

Sous la direction de
Raffi Duymedjian et Jean-Marc Huissoud

Manifeste pour une éducation à la paix économique

Presses universitaires de Grenoble

Liste des auteurs

Hugues Poissonnier est professeur associé à Grenoble École de Management, où il enseigne l'économie, le contrôle de gestion et les achats. Ses travaux de recherche portent sur la collaboration dans les relations interorganisationnelles, thème sur lequel il est auteur ou coauteur de nombreux articles de recherche et d'une dizaine d'ouvrages. Il dirige la recherche de l'IRIMA (Institut de recherche et d'innovation en management des achats) et intervient régulièrement au sein d'entreprises pour des formations sur mesure et conférences.

Raffi Duymedjian est professeur associé à Grenoble École de Management. Titulaire d'un Diplôme d'études supérieures commerciales, administratives et financières de l'ESC Grenoble et d'un DEA en Génie industriel de l'École nationale supérieure de génie industriel. Ses enseignements portent principalement sur le Knowledge management d'une part, et des aspects de méthodologies du raisonnement d'autre part. Ses recherches se déclinent dans deux directions : d'une part une théorie du bricolage observé sous différents angles (innovation incrémentale, bricolage managérial, bricolage dans les industries culturelles) ; d'autre part, une approche plus globale autour de l'idée d'une économie du peu et de l'ingéniosité. Depuis deux ans, il est l'un des principaux instigateurs du groupe de travail intitulé « pour une éducation à la paix économique ».

Loïck Roche est diplômé de l'ESSEC, docteur en psychologie, docteur en philosophie, et titulaire d'une habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion. Depuis juillet 2012, Loïck Roche est directeur de Grenoble École de Management.

Loïck Roche a commencé sa carrière comme consultant puis dirigeant d'un cabinet conseil. Spécialiste du management, du bien-être des personnes et de la performance des organisations, il est l'auteur ou le coauteur d'une trentaine d'ouvrages et essais.

Virginie Monvoisin est professeur associé à Grenoble École de Management depuis 2011. Sa thèse et ses travaux de recherche portent sur l'économie monétaire, la macroéconomie et le système économique (dans ses dimensions éthiques et alternatives). Actuellement, elle travaille plus précisément sur le rôle et le métier du banquier. Parmi ses publications, on peut noter « Se contenter de peu et vivre en paix » (*Quelle croissance!...?*, PUF) ou « Le métier du banquier et le risque: La dénaturation des fonctions de financement du système bancaire » (*Cahiers d'Économie Politique*).

Sandrine Ansart est professeur associé à Grenoble École de Management. Elle y enseigne différents champs de l'économie et la méthodologie devant les publics de formation initiale et de formation continue. Concernant ses axes de recherches, ceux-ci s'articulent autour d'une part de l'économie monétaire et financière, d'autre part du système économique (dans une perspective d'appréhension et de prise en compte des comportements de modération et d'ingéniosité) enfin de la Validation des acquis de l'expérience. Chacun de ces axes fait l'objet de contributions sous forme de participation à des conférences, d'articles dans des revues académiques et professionnelles comme d'ouvrages.

Thibault Daudigeos, professeur associé et conseiller scientifique à Grenoble École de Management et chercheur associé à l'Institut français de gouvernement des entreprises. Ses travaux portent sur le rôle des entreprises dans nos sociétés démocratiques contemporaines. Il s'intéresse en particulier à l'extension de leur responsabilité qui conduit à redéfinir les frontières de leur management. Ses enquêtes de terrain actuelles concernent une série d'innovations sociales et environnementales portées par des acteurs privés. Il est membre du conseil scientifique des sessions nationales de l'INTEFP et co-organisateur de l'atelier

Entreprise et société de l'association internationale de management stratégique.

Jean-Marc Huissoud est enseignant chercheur. Directeur du Centre d'études en géopolitique et gouvernance de l'ESC, il est également responsable du programme géopolitique de l'ESC Grenoble, co-organisateur du Festival de géopolitique et de géo-économie de Grenoble. Il a codirigé plusieurs ouvrages dans la collection Anteios aux PUF, dont *Les Grandes Puissances du XXI^e siècle* (2007), *Europe: la puissance au bois dormant* (2008) *La guerre économique* (2009); ainsi que *Les Cent mots de la Géopolitique* et *les 100 lieux de la géopolitique* (collection Que Sais-je, 2009), et a contribué au *Dictionnaire de Géopolitique et de Géo-économie* (PUF 2011).

