

SUPPLÉMENT  
NOVEMBRE 2018  
N°294

# PRÉSENCES

## PAIX ÉCONOMIQUE : L'INDISPENSABLE MOBILISATION



**GRENOBLE  
ÉCOLE DE  
MANAGEMENT**  
BUSINESS LAB FOR SOCIETY

une école



le magazine économique



## La paix économique : replacer l'entreprise au cœur de la société



© B. Fournier

Le développement économique qui s'est produit depuis la fin de la seconde guerre mondiale a apporté une élévation du niveau de vie et la création d'un montant de richesse sans précédent.

Mais son fonctionnement même, basé sur l'hypercompétition, se traduit par l'exploitation non durable des ressources naturelles, une pression constante sur les personnes, l'exacerbation de l'individualisme et le délitement du lien social.

À côté du modèle économique dominant, un contrepoint existe. Au quotidien, de

nombreuses entreprises s'engagent différemment et proposent de nouvelles solutions.

Au sein de Grenoble École de Management, 5<sup>e</sup> école de commerce française, la chaire Paix économique, mindfulness et bien-être au travail est un laboratoire unique en Europe, dédié

aux impacts de l'entreprise sur la société et à l'allocation optimale de ses profits.

Engagement en faveur d'une création de richesses partagées, respect des concurrents, transparence vis-à-vis des clients, travail en coopération avec les fournisseurs, dialogue permanent avec les collaborateurs, mise en action des responsabilités sociales et sociétales de l'entreprise font partie de ses thèmes de recherche et d'enseignement.

De façon croissante des organisations, entreprises, associations, institutions publiques s'engagent dans cette voie.

C'est pour les mettre à l'honneur et partager leur expérience que nous organisons, en mai 2019, les premiers Trophées de la paix économique. Ils éclaireront ces démarches pionnières et leurs résultats qui changent la donne et l'économie au service du bien commun, conciliant concrètement les mots "durable" et "performant".

*Loïck Roche, directeur général de Grenoble École de Management*



© P. Jayet

### Chiffres clés

#### Grenoble École de Management

- 8 000** étudiants
- 50** programmes de formation du niveau licence au niveau bac +8.
- 7 000** participants en formation continue par an
- 1 000** cadres présents lors des jurys
- 33 000** diplômés

#### Engagements récents en RSE

- Près de **3 millions** de KWh/an injectés sur le réseau électrique en énergie issue d'une production renouvelable située sur le territoire rhônalpin.
- **500** équipements électriques et électroniques recyclés en deux ans, soit l'équivalent de 2,4 tonnes traitées.

#### La chaire Paix économique, mindfulness et bien-être au travail

- 2012** date de création
- 6** chercheurs réguliers
- 11** entreprises mécènes

#### En 2017 :

- 180** heures et plus de formation auprès des étudiants du Programme grande école managers en formation continue
- 73** conférences
- 21** conférences
- 11** rencontres avec les entreprises
- 76** publications

### La paix économique en quelques mots

Au carrefour de travaux universitaires et d'actions concrètes, la démarche de paix économique s'est développée dès 2008 à Grenoble École de Management avec la création d'un cours, puis en 2012 avec la création de la chaire Paix économique, mindfulness et bien-être au travail.

La paix économique considère que le but de l'entreprise est de renforcer le tissu social sur un territoire et de contribuer au bien commun par ses biens, ses services et sa création de richesses. C'est par cet engagement que sa performance fera sens : du profit, oui, parce qu'il est, non pas une fin en soi, mais la conséquence d'une économie bien menée. Les projets menés par les membres de la chaire démontrent, de façon concrète, que chacun, quel que soit son niveau hiérarchique, peut devenir contributeur au développement de cette paix.

Dans un monde du travail difficile, les bénéfices de cette démarche sont, tout d'abord de nouvelles capacités à traverser autrement les situations professionnelles, qu'elles soient positives, neutres ou négatives, mais aussi l'instauration de réelles relations de confiance avec l'ensemble des parties prenantes (employés, managers, direction, partenaires sociaux, clients, fournisseurs...), y compris les concurrents.



