

## **GRATUITE ET DON AU CŒUR DE NOS EXISTENCES**

**"Vous avez reçu gratuitement : donnez gratuitement. » Matthieu 10,8**

|                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>GRATUITE ET DON AU CŒUR DE NOS EXISTENCES</b>          | <b>3</b>  |
| <b>Gratuité et don : de quoi parle-t-on ?</b>             | <b>3</b>  |
| <b>Fondement spirituel</b>                                | <b>5</b>  |
| La gratuité du don de Dieu                                | 5         |
| La gratuité du regard sur l'autre                         | 8         |
| <b>La gratuité dans la société</b>                        | <b>9</b>  |
| La vie en société et le don                               | 9         |
| Gratuité et système social                                | 11        |
| Elargissement du champ de la 'gratuité'                   | 14        |
| <b>Le passage à la pratique</b>                           | <b>15</b> |
| La vocation                                               | 15        |
| <b>Don, gratuité et entreprise</b>                        | <b>17</b> |
| La gratuité dans l'entreprise : considérations d'ensemble | 17        |
| La conscience professionnelle                             | 18        |
| Gratuité et motivation                                    | 19        |
| Les relations interpersonnelles                           | 21        |
| L'expression de la reconnaissance                         | 23        |
| La subsidiarité                                           | 24        |
| L'action commune en dehors de l'entreprise                | 25        |
| <b>Don et gratuité dans la vie personnelle</b>            | <b>27</b> |
| Combien donner ?                                          | 27        |
| Comment donner ?                                          | 28        |
| <b>Conclusion générale</b>                                | <b>30</b> |
| <b>Annexe : Caritas in veritate</b>                       | <b>31</b> |

## **GRATUITE ET DON AU CŒUR DE NOS EXISTENCES**

### **Gratuité et don : de quoi parle-t-on ?**

La gratuité et le don sont une dimension essentielle du message évangélique. A sa suite, la Doctrine sociale de l'Eglise lui donne une place majeure, particulièrement dans l'encyclique *Caritas in veritate* de Benoît XVI, qui insiste sur son rôle dans la société humaine et même là où on ne l'attendrait pas, dans la vie économique.

Nous prendrons au départ la gratuité et le don dans un sens large, visant aussi bien un transfert matériel que du temps, du savoir, de la bonne volonté etc., et caractérisant un acte volontaire, non subordonné à l'obtention d'une contrepartie. Cela ne signifie donc pas un désintéressement absolu, si on entend par là l'absence complète d'effet ou de résultats pour celui qui donne - ce qui en un sens n'existe pas, car tout acte est motivé d'une façon ou d'une autre. La gratuité n'implique pas une absence de finalité, une forme de détachement absolu. Un acte qui serait oublieux de toute finalité est un acte insensé (voir le cas du meurtre compris comme 'acte gratuit' dans Gide).

Au contraire, la gratuité doit avoir un sens, et notamment la recherche d'un bien. Elle ne peut pas et ne doit pas être désincarnée : j'agis dans un cadre donné de relations humaines et j'agis en recherchant en priorité le bien, le bien de l'autre. C'est donc par excellence un acte qui n'est pas centré sur soi ; il est orienté vers un but, et en dernière analyse vers le bien commun.

Elle n'implique pas non plus que soit niée ou relativisée la valeur de ce qui est donné. Ni de ce qui peut être compris comme une forme de contrepartie en retour, et en premier lieu la gratitude. La gratitude est déjà à elle seul un don en retour, venant de celui qui a reçu. L'acte gratuit peut également s'accompagner d'une joie intense. Cet acte demeure authentiquement gratuit dans la mesure où son auteur ne recherche pas la joie qu'il en retire pour elle-même et où sa principale motivation procède de la bonté de l'acte. Une notion apparentée est la générosité. On peut la comprendre comme la propension à donner, gratuitement bien sûr.

Faut-il distinguer gratuité et don ? Dans le don, la finalité de l'acte apparaît plus nettement : on donne parce cela apporte quelque chose de clairement identifié à quelqu'un. En revanche la gratuité est plus tournée vers la logique de l'acte et sa motivation, vers l'absence de recherche d'une forme de contrepartie stipulée. Celui qui ramasse un papier pour le mettre à la corbeille ou qui, s'apercevant qu'un robinet coule, prend sur lui de le fermer fait un geste gratuit, effectué hors de tout contexte d'échange. Mais ce faisant aussi, il donne une peu de son temps et de son attention à la communauté ; il lui apporte quelque chose, il recherche donc un certain effet, ce qui constitue une motivation, un but. En définitive, le don est une modalité de la gratuité, lorsqu'elle se traduit par le transfert de quelque chose (objet, service, temps, voire soi-même), toujours sans promesse d'un retour (ce qui serait un échange marchand). Et

inversement la gratuité n'a de sens qu'orientée vers un certain bien, et suppose qu'on donne quelque chose de soi.

Cela n'empêche pas de s'interroger sur le degré de gratuité d'un acte ou d'un don. S'il s'agit par exemple d'un don fait au nom d'une entité économique, d'une entreprise par exemple, on sera tenté de penser que rares seront les cas où un don pourra être déclaré complètement gratuit. Et si le don repose sur une initiative personnelle, on peut légitimement s'interroger sur les motivations du donneur : la recherche d'une contrepartie ou d'un retour pourrait disqualifier le don comme « don gratuit ». Mais si l'absence de contrepartie explicite paraît *a priori* nécessaire pour qu'on parle de don ou de gratuité, la question est en réalité plus complexe. On pourrait par exemple être tenté de dire que pour qu'un don soit vraiment gratuit, il ne devrait pas y avoir de dette symbolique ou morale créée à l'occasion. Mais inversement il ne faut pas non plus exagérer le refus de toute dette morale. Comme on le verra plus en détails, dans la constitution du lien social l'échange de dons joue un rôle important. Or même s'il n'y a aucun engagement de leur part, beaucoup de gens éprouvent un besoin profond de 'rendre' d'une manière ou d'une autre ; ils y voient un enjeu de dignité personnelle, et ce n'est pas par une incapacité à admettre que le don reçu pouvait être gratuit.

Il ne faut donc pas négliger le bienfait apporté par une dimension de gratuité ou de don même lorsque la situation, insérée dans une réalité sociale complexe, ne se présente pas comme parfaitement désintéressée. Il n'est pas toujours aisé de distinguer ce qui est gratuit et qui ne l'est pas. Et il y a un risque d'idolâtrer la gratuité pure. Il ne faut donc pas juger trop vite, d'autant qu'un début impur peut conduire à la découverte de quelque chose de plus large et de plus profond, le mélange se purifiant. La purification de gratuité résultera d'ailleurs plus d'un effort sur soi que dans la critique de ce qu'on observe chez les autres.

Mais bien entendu en sens inverse tendre vers un plus grand désintéressement est à rechercher ; elle ne peut résulter que d'une certaine intériorité et humilité, de celui qui fait le don et de celui qui accepte de le recevoir. Dans une large mesure la disposition intérieure de chacune des parties est une dimension essentielle pour apprécier l'acte. La gratuité sera notamment d'autant plus pure que non méritée, comme l'amour.

D'une certaine manière la gratuité est avant tout une intention parce qu'il peut y avoir de la gratuité dans un acte marchand et il peut y avoir absence de gratuité dans un acte apparemment gratuit. La gratuité au sens de grâce renvoie à un ressort intime et il est finalement extrêmement difficile de qualifier ce qui est gratuit et ce qui ne l'est pas, surtout dans une société très marchande. Elle renvoie au secret du cœur de chacun ; c'est un comportement de pure sincérité et c'est en cela qu'il est très difficile d'enserrer la gratuité. En fait, c'est un mouvement de l'intérieur, de l'intime, vers l'autre, vers l'extérieur, et c'est la manifestation la plus puissante de la reconnaissance de l'autre, parce que c'est une façon de le reconnaître pour ce qu'il est, c'est à dire notre frère.

Mais si la gratuité est d'abord une intention, elle est bilatérale ; elle se donne et se reçoit. Or il peut être très compliqué de recevoir une gratuité ; il y a une dimension d'asservissement potentielle. Il y a la pureté du donateur et il y a la manière dont celui

qui reçoit se situe. Il y a une manière de donner qui écrase ; il y a des comportements de générosité qui mettent mal à l'aise. Donner avec charité est tout un art de discrétion, de délicatesse. On apprend aussi à donner parce que, bien souvent, on donne mal, trop ou pas assez et là aussi on peut être maladroit et on apprend petit-à-petit à donner. De la même façon, dans ce processus de réception, on peut être aussi maladroit. Il y a une vraie humilité dans l'apprentissage du don.

Tout autre est la notion de justice : celle-ci consiste à rendre à chacun ce qui lui est dû. Si donc un acte est motivé par ce qu'on estime être une simple justice, il ne relève plus sous cet angle de la gratuité, mais d'une forme de devoir. C'est en un sens la même articulation qu'en théologie entre miséricorde et justice.

La gratuité implique-t-elle la liberté de part et d'autre ? Dans son principe certainement, car un acte contraint ne comporte ni gratuité ni don ; de même du côté de celui qui reçoit, car le premier geste en retour qui est le sien est celui d'accepter le don ou l'acte gratuit. Mais ici encore la réalité pratique peut être plus complexe, comme on le voit dans les formes de solidarité organisées collectivement (cotisations sociales), qui comportent une forme de gratuité collective, mais pas individuelle. Nous y reviendrons.

Peut-on parler de gratuité lorsque sont en jeu des relations de pouvoir ? Certes, qui dit gratuité dit qu'une forme de pouvoir sur l'autre n'est pas recherchée. Mais la gratuité est possible dans le cadre de relations où le pouvoir intervient, comme on le verra notamment dans le cas de l'entreprise.

Gratuité et don supposent-ils une forme d'égalité ? Entre les personnes et en termes de dignité, sans doute, du moins dans une large mesure. Mais en même temps, tout don comporte par nature une forme de dissymétrie, même si elle ne doit pas être exploitée abusivement, au risque de faire perdre son sens à l'acte.

La création d'un lien est une dimension importante du don et de la gratuité, dans les deux sens : la gratuité se donne et se reçoit. Le don comporte d'une manière ou d'une autre la reconnaissance de l'autre comme frère. Il faut donc en un sens apprendre à donner et à bien donner, apprendre la délicatesse dans la manière de donner. Cela alors qu'aucune place n'est faite au don dans l'enseignement.

### ***Fondement spirituel***

#### *La gratuité du don de Dieu*

La gratuité est au fond toujours un peu déstabilisante ; on se méfie de ce qui est gratuit ; et on est souvent gêné quand quelqu'un fait un cadeau, parce qu'on ne sait pas à quoi cela engage, qu'est-ce qu'il va falloir qu'on rende. On le voit comme un échange de bons procédés, et tout dans notre vie est réalisé sous la forme d'un contrat. Pourtant la gratuité apparaît à la lumière de la foi comme essentielle à nos existences.

