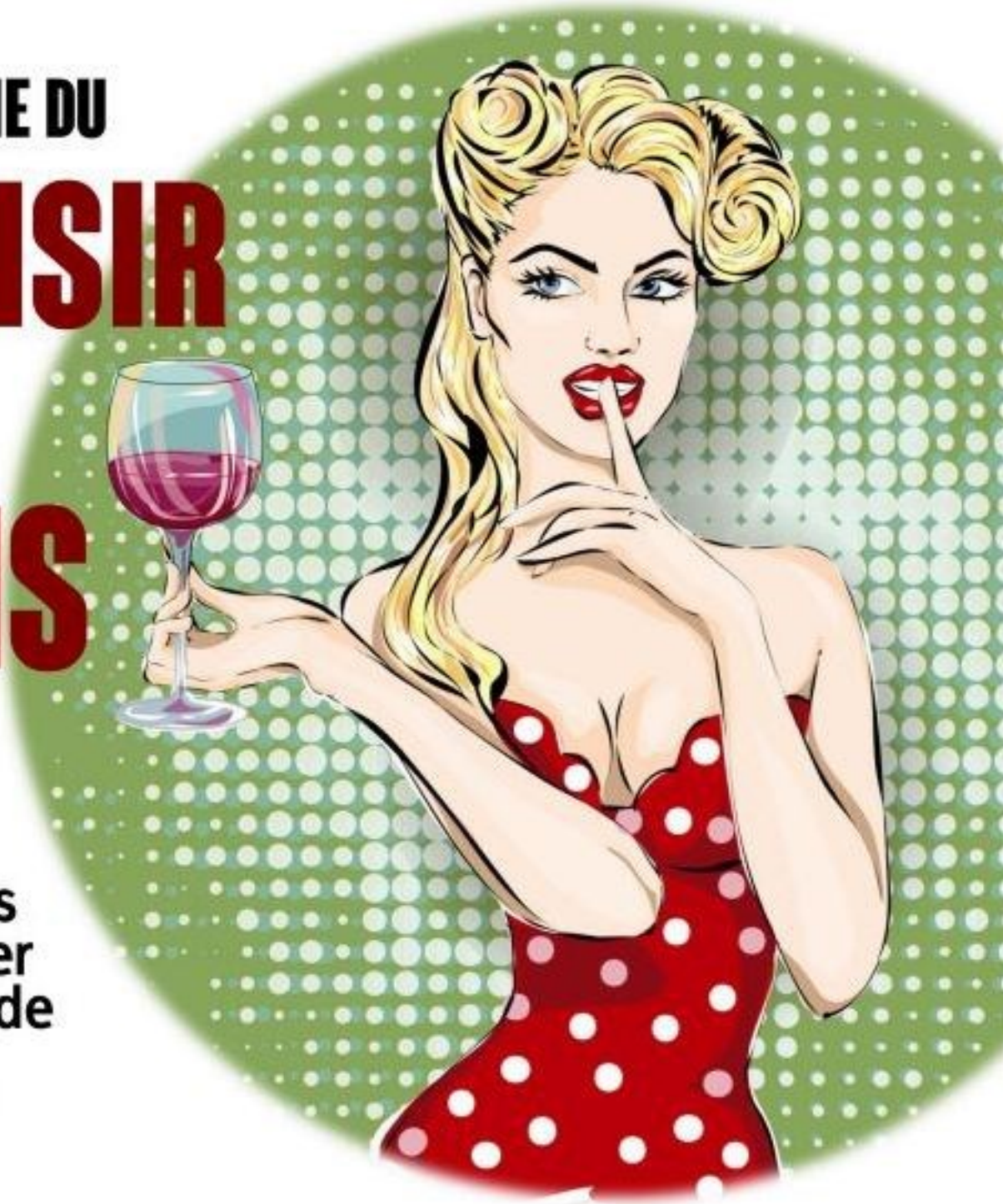
LA REVUE DES AFFAIRES

NUMÉRO 6 | 19,90 €

- LES ORIGINES DU PLAISIR
- LE BONHEUR AU TRAVAIL
- STRATÉGIE ET MANAGEMENT DU VIN
- L'ÉLITE DES FLATTEURS DE PAPILLES
- LE BUSINESS JUTEUX DES APPÉTITS CHARNELS
- PALACES : DES ARMES DE SÉDUCTION MASSIVE
- TOURISME : L'ÉCONOMIE DU TEMPS LIBRE

L'ÉCONOMIE DU PLAISIR ET DES SENS



Allez-vous succomber à l'envie de ne pas résister ?

Economie du plaisir et des sens : l'autre exception française

Editorial

Le pays du Roi Soleil jouit d'un trésor que le monde entier lui envie. Ce trésor, fièrement revendiqué, c'est la facilité d'accès aux plaisirs de tous ordres. La diversité et l'abondance sont là, juste à portée de main, qu'importent nos envies : gourmandise, découverte, ivresse, loisirs… La France est une sorte de maîtresse dont le plus décomplexé des hédonistes ne parviendrait à se lasser, tant elle lui procure de raisons de pécher.

Ces raisons capitales de pécher sont autant de reflets de notre condition humaine. Céder à la tentation du plaisir, aux yeux de certains, c'est être faillible. Mais à quoi bon vouloir être infaillible tant qu'on ne fait de mal à personne ? Et après tout, l'obscurantisme de quelques ascètes mal embouchés n'équivaut-il pas à rechercher une forme de plaisir dans la mortification et l'abstinence ? Le plaisir est en fait un langage universel, dont l'hétérogénéité des dialectes empêche parfois les Hommes de se comprendre.

Pour autant, la France demeure aux yeux du monde la patrie des plaisirs : des arts culinaires à la relative frivolité des mœurs, en passant par des modes de vie qui frisent l'oisiveté dans l'esprit d'un Japonais - même paresseux ! -, nous savons bel et bien profiter de la vie.

Mais attention : procurer du plaisir est un métier d'art qui, s'il est vieux comme le monde, n'en reste pas moins exigeant. Le plaisir, qui relève de l'ordre de l'intime, ne se décrète pas et en comprendre les ressorts requiert un certain talent. Certains grands maîtres du plaisir ont transformé ce talent en quête quasi-obsessionnelle de perfection, donnant ainsi aux arts culinaires français leurs lettres de noblesse. De tristes anecdotes sont là pour nous rappeler l'estime que ces femmes et ces hommes portent à leur métier. Pensons à François Vatel, cet alchimiste du goût qui fut jadis « contrôleur général de la Bouche » au service du Grand Condé. Chargé d'organiser un somptueux festin pour 3000 convives, il se donna la mort un jour de 1671 pour une commande de poisson arrivée en retard. En ces circonstances, il aurait confié à son second : « *Monsieur, je ne survivrai pas à cet affront-ci, j'ai de l'honneur et de la réputation à perdre.* »

Témoin, aussi, de ce tragique amour de l'excellence : la disparition en 2003 du chef Bernard Loiseau qui, bien qu'il vécût envié par ses pairs, préféra selon certains mettre fin à ses jours plutôt que d'assister, impuissant, au bal des détracteurs œuvrant à ternir sa légende étoilée.