*Jean-Jacques Chabanis, président de La Boîte à outils, Marie Georges, associée chez Deloitte Développement durable, et Dominique Steiler, titulaire de la chaire Paix économique, mindfulness et bien-être au travail lors de la conférence organisée par la chaire en mai 2018.*

## Paix économique : combattre les idées reçues

Interview de Dominique Steiler, titulaire de la chaire Paix économique, mindfulness et bien-être au travail

**La démarche de paix économique n'est-elle pas qu'une pure idée, pour un monde idéal qui n'existe pas ?**

Tout d'abord, le concept de paix économique ne parle pas d'un modèle qui serait meilleur que le modèle actuel et qu'il faudrait appliquer tel quel pour réussir. Concrètement, c'est un contrepoint au sens musical du terme, à savoir une façon de venir amender la portée musicale et d'adoucir ses effets. Au-delà, il ne s'agit absolument pas d'un but à atteindre, mais bien plus d'un engagement, d'une éthique au quotidien, pour que chacun d'entre nous transforme ses actes les plus bénins, ce qui permettra de reconstruire du lien social, de retrouver du bien-être et, par voie de conséquence viendra influencer sur la performance. La dimension utopique est souvent évoquée sur ce sujet. Elle montre d'une part combien, de manière générale, les personnes sont convaincues que la guerre est notre condition première, alors que la paix serait un état de pause dans le trouble continu. Les travaux des chercheurs de nombreux champs académiques montrent qu'au contraire nous sommes coopératifs et bienveillants par nature et agressifs par potentiel ; les deux sont nécessaires, mais ne sont pas présents dans l'ordre dans lequel nous avons pris l'habitude de les voir. Enfin, il me semble que sans utopie aucune innovation, qu'elle soit technique ou sociale, ne verrait le jour !

**Cette démarche est-elle vraiment adaptée à la vie actuelle des affaires ?**

Elle l'est car les entreprises engagées dans cette démarche lui trouvent des bénéfices durables. La santé, le bien-être, la cohésion, la coopération, l'engagement sont des variables qui progressent systématiquement. Bien plus encore, ces entreprises gagnent une attractivité qu'elles avaient perdue, et nous savons combien il est difficile aujourd'hui d'embaucher de nouveaux collaborateurs motivés.

**On a parfois l'impression que la paix économique est une solution de facilité, face à la guerre économique ?**

Il y a une véritable croyance selon laquelle il est facile d'œuvrer pour la paix. Chaque manager, chaque personne qui a tenté de mettre en œuvre des actions centrées sur le bien-être au travail a vécu le scénario suivant : difficulté de convaincre de la pertinence de s'intéresser à l'humain au travail (un comble) – beaucoup d'efforts pour engager les acteurs – encore plus

pour faire vivre le projet... Et possibilité de le faire s'effondrer par un claquement de doigts ou une variation boursière. Toutes ces personnes savent que pour œuvrer pour ces sujets, il faut être solide, puissant, résilient – des guerriers pour la paix.

Marc Aurèle avait cette phrase magnifique : "Le matin, quand tu as de la peine à te réveiller, aie cette pensée présente à l'esprit : je m'éveille pour faire œuvre d'Homme." Il a toujours été plus difficile de construire que de détruire.

**On ne voit pas toujours ce que la paix économique apporte à l'entreprise ?**

Elle lui redonne sa place pleine et entière dans la cité ; celle de l'oïkonomia – la bonne gestion de la maison. Le but de l'entreprise est de contribuer à la bonne marche de la cité en apportant les biens, les services et les richesses qui lui permettront de s'épanouir. C'est le bien du collectif qui reprend la main sur l'égoïsme; que ce collectif soit une entreprise, un territoire ou une ville.