Or cette gratuité qui déstabilise est au cœur même de ce que nous sommes et de ce que nous vivons, parce que, tout ce qui fait l'essentiel de nos vies, nous l'avons reçu gratuitement ; nous avons reçu la vie gratuitement, ceux qui nous entourent, notre

conjoint, nos enfants, et ce que nous espérons les uns et les autres, c'est la vie éternelle avec Dieu et ce nous est offert en pure gratuité. Ce que dit l'Évangile d'une manière bouleversante, c'est que nous ne pouvons recevoir cette gratuité qui vient de Dieu, qu'à la mesure dont nous-mêmes nous nous faisons acteurs de gratuité. Cela se traduit dans le Notre Père par : « Pardonne-nous nos offenses comme nous pardonnons aussi à ceux qui nous ont offensés ». Nous sommes invités à vivre avec les autres, concrètement, de la relation qui nous constitue avec le Seigneur. L'exemple le plus parfait de don gratuit est évidemment le don de Sa vie par le Christ sur la croix. Comme est don gratuit le pardon accordé à l'homme pécheur, pardon qui change fondamentalement les dispositions d'esprit de celui qui le reçoit, à condition d'être suffisamment humble et d'entrer dans une démarche de repentir.

Nous ne sommes donc pas le produit d'une réciprocité, mais d'un don gratuit, celui de la vie. La gratuité est un fait premier, celui qui nous constitue comme créatures de Dieu. Sous cet angle, le fait de partager gratuitement ses talents ou leur fruit est aussi de notre part un don en retour. Et de ceux qui ont beaucoup reçu, il est attendu qu'ils donnent beaucoup. En ce sens, ceux qui s'arcbutent sur leur mérite propre et en déduisent qu'ils ne doivent rien en retour font une erreur fondamentale. Leur mérite peut être réel, mais il ne fait jamais disparaître ce qui le permet et le fonde : un don qu'ils ont reçu.

Comprendre la nature de ce don est très important dans notre vie personnelle, parce qu'on aurait trop tendance, à partir de nous-mêmes et de considérations morales, à se dire qu'il *faut* être plus généreux, plus bienveillant, plus attentif, là où le cœur de tout est de commencer par accueillir l'incroyable gratuité qui vient de Dieu. Etant bouleversé de cette gratuité et de cet être reçu qui nous dépasse de part en part, alors on ne peut qu'entrer dans cette dynamique à partir d'une réalité reçue. Je ne pars donc pas de moi-même et ce n'est pas une exigence morale ; ce n'est pas une loi qui me met en mouvement. Ce qui me met en mouvement, c'est de réaliser dans quelle mesure ma vie est tout entière constituée de gratuité, et combien tout ce que je peux espérer est de l'ordre de la gratuité. Un passage de l'Écriture bouleversant est celui de la veuve de Sarepta, qui va mourir de faim mais accepte de partager ce qui lui reste avec le prophète Elie. Mais elle reçoit alors de quoi se nourrir jusqu'au jour de la pluie et de la fécondité. D'une certaine manière, l'aventure spirituelle de notre vie, c'est de donner le tout de ce que nous sommes - aimer c'est tout donner -, pour recevoir ce qui est l'incommensurable de ce à quoi nous ne pouvons pas parvenir par nous-mêmes, et qui est de l'ordre de la vie éternelle ; seul Dieu peut nous l'offrir.

D'une certaine manière, la gratuité est au cœur même de l'aventure spirituelle de nos existences. La conversion à laquelle nous sommes invités est un vrai travail d'enfantement, de renaissance, de re-susciter à une réalité nouvelle qui est justement de l'ordre de la grâce. Ce mot, qui revient en permanence dans la liturgie, veut dire la gratuité, le don gratuit. Ce n'est qu'en accueillant ce don gratuit, en étant pénétré de ce don gratuit, qu'alors, bouleversé au plus profond de moi-même, je me mets en route sur ce chemin de gratuité et je réalise qu'il y a plus de joie à donner qu'à recevoir, et que ma vie et mon bonheur ce n'est pas d'être repu, c'est d'être donné ; mais cela ne vient pas d'une exhortation morale. Ceci pour dire que cette réalité de la gratuité, elle est véritablement au cœur de nos aventures spirituelles, au cœur de l'Évangile de

façon tout-à-fait bouleversante. Au fond, que recherchons-nous dans nos vies, si ce n'est la vie éternelle avec Dieu ?

Le problème, comme évoqué plus haut, c'est qu'il est beaucoup plus difficile de recevoir que de donner. Accueillir l'amour qui vient d'un autre est très déstabilisant. Aucun d'entre nous ne veut dépendre d'autrui ; et la plupart de nos existences visent à pouvoir nous mettre à l'abri, mettre à l'abri sa famille ; la grande joie du chef d'entreprise c'est de vendre son entreprise à 50 ans pour mettre sa famille à l'abri, acheter un appartement, etc. et c'est légitime ; on ne veut dépendre de personne ; alors que notre vie dépend radicalement d'un autre. Et donc il faut pouvoir dépasser cela pour se rendre compte spirituellement combien on a vitalement besoin de Dieu mais aussi de nos frères pour grandir et nous développer ; mais ce n'est pas du tout spontané. C'est là qu'il y a une véritable conversion et que la Parole que nous donne le Christ dans l'Évangile n'est pas le simple déploiement de ce que nous portons spontanément. Il y a donc un vrai travail d'entraînement spirituel, de dépouillement pour réussir à rentrer précisément dans cet accueil du don, et en être transformé soi-même.

Ce qui est bouleversant, c'est que Dieu fait tout pour nous, mais ne fait rien sans nous ; il ne vient pas nous sauver de manière extérieure ou simplement en obéissant à des préceptes ; il nous offre d'entrer dans son propre chemin de vie qui est un chemin de don, de dépossession et de pardon. Comment cela sera mis dans nos vies complètement ? Il y a ici une question d'abandon. Finalement je donne ma vie à Dieu, « je m'abandonne à toi » disait Charles de Foucauld. Autant il est difficile d'accepter le don pour les raisons évoquées, parce qu'on se dit qu'il y a toujours quelque chose de biaisé dans le don, autant se donner à Dieu, se donner aux autres, relève de l'abandon, de la confiance, de l'espérance. C'est le stade ultime du don de s'abandonner au destin que dessine Dieu pour chacun de nous. Est-ce que je me suis « abandonné » à Dieu, est-ce que je me suis livré en pauvreté en donnant de mon temps (ou autre chose) à d'autres, sans arrière-pensée ? Cela demande beaucoup d'humilité, et c'est un chemin extrêmement difficile.

Il est d'ailleurs frappant de voir comment les Béatitudes nous décrivent le cœur de Dieu : « Bienheureux les purs, ils verront Dieu ». Au fond, aucun d'entre nous n'a une pensée totalement pure. C'est un curseur qui bouge, et à certains moments on peut être proche du désintérêt total, mais ce n'est jamais absolu, et qui peut quantifier ? Cela nous montre que chacun, dans sa vie spirituelle, a sans cesse un travail d'enfantement à faire. Le grand danger serait comme on l'a dit de rentrer dans l'économie du don par pur volontarisme et discours moral ; cela ne pourrait tenir que cinq minutes. Le vrai basculement de conversion, c'est la rencontre personnelle avec le Christ, qui me bouleverse, me prend de l'intérieur et qui me retourne. Cela ne veut pas dire que la vie sera plus facile ; je vais avoir d'autant plus de combats, non pas en m'appuyant sur mes forces, mais en ne cessant de me ressourcer sur le visage du Christ et sur l'Évangile. Écouter est un lieu de conversion considérable ; écouter la Parole de Dieu ; se laisser féconder par la Parole de Dieu ; c'est cela la prière. Cette dimension d'écoute c'est le décentrement et c'est ma pauvreté qui vient se ressourcer de la puissance de la Parole de Dieu. C'est cette attitude permanente qui va me

permettre de grandir sur le chemin qui est l'accomplissement de tout ce que je porte, mais qui nécessite de retirer beaucoup de pierres, beaucoup de ronces, beaucoup d'épines, beaucoup de sécheresse, parce que spontanément le cœur de l'homme est très encombré.

On tourne encore une fois autour de la grâce, de la gratuité, quelque chose de décisif et dont les actes concrets sont à la fois l'expression - c'est la vision protestante - et le fruit bénéfique - c'est la vision catholique - et ce n'est pas antinomique parce que précisément, « où est-elle ta foi qui n'agit pas » dit saint Jacques. Etymologiquement, gratuité et grâce sont des mots cousins. Or c'est le point de rupture avec Luther et le protestantisme ; c'est-à-dire, entre le mérite et la grâce, qu'est-ce qui nous sauve ? Luther est travaillé par le fait que lorsqu'il regarde la réalité de son existence, elle est tellement tiède, mauvaise et négative, qu'il ne peut être sauvé que par pure grâce ; et les actes bons qu'on peut faire ne sont que l'expression du fait qu'on est touché par la grâce ; là où l'approche catholique dit que par grâce, on est amené à faire des actes bons qui ont une valeur et qui donnent quelque mérite. S'il y a eu depuis une déclaration commune, l'intensité du débat à l'époque nous rappelle qu'autour de ces termes de grâce, de gratuité, il y a beaucoup d'ambiguïté et que derrière le même mot il y a des réalités très différentes. Derrière tout cela, on retrouve une question essentielle : est-ce que je suis dans une pureté d'intention et dans un détachement complet, ou est-ce qu'en réalité je suis dans un échange de bons procédés ? Cet accueil du don de Dieu, dans la foi et la confiance, ne peut se déployer dans le concret de mon existence, que si, d'abord, je la reçois de Dieu.

On pourrait objecter que si on donne, c'est pour acquérir quelque chose de plus important qu'un bien matériel et qui est Dieu. Au lieu de considérer le don de Dieu, je considère alors le désir de la reconnaissance de Dieu et je suis prêt à beaucoup de choses pour être reconnu de Dieu, et donc je ne suis pas dans une relation de complète gratuité. Mais dans ce cas, je suis tourné vers moi, et non vers Dieu. Or ce qui fait que nous sommes croyants, c'est le fait d'avoir une vision de transcendance ; ma vie est reçue et le sens de ma vie est reçu. Le drame absolu, c'est quand je veux me donner à moi-même le sens de toute chose, quand je veux renommer toute chose.

### *La gratuité du regard sur l'autre*

La gratuité et le don, c'est peut-être aussi la joie dans son élan sincère. Il n'y a pas de gratuité sans sincérité. C'est un regard sur l'autre, aller vers lui en partageant son existence par cette considération spontanée avant même une parole, un geste, un sourire. Le défi du don majeur aujourd'hui est peut-être celui du temps et de l'écoute accordé à ceux qui nous entourent, avant même le reste du monde.

C'est bien sûr le don total d'offrir ce que l'on n'a même pas en première nécessité pour soi. Comment ne pas penser à cette veuve donnant ses deux pièces en offrande au Temple face à des pharisiens plus fortunés et plus démonstratifs ? Tout au long des Evangiles, le Christ appuie une large partie de ses gestes et paraboles sur des cœurs simples et purs. Mais, équitable dans son amour pour tous et toutes, il sait aussi mettre en lumière le centurion qui veut sauver la vie de son serviteur ou le collecteur d'impôts

Zachée, désigné comme pécheur par la foule. Au Christ qui l'appelle pour lui dire de venir dans sa maison Zachée répond « *voilà Seigneur : je fais don aux pauvres de la moitié de mes richesses et tout le mal que j'ai fait aux autres, je vais le réparer. Alors, Jésus dit 'aujourd'hui le salut est arrivé pour Zachée. En effet, le fils de l'Homme est venu chercher et sauver ce qui était perdu'* ».