Les métiers du plaisir sont aussi une affaire de réputation, et leurs artisans sont les ambassadeurs du rang tenu par la France dans l'économie du plaisir. De nos jours, on retrouve

de dignes héritiers de ces hommes dans nos auberges et nos restaurants, certes. Mais aussi à Rungis, et dans nos champs. Dans nos ateliers de boulangerie, nos chais, et jusque dans les plus somptueux palaces de notre capitale. D'autres défendent cet héritage en appelant à résister face à un ennemi du goût nommé standardisation, ou pasteurisation, que dynamise outre-Atlantique la tentation hygiéniste, et que seule la volonté politique permettra d'endiguer pour que vivent les bienveillantes bactéries qui font du fromage français une exception gustative.

En hommage à ces célèbres artisans, comme aux illustres inconnus qui s'emploient à sublimer notre quotidien en provoquant nos sens, il nous incombe de célébrer le plaisir sous toutes ses coutures. La France, cette île de la tentation dans un océan d'imitations, est aussi le pays des parfums, des paysages, de l'esthétisme et des Lumières. Les plus puritains y verront encore une terre de débauche où la sexualité se vit débridée et s'affiche sans complexe. Ne leur en déplaise : nous autres, tristes sires, vivons dans un pays gâté, moderne et libéré. Ne boudons pas notre plaisir !

Nous aurions pu, enfin, explorer bien d'autres versants du plaisir : celui intellectuel, de débattre avec cette passion qui nous est propre d'être systématiquement « pour tout ce qui est contre, et contre tout ce qui est pour »* ; celui de rire de tout, à commencer d'ailleurs par l'interdit ; celui d'interdire, aussi, car transgresser l'interdit est un exhausteur de plaisir sans nul autre pareil. Bref, nous aurions pu traiter le plaisir sous tous les angles. Mais l'expérimentation du plaisir est « *un truc qui ne s'apprend pas dans les bouquins* ».

** Citation empruntée au regretté Pierre Dac, Dieu la lui rendra !*

Sommaire

Qu'est-ce que le plaisir?

6 Quand la science lève le voile sur les origines du plaisir
(Entretien avec François Ansermet et Pierre Magistretti)

9 Une société du Plaisir ?
(Elsa Godart)

L'économie du bonheur

13 L'économie fait-elle le bonheur des hommes ?
(Entretien avec Mickaël Mangot)

16 Une finance du bonheur ?
(Renaud Gaucher)

Travail et plaisir, réconcilier l'inconciliable

22 Bonheur au travail : halte au maternalisme !
(Entretien avec Philippe Schleiter)

26 Le plaisir au travail, un gros mot ?
(Sophie Peters)

28 Libérons l'entreprise !
(Entretien avec Isaac Getz)

31 Bien-être et performance : l'équation gagnant-gagnant?
(Rebecca Shankland, Thierry Nadisic et Pierre-Yves Sanseau)

L'économie des sens

36 L'économie du goût
(Entretien avec Christian Barrère)

39 Une cuisine, trois modèles
(Michel Cloes)

43 Les arts de la table, une spécificité française
(Entretien avec Jean-Robert Pitte)
46 Provence: l'autre pays du chocolat?
(Entretien avec Tanguy Roelandts)
47 Les mondes du vin, révolutions et contre-révolutions gustatives
(Stéphane Olivesi)
52 A la conquête des vins technologiques
(Cyrille Mandou et Beysül Aytac)
56 Le marketing olfactif, nouvel instrument d'influence
(Entretien avec Pascal Charlier)

Les dessous d'une économie taboue

60 Passage du désir, pour vous servir ! (Entretien avec Patrick Pruvot)
63 Pornpub, quand la pub s'adonne au sexe (Esther Loubradou)
69 Au cœur de l'innovation dans l'industrie pornographique (Hélène Delacour et Sébastien Liarte)

Tourisme et plaisir de terroir

75 Tourisme, perspectives mondiales, enjeux français (entretien avec Stéphane Botz)
77 Atout France, vitrine économique de nos terroirs (Christian Mantei)
81 Attractivité des territoires, plaisirs d'offrir, joie de recevoir (Marc Thébault)
84 Le tourisme des plaisirs (entretien avec Pierre-Charles Pupion)

Mutation dans l'hôtellerie de luxe, la stratégie des plaisirs?

88 Les défis de l'hôtellerie de luxe (entretien avec Georges Panayotis)
93 Le prix des plaisirs (Gilles Deleris)
98 Le Plaza Athénée, antre des plaisirs (entretien avec François Delahaye)

Abonnez-vous à La Revue des Affaires sur

www.vapress.fr

Directeur de la revue
Nicolas Menguy
Chef de projet éditorial
Arthur Alleaume
Contact annonceurs (publicité et partenariats éditoriaux)
regie@vapress.fr
Illustrations (sauf couverture et mention contraire) : ©Ingimage
Imprimerie : Galaxy Services Center, 6 bis rue de la Paroisse, 78000 Versailles
Dépôt légal : juin 2016

ISSN : 2428-5374

© VA Press Media Group 2016
16, boulevard de la Reine
78000 Versailles
www.vapress.fr

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L 122-5, d'une part, que les "copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective" et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, "toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite" (art L 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Bien-être et performance : l'équation gagnant-gagnant?

Thierry Nadisic, Rebecca Shankland**, et Pierre-Yves Sanséau****

INSIGHT

Les facteurs de changement dans et autour de l'entreprise entraînent des transformations nécessaires des manières de manager. Qu'ils relèvent du comportement des clients, des innovations technologiques, des nouveaux profils de salariés ou encore de l'apparition de nouveaux concurrents sur un marché globalisé, toutes les évolutions que ces facteurs génèrent, contribuent à l'émergence d'une management délégatif. Il s'avère que ce nouveau type de management est cohérent avec une politique visant à favoriser le bien-être au travail. Dans cet article, les trois auteurs expliquent comment les cinq axes du développement du bien-être selon le modèle dit "PERMA" de Seligman (2011) peut permettre au management délégatif de réaliser son potentiel. C'est peut-être la première fois dans l'histoire du management que le bien-être devient aussi clairement un facteur déterminant de performance au travail.