**La paix économique fait-elle gagner de la performance à l'entreprise ?**

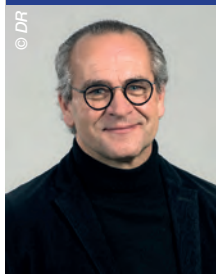
Si l'intention est de trouver une méthode pour améliorer la performance comme une fin en soi, la paix économique n'est pas la bonne idée. Son objet initial est de redonner à l'entreprise son but premier, à savoir s'inscrire dans un ancrage territorial, pour contribuer au renforcement du tissu social et au bien commun. Pour aboutir à cela, cette entreprise a besoin de fixer des objectifs de santé, de bien-être, de resocialisation, d'engagement et de fierté à faire œuvre commune pour aboutir aux biens et aux services visés ET des objectifs de pérennité financière et de profitabilité. Une fois que cela est posé, la performance s'améliore, "en conséquence" d'un travail bien fait. Alors oui ! S'engager dans la paix économique pour les entreprises qui nous soutiennent a conduit, de manière différente pour les uns et pour les autres, à des améliorations de performance ; soit dans la qualité des produits/services, soit dans la qualité de vie au travail, mais aussi dans la croissance de l'entreprise en taille et en résultats financiers.

**Les entreprises engagées dans la démarche de paix économique lui trouvent des bénéfices durables**

## Les pionniers de la paix économique : mécènes de la chaire

Très investies au sein même de leurs établissements dans des démarches sociétales, respectueuses des autres, mettant toujours l'humain au cœur de leur management, les sociétés ARaymond et HP Entreprise ont tout de suite répondu présentes pour soutenir ces premiers Trophées de la paix économique.

**ANTOINE RAYMOND,  
DIRIGEANT D'ARAYMOND**



Quelle est votre vision de la paix économique ?

La paix économique, c'est quand les entreprises cherchent un moyen non agressif et vertueux de se développer, d'innover, de créer, d'investir... Il s'agit d'être dans une démarche respectueuse et non destructrice de l'autre.

**Vous soutenez la chaire Paix économique depuis sa création, pour quelles raisons ?**

Nous croyons, au sein d'ARaymond, à la vertu, à la pérennité d'une entreprise porteuse de sens, d'une société dans laquelle les hommes et les femmes se sentent respectés, sont fiers, ont du plaisir à venir travailler, d'une entreprise au sein de laquelle les êtres humains peuvent s'épanouir, se réaliser. La paix économique est porteuse de sens. Les salariés ne peuvent pas se sentir bien durablement dans une entreprise qui serait en guerre économique permanente avec les autres.

**Que pensez-vous de l'organisation de ces premiers Trophées de la paix économique ?**

Il s'agit d'une très bonne initiative qui permettra de parler de cette notion de paix économique. Ces trophées vont sans doute aider à une prise de conscience collective. Même si leur incidence sera peut-être relativement limitée au départ, ils pourront faire bouger les lignes. C'est une action en faveur de la construction d'un monde meilleur pour nos enfants, pour nos collaborateurs.

**Vous avez mené dans votre propre entreprise des démarches servant la paix économique. Pouvez-vous nous en dire plus ?**

Nous avons déployé une démarche de Servant Leadership, c'est-à-dire d'un leadership de soutien, d'attention. Il s'agit d'être à l'écoute de ses collaborateurs, de ses clients, de ses fournisseurs. Nous sommes pour un leadership honnête, éthique, qui crée des relations humaines sincères. Au sein de notre société, nous avons instauré un programme RSE tel que l'exige la loi. Nous veillons à ce que toutes nos constructions soient respectueuses de l'environnement. Nous misons sur l'innovation pour nous différencier, et non sur la guerre des prix. ARaymond vise à développer un cercle vertueux. Nous agissons par ailleurs au travers de programmes philanthropiques pour aider à l'éducation et à l'insertion des jeunes... L'entreprise, porteuse de sens, doit favoriser la collaboration entre individus et servir à tisser du lien social.

**LAURENCE COMMANDEUR, RESPONSABLE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET RISQUES PSYCHOSOCIAUX CHEZ HPE**



Quelle est votre vision de la paix économique ?

HPE évolue vers une entreprise de coopération et de partenariat. Nous parlons d'ailleurs de coopération plutôt que de compétition. Le monde aujourd'hui se complexifie et un compétiteur peut devenir un partenaire. Il faut changer les mentalités pour aller vers davantage de coopération.