Michelle Mielly détient un *philosophiae doctor* d'anthropologie et de sciences humaines de Harvard University et un Master's of Arts (Pennsylvania State University). Chercheuse en sciences humaines, elle a également une expérience de vingt ans dans la formation (secteur privé) et l'enseignement supérieur à l'international (USA, Europe, Amérique Centrale, Afrique). Elle anime des ateliers de consolidation d'équipes interculturelles (intercultural team-building), et d'intégration d'équipes de travail interculturelles et en fusions/acquisitions industrielles. Elle prépare à l'adaptation culturelle pour l'expatriation, à la communication et/ou négociation interculturelle, à la gestion d'équipes à distance, et à la gestion de la diversité.

Agnès Muir-Pouille, entraîneur d'équipe dans le milieu professionnel, en entreprise (Disney, Soitec, Clause, etc.) ou en institutions (CNRS, école des sages-femmes, etc.), sa vocation est d'accompagner les managers et leurs équipes pour les aider à prendre du recul sur le fonctionnement en équipe et à acquérir des pratiques et des comportements de coopération et d'intelligence collective avec l'ensemble des acteurs de leur environnement interne et externe.

Elle est également enseignante à Grenoble École de Management spécialisée dans le développement du *leadership*, des pratiques

de manager responsable, du développement personnel et collectif et de la gestion des conflits interpersonnels.

Rachel Mutin-Sénéclauze est docteur en philosophie. Son inscription dans le projet d'éducation à la paix économique découle tout naturellement de sa position de philosophe cherchant à inscrire les idées et les mentalités dans une histoire et une manière de penser toujours susceptible de déconstruction en vue d'un monde meilleur. Sa réflexion s'oriente plus spécifiquement vers la métaphysique et les doctrines existentielles pour tenter d'éclairer la question du sens des actions humaines dans un monde de plus en plus complexe et désorienté qui appelle un regard analytique et critique.

Dominique Steiler, docteur en psychologie et management de l'Université de Newcastle, a orienté sa carrière de chercheur et de consultant vers le développement personnel, la gestion du stress, le bien-être et leur rapport avec l'efficacité et la performance. Précédemment officier pilote de chasse de l'aéronautique navale, il applique une approche opérationnelle et relationnelle pragmatique et humaniste. Professeur à Grenoble École de Management où il est titulaire de la chaire « *Mindfulness*, bien-être au travail et paix économique », il associe à la rigueur scientifique une vision holistique. Il est également coach international de sportifs de haut niveau et de cadres dirigeants.

Jacques Fleurat a successivement été ouvrier, technicien, cadre puis cadre dirigeant, suivant tout un parcours initiatique au sein d'entreprises industrielles de la filière bois dans les années 1980. Créateur d'une entreprise de première transformation du bois il la revendra quelques années plus tard à un grand groupe au sein duquel il complétera sa formation de terrain. Ayant suivi en formation continue les cursus de Grenoble École de Management et du programme doctoral de gestion de l'École de Management de Lyon, il a évolué depuis 15 ans vers le conseil et la formation en stratégie et *business development*.

Préface

Loïck Roche

Grenoble École de Management

« L'homme est un loup pour l'homme. » C'est, depuis Plaute (*La Comédie des Ânes*), chose entendue. Thomas Hobbes, à qui l'on doit le succès de cet axiome, appelait cela « l'état de nature », *notre* état de nature, c'est-à-dire « l'état de la guerre de tous contre tous ». Autre exemple – il y en a tant – autre chose entendue, récitée par cœur même, la morale de la fable *Le Loup et l'Agneau* (« bien paradoxale ! » aurait dit Vladimir Jankélévitch dans son *Traité des vertus*) : « La raison du plus fort est toujours la meilleure ».

Ce ne sont pas là figures de style. « Les hommes, parce qu'ils sont humains, a expliqué Freud, n'ont de cesse de vouloir asseoir leur domination sur un imaginaire fantasmatique, préférence à la volonté de coopérer avec l'autre par adjonction de sa puissance et non par négation. » Ricœur, travaillant sur les organisations, dénoncera « l'impossible combinaison du hiérarchique et du convivial », de la « relation verticale de domination et [de] la relation horizontale du vécu partagé », « [impossible réconciliation de] Max Weber et Hannah Arendt » (*La Critique et la Conviction*).