AA

Les changements de l'environnement des entreprises, qu'ils soient de l'ordre des comportements des clients, de la numérisation et des innovations technologiques, des nouveaux profils des jeunes salariés ou de l'apparition de nouveaux concurrents sur un marché globalisé, entraînent des transformations du management. Celui-ci prend une forme plus souvent délégative. Il s'avère que ce nouveau type de management est cohérent avec une politique visant à favoriser le bien-être au travail. Dans cet article, les trois auteurs expliquent comment les cinq axes du développement du bien-être selon le modèle dit PERMA de Seligman (2011) peut permettre au management délégatif de réaliser son potentiel. C'est peut-être la première fois dans l'histoire du management que le bien-être devient aussi clairement un facteur déterminant de performance au travail ».

Management délégatif, bien-être et performance

Le rapport au travail et à la valeur « travail » diffèrent d'une société à l'autre, d'un pays à l'autre, d'un continent à l'autre. Chaque société et chaque culture nationale, voire régionale ou locale attribue au travail un sens et une place variables. Pour un citoyen ancré dans sa culture, la question du sens du travail ne se pose généralement pas : elle est ce qu'elle est, elle tient la place qui lui a été accordé en fonction de valeurs forgées au gré de l'histoire, des choix politiques. L'histoire d'Adam et Eve présente le travail comme une malédiction douloureuse puisque l'obligation de travailler (« à force de peines, tu tireras subsistance tous les jours de ta vie » est-il écrit dans la Bible) apparaît comme une conséquence directe de la faute originelle et du bannissement du Paradis des fautifs. Cette vision du travail comme une punition persiste dans nos sociétés, en particulier en France. Seuls les couches sociales non reconnues politiquement travaillaient réellement sous l'Antiquité et durant l'Ancien Régime. Ce n'est qu'avec les philosophes des Lumières que le travail est socialement revalorisé. Voltaire écrivant dans Candide sa célèbre phrase: « le travail éloigne de nous trois grands maux : l'ennui, le vice et le besoin ».

Depuis la révolution industrielle jusqu'à nos jours, le travail a été davantage synonyme de pénibilité, voire pour certains de souffrance. Dès lors, quel attribut donner au travail ou à la valeur travail lorsqu'il est souvent mis en opposition avec le temps de non-travail qui rime avec plaisir, liberté, repos et évasion. A l'inverse le travail représente la contrainte, l'effort, l'absence de plaisir, voire l'insatisfaction. Il devient une obligation pour exister dans un monde marchand où tout a une valeur. Dès lors, comment concilier bien-être au travail et performance au travail ?

L'environnement actuel est caractérisé par un fort degré d'incertitudes. Or les recherches contemporaines en management (Laloux, 2015) révèlent que l'incertitude est mieux gérée par une structure moins mécanique (c'est-à-dire centralisée et rigide) et plus organique (soit plus décentralisée et flexible), ainsi que par une animation moins directive (fondée sur une autorité centralisée) et plus délégative (donnant plus de pouvoir aux personnes en charge du travail). Cela favorise chez les collaborateurs plus de responsabilité, de prise d'initiative, de créativité, de flexibilité et de coopération. Ceux-ci peuvent ainsi mieux faire face à des situations complexes et changeantes.

Ce type de management est mis en œuvre avec succès dans de

nombreuses organisations, même les plus traditionnellement bureaucratiques, par exemple par le ministère belge de la Sécurité sociale. Une démarche associant l'ensemble des agents a permis de mettre à jour les valeurs du ministère (confiance, respect, développement individuel, et solidarité). Les objectifs de travail ont été laissés majoritairement à la discrétion des équipes elles-mêmes. Les personnes ont pu également décider de leur mode de fonctionnement, 69% des 1200 agents ont par exemple choisi le télétravail. Dans ce contexte, les fonctions des managers ont été redéfinies : ce ne sont plus des chefs mais des facilitateurs. Ils doivent accompagner les collaborateurs pour les aider dans la réalisation de leur mission et non plus les contrôler. Leurs qualités clés deviennent le courage, la bienveillance, la résilience et la capacité à gérer les nouvelles technologies de la communication. En conséquence, les agents du ministère belge de la Sécurité sociale ont augmenté leur productivité de 20% et le télétravail a entraîné une réduction des coûts de douze millions d'euros par an. L'organisation a attiré cinq fois plus de candidatures spontanées et les départs volontaires ont diminué de 50%.

Une caractéristique importante de ce nouveau management est qu'il se fonde sur un niveau de bien-être élevé : 89% des agents du ministère se disent plus heureux. La directrice des ressources humaines qui a produit ces transformations avait d'ailleurs le titre de *chief happiness officer* (La Pintat et Berthelot, 2015). De plus en plus d'études montrent que les personnes heureuses présentent une meilleure performance au travail (Cropanzano, Nadisic, Kirk, et Shankland, 2016). Cela est lié à un changement dans la forme de l'équation de la performance : le succès ne constitue plus la principale source de bien-être, tandis que le fait d'être heureux est un fondement robuste favorisant la réussite. Ainsi, le bien-être n'est plus considéré comme la récompense d'un effort, mais comme la ressource qui rend possible la performance. C'est ce que nous explicitons ici au travers de cinq leviers.

Cinq leviers pour développer le bien-être au travail

Le bien-être au travail, aussi appelé bonheur ou qualité, représente un sentiment subjectif. Selon le modèle de psychologie positive PERMA de Seligman (2011), il comprend cinq composantes interreliées : le ressenti d'émotions Positives, l'Engagement dans l'action, les Relations positives, une Motivation à trouver du sens à ce que l'on fait et les Accomplissements concrets. Les organisations peuvent les utiliser comme cinq leviers d'action. Le bien-être représente d'abord une capacité à ressentir des émotions positives, telles que la joie, de façon plus courante que des émotions négatives comme la tristesse. L'importance de cette composante n'a été mise en évidence que récemment. On connaît bien le rôle des émotions négatives grâce aux travaux des psychologues évolutionnistes : elles permettent d'activer un système de gestion des menaces qui améliore nos chances de survie. C'est à Fredrickson que l'on doit la théorie expliquant que les émotions positives sont également utiles. Selon celle-ci, elles servent à « élargir » l'esprit pour lui faire voir plus de possibilités et à « construire » l'avenir en favorisant le développement de soi, la créativité et la coopération (Fredrickson, 2009). Les études confirment que les émotions positives, lorsqu'elles sont ressenties régulièrement, amènent à construire plus de ressources en termes de compétences adaptatives, de réseau social et favorisent la réussite dans son travail. Elles sont d'autant plus utiles lorsque la mission dont on a la charge implique des relations avec des usagers, des partenaires ou des fournisseurs, car il convient alors de négocier et de décider ensemble. Elles permettent ainsi de construire une culture organisationnelle favorable à la création de confiance et donc à la délégation.