**Vous apportez votre soutien à la chaire Paix économique, pour quelles raisons ?**

C'est une chaire innovante, sur un sujet sur lequel nous avons besoin d'être présents. Le bien-être au travail produit de l'épanouissement pour les individus et la paix économique contribue à cela. HPE a accompagné le développement de cette chaire et nous suivons de près son évolution.

**HPE participe à l'organisation de ces premiers Trophées de la paix économique...**

L'idée de ces trophées nous a tout de suite séduits. Derrière la paix économique, il y a toujours de l'innovation et de la création. Nous avons ainsi détaché une personne dans le cadre d'un mécénat de compétences pour aider à structurer le projet. Une deuxième collaboratrice a pris le relais. L'organisation de ces premiers trophées vise à montrer que l'on peut évoluer vers d'autres modèles économiques. Il existe des alternatives possibles tout en respectant les fondamentaux, à savoir, une entreprise peut fonctionner différemment, intégrer des démarches RSE, tout en réalisant du profit.

**Vous menez dans votre propre entreprise des démarches servant la paix économique. Pouvez-vous nous en dire plus ?**

Nous mettons en place des solutions de partenariat différentes comme le mécénat : HPE met ainsi à disposition des ressources, des compétences, dans le cadre, par exemple, du Campus numérique in the Alps. L'idée est de s'ouvrir aux autres, à notre écosystème. En janvier dernier, nous avons participé au premier Festival Transfo en ouvrant nos portes aux entreprises. Et nous renouvellerons l'expérience en 2019. Il est important de toujours remettre l'humain au cœur du dispositif.



## Des entreprises engagées pour la paix économique

Dans le cadre de la chaire Paix économique, mindfulness et bien-être au travail, des acteurs de l'entreprise et des professeurs-chercheurs se réunissent cinq journées par an pour des échanges et prises de recul sur des démarches entamées, en faveur de la paix économique. Ces participants poursuivent un dessein commun : coconstruire une économie pacifiée et performante. Le fruit de ces réflexions, partage d'expériences et travaux de recherche est disponible dans la dernière publication "Envies de Changer" #2.

Dans ce numéro, des entreprises comme le groupe Teledyne-e2v, La Boîte à outils, Ets André Cros, MMA, Guichon Valves et Böllhoff témoignent de leurs expérimentations.

### • Culture managériale – Comment faire bouger les lignes ?

Teledyne-e2v a mobilisé salariés et managers au sein de séminaires et groupes de travail pour engager et transformer sa culture managériale. Cette démarche, intitulée "Se valoriser", a été mise en place et déployée sur plusieurs années.

### • Imaginer ensemble l'entreprise préférée

"Être en 2022 l'entreprise préférée des collaborateurs, des fournisseurs et des clients" : un rêve que le comité de direction de La Boîte à outils a décidé de transformer en projet d'entreprise, en septembre 2016. Une belle aventure coconstruite avec les 1 800 collaborateurs, les clients et les fournisseurs de l'entreprise.

### • Faire évoluer son système de rémunération

Remettre à plat le système de rémunération en ouvrant le dialogue à toute l'entreprise est plutôt rare. C'est pourtant ce qu'a entrepris Antoine Cros, PDG des Établissements André Cros, et le comité de direction, poursuivant ainsi les démarches collaboratives menées depuis plusieurs années.

### • Allier performance et bien-être au travail

Au sein du programme "Managers en forme" initié par MMA, la mindfulness s'est imposée comme une pratique adaptée pour faire face aux situations de vie et de travail toujours plus stressantes. Soixante-dix-sept managers ont participé à un premier parcours de découverte.

### • Associer psychologie positive et environnement

Après avoir déployé un programme de sensibilisation à la mindfulness, il y a un an, Guichon Valves a continué sur sa lancée en proposant à ses collaborateurs le programme COSE Action qui intègre la psychologie positive. Un programme qui permet également de faire le lien avec l'environnement et l'engagement sociétal de l'entreprise.

### • Le choix de la sophrologie

La société Böllhoff a pour la troisième fois consécutive proposé à l'ensemble de ses salariés un atelier de sophrologie, baptisé Zen@Bof. Son objectif : accorder une pause à ses employés pour développer la sérénité et le mieux-être dans leur vie personnelle et professionnelle.

