillan, London, first edition 1890, 8th edition, 1920
- G. Massé et F. Thibaut, *Intelligence économique : Guide pour une économie de l'intelligence*, Paris, Editions De Boeck Université, 2000.
- J. S. Mill, "Thoughts on poetry and its varieties." in J. M. Robson & J. Stillinger (Eds.), *Collected Works of John Stuart Mill, Vol. 1. Autobiographical and Literary Essays*, Toronto, Canada: University of Toronto Press, first edition 1833, last edition 1981, p 343-365.
- F. Midal, *Fichez-vous la paix et commencez à vivre*, Paris, Flammarion, Versilio, 2017.
- E. Morin, *La méthode : la nature de la nature*, Paris, France, Le Seuil, 1977.
- E. Morin, *La voie, pour l'avenir de l'humanité*, Paris, France, Fayard, 2011.
- R. Muldoon, "Diversity and the Division of Cognitive Labor." *Philosophy Compass*, 8/2 (2013): 117-125.
- P. Muller and J. Pénin, "Why Do Firms Disclose Knowledge and How Does It Matter?" *Journal of Evolutionary Economics* 16, 1-2 (2006): 85-108.
- J.S. Nye, *Soft Power: The Means to Success in World Politics*, Public Affairs, 2004.
- E Ostrom, *Gouvernance des biens communs*, première édition, Cambridge University Press, 1990, seconde édition, révision scientifique, Laurent Baechler, Paris, de Beck, 2010.
- B. Pecqueur and Jean-Benoît, Zimmerman, *Economie de proximités*, Edition Hermès-Lavoisier, 2004.
- P. Picq, *Un paléanthropologue dans l'entreprises : s'adapter et innover pour survivre*, éditions Eyrolles, Paris, 2011.

- A. Pohontu A, Baulant C, & C Rusu, «Developing a learning framework: the systemic “learning by sharing» diamond”, *Quality- Access to Success*, vol 13, Second Edition, November, Clujd-Napoca, Romania, 2012, p 789-793.
- M. E. Porter, “Competitive Advantage of Nations”, *Harvard Business Review*, March-April issue, 1990, p 73-91.
- M. E. Porter & M R. Kramer, “Creating Shared Value”, *Harvard Business Review*, January 2011, <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>.
- P. Rabhi, *La Puissance de la modération*, Hozhoni, 2015.
- N. Radjou et J. Prabhu, *L'Innovation frugale : comment faire mieux avec moins*, Paris, éditions Diateino, 2015.
- A. Rallet et A. Torre, *Proximité et localisation*, *Economie rurale*, n°280, 2004, mars-avril, 2004, p 25-41.
- G. Rauniyar and R Kanbur, *Inclusive Development: Two Papers on Conceptualization*, Application, and the ADB Perspective, World Affairs Cornell University, 2010, <http://www.kanbur.dyson.cornell.edu/papers/ADBCompendumInclusiveDevelopment.pdf>.
- M Ricard et W Singer, *Cerveau et méditation : dialogue entre bouddhisme et neurosciences*, Paris, Allary Editions, 2017.
- D. Ricardo, *Principes de l'économie politique et de l'impôt*, chapitre 7, première édition 1817, édition française Flammarion, 1977, p 111-130.
- P. Samuelson, "International trade and equalisation of factor prices", *Economic Journal*, June, 1948.
- M. E. Seligman, *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*, New York, USA: Knopf. Reprint edition, Penguin Books, reissue edition, Free Press, 1991, second edition, 1998.
- A. Sen, *Commodities and Capabilities*, Oxford, UK: Oxford University Press, India Paper Back, 1999.
- C. Senik, *Economie du bonheur*, Edition du seuil, Collection la République des idées, Paris, 2014.
- C. Senik, S Flèche and A Clark, “The great happiness moderation”, *document de travail*, Paris School of Economics, 2012.
- C. Shapiro and J. E. Stiglitz, “Equilibrium Unemployment as Worker Disciplines Devices”, *The American Economic Review*, vol 74, 3, 1984, p 433-444.
- H. A. Simon, “A Behavioral Model of Rational Choice”, *Quarterly Journal of Economics*, 69, 1955, p 99-118.
- A. Smith, *Théorie des sentiments moraux*, première édition 1750, Paris, France, PUF, 1991.
- A. Smith, *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, première édition 1776, Paris, France, Flammarion, 1991.
- R Sternberg, *Successful Intelligence: How Practical and Creative Intelligence Determine Success in Life*, Plume, 1997.
- J. E. Stiglitz, A. Sen & J-P. Fitoussi, *Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social*, Paris, Juillet, 25, 2008.
- R.H. Thaler & C R Sunstein, *Nudge, la méthode douce pour inspirer la bonne décision*, première édition 2008, Paris, France, Vuibert, collection Pocket 2010.
- P. Samuelson, "International Trade and Equalisation of Factor Prices", *Economic Journal*, 1948, June.
- F Varela, *Autonomie et connaissance, essai sur le vivant*, Paris, Seuil, 1988.
- P. Watzlawick, J H Beavin and D D. Jackson, *Une logique de la communication*, Paris, France, Seuil, 1972.
- H. Wilensky, *Organizational intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry*, New-York, USA: Basic Book, 1967.