

ENVIES DE

# CHANGER!

La revue de la paix économique

Dossier

## Ces managers qui changent l'économie

Rencontre

avec Robert Misrahi

Ilios Kotsou

Simon Crégoire

Hugues Poissonnier



# Paix

Depuis quand ce mot a-t-il disparu de l'entreprise ?

Et d'ailleurs, a-t-il un jour eu véritablement sa place, hormis quand, dérangé par un énième courriel, on pense très fort : « mais fichez-moi la paix ! »

Il y a plus dix ans, nous avons choisi de faire de la paix le cœur de notre réflexion. La paix économique n'est pas un concept propre à l'économie, mais ce quasi-oxymore permet de souligner les angles morts de ses succès comme de ses errements, en proposant de repenser la vie commune avec la paix comme point de mire.

Cette revue illustre notre démarche dans un mouvement de balancier. D'une part, elle refuse l'injonction obsessionnelle de la solution rapide, et lui substitue un changement de représentations du monde et de la vie – afin que le réalisme entre dans l'œuvre quand l'idéalisme s'ancre dans l'âme. D'autre part, elle offre un cadre de transformation et des dispositifs à partir desquels les acteurs d'un territoire peuvent co-construire les règles, méthodes et outils nécessaires à leur prospérité mutuelle. Les exemples choisis dans le dossier de ce numéro, qui valorise les démarches récompensées par les Trophées de la paix économique, en sont la meilleure illustration.

Dominique Steiler et Raffi Duymedjian



## DOSSIER : CES MANAGERS QUI CHANGENT L'ÉCONOMIE

### L'ÉCLAIRAGE DE DOMINIQUE STEILER

**06** Une insurrection pacifique au service d'une autre économie

### REPORTAGES

**10** La pleine présence, moteur du rayonnement territorial

**12** Osons une nouvelle culture d'entreprise joyeuse

**14** Faire société en valorisant l'engagement

### INSPIRATION

**16** Brèves

### L'INTERVIEW

**18** Conversation avec **Robert Misrahi** :  
« *Le projet de la paix économique traduit un désir de fabriquer des choses utiles* »

---

## INSPIRATHÈQUE 22

---



## CULTIVER LA PAIX AVEC SOI

### RECHERCHE

**26** Dénouer les impasses professionnelles par **Simon Grégoire et al.**

### REPORTAGES

**30** Porter un nouveau regard sur les accidents du travail

**32** Accompagner le télétravail contraint

### FOCUS

**35** Les bonnes pratiques du télétravail



## FAVORISER LA PAIX DANS LES RELATIONS

### RECHERCHE

**38** Les compétences émotionnelles au service de relations apaisées par **Ilios Kostou**

### FOCUS

**45** Les bonnes pratiques du servant facilitateur

### REPORTAGES

**42** De l'importance d'un dialogue de qualité

**44** Animer une équipe projet grâce à la facilitation

**48** Développement collectif et performance



## OSER LA PAIX AVEC LES PARTIES PRENANTES

### RECHERCHE

**52** Un nouveau label pour des achats responsables par **Hugues Poissonnier**

**60** L'intelligence collective au cœur

**62** Cap sur le respect du vivant

### FOCUS

**56** Le carré magique de la coopération

### AVANT-PREMIÈRE

**64** Dominique Bourg

### REPORTAGES

**58** Les émotions : une météo pleine d'enseignements

# « Le projet de la paix économique traduit un désir de fabriquer des choses utiles »

Depuis plus de cinquante ans, le philosophe Robert Misrahi a mis les questions de l'éthique, de la joie, de la liberté heureuse, de la vie quotidienne, au cœur de ses réflexions. Parce que la paix économique s'intéresse à la personne, aux relations, au rôle de l'entreprise dans la cité, à l'éducation et à l'épanouissement de l'ensemble des parties présentes, le philosophe nous propose des lignes directrices.

---

**Propos recueillis par Dominique Steiler et Agnès Muir Poulle**

## **La question du désir chère à Spinoza peut-elle nous aider à nous épanouir dans une voie différente de celle du désir de possession ou de reconnaissance ?**

**RM :** L'éthique nouvelle proposée par Spinoza au XVII<sup>e</sup> siècle consiste à dire que pour bien conduire sa vie, il ne s'agit pas de s'appuyer sur une religion, un dogmatisme, mais sur une réflexion et sur une connaissance philosophique précises. Le désir<sup>1</sup> est l'essence de l'homme. C'est cette idée de Spinoza qui est révolutionnaire. Toute action de l'homme est focalisée autour de la réalisation du désir. Il est le centre de l'humanité, la source de toute la création. Spinoza expliquait qu'une chose n'est pas bonne en elle-même. C'est parce que nous la désirons qu'elle est bonne. Veillons bien à déployer un bon désir qui ne soit pas moralisateur, non pas spontané, mais éclairé. Le projet de la paix économique traduit un désir de fabriquer des choses utiles.

## **Que veut dire une façon « éclairée » ?**

**RM :** En s'appuyant sur la nature de l'homme et sur ses besoins. Spinoza étudie d'abord ce qu'il nomme nos passions (la violence, la cupidité, la jalousie) et étudie les moyens de les combattre et de transformer un désir aveugle en un désir éclairé.