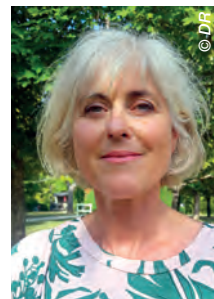
Retrouvez l'intégralité des témoignages dans la publication "Envies de Changer" #2 téléchargeable sur le site de la chaire :

[www.mindfulness-at-work.fr](http://www.mindfulness-at-work.fr)

## La culture du mécénat

Depuis 2012, HP Entreprise à Grenoble est mécène de la chaire Paix économique, mindfulness et bien-être au travail.

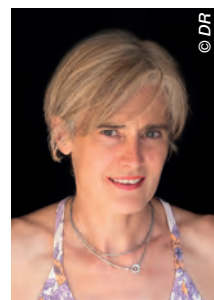
Ces 18 derniers mois, HPE a plus spécifiquement œuvré à l'émergence des Trophées de la paix économique, au sein de Grenoble École de Management, via la mise en place d'un mécénat de compétences, en détachant deux de ses collaboratrices.



### Nicole Travailled :

"Nous avons chez HPE une agilité et une propension à l'accompagnement au changement, à l'international, intégrant un esprit d'équipe. Ce partenariat de compétences avec Grenoble École de Management a été conduit en mode projet,

de concert avec des chercheurs de la chaire, mais surtout en impliquant les services clés de GEM : la communication, les achats, le juridique, le contrôle de gestion. J'ai d'abord réalisé en trois mois l'étude de faisabilité du projet, puis j'ai eu des échanges très constructifs avec Loïck Roche, directeur de GEM, sur le bien-fondé de l'initiative. Une bonne préparation de projet s'accompagne toujours d'une forte motivation des participants. Là a été ma pierre à l'édifice."



### Fabienne Mille :

"J'apporte un savoir-faire complémentaire en termes de coordination, de négociation et de promotion", explique-t-elle. Elle salue la démarche de Laurence Commandeur "qui a toujours défendu une vision précurseur au sein d'HPE, dans un contexte de

logique financière, en instaurant la pratique de la mindfulness, une position d'ouverture, d'écoute et de bienveillance favorisant le bien-être et l'épanouissement personnel... notamment dans les métiers de la vente. Aujourd'hui, je suis fière de contribuer à cet essaimage."

## Des trophées, mais pas que...

Initiative pionnière, les Trophées de la paix économique mettront en lumière des entreprises et organisations, qui expérimentent des changements de modèle sur le terrain. Il s'agit de valoriser les initiatives qui sont à leur démarrage et de suivre ensuite leur évolution, plus que de célébrer des résultats : c'est le chemin et l'expérience qui comptent !

**D**ominique Steiler, titulaire de la chaire Paix économique, mindfulness et bien-être au travail, l'affirme haut et fort : "Nous avons besoin d'entreprises et d'organisations publiques efficaces et pérennes qui contribuent pleinement à la vie sociale."

Dans les organisations où elles sont déjà mises en œuvre, les dynamiques positives, fondées sur la paix économique, génèrent un élan vers une amélioration de la santé, du bien-être et de l'engagement des personnes. Mieux encore, les travaux effectués dans ce domaine démontrent que ces entreprises améliorent leur compétitivité, leur performance et créent de la richesse au profit des acteurs économiques ET du développement sociétal.

Et d'ajouter : "C'est pourquoi, il existe au sein de GEM une vraie volonté d'accroître la visibilité nationale et internationale pour gagner en influence sur ces sujets."

L'intention et la dynamique collective récompensées !

En effet, ce sont d'abord l'intention, le cheminement et la dynamique collective vers le mieux-être et le bien commun qui seront récompensés. Ce n'est donc pas le résultat mais bien les moyens qui seront mis à l'honneur. Pourquoi ? Car le jury souhaite valoriser le chemin en devenir et les transformations induites par la démarche initiée.