L'engagement est la seconde pièce du puzzle du bien-être. Il traduit le fait d'aimer son travail. Il consiste à être complètement à ce que l'on fait. Lorsque l'on est ainsi absorbé dans l'action, on y investit l'ensemble de ses compétences et on a l'impression que le temps passe très vite. C'est un état dans lequel l'on a également le goût d'apprendre et de progresser. Csikszentmihalyi a nommé cet état le « flow » (1992). Selon lui on peut favoriser cet état lorsque la personne se trouve face à un défi qui nécessite de mobiliser toutes ses compétences et même de pousser un peu plus loin, et donc de progresser. L'état d'engagement se situerait donc entre l'ennui (lorsque les tâches à réaliser sont trop simples eu égard à ses talents) et le stress (lorsque ce que l'on doit faire dépasse de trop ses ressources). Un avantage de l'engagement pour l'organisation est qu'il est la source d'une performance beaucoup plus large que la simple réalisation des attendus d'une fiche de poste. La personne engagée a tendance à aller bien au-delà de ce qui est attendu d'elle en mettant en œuvre ce que l'on appelle des comportements de citoyenneté organisationnelle. Par exemple, elle prend sur son temps pour enseigner les ficelles du métier à un nouvel arrivant parce qu'elle sait que c'est bon pour le collectif. L'engagement est donc une condition importante permettant le succès d'un management délégatif.

Le troisième déterminant du bien-être est la qualité des relations au travail. Nous sommes des êtres sociaux et en tant que tels avons un fort besoin d'appartenance à un groupe. Au travail, une relation cruciale est celle que l'on entretient avec son responsable. Les résultats des enquêtes Gallup montrent que la phrase « mon manager ou quelqu'un au travail prend soin de moi en tant que personne » est l'une de celles qui prédisent le mieux la performance.

La motivation à donner du sens à ses actions est la quatrième facette du bien-être. De nombreuses recherches montrent que le bien-être durable est non seulement hédonique (fait de plaisir et d'émotions positives) mais aussi eudémonique (il se nourrit de ce qui donne du sens à la vie). Par exemple les participants à des expériences de laboratoire les plus heureux sont ceux qui donnent une petite somme d'argent qu'ils ont gagnée à une association plutôt que de l'utiliser pour s'offrir un plaisir personnel. Dans l'organisation, la fonction du sens est prise en charge par ce que l'on appelle la « vision ». Elle est un cadre décrivant les buts, les contributions de l'organisation à son environnement et la direction qu'elle prend à moyen terme du point de vue de son métier et de son positionnement. La vision comporte trois dimensions : cognitive qui permet la compréhension du monde, sociale car apte à coordonner des actions de chacun, et affective permettant de relier les agents dans un destin professionnel commun. De ce point de vue des études montrent que les personnes peuvent considérer leur travail de trois façons différentes : comme une vocation, comme un moyen de faire carrière ou comme un gagne-pain. Celles qui

voient leur travail d'abord comme une vocation sont en phase avec la vision de l'entreprise et ont un niveau de bien-être supérieur aux deux autres catégories. Lorsque les managers impliquent les collaborateurs dans la co-construction de la vision, ils favorisent ainsi le bien-être et construisent en même temps le cadre général qui permet à chacun de coordonner ses actions avec les autres tout en restant cohérent avec ses valeurs.

Selon le modèle PERMA, la dernière composante du bien-être concerne le sentiment d'accomplissement, c'est-à-dire l'impression d'avoir pu mener à bien un projet, des réalisations concrètes en lien avec ce qui compte pour soi. Ces réussites concrètes donnent à chacun l'envie de persévérer. Ce dernier levier est donc en partie la résultante des quatre autres leviers et de la mise en place réussie d'un management délégatif.

Les liens bien-être – performance : on ne gagne pas à tous les coups

Les entreprises qui favorisent les cinq axes du bien-être selon le modèle PERMA développent chez leurs salariés plus d'émotions positives, plus d'engagement, de meilleures relations notamment avec leur manager, des actions en meilleure cohérence avec la vision de l'entreprise et des accomplissements motivant à aller plus loin. Toutes ces caractéristiques sont favorables au modèle de management délégatif dans lequel les salariés ont plus d'autonomie, de pouvoir et sont plus aptes à prendre des initiatives.

Pour autant, il est difficile d'instrumentaliser le bien-être. On ne peut pas en effet en isoler uniquement les aspects d'augmentation de la performance. Si l'on décide de mettre en place une démarche qui promeut plus de bien-être, les changements à accepter sont importants. Ces changements requièrent une refonte en profondeur des représentations du management au -delà de la fonction traditionnelle d'autorité et de contrôle. Il ne peut pas en ce domaine y avoir d'injonction du management. On ne peut que co-construire avec les personnes elles-mêmes les conditions de leur bien-être et de leur acceptation d'une plus grande délégation.

Nous avons la chance aujourd'hui d'assister à des changements qui peuvent être majeurs dans la manière dont nous manageons et sommes managés dans les organisations. Peut-être n'a-t-on jamais été aussi proche d'une situation gagnant-gagnant : des salariés plus heureux dans des entreprises plus performantes.

Cropanzano, R., Nadisic, T., Kirk, J. & Shankland, R. (2016). *The Relationship of Justice to Well-Being and Job Performance: The Moderating Role of Status Valuing*. Paper presented at the Workshop on Research Advances in Organizational Behavior and Human Resources Management, Paris.

Csikszentmihalyi, M. (1992). Flow: *The psychology of happiness*. London: Rider.

Laloux, F. (2015) *Reinventing organizations : vers des communautés de travail inspirées*. Paris : Diateino.