Le don, c'est au-delà et peut-être tout aussi sûrement dans la réalité de nos vies, le partage : comment ne pas penser à la charité de saint Martin de Tours, partageant sa cape avec un mendiant ? « Ce que vous avez fait à plus petit que moi, c'est à moi que vous l'avez fait ». Et toute bienveillance exige une réciprocité afin de préserver l'équilibre essentiel et quasi sacré entre celui qui donne et celui qui reçoit. Dieu a fait l'homme à son image, et nous sommes en cela tous égaux devant lui. Le long chemin de la gratuité est celui qui repose d'abord sur l'amour de Dieu.

### ***La gratuité dans la société***

Une perspective tout à fait différente et en tension avec la précédente nous est offerte par la sociologie ainsi que par l'examen de la vie sociale. Nous allons alors rencontrer des éléments de dons et de gratuité, mais sous une forme différente et bien plus mélangée.

#### *La vie en société et le don*

Les sociologues (Mauss, Godbout<sup>1</sup>) montrent que le don (la gratuité) est à la base du lien social, qui se crée par échange de dons. Dans la société prise dans son ensemble, mais dans l'entreprise aussi. La gratuité et le don s'insèrent alors dans un contexte d'échange, même si de tels échanges ne sont pas basés sur l'attente d'une contrepartie précise et stipulée.

L'utilitarisme façonne notre pensée ; pour lui le vrai don serait désintéressé et c'est impossible ; il ne connaît dès lors que l'État et le marché. Mais une personne qui raisonne ainsi et qui de ce fait nie la pertinence du don vit en général elle-même pour sa famille, à qui elle donne gratuitement une bonne partie de son temps et de son argent. C'est plus généralement le don qui crée la relation dans la société, puisque le lien qu'il crée persiste dans le temps et n'est pas annulé par un paiement comme dans une opération commerciale. En outre, nous disent ces sociologues, la société est composée de personnes qui cherchent à se séduire et à s'approprier en créant des liens, ce qui prend du temps et demande certains actes, dont principalement les échanges de dons, qui se présentent comme dons même s'ils sont plus ou moins orientés vers une contrepartie ultime. Ce lien se construit notamment sur le fait qu'il 'faut' en principe rendre, étant entendu que cette obligation morale est en même temps niée dans l'acte de don, sinon on n'aurait pas un don. D'ailleurs le don obligé est rare et jugé pénible. Socialement, la notion de don n'est donc pas exclusive de l'idée de contrepartie : ce qui caractérise le don est l'absence d'engagement sur celle-ci, notamment formel ou juridique.

---

<sup>1</sup> Jacques T. Godbout *L'esprit du don* Paris La découverte 1992 (éd. Poche 2000).

Nous pouvons élargir cette perspective en soulignant une dimension humaine importante de ces échanges : la reconnaissance que comporte le don, reconnaissance de la personne de l'autre et de sa dignité comme telle.

La famille est le premier point d'application du don. Ce qui y est donné, des parents aux enfants, est gratuit, et ce faisant le don joue un rôle essentiel dans ce qui est une institution majeure de la société. En outre ce don échappe dans une large mesure au choix : dans le lien familial on ne choisit pas en général ses partenaires (parents, frères etc.) ; le conjoint est choisi mais pour fonctionner le lien conjugal échappe à une logique contractuelle de type commercial. L'inconditionnalité est la spécificité de la famille. L'individualisme moderne visant à éliminer tout engagement mutuel est donc contradictoire avec l'idée de famille et lui nuit gravement quand on l'y introduit. Un exemple caractéristique d'une activité « gratuite » est celle de parents aidant leurs enfants à faire leurs devoirs ; or il n'est pas possible d'imaginer qu'un système puisse être mis en place qui dispense tous les parents de se livrer à cette activité d'aide, de soutien, d'éducation. Le travail domestique est plus largement un continent caché qui relève du don et de la gratuité, et qui est massivement sous-évalué.

La considération du don comme lien social conduit par ailleurs à relativiser la notion de valeur. On le sait, contrairement à la vision marchande étroite, la valeur des choses varie aussi en fonction des liens sociaux qu'elles permettent d'exprimer. Outre les notions de valeur d'usage et de valeur d'échange, il faudrait donc ajouter celui de 'valeur de lien'. Mais ce n'est pas une valeur calculable, puisque le don doit être gratuit ; il suppose qu'il n'y ait pas de prix explicite, ni d'obligation, en tout cas pas déterminés clairement, car ce qui est éventuellement donné en retour n'est pas équivalent au don, et il peut même être plus important.

Il faut noter l'usage différent des mots, même communs, entre le langage commercial et celui du don : ainsi les mots de 'reconnaissance', 'hospitalité', 'confiance', 'je lui dois beaucoup', 'emprunter' ont des sens très différents entre les deux séries. On l'a vu, l'esprit du don n'est pas toujours une gratuité totale en cela qu'il n'y aurait pas de retour ; mais il ne comporte pas d'équivalence de type marchand. Prendre en compte la différence de perspective qu'offre le don conduit en outre à modifier nos appréciations ; ainsi quand on dit que le travail des femmes au foyer est gratuit : dans une logique purement marchande, cela veut dire qu'elles se font rouler ; dans une perspective où le don est valorisé au moins par son rôle dans la création du lien social, l'enjeu est différent (même si naturellement la question d'une aide de la société subsiste). De même, si on analyse le fonctionnement du don à travers le prisme d'une transaction commerciale, le don apparaît souvent hypocrite, puisqu'il nie l'existence d'une contrepartie alors que souvent en fait on l'attend. Mais on l'a vu, il s'agit d'affirmer l'incertitude et l'indétermination de la réciprocité et notamment de laisser l'autre libre en écartant toute hypothèse d'automaticité du retour. Le lien social est et doit rester ouvert, laissant une marge de liberté et de jeu. Le retour du don est donc nécessairement incertain ; c'est un système plus complexe que celui du marché.

En outre, la transaction commerciale en elle-même n'implique pas de lien durable, même si elle est compatible avec lui : la liberté commerciale se caractérise par la possibilité de sortir de la relation. Même s'il dure (comme dans le cas d'une dette), le

rapport commercial en soi ne repose pas sur un lien antérieur, et il est possible de le révoquer en remboursant. Il minimise donc le lien, notamment affectif. Le marché peut 'libérer' en nous dégageant d'un lien, au lieu de l'instaurer. Les réalités concrètes qui font l'objet de l'échange sont en quelque sorte coupées de leur possesseur par la mise en vente, et en ce sens ce qui prédomine alors est la relation entre les choses, mesurée par leur valeur marchande (prix), qui est relative à la possibilité d'acquérir d'autres choses. En revanche, dans l'échange non commercial, les relations entre personnes prédominent, avec leurs avantages et leurs inconvénients.

Comme on voit, on rencontre ici une dimension du don qui paraît s'éloigner des considérations spirituelles qu'on a évoquées dans la partie précédente. Mais cela nous met sans doute sur la piste d'une considération majeure : dans le monde humain réel dans lequel nous nous déployons, l'important n'est sans doute pas l'élément de gratuité absolue que nous pouvons essayer d'atteindre, mais le bien qu'il est possible de faire, y compris à travers ces institutions imparfaites. Certaines comme la famille ont un rôle massif et irremplaçable.

### *Gratuité et système social*

Des considérations analogues peuvent porter sur notre système social, même si on le verra la dimension de gratuité s'y mêle plus encore de considérations d'un autre type.

C'est d'abord le cas de la Sécurité sociale et de dispositifs analogues. Il y a une forme de gratuité dans la redistribution organisée au sein de la société, par les prélèvements ou les transferts sociaux. Ces derniers paraissent bien, selon le critère théologique comme selon le critère juridique, "sans contrepartie" à ceci près que l'acquittement d'un impôt n'est pas un acte libre, alors même que l'authentique gratuité suppose un acte pleinement libre et consenti. De même, du point de vue de celui qui reçoit, il y a une grande différence entre celui « qui y a droit » et celui qui reçoit en vertu d'un don pleinement libre. Un cas extrême allant dans le même sens serait le revenu universel, perçu comme don gratuit de la part de la société puisqu'il n'y aurait aucune contrepartie. Juridiquement, moralement et politiquement, les transferts sociaux au sein d'une économie libérale occidentale se font au nom de la "solidarité nationale". Ainsi en France les inégalités sociales sont atténuées de façon appréciable par les transferts sociaux. Pourtant cette gratuité de fait n'est pas reconnue comme une somme de solidarités individuelles. On peut cependant imaginer, moyennant une ambiance plus bienveillante dans notre société, et si les inégalités ne sont pas vécues comme des injustices, une certaine gratitude de la part des bénéficiaires de ces transferts sociaux et, de la part des financeurs de ces transferts, une certaine satisfaction du don ainsi fait à la cohésion nationale.

Mais la notion d'absence de contrepartie financière, voire même simplement mesurable, se rencontre aussi dans le monde de l'entreprise (actionnariat salarié et participation des collaborateurs aux résultats de l'entreprise, formation initiale et continue, politique de qualité de vie au travail et équilibre vie professionnelle/vie réelle etc.). Non seulement les contreparties ne sont pas facilement mesurables : attachement du collaborateur à son entreprise, élévation de la productivité, engagement des collaborateurs, diversification des profils de ces derniers etc. Mais

les bénéfices réels sont plus tangibles pour le collaborateur en tant que personne que pour l'entreprise : bénéfices des fruits de son travail, employabilité améliorée pour sa carrière et pour quitter l'entreprise un jour, capacité à fonder plus facilement une famille ou à déménager. Nous avons tous, dirigeants, été en situation à un moment de choisir ces mesures avec les risques qu'elles comportaient de bénéficier à nos collaborateurs sans retour pour nous. Et, coïncidence logique, ce sont celles qui correspondent aux piliers de la DSE.

On peut aller plus loin et noter que le libre échange commercial et financier peut s'accompagner d'une dimension de gratuité. « *Vaincre le sous-développement demande d'agir non seulement en vue de l'amélioration des transactions fondées sur l'échange et des prestations sociales mais surtout sur l'ouverture progressive, dans un contexte mondial, à des formes d'activité économique caractérisées par une part de gratuité et de communion* » - *Caritas in Veritate*. C'est dans l'endettement public international que l'on a trouvé les exemples concrets d'annulations de dettes sans contrepartie. Elles sont un mécanisme de solidarité internationale en faveur de pays en grande difficulté. Les conséquences positives en termes de contrepartie se limitent à une reconnaissance en général mutuelle. Bien sûr tout n'est pas gratuit dans ces remises de dette : on sauve le pays pour espérer continuer à travailler demain avec lui. Et il n'est pas sûr que le pays débiteur reparte sur une bonne base, ce qui peut le conduire à replonger régulièrement dans une situation exigeant à nouveau cette remise de dette, et donc ce don 'gratuit'.

On trouve bien sûr aussi des formes de gratuité dans le service public : l'enseignant, le médecin et le soldat. Mais ils ne sont souvent pas valorisés ou même reconnus. La gratuité sociale de biens immatériels aussi indispensables à la liberté humaine - et donc à la dignité humaine – que sont l'éducation, la santé ou la protection sont souvent sortis du périmètre de la reconnaissance pour se limiter à celui de l'acquis social. Tout ce qui est gratuit n'a alors plus de valeur et cela se traduit, par exemple, par la faible rémunération des soignants, enseignants ou soldats. Rappelons que ces derniers peuvent faire don de leur vie, ce qui demeure, quelles qu'en soient les conséquences financières ou les contreparties politiques ou sociales, le don absolu. Nous ne voulons dépendre de personne, alors que notre vie dépend radicalement d'un autre. Il arrive d'en prendre conscience devant un monument aux morts.