### **Ces premiers trophées mettront en exergue des processus en cours de développement, et qui seront déployés au sein des organisations dans les années suivantes**

L'idée est donc que les entreprises candidatent comme n'importe quel porteur de projet en construction. Les lauréats seront accompagnés par des chercheurs de la chaire, ou par un parrainage d'entreprises, membres de la chaire. Au terme des deux années, axées sur la conduite du projet, les entreprises se verront confirmées dans leur démarche et il leur sera proposé de "raconter" au jury et au public présent ce qu'est un processus d'élaboration du mieux-être dans la perspective d'un projet commun, porteur de sens partagé. Ne pas pointer le strict résultat évite aussi toute "récupération" du sujet, dans une perspective de green washing... Au-delà des trophées, les dirigeants, partenaires de la chaire, mobilisés sur le terrain de la paix économique, souhaitent



aujourd'hui ouvrir, étayer et densifier un maillage d'entreprises. L'objectif est aussi de créer de nouveaux ancrages territoriaux et de nouvelles interactions, au travers de la mise en place d'une fédération d'entreprises. Aujourd'hui, cette communauté vise donc un effet multiplicateur, afin d'être moins isolée, plus dynamique, plus visible et influente... Pour aller plus loin !



## Trophées de la paix économique

### **Catégories des trophées**

Dix prix, dont le Grand prix du jury, seront décernés sur la paix économique, selon trois dimensions :

- développement de la personne ;
- développement des relations et des styles de management ;
- développement des organisations et épanouissement des parties prenantes.

Les organisations pourront candidater selon trois critères de taille : entreprises multinationales, ETI et PME/PMI.

Ces prix seront remis lors d'une soirée prestigieuse le 14 mai 2019, à la MC2, à Grenoble.

Tous les détails sur les modalités de candidature aux trophées sur le site de la chaire [www.mindfulness-at-work.fr](http://www.mindfulness-at-work.fr)



# Seront membres du jury



Edgar Morin, sociologue et philosophe.



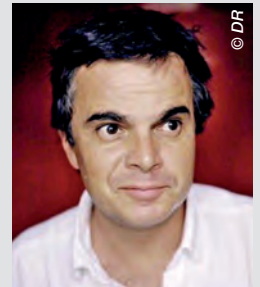
Antoine Raymond, président directeur général ARaymond.



Frédéric Dufau-Joel, directeur des SI, La Boîte à outils, président de Germe.



Delphine Ernotte, présidente de France Télévisions.



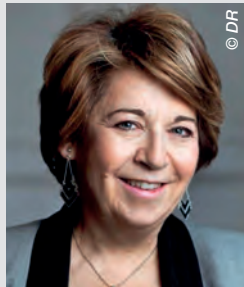
Alexandre Jardin, romancier, réalisateur.



Éric Piolle, maire de Grenoble.



Marie-Laure Salles-Djélic, directrice de Sciences Po Paris École du Management et de l'Innovation.



Corinne Lepage, ancienne ministre de l'Environnement, présidente de CAP21/ Le rassemblement citoyen.



Christophe Ferrari, président de Grenoble-Alpes Métropole.



Bernard Miyet, président de l'association française des Nations unies.

## Devenir partenaire des trophées :

Être sponsor de cette première édition :

- c'est bénéficier d'un moment privilégié pour afficher les valeurs auxquelles croit votre entreprise ;
- avoir la possibilité de les communiquer largement auprès de vos prospects, clients, salariés ;
- c'est aussi devenir membre actif de notre projet...

Ils sont les premiers à nous soutenir



Antoine Raymond, PDG d'ARaymond



Les partenaires institutionnels



Contact : VD Com - Caroline Verdi - cverdi@vdc.com - Tél. : +33 6 24 64 86 39  
Pascal Tanchoux - ptanchoux@vdc.com - Tél. : +33 6 77 62 44 96



## Candidatez aux Trophées de la paix économique

et valorisez la démarche initiée au sein de votre organisation



1 PARTAGEZ VOTRE EXPÉRIENCE



2 ÉCHANGEZ VOS MEILLEURES PRATIQUES

Remplissez votre dossier avant le 31 janvier 2019 sur [mindfulness-at-work.fr](http://mindfulness-at-work.fr)