Pour faire son entrée dans l'entreprise, dans un monde dont Henri Laborit déjà rappelait qu'il est entièrement dominé par l'économie, le dominant peut être le manager, un dirigeant. Plus simplement ce peut être « un gestionnaire » (*Une vie, derniers entretiens avec Claude Grenié*). Un dominant, dirigeant, manager ou gestionnaire, qui « ne tue pas directement, mais sa présence

en tant que dominant rend l'autre tellement malheureux qu'il en *meurt*.» Et ce qui est vrai pour les hommes est vrai pour des organisations, et est également vrai dans les relations entre une organisation et ses clients, entre une organisation et ses fournisseurs, etc.

Pour s'en sortir – car c'est bien de cela qu'il s'agit! – les écoles de *management* ont le devoir de faire en sorte que les étudiants s'approprient une nouvelle éthique. Cette nouvelle éthique, en bout de chaîne, devant faire origine à ce que Kant appelait l'*alliance de paix* (*foedus pacificum*). Pour réussir, ce qui fait dépassement au « simple » *contrat de paix* (*pactum pacis*) qui induit une notion de contrainte par la loi, il nous faut – j'entends là les dirigeants, les enseignants de ces mêmes *grandes* écoles – penser contre nous, contre nos propres convictions pour prendre mot de Nietzsche, contre *justement* notre « état de nature ». Abandonner, pour illustration, dans nos enseignements, la facilité certes efficace des métaphores, le vocabulaire militaire si présent que dénonçait déjà Bruno Jarrosson (*100 ans de management*) où, exemples parmi mille, stratégie et art de la guerre se confondent, où, aux assauts de la concurrence, répondent *task force*, mobilisation des troupes, reconquête de marchés, suivi des opérations, etc. Faire que les jeunes générations, surtout, abandonnent cette illusion portée par les anciennes générations de vouloir réinventer le monde (*la poudre!*). Tout mettre en œuvre pour qu'elles reprennent à leur compte ces mots d'Albert Camus prononcés le 10 décembre 1957, lors de son discours pour la réception du prix Nobel : « Empêcher que le monde se défasse. » Comme nous l'écrivions déjà dans *Le Slow-management, Éloge du bien-être au travail* (PUG), « faire que (plus) rien de grave n'arrive », pour reprendre les mots de Karl Popper. Comme Boris Vian, qui nous recommandait de « jeter nos jouets » – nos anciens paradigmes, nos anciennes croyances et postures –, nous devons préférer le risque du pas de côté : promouvoir, en lieu et place de ce qui jusqu'alors (certes à tirer le fil jusqu'au bout) pouvait être apparenté à une « éducation à la guerre économique », ce que Raffi Duymedjian

et Jean-Marc Huissoud, professeurs à Grenoble école de management, appellent avec bonheur une « éducation à la paix économique ».

Cette éducation, qui ne va pas de soi – elle est même incongrue (c'est là un euphémisme!) dans un monde (celui des grandes écoles) où il est question d'éducation des... *élites* – s'articule me semble-t-il autour de trois axes.

Le premier axe concerne le travail sur soi. N'avoir de cesse pour les étudiants et comme le recommandait Nietzsche de « vouloir [se] construire, retrouver l'innocence du devenir en excluant les fins » (*La Volonté de Puissance*). N'avoir de cesse, pour les étudiants toujours, de vouloir progresser. C'est parce que nous pourrions donner aux étudiants les moyens, l'accompagnement à travailler à être en paix avec eux-mêmes qu'ils pourront demain, dans les entreprises, dans les organisations, aborder la relation aux autres avec la volonté de co-construire sans crainte d'être dépossédés, voire... de *disparaître*. Sans risque alors de mettre en place des mécanismes de défense dont la partie visible de l'iceberg est la souffrance infligée aux autres. Un faire-souffrir, volonté d'une puissance perversie, volonté du néant, comme l'écrivait Nietzsche. De l'importance, dès lors, pour les étudiants, de se connaître. Leur faire toucher du doigt, à commencer par là, qu'ils ne sont pas « pas maîtres dans leur propre demeure » (Freud) – que l'inconscient, ils l'expérimentent chaque jour, peut surgir sous la forme de lapsus, d'actes manqués... trahir en eux un autre visage, une autre réalité. Les aider à comprendre cette chose difficile mais indispensable pour établir des relations pacifiées, que la suprématie du signifiant, c'est-à-dire, comme le rappelle Lacan, l'instrument avec lequel s'exprime le signifié disparu (*Les Psychoses, séminaire, livre III*), se traduit électivement en une *domination* de ce qu'ils sont *par le signifiant*. Les aider en toutes fins à progresser, à réussir comme l'expliquait Deleuze dans son cours sur Leibniz « à augmenter la région éclairée qui revient à chacun d'eux ». Chacun de *nos* étudiants peut progresser, « peut gagner en éclaircissement, approfondir sa région éclairée ». C'est cela, poursuit Deleuze, le fondement