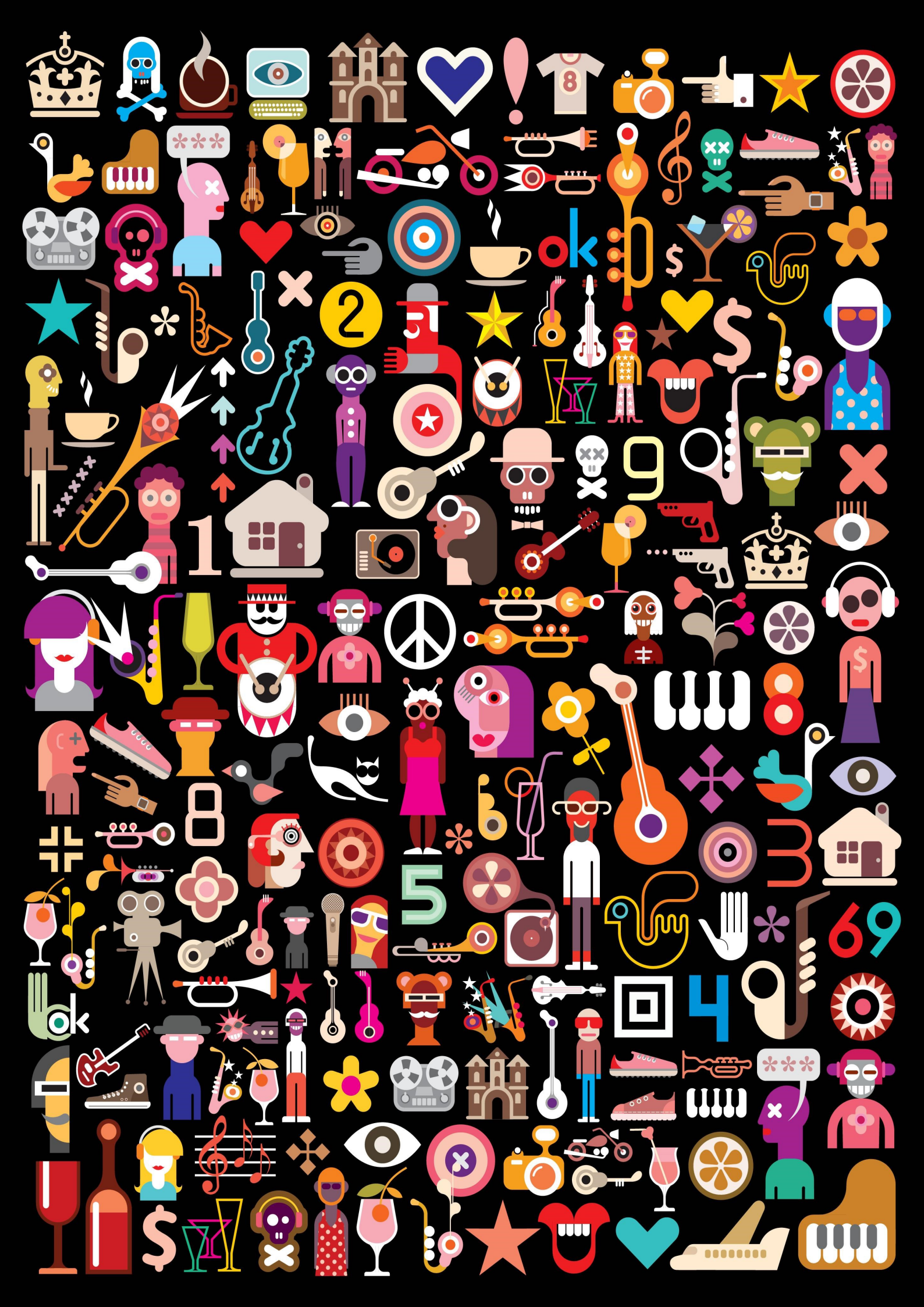
La Pinta F. & Berthelot V. (2015). *Marketing RH – Accompagner la transformation digitale des ressources humaines*. Paris : Studyrama.

Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish*. New York: Atria.

**** Thierry Nadisic,*** *est professeur et chercheur en sciences du comportement à l'EM Lyon*

***** Rebecca Shankland,*** *Maître de Conférences à l'Université Grenoble Alpes, chercheure au Laboratoire Interuniversitaire de Psychologie et associée à la Chaire Mindfulness, Bien-être au travail et paix économique de Grenoble Ecole de Management.*

****** Pierre-Yves Sanséau****, Professeur à Grenoble Ecole de Management, membre de la Chaire Mindfulness, Bien-être au travail et paix économique.*



Sommaire détaillé du numéro 6

Qu'est-ce que le plaisir

Quand la science lève le voile sur les origines du plaisir
(François Ansermet et Pierre Magistretti)

Chacun de nous fait quotidiennement l'expérience du plaisir. Satisfaction, joyeuseté, jouissance, extase, osmose tous ces états peuvent être rapportés à un moment de plaisir sensitif et/ou intellectuel. Sommes-nous pour autant capables de définir l'origine de tous ces plaisirs? Aussi faciles soient-ils à expérimenter, les mécanismes psychiques et physiques du plaisir sont ambivalents et difficilement pénétrables. Le plaisir est-il synonyme de bonheur? Pourquoi éprouve-t-on parfois du plaisir à faire mal? Comment convertir le plaisir en source durable de vitalité et de création? C'est à toutes ces questions que le psychanalyste François Ansermet et le neurobiologiste Pierre Magistretti tentent de répondre conjointement. A travers les angles propres à leurs disciplines, les deux spécialistes apportent un regard croisé sur cette notion énigmatique. Ils empruntent ce faisant des cheminements de réflexions inattendus qui les amènent à relier le plaisir aux questions de liberté et d'identité.

Une société du Plaisir ?
(Elsa Godart)

L'avènement de la société de consommation digitalisée a consacré la jouissance de l'achat comme une source essentielle de plaisir. Pourtant, cet esprit consumériste n'est pas sans conséquences. Il a semble-t-il galvaudé le vrai plaisir, celui de la connaissance de soi et du ravissement intellectualisé des sens. Il lui aurait ainsi substitué un plaisir pulsionnel, incontrôlable et ouvert à tous les excès. Elsa Godart trace dans ce texte une dichotomie entre deux sortes de plaisir aux caractéristiques quasi-contraires. Si le plaisir-excès est dangereux, gageons cependant qu'il n'est pas consubstantiel à l'économie capitaliste.

L'économie du bonheur

L'économie fait-elle le bonheur des hommes ?
(Entretien avec Mickaël Mangot)

L'argent ne fait pas le bonheur ! Voilà un axiome incontestable au regard des nombreuses situations où le bien-être n'est pas le fruit d'une transaction rémunérée. Forte de cette logique, la pensée du bonheur réduit souvent l'économie à un obstacle sur le chemin du vrai bien-être, nécessairement frugal. Mais est-il vraiment juste de résumer l'apport de l'économie au matérialisme et ses excès ? Car, si la richesse n'est certainement pas une fin en soi, elle est toute proportion gardée, un moyen de réunir les conditions propices à une vie heureuse. Afin d'éviter toute erreur de jugement, peut-être devrions-nous alors nous contenter de dire que l'argent n'est pas synonyme de bonheur mais qu'il peut y conduire.