En fait les emplois les moins bien payés par rapport à leur utilité sociale, ne le sont pas tant du fait de la vision qu'a le marché de cette utilité sociale, mais du fait du trop faible prix qu'on attache au service. En gros, c'est dans les services gratuits que les gens sont les plus mal payés ; c'est parce que c'est un monde dans lequel la gratuité bannit l'idée de revenus conséquents ; et c'est le monde de l'enseignement, le monde de la santé, le monde du service dont on aura de plus en plus besoin. Plus ce monde est gratuit, plus paradoxalement il paupérise indirectement les personnes qui travaillent pour lui, et donc cela va un peu plus loin que d'accuser le vilain marché qui avantage certains et désavantage d'autres. En outre, lorsqu'un service est gratuit, on tend à le dévaloriser et à ne pas le respecter, ce qui est le cas pour un certain nombre de services publics qui sont gratuits et pour lesquels le respect s'est considérablement effiloché. Certaines études sur les transports publics qui sont de plus en plus gratuits dans certaines villes, montrent que les dégradations y sont davantage marquées que

lorsque ces services sont payants, et donc on constate une perte de respect de ce qui est gratuit. Mais bien sûr en sens inverse l'excès de marchandisation altère la qualité des rapports humains : ce n'est donc pas la gratuité qui est principalement en cause dans ce manque de respect, mais son couplage avec un rapport bureaucratisé ou anonyme.

Il ne s'agit pas ici simplement de revoir les rémunérations à la hausse, mais de commencer par admettre la part de don qui émane de l'engagement des personnes concernées, comme de l'Etat qui l'organise le mieux possible. C'est seulement ensuite que cette prise de conscience pourra se traduire par un effort de rémunération convenable de cet engagement, et par une participation financière réelle de la part du citoyen (y compris son engagement militaire) – outre, enfin, un effort de productivité de la part des personnels en question. Ce triple effort restaurerait paradoxalement une gratuité réelle et morale de ces engagements, par l'effort sans contrepartie auquel chacun consentirait.

On pourra bien entendu objecter à tout ceci que dans ces différents exemples la dimension de don libre et gratuit est très atténuée. Les prestations sociales par exemple reflètent un certain équilibre social. Elles ont un coût qui est supporté par quelqu'un, par une forme d'impôt ; donc sans libre choix de sa part (sauf très indirectement comme citoyen et électeur). Si elles sont exagérément considérées comme un apport gratuit de la société, on oublie alors ce prélèvement et ceux qui s'en acquittent.

Plus largement, la gratuité est souvent ce qu'on pense être gratuit, mais qui en fait ne l'est pas. Dans le système social français, beaucoup de gens pensent que cela leur tombe du ciel : la santé, l'école et même le chômage ; tout est dû, tout est gratuit. Le système américain est très différent ; à la fin ce sont les mêmes coûts, mais très souvent ils portent sur la personne individuelle. Il ne s'agit pas d'arrêter de rembourser les soins, mais peut-être simplement d'envoyer une petite note à la fin du mois, disant : votre séjour à l'hôpital qui était gratuit pour vous, a coûté 17.000 € « payés par l'État » (en réalité « payé par les impôts collectés ») ; l'école pour vos enfants, totalement gratuite, a coûté 12.000 € « payés par l'État ». On aide souvent mieux les gens en les mettant en responsabilité et en leur laissant leur liberté de choix. La gratuité peut parfois aussi cacher l'inefficacité d'un système. Ainsi dans le système éducatif français, dont l'échec peut être en partie compensé par l'intervention gratuite d'enseignants qui vont donner de leur temps et de leur énergie, d'une façon qui mériterait d'être mesurée.

Notons enfin que, outre son recours à la coercition, l'Etat tend plus encore que le marché à la dépersonnalisation des rapports, et il peut y ajouter l'irresponsabilité bureaucratique. Etat et marché impliquent tous deux un aplatissage du lien social, vertical pour l'Etat et horizontal dans le marché. Dans les deux cas on sépare le producteur du bien de l'utilisateur, et on tend à transformer la relation sociale en lien entre étrangers : d'abord dans l'acte même, et tendanciellement dans la réalité si cette perspective devient hégémonique. On le voit par exemple dans les services sociaux : on y transforme ce qui était rapports humains personnalisés en relations formalisées, prestations définies quoique non marchandes. De la même manière, le marché et l'Etat

utilisent massivement l'argent, instrument par excellence de la neutralisation et de l'abstraction matérielle.

Comment évolue cette situation ? On assiste à une double tendance. A côté de la revendication de droits supplémentaires, une autre tendance est celle de faire sortir du champ de la gratuité certaines activités (exemple : le secours des pompiers ou le sauvetage en mer ou en montagne), ceci afin dit-on d'en favoriser le développement et de responsabiliser les bénéficiaires. Le contrat est devenu – en partie sous l'influence économique et juridique des anglo-saxons - la clé de voûte du lien qui s'établit entre les acteurs d'une société. Ce qui conduit à oublier le rôle de la confiance (elle-même fonction de la capacité de croire en la possibilité du gratuit) qui reste un élément indispensable du fonctionnement de la société pour donner à celui-ci toute son efficacité et sa possibilité. Le contrat est devenu un bouclier pour nous protéger contre des risques. D'où le développement de l'approche juridique des relations sociales – y compris dans l'entreprise – alors que la confiance est vitale pour assurer la nécessaire fluidité des rapports entre les acteurs.

En résumé, on se trouve dans cette question de la dimension de gratuité instituée par l'organisation sociale à la fois indéniablement le reflet d'un souci de solidarité qui se traduit par un transfert ou un don, y compris de temps, d'attention, de dévouement personnel, et bien entendu une dimension institutionnelle, donc une obligation, que les acteurs ne choisissent pas, ou très partiellement – sauf par leur vote éventuellement. Comme dans le point précédent, et plus encore, ceci nous rappelle la possibilité de trouver des éléments de gratuité et de don, et du bien qu'ils peuvent produire, même là où la pureté du désintéressement et de la liberté sont sensiblement plus limités.

### *Elargissement du champ de la 'gratuité'*

Selon certains, dans une perspective chrétienne la gratuité devrait constituer la réalité et le fondement véritable de la société. Dit autrement, est-ce que les rapports en société doivent reposer avant tout sur un principe de réciprocité dans l'échange, ou bien est-ce que la gratuité est le principe premier sur lequel devraient s'appuyer les relations sociales ? Cette deuxième position est une thèse développée par certains chrétiens américains comme David L. Schindler. Car, disent-ils, faire dominer la seule considération de la réciprocité modifie la prestation réelle finale et donc en définitive dégrade la qualité de ce qui est échangé. C'est la différence entre le plat industriel et celui préparé par une maman. Non seulement ce dernier est fait avec amour et s'inscrit dans le cadre d'une relation personnelle, ce qui en change le sens ; mais cet amour fait que la nourriture même est différente : la mère de famille prend plus de temps, regarde plus l'équilibre alimentaire, l'esthétique etc. Et, nous dit-on, même le boulanger d'Adam Smith fera un pain différent si c'est au moins en partie par altruisme : son pain sera bon parce qu'il est fait pour l'être et fait pour l'autre personne, et pas uniquement dans la mesure où cela permet de mieux le vendre<sup>2</sup>. Une économie ainsi orientée serait donc meilleure tant pour les personnes que pour les biens échangés. Dans cette optique, le problème principal n'est pas les défaillances morales

---

<sup>2</sup> Même si bien sûr le boulanger d'Adam Smith fait parfois mieux les croissants qu'une mère de famille au grand cœur mais mauvais cuisinière...

des participants au marché, mais l'exclusivité du modèle de l'échange commercial, compris comme réalisé entre individus centrés sur leur seul intérêt, et ne tenant dès lors pas compte de la dimension communautaire et de la richesse des liens humains. Or l'une et l'autre s'expriment sous la forme de dons mutuels.

Une telle perspective utopique n'est pourtant pas le choix préférentiel de la tradition chrétienne, qui ne voit pas la totalité de la société pouvoir fonctionner sur cette base (contrairement par exemple, en principe, à un monastère). De fait, la mobilisation de ressources que permettent la rémunération et l'échange commercial est considérablement supérieure et accroît massivement la gamme des choix réels ; de même pour la mobilisation de moyens par coercition (l'impôt). En outre, il est erroné de considérer que le don est par nature meilleur et partout souhaitable. Le don dépend largement de la qualité du lien social, comme on l'a noté. Il suppose un minimum de liens, et surtout qu'ils soient bien orientés. Le lien local ou même la famille peuvent être la meilleure des choses, mais pas toujours. L'histoire et la sociologie montrent que le don et la fausse gratuité peuvent être la source efficace d'actes de domination sur autrui. En outre, sauf exceptions symboliquement importantes mais quantitativement limitées, le marché est avec la puissance publique la seule pratique systématiquement possible entre deux étrangers complets, ce que sont la plupart des gens les uns pour les autres.

En résumé, ce qui se dessine ici est la tension que nous avons relevée entre d'un côté la perspective de gratuité absolue, qui résulte de la prise de conscience de la gratuité totale et illimitée du don de Dieu, dans nos vies ici-bas et dans la perspective de la vie éternelle, et d'un autre côté les réalités pratiques de notre vie dans la société humaine, avec toutes ses limites et ses médiations. Tension qu'il ne s'agit pas de faire disparaître, mais au contraire de cultiver, pour orienter notre action effective, personnelle, afin qu'à travers nous le don de Dieu débouche sur le plus grand bien possible. Ce qui relève de l'identité et de la finalité de l'être humain est essentiellement gratuit ; mais ce qui relève de ses conditions d'existence ici-bas passe aussi légitimement par la réciprocité (marché), la contrainte (Etat) et pas seulement par la gratuité (« Mon Royaume n'est pas de ce monde ») même si celle-ci peut et doit se retrouver à chacun de ces niveaux.

### ***Le passage à la pratique***

Dans ce passage à la pratique, un éclairage majeur nous est donné par l'enseignement innovateur de Benoît XVI (*Caritas in veritate*), dans la ligne des observations qui précèdent : il place en effet la gratuité comme dimension essentielle de la société, y compris dans l'économie (voir annexe).

### ***La vocation***

A notre niveau, un tel appel prend un nom : la vocation. Tout développement humain est, par initiation et par essence, une vocation (*Populorum progressio*), c'est-à-dire un appel. Par là tout développement humain est le fruit d'un don gratuit, de la part de celui qui appelle. Dans une perspective chrétienne, la vocation est reçue et non construite. Tout le sens de l'aventure humaine, personnelle et collective, consiste à rechercher

cette vocation, à en découvrir et à en déployer progressivement le contenu pour le faire sien, tout en s'y donnant, en s'y consacrant. La culture, fruit de l'intelligence et du travail humains ne se développe pas dans sa forme authentique en ignorant la nature, mais en scrutant au contraire l'ordre des choses pour y trouver sa propre fécondité.

Bien différente est la perspective qui nie l'origine transcendante de la vocation, et par là son caractère essentiellement gratuit, en la représentant comme le produit d'une construction purement humaine, qui ne doit rien à un Dieu créateur et s'élabore indépendamment de la considération d'un ordre naturel des choses, par ailleurs lui-même mis en question. Cette bifurcation emporte des conséquences considérables dans tous les domaines : économique, social, politique, environnemental, culturel, anthropologique, ... La place attribuée à la gratuité par la pensée sociale chrétienne est une perspective bouleversante.