<sup>1</sup> Pour Spinoza, le désir représente une puissance d'exister, un mouvement pour persévérer dans l'être et poursuivre son accroissement.

## **Pouvez-vous nous donner des clés accessibles pour comprendre ce qu'est l'éthique ?**

**RM :** De nombreuses entreprises font souvent une confusion entre la morale et l'éthique. Mais grâce à Spinoza, on peut dépasser la morale et proposer l'éthique. La morale cherche des lois, des règles qui ont pour but l'obtention du mérite et de la récompense. Selon la morale, être un homme « bien », c'est obtenir une récompense ou une reconnaissance sociale. Mais si quelqu'un est dans la peine, il ne faut pas l'aider pour être méritant, mais par envie qu'il ne souffre plus ! La morale est une conduite qui attire la récompense. À l'inverse, l'éthique est un ensemble de principes pour conduire sa vie dans un but majeur : l'obtention de la vie heureuse, de la félicité. Spinoza va décrire les voies à suivre pour accéder au bonheur.

## **L'entreprise, comme notre société, ne peut plus vivre sans mesurer, ce qui met au silence forcé tout un pan de notre humanité. Comment la paix et la joie peuvent-elles y trouver leur place ?**

**RM :** Nous avons à lutter contre ce qui est mesurable, qui est devenu vide, abstrait, sans signification. Ce qui a de la chair, c'est de créer un tableau d'un paysage par exemple. Cela n'a pas de sens de mesurer la valeur du tableau. La valeur du tableau naît de sa contemplation. Nous devons lutter contre la domination du quantitatif tout en ayant bien sûr

recours aux chiffres et à la science d'une façon rationnelle, quand c'est pensé et nécessaire. Pour cela, nous devons renoncer à croire que la richesse est une ligne de valeur. La richesse est le signe d'un effort collectif. Voilà pourquoi je suis favorable aux coopératives et aux organisations où les gens ne sont pas des concurrents, n'ont pas de haine, mais œuvrent dans un espace mutuel, animés par le désir que réussisse le collectif. On doit réinventer d'autres formes d'économie. Une des questions importantes est comment remplacer la chair du chiffre par la chair du sens.



**Durant la crise, certaines entreprises ont augmenté leurs tarifs, d'autres ont demandé des aides tout en continuant à verser des dividendes. Comment ne pas se laisser submerger par la tristesse, la colère ? En quoi votre approche de la joie peut-elle nous aider ?**

**RM :** Pour vraiment changer de paradigme, il y a une voie fondamentale, c'est l'éducation dès le plus jeune âge. Il est important que notre société forme des personnes soucieuses de joie et de sens. L'éducation doit nous apprendre l'amitié, la générosité, l'entraide, le sens de la vie et non pas la concurrence. Cette éducation est le fondement d'une future économie de paix. Je crains que réformer l'entreprise avec les états d'esprit actuels soit vain. Pour faire évoluer les hommes, il est important de leur dire : « On veut vous conduire au bonheur. » Il est essentiel d'apprendre et de prendre le temps de réfléchir à qui nous sommes en tant qu'être humain. De quoi sommes-nous capables ? Regardez, il suffit d'observer l'ardeur de ceux qui se rassemblent pour reconstruire après des catastrophes naturelles pour percevoir toute la richesse du sujet. La vision d'un être animé par la cupidité, la jalousie est très appauvrissante. Bien sûr, nous pouvons poser des idées de changement, mais la question « de quoi sommes-nous capables réellement » est une interrogation fondamentale, au-delà des intentions.

**Quand tout va bien, la question de la paix économique comme celle de la joie n'éveillent pas beaucoup d'intérêt. Durant la crise, l'inquiétude conduit à considérer que ce n'est pas le moment d'en parler. Sur quels points d'ancrage philosophiques pouvons-nous proposer une utopie de l'action et du quotidien, qui s'inscrit dans les changements de comportements ?**

**RM :** C'est une erreur de raisonnement. C'est comme si on disait : « Ce n'est pas le moment de parler de la santé » à quelqu'un qui est malade. C'est justement le moment, dans la crise, de parler de la paix et de la joie. Ceux qui pensent le contraire sont des inconscients. Il faut parler du futur maintenant que l'on est en crise. Il est important, si l'on réforme l'économie, de changer d'esprit. Comment proposer la paix à des esprits qui sont guidés par la cupidité ? C'est la paix qui va nous permettre de nous déployer et de devenir créatifs. Si je crains constamment d'être spolié, menacé, je ne suis pas tranquille et je ne peux pas jouir de l'existence. Nous avons besoin de développer l'être au lieu de l'avoir, et de penser à ce qui fait la richesse de la vie. Que veut-on dans l'existence ? Il me paraît fondamental d'introduire la philosophie pour tous au sein des entreprises.



**« Ma philosophie part du concret de l'expérience douloureuse de l'existence : échec, souffrance, frustration... À partir de cette crise, l'individu se laissera-t-il déborder ou tentera-t-il de réagir ? Céder, ou reconstruire ? J'ai choisi de reconstruire une ligne de conduite, une éthique, pas une voie morale, mais une voie autonome, efficace quant au désir profond du sujet, à la joie... vers son accomplissement. »**

---

**Robert Misrahi  
et Véronique Verdier,**

« L'existence comme Itinéraire »,  
Éditions le Bord de l'eau, 2012.

---