Une finance du bonheur ?
(Renaud Gaucher)

L'accumulation de la richesse par une minorité et la répétition de crises financières aux conséquences systémiques ont donné à la finance l'image d'une activité contre-productive. Elle est devenue synonyme de gangrène au point que le discours de rejet qu'elle suscite empêche une compréhension objective de son rôle pourtant indispensable. Au-delà des dérives, la finance est en effet une fonction vitale pour l'activité économique. Elle est un moyen nécessaire dont les répercussions réelles, bonnes ou mauvaises, dépendent des objectifs qu'on lui donne. Convaincu que la finance pourrait permettre d'améliorer le cadre de vie et de travail des hommes l'économiste du bonheur Renaud Gaucher a étudié la possibilité d'une corrélation entre les décisions financières et le bien-être des acteurs parties prenantes de ces décisions. Il nous donne ici quelques pistes sur les leviers à activer pour métamorphoser la finance en source de bonheur.

Travail et plaisir, réconcilier l'inconciliable

Bonheur au travail : halte au maternalisme !
(Entretien avec Philippe Schleiter)

Le bien-être des salariés est désormais au cœur des préoccupations de l'entreprise. A l'instar du succès de la recette Google, l'efficacité économique d'une organisation semble directement corrélée au niveau de bonheur de ceux qui la composent. Seulement lorsque l'on parle de bonheur dans l'entreprise, de quoi parle-t-on concrètement ? Que signifie être heureux pour un salarié ? Alors que beaucoup de fausses bonnes idées circulent sur ces questions, Philippe Schleiter réalise pour la Revue des Affaires un diagnostic sans concession. Non, le bonheur ce n'est pas la réduction du temps de travail et toujours plus d'infantilisation. Le bonheur c'est avant tout construire, et plus précisément se construire soi-même et construire avec les autres.

Le plaisir au travail, un gros mot ?
(Sophie Peters)

Le lien de causalité entre bien-être et performance au travail n'est plus à prouver. Tous les experts s'accordent sur ce point, et nombre d'entreprises revendiquent de promouvoir le bonheur au travail. Pourtant, les représentations du travail

continuent souvent de véhiculer chez les salariés une image de souffrance et d'infantilisation. L'accroissement des pathologies psychiques liées à l'activité professionnelle manifeste d'ailleurs la véracité de cette représentation. En partant de ce constat paradoxal, Sophie Peters dénonce une injonction de bonheur qui empêche de résoudre le fond du problème, celui du sens que l'on donne au travail. Il est urgent selon elle de substituer à l'image d'un labeur nécessaire, celle du travail source d'accomplissement personnel et de plaisir.

Libérons l'entreprise !
(Entretien avec Isaac Getz)

Depuis la fin du XXème siècle, l'environnement stratégique des entreprises est en pleine mutation. Dans un contexte de concurrence acerbe, la capacité d'adaptation et d'innovation restent les seules armes efficaces. Tout ou presque repose sur l'engagement, les savoirs et la compétence des salariés. Alors que tous les ouvrages de management dressent le même constat, bien peu d'entreprises ont véritablement réussi à actualiser leurs logiciels managériaux à la hauteur de l'enjeu. Division des tâches et hiérarchie tayloristes continuent d'empêcher la libération des énergies et des idées. Face à ce constat, le professeur de management, Isaac Getz, défend un modèle d'entreprise libérée qui place la satisfaction du besoin d'autonomie, et le plaisir des salariés au cœur de la performance. Révolutionnaire, la pensée de ce dernier remet en cause l'héritage culturel et pratique d'un siècle de management.

Bien-être et performance : l'équation gagnant-gagnant?
(Rebecca Shankland, Thierry Nadisic et Pierre-Yves Sanseau)

Les facteurs de changement dans et autour de l'entreprise entraînent des transformations nécessaires des manières de manager. Qu'ils relèvent du comportement des clients, des innovations technologiques, des nouveaux profils de salariés ou encore de l'apparition de nouveaux concurrents sur un marché globalisé, toutes les évolutions que ces facteurs génèrent, contribuent à l'émergence d'une management délégatif. Il s'avère que ce nouveau type de management est cohérent avec une politique visant à favoriser le bien-être au travail. Dans cet article, les trois auteurs expliquent comment les cinq axes du développement du bien-être selon le modèle dit "PERMA" de Seligman (2011) peut permettre au management délégatif de réaliser son potentiel. C'est peut-être la première fois dans l'histoire du management que le bien-être devient aussi clairement un facteur déterminant de performance au travail.

L'économie des sens

L'économie du goût
(Entretien avec Christian Barrère)

A l'image d'Apple qui doit l'essentiel de son succès au design et à l'ergonomie de ses produits, la capacité pour une entreprise de capter le bon goût semble être devenue un critère fondamental de réussite. Le goût, c'est cette faculté de percevoir la beauté et, par extension, ce sont tous les jugements esthétiques que l'on porte sur une chose. Postuler une économie du goût comme le fait ci-après Christian Barrère, c'est renverser les fondements de la pensée économique. C'est substituer à l'échange utilitariste fondé sur la réponse à un besoin, une proposition de valeur esthétique, c'est-à-dire une offre essentiellement subjective. L'acte d'achat du consommateur reposerait ainsi de plus en plus sur une construction sociale plutôt que sur une nécessité matérielle. Christian Barrère décrypte pour nous les mécanismes du goût et leurs implications stratégiques dans la nouvelle économie.

Une cuisine, trois modèles
(Michel Cloes)

Inscrit au patrimoine mondial de l'UNESCO en 2007, « le repas gastronomique des Français » est une institution. Pour autant, l'émergence de nouvelles habitudes de consommation met la cuisine française dans l'obligation de se réinventer. Les acteurs du secteur, du restaurant de luxe au bistrot branché en passant par la restauration hôtelière, font ainsi évoluer progressivement leurs modèles économiques pour répondre aux nouvelles exigences du marché. En leur faveur, une myriade d'atouts dont l'excellence est le dénominateur commun. Produits du terroir, service méticuleux enseigné par les meilleures écoles, atmosphère de tradition animée par la personnalité charismatique de l'aubergiste, tout concourt à pérenniser l'héritage hédoniste de l'économie culinaire française.