En même temps, dire que tout développement humain, personnel et collectif, comme vocation, trouve sa source dans la gratuité d'un don, ne signifie pas que son déploiement ne puisse emprunter que les seules formes de la gratuité. On l'a vu, l'échange des rapports marchands, comme la contrainte légitime monopolisée par les Etats, sont aussi dans leur sphère de justes moyens au service du déploiement des vocations individuelles et collectives.

Le caractère gratuit (don de soi) de la réponse de chaque personne à l'interpellation de sa vocation est la marque de sa liberté et de son authenticité (Cf *Caritas in Veritate*). Je me donne à ma vocation en même temps que je la reçois ; c'est ainsi que dès à présent je participe de la vie éternelle, puisque cette vocation entre dans le dessein de Dieu qui me l'a confiée, et pour cette raison m'a donné une âme immortelle. Qu'est-ce qui fondamentalement me met en mouvement : avoir plus ? connaître plus ? jouir plus ? ou être plus ? Encore faut-il pouvoir assurer les conditions de sa subsistance pour entrer dans ces considérations. D'où le caractère prioritaire de la lutte contre toutes les formes de misère qui sont un obstacle à la recherche de sa vocation. D'où l'importance aussi d'examiner ce que dans les faits a de gratuit la réponse à la vocation professionnelle, ce qui peut s'illustrer notamment à travers la notion de conscience professionnelle (qu'on évoquera ci-après).

Pour être authentique, le développement doit aussi être intégral, c'est-à-dire concerner tout l'homme et tout homme. (Cf *Populorum progressio* et *Caritas in Veritate*). Je ne peux donc pas concevoir le développement de mon entreprise sans égard pour la vocation de ceux qui m'entourent. Comment puis-je y parvenir ? Comme chef d'entreprise, j'ai des moyens à ma disposition (leadership authentique, subsidiarité, confiance, humilité etc.), mais seul je n'y arriverai pas. Je dois me déposséder de moi-même pour être réceptacle et instrument du don gratuit de Dieu qui n'a de cesse de vouloir Se donner, dans une présence de chaque instant.

Dieu a choisi de compter sur nous pour être présent dans le monde. Notre responsabilité ultime est d'honorer cette attente de Dieu pour que la lumière de son amour pleinement gratuit soit présente dans le monde. Comment ? En étant toujours plus fidèles à notre vocation et en suscitant par là même le désir de ceux qui nous entourent de donner le meilleur de ce qu'ils sont en déployant leur propre vocation au

service de la raison d'être (vocation) de l'entreprise commune. C'est la viralité de la gratuité grâce à la relation vocationnelle.

On distinguera ici deux grands champs d'application, l'entreprise et la vie personnelle.

### ***Don, gratuité et entreprise***

Ici encore, le message de *Caritas in veritate* est essentiel (voir annexe).

#### ***La gratuité dans l'entreprise : considérations d'ensemble***

La gratuité signale l'entrée dans une zone de risque et de vulnérabilité. Comment peut-elle fonctionner dans l'entreprise ? Tout d'abord, dans l'entreprise, sans une certaine dimension de gratuité, il n'y a pas de conscience professionnelle ni même de travail en équipe possible. De plus, au-delà de la simple dynamique succès/récompense et de la composante financière ou salariale de la rémunération, il y a une dimension personnelle de la reconnaissance, entre personnes travaillant ensemble. Donner du temps à d'autres est accepter une certaine forme de non-efficacité apparente, mais en fait indispensable. En outre, la gratuité est un facteur de cohésion dans l'entreprise, porteuse de joie dans les rapports entre ceux de l'entreprise et ceux qui sont extérieurs.

La DSE porte des éléments pouvant être très utiles à notre réflexion tels que le bien commun qui donne sens à la gratuité et la subsidiarité qui peut être un vecteur très efficace de gratuité. Il convient donc de réfléchir à un mode de fonctionnement qui serait directement issu de la DSE, prônant des comportements durables, en vérité et authentiques, et fondés sur une conversion personnelle, individuelle, libre et partant d'une démarche gratuite. Il s'agit ici d'être ambitieux sans être utopique.

Il y a au préalable à évoquer une dimension politique à cette question, qui est liée à celle du pouvoir et plus généralement de la règle ou norme. On a évoqué déjà le lien entre la question du pouvoir et celle de la gratuité. Dans l'entreprise, la gratuité horizontale apparaît souvent comme plus facile que la verticale, qui se voit interférer avec le rapport de pouvoir. Il peut être dès lors plus compliqué de recevoir dans l'entreprise qu'ailleurs. Comment articuler gratuité et intérêt général pour favoriser l'engagement de chacun ? La DSE constitue souvent un appel à lâcher du pouvoir, notamment dans la question de la subsidiarité dont nous reparlerons. Il est souvent question du « leader authentique » qui parvient à obtenir que chacun dans l'entreprise donne « le meilleur de lui-même ». Cette notion soulève aussi des questions parce qu'elle peut aussi avoir un contenu manipulateur et s'éloigner de la gratuité recherchée. Peut-être plus encore qu'ailleurs, la gratuité en entreprise gagnera souvent à être invisible. En ce sens, la gratuité ne fait pas de bruit ; et le bruit n'est pas gratuit. Nous y reviendrons avec la question de la subsidiarité.

Quel rapport entre la gratuité et les normes ? Quand la norme augmente, la gratuité baisse et pourtant faut-il pour cela éviter la norme ? Obéit-on aux normes volontairement ou pour se conformer à des comportements désormais

incontournables ? Tout le mouvement vers la RSE – qui est aujourd’hui un mouvement dominant - a pour effet pratique de produire de la norme. Si le discours sur les valeurs dans l’entreprise est d’abord reçu par le dirigeant comme une source de contraintes supplémentaires et porteur du risque d’être pris à contrepied par des décisions qui ne seraient pas conformes à ces valeurs, l’utilité d’un tel discours finit par apparaître, pour baliser et encadrer l’action du dirigeant.

Il faut s’assurer que la norme laisse un espace pour la gratuité faute de quoi la norme ne parviendra pas à garder son caractère positif. L’ « entonnoir » - celui qui nous ôte le choix entre des comportements différenciés - apparaît comme quelque chose à éviter que ce soit en faveur ou en défaveur de la gratuité. Il n’est pas possible d’« imposer la gratuité » et d’en faire une norme : ce serait contradictoire. Il semble que lorsque l’univers de l’entreprise accepte de glisser vers l’indéterminé et s’éloigner des certitudes, il offre davantage de richesse et d’ouverture à la créativité. En définitive, il faut éviter de se mettre en mode automatique parce que les comportements réfléchis et adaptés à chaque circonstance sont davantage épanouissants et porteurs de responsabilité vraie. Toutefois, les comportements automatiques peuvent présenter un intérêt – particulièrement dans l’univers du marché ou de l’État – parce qu’ils permettent de faire l’économie d’erreurs passées ou de bénéficier d’expériences comparables.

Une chose semble donc très importante, c’est le rôle ou la place de la liberté dans l’engagement des individus. En effet, la normativité qu’imposent les procédures – liées ou non aux évolutions en faveur de la RSE - réduit l’espace de liberté de chacun et laisse moins de place à l’adhésion volontaire de chacun et à la gratuité de sa contribution. Prenons l’exemple d’une société pharmaceutique dans laquelle le dirigeant est extrêmement contraint (40% de son temps) par les nouvelles normes qui lui sont imposées par les exigences de la RSE : or la bienveillance y occupe une place particulière. Si certaines de ces ‘valeurs’ nouvelles - comme la bienveillance - sont invoquées dans des conflits internes, il est possible de constater un renversement des positions et celui qui a manqué de bienveillance est immédiatement mis sur la défensive.

### *La conscience professionnelle*

Le bon fonctionnement d’une entreprise repose sur deux facteurs possibles : un système d’incitations et de sanctions, et la conscience professionnelle. Or la conscience professionnelle semble n’être plus une valeur à l’honneur aujourd’hui, alors que pour les personnes qui travaillent en entreprise le goût du travail fait et bien fait semble avoir encore une importance considérable pour donner sens à leur travail. Il est alors possible de poser la question : est-ce que la conscience professionnelle et la dose de gratuité qu’elle comporte ont encore une importance dans le contexte actuel ?

C’est probablement aussi parce que les organisations ne réagissent pas - ou seulement insuffisamment - pour accueillir l’expression et la contribution de cette conscience professionnelle. En tout cas, ceci semble être la situation dans le secteur privé. Dans le secteur public, la situation est inverse, puisque les systèmes de

fonctionnement ne conservent souvent leur efficacité que grâce à des initiatives individuelles, qui peuvent être en contradiction avec les directives existant dans ces organisations si elles sont prises au pied de la lettre.

La conscience professionnelle conduit le salarié qui y est habitué à donner le meilleur de lui-même et à chercher sans cesse à s'améliorer ; elle ne supprime pas l'utilité des mécanismes de récompense ou sanction liés à l'atteinte d'objectifs prédéterminés ; mais elle relativise la place de ces mécanismes. En quoi la gratuité peut-elle augmenter la conscience professionnelle, et derrière elle, la motivation ?

### *Gratuité et motivation*

Dans quelle mesure d'abord peut-il y avoir gratuité dans l'entreprise ? On l'a vu, la question qui peut se poser pour chaque don est celle de savoir s'il est gratuit ou s'il est créateur de dette ou repose sur l'attente d'une contrepartie. Lorsqu'il s'agit de biens matériels ou monétaires, évaluables et pouvant faire l'objet de transactions, on peut toujours s'interroger le caractère gratuit du don, caractère qui reste la plupart du temps difficile à établir et à confirmer. C'est aussi le cas de dons de biens immatériels tels que temps, compétences, contacts, informations etc., qui restent évaluables et négociables. Par ailleurs, nous sommes très attachés au mot 'don'. Mais il est frappant de voir que ce mot ne vient pas spontanément à l'esprit des jeunes qui travaillent ou qui ont une activité associative. C'est plutôt le mot 'sens' qu'ils emploient, voulant dire par là : qu'est-ce que j'ai reçu, qu'est-ce que je peux partager ? Mais on retrouve en fait une réalité de gratuité et de don.

Il existe en effet une catégorie de biens immatériels qui ne sont pas évaluables, qui ne peuvent être achetés, qui peuvent librement circuler dans l'entreprise, qui peuvent être donnés avec la certitude qu'ils ne sont assortis d'aucune contrepartie, qu'ils ne donnent lieu à aucune création de dette même symbolique, et qui sont le terrain privilégié de la gratuité dans l'entreprise. Il est même possible de penser qu'en rédigeant *Caritas in Veritate*, Benoît XVI pensait d'abord au don de ces biens lorsqu'il évoquait la gratuité. Il s'agit de biens tels que le respect de la dignité, la confiance, la liberté, la responsabilité, la vérité, etc. qui tous peuvent faire l'objet de dons libres et illimités dans l'entreprise.

En réalité, l'échange dans l'entreprise n'est jamais un échange totalement marchandisé. La créativité (notamment collective) ne s'achète pas, ne se vend pas, elle se donne, et la motivation, l'engagement dans l'entreprise se donnent ; c'est-à-dire qu'il y a un travail qu'on rend et qu'on vend contre le salaire que l'on reçoit, mais il y a un plus qui est apporté par un certain nombre de personnes avec plus ou moins de talent, qui correspond à une forme de gratuité ; mais en retour, justement, ceux qui apportent ce plus trouvent du sens à ce qu'ils font.