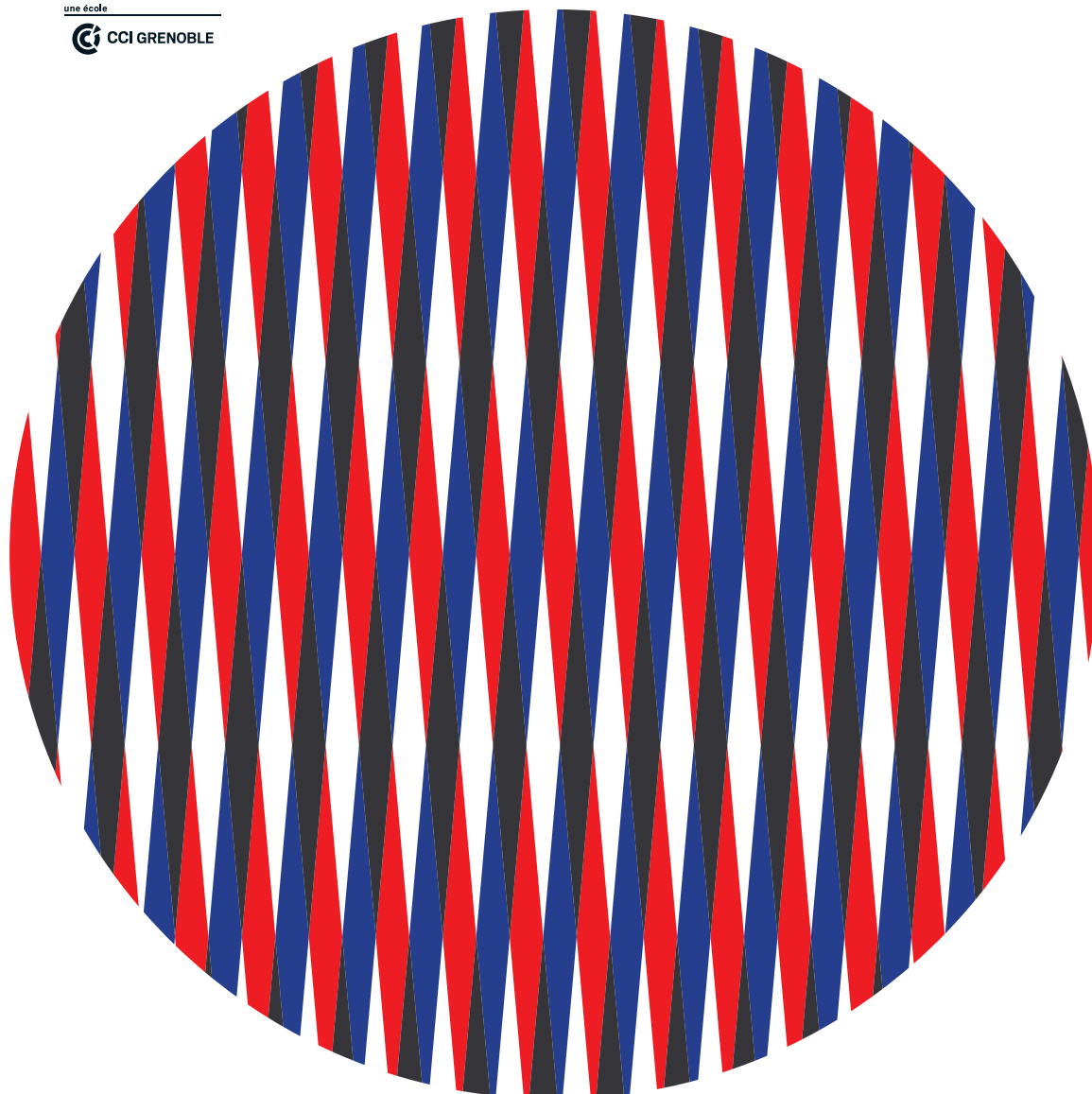
**ACT THINK IMPACT**



**GRENOBLE  
ECOLE DE  
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY

une école



Conception : Super-regulador

**Agir Penser  
Explorer**

des concepts autant  
que le monde



**grenoble-em.com**