Les arts de la table, une spécificité française
(Entretien avec Jean-Robert Pitte)

La gastronomie française est reconnue mondialement pour être un refuge de plaisir et un style de vie à part entière. Même en le reconnaissant volontiers, nous autres Français n'en finissons pas moins par oublier parfois de cultiver ce patrimoine. Car, si les arts de la table restent un rituel quasi identitaire, il n'est pas anormal que les pratiques sociales évoluent et se transforment au gré des nouveaux modes de vies. Dans un tel contexte, préserver et perpétuer cet art de vivre n'en devient que plus nécessaire. C'est pour cela que « le repas gastronomique des Français » fut inscrit au patrimoine mondial de l'UNESCO en 2007. Jean-Robert Pitte, président de la Mission Française du Patrimoine et des Cultures Alimentaires (MFPCA) qui fut chargée de préparer la candidature de la France, revient sur l'intérêt et les enjeux d'une telle reconnaissance.

Provence: l'autre pays du chocolat?
(Entretien avec Tanguy Roelandts)

La Chocolaterie de Puyricard est l'une de ces maisons qui constituent le patrimoine vivant de la Provence. Fondée dans les années 1960 en périphérie d'Aix-en-Provence, elle compte à ce jour une vingtaine de magasins répartis sur tout le territoire. Elle est aussi une entreprise familiale qui tire sa réussite d'une production artisanale et haut de gamme. Les fondateurs de la chocolaterie, Jean-Guy et Marie Anne Roelandts, ont misé dès les débuts sur l'excellence et le plaisir gourmand pour développer leur affaire. Leur fils Tanguy, aujourd'hui directeur général de la chocolaterie, nous dévoile le secret d'une réussite nommée plaisir.

Les mondes du vin, révolutions et contre-révolutions gustatives (Stéphane Olivesi)

Le vin a traversé les siècles d'histoire, symbolisant pour chacune des civilisations qui sont se succédées le produit du travail de l'homme sur la nature. Qu'il soit sang végétal, sang de la terre ou sang des dieux, le vin est une essence qui rassemble toutes les caractéristiques du mythe des plaisirs. Cette essence incarne dans un même tourbillon de représentation, l'art de la technique, l'âme des territoires et bien sûr le ravissement des sens. La vue, l'odorat, le goût... L'extase des sens, sublimés lors de la dégustation de vin, est au cœur du projet hédoniste. Dans cet article, Stephane Olivesi tâche de dépasser d'abord la mythologie du vin pour mieux analyser les évolutions récentes de son économie. Ces évolutions, qui mettent différents procédés de fabrication en concurrence, sont finalement significatives de la manière dont les représentations mythiques du produit déterminent l'économie de sa production et par voie de conséquence en définissent le goût.

A la conquête des vins technologiques
(Cyrille Mandou et Beysül Aytac)

L'ouverture des marchés internationaux et l'accroissement de la concurrence n'épargnent pas le secteur du vin. Longtemps, les producteurs français ont tiré profit de la réputation qu'assurait à leurs crus l'usage de procédés ancestraux. Ce qui faisait jusqu'ici figure d'atout pourrait cependant se transformer en obstacle face à la nécessité de faire évoluer les techniques. Confronté à l'arrivée sur le marché de vins internationaux dont le succès repose sur une continuité gustative et des campagnes marketing offensives, le secteur français est dans l'impératif de se renouveler. Pour Cyrille Mandou et Beysul Aytac, le milieu vini-viticole ne saurait rester compétitif s'il ne se libérait pas des chaînes du passé pour enfin laisser libre court à l'innovation technologique et industrielle.

Le marketing olfactif, nouvel instrument d'influence
(Entretien avec Pascal Charlier)

L'avènement d'une économie du goût et des plaisirs s'accompagne d'une évolution des critères de la consommation. La recherche d'émotion est désormais au cœur du processus d'achat et de fidélisation du consommateur. Moins intéressé par la valeur intrinsèque du produit que par la symbolique et l'imaginaire qu'il véhicule, le choix de l'acheteur repose sur les perceptions. Le rôle déterminant des sens sur la formation du jugement explique ainsi l'usage croissant du marketing olfactif. Pascal Charlier, le directeur général de ScentAir France, leader mondial du marketing olfactif, a accepté de décrypter pour nous les ressorts de ce nouvel instrument d'influence qu'est l'odorat.

Les dessous d'une économie taboue

Passage du désir, pour vous servir ! (Entretien avec Patrick Pruvot)

Comment parler de l'économie des plaisirs sans s'adresser à Passage du Désir ? Le succès de ce concept store spécialisé dans les produits érotiques en dit long sur la manière dont l'économie s'accapare l'évolution des mœurs et y contribue. Fondé en 2006 par Patrick Pruvot, *marketer* de métier, le Lovestore Passage du Désir se donne pour ambition de transformer les loisirs de la chair en symphonie du bien-être. Et, si la petite musique du plaisir peut évidemment se jouer en soliste, difficile de ne pas être deux pour lui faire prendre toute sa mesure. Passage du Désir met la partition à disposition de l'orchestre. Explications !

Pornpub, quand la pub s'adonne au sexe (Esther Loubradou)

Parmi tous les moyens que le marketing a trouvé pour exciter nos émotions, le recours à l'évocation du plaisir sexuel est sans doute l'un des plus efficaces. Les allusions à la séduction, voire directement à la performance sexuelle, font désormais parti du paysage publicitaire. Dans l'histoire des mœurs, jamais la sexualité n'avait autant investi l'espace public, jamais elle n'avait été chargée d'une telle fonction économique. Mais si le sexe fait indéniablement vendre dans certain cas, son usage n'est pas toujours efficace dans d'autres. Ainsi, pour atteindre ses objectifs, la « publicité sexuelle » doit obéir à une grammaire subtile et sophistiquée. Esther Loubradou, spécialiste du marketing, décrypte pour La Revue des Affaires l'envers du Kamasutra médiatique auquel nous sommes quotidiennement exposés.

Au cœur de l'innovation dans l'industrie pornographique
(Hélène Delacour et Sébastien Liarte)

La consommation de films pornographiques n'a jamais été aussi importante qu'à l'heure d'Internet. L'industrie du X a su exploiter au tournant des années 2000 les opportunités offertes par le web pour diffuser ses produits auprès d'un public toujours plus large. Cette intégration des outils numériques n'est pas anodine, elle dévoile une faculté d'adaptation propre à cette sulfureuse industrie. Depuis sa naissance, cette dernière fait preuve d'avant-gardisme en matière de renouvellement des procédés techniques. Elle fut régulièrement à l'origine de grappes d'innovation qui orientèrent des pans entiers de l'économie. Professeurs de management spécialisés sur les questions d'innovations, Sébastien Liarte et Hélène Delacour nous dévoilent ici la face cachée d'une industrie taboue.