La transmission d'un savoir à un apprenti est aussi à sa façon une forme de don ou de gratuité, comme le parrainage et le mentorat. Plus largement, dans toute forme de gratuité, on prend la responsabilité de l'autre, et on se place du côté de qui reçoit. Mais de ce fait, on reçoit aussi.

L'engagement des équipes (on regroupe, sous ce vocable, aussi bien la mobilisation de l'énergie, du temps de travail supplémentaire, que la conscience professionnelle...) repose en fait sur une grande part de gratuité. Cette dimension de gratuité a, par ailleurs, le mérite de pouvoir s'appliquer de manière très transverse, que ce soit du point de vue des structures juridiques (le concept est pertinent aussi bien pour les entreprises, les administrations, les associations ...), ou du point de vue du niveau hiérarchique. Cette notion semble en outre, avoir une valeur encore accrue, au moment où l'on entend de plus en plus parler de cette « démission silencieuse », qui a l'air de gagner du terrain, à partir des Etats-Unis, depuis la pandémie (cette attitude consistant à faire le minimum contractuellement requis). La réflexion sur la question du sens à donner dans l'entreprise doit donc se nourrir de la composante de gratuité ou de don à nourrir sous des formes adaptées, dans le volontariat bien sûr, développant ce faisant la fierté de participer.

Parfois, pour déclencher un comportement vertueux pour la collectivité, le don gratuit peut être plus efficace qu'une incitation financière. On l'a dit, la partie extraordinaire de ce que l'on arrive à faire est souvent liée autant à l'effort et au talent qu'aux personnes qui donnent gratuitement ; parce que du fait d'une relation humaine, elles sont capables de faire quelque chose d'extraordinaire, et cela n'a pas grand-chose à voir avec leur contrat de travail. La surperformance se trouve beaucoup dans le don et dans la gratuité. Il convient donc de réfléchir à la part de la gouvernance par les nombres par rapport à la part du gratuit dans les entreprises. On est certes dans un univers de données numériques (data), et on dit à raison que c'est absolument formidable pour beaucoup de sujets ; on dit aussi que cela va gagner beaucoup en importance ; mais aujourd'hui, déjà, le monde du travail est gouverné pour beaucoup par des nombres, ce qui a ses vertus, et il ne faut surtout pas le contester, mais parfois ses excès tuent effectivement la gratuité ; l'amour, la liberté ne se mettent pas en équation. Et quand on quantifie tout, on a à peu près les mêmes effets que les 35 heures.

Il peut, toutefois, y avoir une forme d'ambiguïté dans cette notion d'engagement, notamment de la part de l'employeur, qui peut chercher à exploiter cette 'contribution gratuite' en ne rémunérant pas les employés à leur juste niveau, et qui peut avoir tendance à 'forcer la main' dans ce domaine, en rendant en quelque sorte obligatoire l'engagement, ou du moins son affichage, allant ainsi à rebours de la dimension de gratuité. C'est un peu l'impression que donnaient certaines enquêtes régulières sur les taux d'engagement, à la mode dans certains grands groupes anglo-saxons : il faut absolument afficher les meilleurs taux d'engagement dans l'entité dont on est responsable et certains emploient tous les moyens possibles pour y parvenir.

L'utilitarisme qui existe depuis bien longtemps et qui a imprégné toute la théorie économique, se développe dans des formes idéologiques qui prônent de plus en plus aujourd'hui le contraire de la gratuité. Les dégâts faits par l'utilitarisme partout, y compris dans le domaine de la RSE, provoquent des catastrophes humaines précisément parce qu'il vise à éliminer tout ce qui relève de la gratuité, parce que la gratuité a quelque chose de très intime et de très personnel. Au fond, la gratuité est liée à sa source anthropologique, et comme on l'a vu, la véritable gratuité est celle qui

nous vient du don de Dieu et que nous sommes appelés à transmettre selon notre don personnel, et donc c'est quelque chose de très intime et de très personnel qui échappe à la réglementation, à la formalisation et au contrôle. Mais cela ne veut pas dire que tout ce qui est volonté de mesurer et de quantifier les impacts non financiers d'une entreprise soit mauvais. Il faut donc creuser la dialectique qu'il peut y avoir entre les deux, pour que chaque domaine puisse conserver sa place.

En particulier, le développement du numérique dans l'entreprise s'accompagne d'une dénaturation de la relation sociale. On s'y parle de moins en moins. On échange de plus en plus de messages écrits, ce qui provoque une sécheresse des relations sociales. Le développement du numérique est ancien et le management par tableurs Excel en est depuis longtemps une claire illustration et s'est traduit par le développement de relations sociales souvent toxiques. Le développement des outils digitaux permettant de procéder à des mesures de l'efficacité, en particulier pour ce qui concerne les paramètres ESG, fait courir le risque de pousser à la recherche d'un utilitarisme très poussé au détriment de la gratuité.

### *Les relations interpersonnelles*

Les relations interpersonnelles paraissent être le champ privilégié d'exercice de la gratuité dans le monde économique, comme c'est le cas aussi hors monde économique.

Le travail sur la DSE, notamment sur *Caritas in Veritate*, conduit à dépasser une approche 'fonctionnelle' des relations de travail, sans doute venant d'une éducation préconisant une certaine réserve et du désir de respecter la frontière entre vie professionnelle et vie privée, pour passer, avec ceux qui le souhaitent, à des relations beaucoup plus personnelles. Cela peut passer, très concrètement, par un aménagement de son emploi du temps, mangé quasi-intégralement par des séances de travail s'enchaînant de 8h du matin à 20h, pour dégager du temps consacré à des échanges individuels libres avec ceux le demandant ou avec ceux pour lesquels on a l'impression que ce serait utile et pour eux et pour soi ; pour dégager également du temps pour l'exercice de sa vie intérieure, notamment, dans un contexte professionnel, sous la forme d'un examen en conscience régulier durant sa journée de la fidélité des actes pris, des choix opérés et des paroles prononcées à la mission qui nous est confiée.

Le partage de l'information est clé, d'où la pyramide nécessaire des seuils de management pour réunir à chaque niveau '*ceux qui ont à en connaître*'. Mais c'est aussi la manière ou pas, de partager de façon '*codée, entre soi*' (réseaux sociaux, d'écoles, etc..) ce qui participe à une intelligence collective plus ou moins ouverte. La fidélité aux valeurs chrétiennes de gratuité et de partage peut contribuer à l'esprit de communauté d'une équipe et *in fine* à sa valeur économique. Partager peut être une contribution significative au progrès de l'entreprise (management mais aussi résultats). Pour autant, cette démarche demande du temps pour dépasser le seul comportement individuel et évoluer vers un état d'esprit collectif de bienveillance.

On peut évoquer aussi dans l'univers de la 'tech', des développeurs, dans la 'culture internet', une générosité dans le partage d'information que l'on retrouve moins dans d'autres univers plus compétitifs, protecteurs de leur savoir-faire, de leurs connaissances. De plus certaines évolutions technologiques (Web 3, blockchain), décentralisant le pouvoir, peuvent ouvrir des pistes, des voies, des espoirs de gratuité, de contribution gratuite (temps, intelligence - révolutions des études cliniques, par exemple) en impliquant et responsabilisant davantage les acteurs - vision décentralisée contre la vision pyramidale.

D'autres exemples liés aux rapports entre personnes, peuvent se raccrocher à la gratuité en entreprise, en cela qu'ils ont donné lieu à une part d'abandon et de don vers l'autre qui ne rentre pas dans les normes financières et opérationnelles de l'entreprise. Ainsi l'acceptation du départ de certains collaborateurs précieux ou d'avenir. La guerre des talents qui se déroule actuellement donne lieu à des départs souvent trop rapides de jeunes collaborateurs que l'entreprise a pourtant formés et à qui elle prépare parfois des plans de carrière ambitieux. Même si juridiquement il est toujours possible de retenir quelqu'un, nous savons tous qu'un départ qu'on empêche démotive un collaborateur. D'où l'intérêt de soutenir les projets de départs de ces collaborateurs, quand ils étaient mus par un fort désir du poste proposé à l'extérieur, en se mettant alors paradoxalement dans le rôle neutre du conseiller plutôt que celui du dirigeant : "même si ton départ est une grosse perte pour nous, je me réjouis pour toi de cette évolution qui semble correspondre à ton désir personnel et professionnel. Je te donne tel ou tel conseil pour l'avenir. Je suis heureux que ton passage chez nous t'ait fait grandir et donné les moyens de ta liberté et de ton autonomie. Tu es bien sûr le bienvenu si tu veux revenir".

De même, le départ volontaire d'un dirigeant pour débloquer une situation dommageable à l'entreprise. Un dirigeant parmi nous explique : j'ai quitté une entreprise face au blocage des actionnaires d'en voir évoluer le statut. J'ai alors estimé que c'était ma personne qui pouvait être une des causes de ce blocage et que mon départ aiderait à ce que le sujet se fonde sur des bases plus rationnelles. Je n'ai rien négocié en contrepartie et n'ai pas reçu de compensation financière. Mes relations avec ces actionnaires sont restées bonnes et ils me consultent souvent car ils ont trouvé que ma décision comportait une dose de gratuité, donc de liberté et de neutralité. Je dois cependant avouer que mes successeurs n'ont pas plus réussi que moi à faire avancer le dossier et que mes managers ont beaucoup regretté mon départ, qui a pu déstabiliser la vie opérationnelle de l'entreprise.

On peut citer aussi le soutien de certains collaborateurs ou collègues dirigeants quand un évènement de leur vie personnelle impacte leur vie professionnelle : la prise en compte de difficultés familiales, la déstabilisation par des attaques politiques ou personnelles, les manœuvres d'appareil des grands groupes : nous avons tous de nombreux exemples d'actions ou d'interventions gratuites, comportant même une prise de risque de la part de leurs auteurs.

La notion d'équipe est enfin quelque chose d'important dans le cadre de l'entreprise. S'il y a engagement personnel, c'est aussi et toujours à l'intérieur d'une équipe au sein de laquelle peut s'acquérir une éducation partagée et réciproque. Il y a le formalisme

du travail en équipe. Il est possible de parler de la pédagogie du collectif, de l'apprentissage lié au fait que l'on fait ensemble. Le « tutorat » est ici quelque chose de très intéressant parce qu'il se situe au-delà des normes et du lien hiérarchique. Il permet d'organiser la transmission des savoirs. « *He is my buddy* » : expression très courante en Grande-Bretagne qui signifie qu'un lien s'est établi entre le transmetteur et celui qui reçoit les éléments transmis. Il y a aussi l'employabilité qui est très en vogue et qui reste utilisable par celui qui en bénéficie en dehors de l'entreprise qui la lui donne.

### *L'expression de la reconnaissance*

Il y a dans les entreprises un besoin très fort de reconnaissance qui est exprimé par les salariés, qu'il soit financier ou non financier. Sur la reconnaissance financière, les systèmes de part variable sont loin de fonctionner comme on le voudrait et sont souvent source de contentieux, de frustrations ou d'inefficacité. Il ne semble pas que lorsque les collaborateurs expriment leur besoin de reconnaissance, ils expriment le besoin de quelque chose qui ressemble à de la réciprocité immédiate et mécanique. Dans le besoin de reconnaissance, il y a aussi un besoin d'attention personnelle portée par celui qui représente l'entreprise, à chacun, et d'une manière qui rejoint beaucoup quelque chose de gratuit précisément. Gratuit ne voulant pas dire encore une fois, sans but, sans finalité, sans sens, parce que bien sûr, cette gratuité est intéressée d'une certaine manière, notamment au bon fonctionnement de l'entreprise.