à l'initial de la capacité à développer des valeurs humanistes : être capable d'augmenter la région éclairée de son âme car alors on éclaire aussi les autres régions éclairées des hommes et des femmes avec qui nous travaillons. Et cela ne peut se faire que par le travail, l'accès à sa propre connaissance.

Le deuxième axe concerne les organisations ; plus précisément, la relation qu'entretiennent les hommes et les femmes à leur hiérarchie. Relation à l'autre, aux autres, qui passe, là encore, par le travail. Un travail dont les étudiants, désormais professionnels, ne sont plus l'unique sujet ! Le travail, maintenant, fait place belle à l'autre – on travaille avec, on travaille pour... Or, et là aussi, cela ne va pas de soi. *L'état de nature*, toujours... Pour Christian Jambet, dans son commentaire sur Kojève (*Introduction à la lecture de Hegel*) : « On ne peut travailler pour le Maître, c'est-à-dire pour un autre que [soi], qu'en refoulant ses propres désirs. [On se] transcende donc en travaillant ; ou, si l'on préfère, [on] s'éduque, [on se] "cultive", [on] "sublime" [ses] instincts en les refoulant. » Le travail, et là encore les grandes écoles doivent prendre leurs responsabilités, ne doit plus être vu comme une succession d'actions, de *coups d'épée* (dans l'eau ?), il doit (re) devenir ce que Deleuze appelle « un acte parfait, un acte doué de permanence, un acte qui a sa fin en lui-même » (*Cours sur Leibniz*). Comme pour Picasso, écrit Joyce Mc Dougall, faire comprendre aux jeunes générations que seul compte le travail en devenir (*Eros aux mille et un visages*) !

Le troisième axe est lié, et nous l'appelons de nos vœux, à une nouvelle vision de l'entreprise. Une nouvelle vision des organisations qui, sans renoncer à rien, à commencer par ce qui ne sera jamais gros mot (maux ?), la performance (et j'ajouterais : bien au contraire), devront apprendre à être ce que Gianfranco Dioguardi dans son *Dossier Diderot* appelle un « centre moteur de culture ». Mieux, c'est du moins ce que nous ambitionnons, un centre moteur d'éthique. Qu'est-ce que cela veut dire pour les entreprises, pour les organisations, devenir un centre moteur d'éthique ? Cela veut dire des entreprises, des organisations qui, parce qu'elles seront capables de créer

un milieu adapté aux comportements éthiques et à leur diffusion « pourront bénéficier, comme l'écrit Dioguardi, d'un langage et d'une manière de pensée et de raisonner ». « Chaque homme et chaque femme, poursuit Dioguardi, redevenu un individu authentiquement rationnel, saura [alors] interpréter le rôle d'entrepreneur de soi-même, en opérant dans le cadre de sa propre action avec un esprit d'initiative et une créativité essentiels pour produire des innovations qui, dans leur ensemble, produiront des évolutions bien précises. » « L'entreprise, conclut Dioguardi, doit retrouver sa propre "intelligence", *i.e.* la faculté et la capacité de faire comprendre rapidement [aux hommes et aux femmes] non seulement ce qu'ils font, ce qu'ils doivent faire et dans quel cadre, mais aussi la réalité dont ils sont les acteurs, le contexte dans lequel ils agissent et qui les conditionne et les stimule [...], la mémoire des faits qui ont concouru à créer ces mêmes milieux. »

Alors peut-être les grandes écoles pourront-elles, ayant *transvalué*, c'est-à-dire réévalué les anciennes valeurs, ayant transformé des lignes de mort en lignes de vie, répondre aux exigences et à la compréhension du temps présent : réussir, par l'éducation à la paix économique, par les recherches – je pense à la chaire que dirige Dominique Steiler, *Mindfulness, bien-être au travail et paix économique* – à faire de l'entreprise et des organisations ce que nous avons appelé des « centres moteurs d'éthique » et, comme nous y encourage Dioguardi, de « vrais lieux citoyens », capables d'évoluer en même temps que l'éthique, *dans* l'éthique.