Tourisme et plaisir de terroir

Tourisme, perspectives mondiales, enjeux français (entretien avec Stéphane Botz)

L'apparition d'une classe moyenne dans les pays émergents annonce un accroissement exponentiel du tourisme mondial. Dans les vingt prochaines années, le nombre de voyageurs internationaux devrait doubler pour atteindre le chiffre de 3 milliards. Face à une telle manne, la concurrence s'annonce âpre. L'attractivité des territoires reposera essentiellement sur les expériences et l'émotion qu'ils ont à offrir. « Venez vivre chez nous ce que vous ne vivrez nulle part ailleurs » sera leur nouveau crédo. Stéphane Botz, associé chez KPMG nous éclaire sur les perspectives du tourisme

mondial et situe les enjeux propres au cas français. Au regard de ses spécificités régionales, de son savoir vivre, et de la beauté de ses paysages, la France aura tout intérêt à jouer la partition… de la valse des plaisirs.

Atout France, vitrine économique de nos terroirs (Christian Mantei)

La France n'est pas première destination touristique mondiale sans raison. La diversité de ses territoires et la richesse de son patrimoine alimentent un imaginaire sensoriel et narratif qui fait recette. Si l'hexagone part avec un avantage comparatif certain, les arguments rationnels ne suffisent donc pas à vendre ses multiples destinations. Séduction et rêve doivent stimuler les émotions des futurs touristes. L'agence de développement Atout France a ainsi été créée en 2009 dans l'optique de promouvoir l'esthétique des territoires français et de leurs traditions. A travers la réalisation de spots de communication diffusés dans le monde entier, Atout France est garante du récit expérientiel de nos terroirs. Elle raconte des histoires qui agrémentent la vitrine du pays à l'étranger. Son directeur général Christian Mantei nous en dit plus sa feuille de route.

Attractivité des territoires, plaisirs d'offrir, joie de recevoir (Marc Thébault)

Dans la mondialisation, l'attractivité des territoires est devenu un enjeu économique vital. Avec leurs histoires respectives et la richesse de leurs patrimoines, les régions de France jouissent d'arguments tout aussi convaincant les uns que les autres. Seulement, disposer de qualités intrinsèques et objectives ne suffit pas pour susciter la convoitise. Il est indispensable de donner à ces qualités le relief du mythe. Pour ce faire, le discours public doit dépasser le champ de l'argumentation rationnelle. Il doit dessiner un horizon narratif et incliner ainsi l'affect de ceux qu'il cherche à séduire. Or, quoi de mieux que l'offre de plaisir pour exciter les émotions? Dans cet article, Marc Thébault, décrypte pour la Revue des Affaires, les méthodes dont la communication recèle pour transformer le territoire en source de plaisir.

Le tourisme des plaisirs (entretien avec Pierre-Charles Pupion)

Le tourisme est sans doute l'une des activités économiques qui reflète le mieux la manière dont une société conçoit le plaisir. Si de tout temps le voyage touristique fut synonyme de plaisir, les manières de voyager ont quant à elles beaucoup évolué, laissant deviner une évolution des sources de plaisir. Ainsi, à partir du XVIIème siècle, le voyage est apprécié pour ses vertus éducatives et les plaisirs de l'esprit qu'il procure. C'est à partir des années 1930 qu'il devient joie d'évasion, l'évasion prenant progressivement les traits de la détente à laquelle les congés payés vont démocratiser l'accès. Aujourd'hui, le tourisme n'a pas fini sa transformation, il se tourne désormais vers la consommation de "services expérientiels". Pierre Charles-Pupion, Professeur de management du tourisme à l'Université de Poitiers nous éclaire sur ces nouvelles manières de voyager et ce qu'elles révèlent de l'économie des plaisirs.

Mutation dans l'hôtellerie de luxe, la stratégie des plaisirs?

Les défis de l'hôtellerie de luxe (entretien avec Georges Panayotis)

La crise financière n'a pas épargné l'hôtellerie du luxe. Les pôles de richesses se sont déplacés et la concurrence internationale, marquée par l'émergence de nouvelles destinations, s'est accélérée. Dans ce contexte, les hôtels « cinq étoiles luxe » et autres Palaces se sont vus dans l'obligation de renouveler leurs stratégies. Ces derniers sont en effet confrontés à l'impératif de trouver la recette qui permettra de séduire un public de plus en plus diversifié. Plus jeunes et venus des quatre coins du monde, les clients des hôtels de luxe sont friands d'expériences fortes fondées sur la découverte et l'inattendu. Georges Panayotis, le directeur du cabinet MKG Conseil décrypte ici les enjeux économiques et stratégiques auxquels fait face l'hôtellerie du luxe.

Le prix des plaisirs (Gilles Deleris)

L'hôtellerie du luxe n'échappe pas aux bouleversements de l'économie numérique. Les plateformes de location d'appartements privés proposent désormais des chambres et des suites tout aussi haut de gamme que celles des hôtels les plus luxueux. Pour se démarquer, ces derniers n'ont plus qu'une solution, partir à la conquête de nouveaux territoires. Et cela commence par l'appropriation des instruments de l'adversaire : les technologies digitales. Avec le numérique, l'occasion est offerte aux hôteliers de luxe de s'immiscer à chaque étape du voyage de leurs clients pour le transformer en expérience onirique inoubliable. Gilles Deleris, fondateur et directeur de l'Agence W&Cie, nous dévoile les potentialités narratives et techniques qu'offre le digital aux grands hôtels.

Le Plaza Athénée, antre des plaisirs (entretien avec François Delahaye)

aut lieu du Paris mondain, le Plaza Athénée incarne l'excellence et le raffinement à la Française. Caractérisé par son style éclectique, le palace est reconnaissable à ses géraniums rouges qui au printemps ornent ses fenêtres et fleurissent ainsi l'avenue Montaigne. Vieille de plus d'un siècle, son histoire offre tous les éléments du mythe. Pourtant l'équipe à sa tête ne prendrait pour rien au monde le risque de se reposer sur les acquis d'un glorieux passé. Racheté à la fin des années 90 par le Groupe Dorchester Collection, l'hôtel n'a cessé depuis de se réinventer. Sous la coupe vigilante de son directeur des opérations, François Delahaye, il a su maintenir son rang en misant sur un récit onirique qui associe le rêve à la réalité. La Revue des Affaires vous propose un voyage privilégié au cœur de cet écrin de plaisir…