De façon analogue, le sérieux apporté par un manager dans l'entretien d'évaluation de ses collaborateurs, le soin et l'honnêteté avec lesquels le manager fait part des qualités, des réussites, des points de vigilance et des échecs qui sont apparus au cours de l'année effectuée par son collaborateur sont une vraie source de reconnaissance pour le collaborateur, levier d'énergie et de dévouement.

Un dirigeant d'entreprise explique à un journaliste qu'il passe 30 minutes par jour à écrire un email de félicitations à quelqu'un. L'autre lui répond que cela peut déclencher du business. Mais le premier exprime avec sincérité et simplicité que ses mails de félicitations, ses 30 minutes quotidiennes n'attendent rien en retour. C'est un don gratuit, de temps, de générosité, de bonté, une pure joie pour celui qui reçoit, dans un cadre professionnel ; un écho à la bienveillance déjà évoquée.

La médaille du travail, encore proposée par quelques entreprises, paraît être, au même titre que le tutorat évoqué ci-dessus, un don gratuit, qui remplit de joie et n'a pas d'autre valeur que symbolique.

On est toujours sensible au cadeau fait par les entreprises ou les salariés lors d'accidents (maladie, décès, enfant gravement malade) et qui vont au-delà des dispositions légales (don de RTT etc...).

D'autres exemples sont plus ambigus, ainsi la prime globale de fin d'année lors de bons résultats financiers, qui peut être vue selon les cas comme don gratuit, ou comme acte financier.

## La subsidiarité

Comme saint Jean-Paul II l'a souligné, « une société d'ordre supérieur ne doit pas intervenir dans la vie interne d'une société d'un ordre inférieur, en lui enlevant ses compétences, mais elle doit plutôt la soutenir en cas de nécessité et l'aider à coordonner son action avec celle des autres éléments qui composent la société, en vue du bien commun. » (*Centesimus annus*, 48). La notion de subsidiarité peut être définie de façon succincte comme un don gratuit de dignité, de liberté, de responsabilité, de vérité et d'assistance (*subsidium*), toujours dans la perspective de la poursuite du Bien commun. Le document du Conseil Pontifical Justice et Paix (CVE) de 2011 précise bien ce qu'il faut entendre par subsidiarité :

49 « Le principe de la subsidiarité s'applique tant aux structures de l'État qu'aux organismes d'affaires. Nous contribuons à notre développement optimal lorsque nous utilisons notre intelligence et notre liberté pour atteindre des buts communs et pour établir et maintenir de bonnes relations avec nos collègues et avec les personnes que sert l'entreprise. Autrement dit, plus la gestion du lieu de travail est participative, plus chaque travailleur est susceptible de se développer. Les employés devraient pouvoir s'exprimer dans le contexte de leur travail, notamment dans le déroulement quotidien de leur travail. Ceci permet de promouvoir l'initiative, l'innovation, la créativité et permet de créer un sentiment de responsabilité partagée ».

« 50. Le principe de subsidiarité [...] encourage les chefs d'entreprise à suivre les trois étapes concrètes suivantes :

Définir clairement le rayon d'autonomie et de décision de chaque niveau de l'entreprise, de sorte que ce rayon soit aussi grand que possible. Il faut fixer des limites de façon que les marges de manœuvre ne dépassent pas les capacités de la personne ou du groupe d'accéder aux informations nécessaires à la prise de décision et que les répercussions de ces décisions ne dépassent pas le domaine de responsabilité de la personne ou du groupe.

Faire en sorte que les salariés disposent des bons outils, de la bonne formation et de l'expérience voulue pour pouvoir effectuer correctement leurs tâches.

Accepter le fait que les personnes à qui vous avez affecté des tâches et assigné des responsabilités prendront des décisions en toute liberté, donc en toute confiance, ce qui implique une certaine prise de risque. [...]

51. Selon le principe de la subsidiarité, les salariés des niveaux inférieurs qui sont formés, expérimentés, et à qui nous faisons confiance, savent précisément la portée de leurs responsabilités et sont libres de prendre des décisions. Ils peuvent profiter pleinement de leur liberté et de leur intelligence et ils ont donc la possibilité de se développer comme des êtres humains ; ils sont de véritables 'co-entrepreneurs'. Pour les chefs d'entreprise de chaque niveau, qu'ils soient chef d'équipe ou PDG, ce principe requiert beaucoup d'efforts mais il porte fruit. L'application du principe de subsidiarité appelle une certaine retenue et une acceptation humble d'une attitude de service. »

La subsidiarité ne consiste pas à distribuer un pouvoir, mais à véritablement tenter de faire le don 'gratuit' à ceux qui travaillent dans l'entreprise de ce qui pourrait contribuer à leur développement intégral (confiance, responsabilité...). Il serait possible d'évoquer éventuellement un don 'gratuit' du pouvoir - si le pouvoir ne se trouvait que dans la relation et jamais dans la transaction, si le pouvoir pouvait se donner sans contrepartie ni création de dette, si le pouvoir ne s'achetait jamais.

La subsidiarité est à distinguer de la délégation. Quelles que soient la nature et la raison d'être d'une communauté, la méthode la plus couramment utilisée pour distribuer les responsabilités est la délégation ; mais ce n'est pas nécessairement celle qui assure le mieux un développement intégral de la personne, développement intégral qui reste le but poursuivi par la recherche du bien commun. Par délégation, on entend habituellement le fait qu'un détenteur à la fois de pouvoirs et des responsabilités correspondantes décide, de son seul chef, de déléguer une partie de ses pouvoirs et de ses responsabilités à un tiers, placé ailleurs dans l'organisation. Le tiers n'est pas toujours en position de refuser ou de négocier ni le contenu ni la durée des pouvoirs et des responsabilités ainsi délégués et peut se voir imposer un cadre d'action contraignant dans lequel sa créativité, son autonomie, sa liberté et, en dernière analyse, son désir de prendre ses responsabilités, auront des difficultés à s'épanouir. La personne qui bénéficie d'une délégation de pouvoir est, de fait, maintenue dans un lien étroit et direct de subordination vis-à-vis d'une autre personne, ce qui peut souvent paraître comme incompatible avec son épanouissement.

Dans la subsidiarité, il s'agit d'autre chose que simplement de pouvoir. L'objectif n'est pas seulement le résultat de l'entreprise mais également l'épanouissement et le développement intégral de ceux qui y travaillent, dans la perspective du bien commun. Pour simplifier, de deux choses l'une : soit l'on pense que seule la délégation fonctionne et est apte à produire à la fois résultats et sens au travail dans un mode de fonctionnement essentiellement classique et hiérarchique ; soit l'on pense que faire don 'gratuit' aux hommes dans l'entreprise de ce qui peut contribuer à leur développement intégral à savoir confiance, dignité, responsabilité, liberté, vérité et, le cas échéant, aide et assistance, est producteur de résultats et de sens. La Doctrine Sociale de l'Eglise est clairement pour la seconde option et promeut des modes de fonctionnement plus subsidiaires. Le don gratuit amplifie.

### *L'action commune en dehors de l'entreprise*

Certaines entreprises offrent à leurs employés la possibilité de s'engager dans des activités bénévoles pour donner du sens à ce qu'ils font, sinon dans l'entreprise, au moins à l'extérieur. L'entreprise offre alors à certains de sortir du cursus habituel pour se donner à une cause. Dans un exemple vécu, une grenade entreprise donnait de l'argent à des projets soutenus par des collaborateurs. Les actions *pro bono* organisées au sein des entreprises, favorisant l'engagement des collaborateurs et mettant en valeur les associations dont ils sont proches dans leur vie personnelle. L'engagement de certains à se former comme secouristes du travail est aussi un bon exemple de geste marqué par la gratuité.

Mobiliser les salariés, sur la base du volontariat, pour œuvrer ensemble à une cause gratuite, inspirée par le bien commun - non directement liée à l'objet social de l'entreprise - est une source de cohésion et d'amélioration de la qualité des relations de travail au sein de l'entreprise.

Un témoignage en ce sens est le suivant. J'étais tout-à-l'heure dans un conseil de surveillance d'une petite entreprise qui s'interrogeait sur la quête de sens. En fait elle ne raisonnait qu'en termes de chiffres et effectivement elle marchait bien, mais aucun sens n'était donné. La dirigeante m'a dit : « je me rappelle qu'il y a quelques années il y avait quelqu'un de chez nous qui faisait des maraudes le soir, et il embarquait avec lui, tout naturellement, beaucoup de monde ». Si on va dans une entreprise parce que le travail est intéressant, qu'il est bien rémunéré et qu'il y a une bonne ambiance, c'est bien et c'est nécessaire, mais non suffisant. On n'a peut-être pas assez vu qu'on n'a pas été capable d'aller au-delà. Ce n'est pas forcément que de la RSE, et ce n'est pas forcément non plus un projet de faire un don à telle ou telle œuvre caritative ; c'est embarquer des gens dans ce qui est le plus cher dans tous les sens du mot, c'est à dire la gratuité, c'est à dire ce qu'on n'a jamais : le temps.

Un autre exemple : dans une grande banque donnée, comme dans toutes les banques, les guichets sont souvent confrontés, hélas, à des situations catastrophiques de la part de leurs clients qui peuvent être en surendettement. Ce sont des situations très compliquées et lorsque vous êtes banquier, vous voyez partir en ville votre client. On peut ne rien faire. Puis, est parti de la base ce qu'on a appelé ensuite dans cette banque les points passerelles. C'est un très beau concept : les gens dans les agences donnent de leur temps après leur travail ou pendant l'heure du déjeuner ou le week-end pour aller expliquer aux clients qui risquent le surendettement comment fonctionne un budget. Ce concept n'est pas né d'en haut ; il est né de la base. Il a pris de l'ampleur et cela a été une vraie réussite. C'est par ce genre d'initiative que les gens sont contents de venir travailler. On se plaint tous du fait que les jeunes sont volages, instables, qu'ils passent d'une entreprise à une autre, qu'ils n'ont plus d'intérêt en rien, etc... En fait, on n'arrive pas à leur proposer ce qui les intéresse avant tout et qui est au-delà du travail. Pour remédier à cela, il y a simplement à laisser de la place au temps et donc au don dans l'entreprise.

Une grande entreprise de distribution a une fondation qui a des buts très précis, mais qui ne soutient des associations que s'il y a participation des collaborateurs à l'action développée par la fondation ; on donne un chèque, mais on le donne parce que ce sont des collaborateurs qui y vont et qui agissent. Ce qui m'a frappé dans certains magasins, nous dit un témoignage, c'est que le don donnait à la fois du sens et de la fierté. Les collaborateurs donnaient du temps, puisque c'était en dehors de leur temps de travail, mais ils étaient dans une dynamique autour de la fondation. Ce qu'on essaye de faire c'est que les quelques (peut-être 10 ou 15) collaborateurs sur les 600, racontent aux autres, une fois par mois ou tous les six mois, ce qu'ils font. D'abord ils trouvent du sens à ce qu'ils ont fait, et aussi parce que témoigner, c'est un élément de transmission qui donne du sens à son action ; et derrière cela, ils en retirent une grande reconnaissance de la part du groupe. Du don on arrive donc à tirer du sens et de la fierté. Là aussi, le don amplifie.

Les fondations d'entreprise et leurs actions de mécénat peuvent être utilisées dans le même sens. Cela dit, trop souvent ce qu'on appelle la philanthropie d'entreprise n'est pas toujours clairement du domaine de la gratuité. Les préoccupations de retour sous forme d'image sont souvent telles que cela tend à devenir un pur échange.

### ***Don et gratuité dans la vie personnelle***

La gratuité et le don s'expriment bien entendu aussi dans la vie personnelle. Ce peut être dans l'engagement associatif, le don de temps, que nous ne développerons pas ici. Et ce peut être bien sûr dans le don matériel.

#### *Combien donner ?*

Il n'y a bien entendu pas de règle unique. On se contentera ici de donner quelques repères. Il s'agit d'un sujet éminemment personnel, dépendant du niveau de revenus et de patrimoine, de l'âge, des charges de famille etc. Saint Paul met d'ailleurs en tête de ses conseils sur le don : « Que chacun donne selon la décision de son cœur, sans chagrin ni contrainte, car Dieu aime celui qui donne avec joie (2 Cor 9,7) ». Donner procure en effet une vraie satisfaction (qui peut évidemment tourner à de l'autosatisfaction, voire à de la vanité mais « nous ne sommes que des hommes »). Dans 1 Cor 16,2, saint Paul nous dit : « Que chacun de vous, le premier jour de la semaine, mette à part chez lui ce qu'il pourra, selon sa prospérité. »

L'Ecriture et la tradition nous donnent toutefois une référence, celle de la *dîme* (le dixième) des revenus, la part (en principe minimale) laissée pour les prêtres, mais aussi « l'étranger, la veuve, et l'orphelin » (cf. Dt 14,28). Il y a, bien entendu, différentes façons de calculer cette dîme, selon que l'on compare les dons bruts au revenu brut, ou les dons nets de l'économie d'impôt au revenu lui-même net d'impôts et de différentes dépenses obligatoires ou incompressibles. L'Etat fournit lui-même, d'une certaine façon, un repère assez voisin puisque le plafond de déductibilité des dons, égal à 20 % du revenu imposable, correspond à un coût réel des dons égal à 6,8 % de ce revenu (20% moins 66%), soit à peu près 1/10<sup>e</sup> du revenu net d'impôts, si l'on prend l'hypothèse d'un taux moyen d'imposition de l'ordre de 30 %, fréquent dès que l'on a des revenus 'confortables'.

A qui donner ? Cette question relève encore plus du choix individuel, en fonction du lieu où l'on vit, de ses centres d'intérêt (il s'agit de 'donner avec joie'), des rencontres que l'on fait, et plus généralement de sa 'vocation'. On se contentera de rappeler que, dans le Deutéronome, la dîme vise d'abord à assurer la subsistance des prêtres, les Lévites. Il convient donc, dans ses dons, pour un fidèle du culte catholique, de ne pas oublier l'Eglise, pour les besoins de fonctionnement du culte d'abord (le denier du culte, 1 ou 2 jours de travail dit-on en France, ou environ 1 % du revenu imposable, ou le dixième de la dîme), mais aussi la formation des prêtres, l'entretien des bâtiments (de plus de plus en plus difficilement assuré par les collectivités publiques propriétaires de la plupart d'entre eux), la communication (KTO, les radios,...), les œuvres sociales ou l'action culturelle (Musique Sacrée, Art Culture et Foi, ...). Les 'cibles' suivantes citées par le Deutéronome sont « l'étranger, la veuve et l'orphelin », liste que l'on étendra facilement à toutes les formes de pauvreté, matérielle, mais aussi physique (le

handicap, les maladies mentales), morale (la prostitution), intellectuelle (enfants de milieux défavorisés) etc.

Une question vient rapidement sur la hiérarchie des besoins, en particulier le choix entre le proche et le lointain. On ne peut pas ignorer l'indigence complète dans laquelle vivent encore des populations entières dans nombre de pays émergents, malgré les progrès substantiels accomplis dans plusieurs zones du monde, en particulier en Asie. En même temps, les pauvretés sont criantes à nos portes et ce n'est pas pour rien que les Evangiles parlent de notre prochain, qui est celui qui nous est géographiquement proche, mais aussi celui dont un appel spécifique de la Providence nous a rendus proches.

Il y a donc un travail de discernement à faire quant à l'allocation de ses dons, avec une série de questions à se poser :

- Définition des « catégories » (par exemple : culte, vocation, social, culturel, handicap, étranger, santé...) avec des « enveloppes » pour chacune d'entre elles ?
- Combien de structures aide-t-on ?
- A quel niveau ? Pour quelle durée (avec un arbitrage délicat entre la continuité, précieuse pour les structures aidées pour garantir la pérennité de leur action, et une certaine rotation) ?
- Comment choisir, pour un objectif donné, la « bonne » structure, selon quels critères ?
- Quel suivi de ses dons (assemblée annuelle, rencontre, lecture des rapports, ...) ?
- Quel équilibre entre le don à des structures et le don à des pauvres immédiatement sur mon chemin ?
- Quelle place laissée aux sollicitations inopinées ou aux rencontres non prévues ?

Ces questions peuvent gagner à être explorées en famille, mais ce n'est pas toujours possible, ou à tout le moins en couple.

Une autre question qu'on peut avoir à se poser est le rapport avec l'origine de l'argent (gagné, hérité ou autres). On tend par exemple plus à transmettre ce qu'on a soi-même reçu en héritage, que dans le cas de l'argent qu'on a gagné.

### *Comment donner ?*

On s'intéressera ici à trois questions : l'affichage du don ; le don, occasion de rencontres ; quelques « solutions techniques ».

Sur l'affichage du don, la messe semble avoir été dite par le Christ lui-même, par exemple dans Mt 6, 3-4 : « Quand tu fais l'aumône, que ta main gauche ignore ce que fait ta main droite, afin que ton aumône reste dans le secret ; ton Père qui voit dans le secret te le rendra ». La discrétion semble être la règle d'or.

Il y a, toutefois, un argument d'efficacité qui peut pousser à s'écarter de cette règle : l'effet d'entraînement que peut avoir l'affichage du don. C'est le sens des « *giving pledges* » qui sont apparus aux États-Unis dans la communauté des très grandes fortunes avec un succès assez impressionnant (l'initiative lancée par Bill Gates, Warren Buffett et David Rockefeller en 2009 avait déjà été rejointe, à la fin 2016, par plus de 150 milliardaires s'engageant à donner au total plus de 350 Mds USD) et essaient de s'acclimater, à un niveau beaucoup plus modeste, en France avec l'initiative « Changer par le don », lancée par Denis Duverne et Serge Weinberg en décembre 2018. Il est, de même, assez usuel de faire intervenir des personnes déjà fortement engagées dans la philanthropie devant un public de grands donateurs potentiels. C'est ce qu'on fait à la Fondation Notre Dame, comme dans la plupart des organisations collectrices. Et de fait, cette façon de faire a un impact favorable sur la collecte de dons. Il n'est pas rare, enfin, que les grands donateurs d'une institution donnée bénéficient d'un traitement privilégié, par exemple à l'occasion d'événements, ou même d'un affichage explicite : très développée aux États-Unis, cette technique s'y avère très efficace pour stimuler les dons ; elle a d'ailleurs toujours existé (qu'on pense aux portraits de donateurs dans les retables ou encore au nom des donateurs sur les vitraux d'églises) et s'est généralisée en France.

Le don doit être occasion de rencontre. Là encore, le Christ nous a donné lui-même une orientation : « Quand tu donnes un déjeuner ou un dîner, n'invite pas tes amis, ni tes frères, ni tes parents, ni de riches voisins, sinon eux aussi t'inviteront en retour, et cela te sera rendu. Au contraire, quand tu donnes un festin, invite des pauvres des estropiés, des boiteux, des aveugles, et tu seras heureux parce qu'ils n'ont pas de quoi te rendre : en effet cela te sera rendu à la résurrection des justes ». (Lc 14,12-13). Le don n'est pas, ou ne devrait pas être, d'abord une question de chiffres, mais un élan du cœur, une occasion de conversion, une occasion de rencontre avec différentes formes de pauvreté sociale, physique, psychique, affective... De ce point de vue, il peut y avoir un grand intérêt personnel, au-delà du don d'argent, de donner de son temps et de ses talents pour toucher du doigt plus concrètement ces situations de pauvreté et vivre de vraies rencontres personnelles, qui vont nous aider à changer.

Il est intéressant en outre d'évoquer quelques pistes « techniques » en matière de don. On a déjà mentionné le « *giving pledge* » à la française, « Changer par le don », lancé fin 2018, par lequel les signataires s'engagent à donner, au moins, soit 10 % de leur patrimoine, soit chaque année 10 % de leur revenu, chacun restant libre de l'allocation de ses dons. On peut être réticent à un tel affichage (cf. ci-dessus). Il a toutefois déjà eu un (modeste) effet d'entraînement.

Une autre piste est celle de la constitution d'une fondation abritée par une fondation reconnue d'utilité publique ayant la qualité d'abritante. La création d'une fondation permet : de structurer de façon plus organisée son action caritative ; de bénéficier de l'appui de la fondation abritante pour la gestion administrative et financière, mais également, si on le souhaite, l'identification de projets à soutenir ; de nouer des contacts privilégiés avec les associations intervenant sur le terrain ; de partager avec les autres fondateurs relevant de la même abritante, si on le souhaite, des idées, des projets, des expériences ; et finalement de faire partie d'une sorte de « communauté » philanthropique qui permet d'insérer son action propre dans un ensemble plus vaste.

Accessoirement, une fondation abritée peut recevoir les dons déductibles de l'impôt sur la fortune immobilière. Une variante, un peu moins puissante dans ses effets, mais un peu plus légère, est la constitution d'un fonds de dotation, par simple déclaration auprès de la préfecture.

### ***Conclusion générale***

Nous avons vu la tension possible entre la prise de conscience du rôle totalement fondateur du don dans notre vie et dans notre existence même, et la réalité de la multiplicité des médiations dans lesquelles la gratuité et le don s'insèrent, avec leurs limites et leurs impuretés, mais aussi le reflet dont elles témoignent du maintien du rôle essentiel de ce fait fondateur.

Au plan personnel, le don et la gratuité ne seraient-ils pas ce qui nous permet de faire le lien entre les « différentes vies » que nous menons, personnelle, professionnelle, familiale, de prière ? Le lien, la cohérence sont parfois difficiles à établir ; or, le don gratuit inspire, anime, dans la vie familiale, dans l'entreprise. Cela permettrait peut-être de créer des passerelles. Des passerelles entre les différents domaines d'expression du don gratuit et les différentes parties de nos vies (familiale, personnelle, spirituelle etc.), pour créer des inspirations, des ambitions, pour étendre, élargir la part et les actions du don gratuit. D'où une application verticale du don gratuit (via la subsidiarité comme expression juste) et horizontale (entre les différents domaines de nos vies); verticalité de la subsidiarité et horizontalité de la cohérence.

Et des passerelles entre le don gratuit par excellence, absolu, qui est le don de la vie et se fonde en dernière analyse sur l'amour, et le don gratuit 'appliqué' tel que nous le traduisons dans nos vies. D'où l'intérêt de garder cette tension forte entre le don gratuit absolu (incarné, mais absolu) et le don gratuit appliqué - avec le risque qu'il comporte de trop banaliser le don et la gratuité, en nous installant commodément dans des procédures balisées. L'exigence de l'absolu doit continuer à s'exercer, sans dévaluer le quotidien et la pratique. Au bout du compte, être authentiquement vivant ne suppose-t-il pas de savoir ce à quoi je suis prêt à donner ma vie ?

## Annexe : Caritas in veritate

« 36. [...] La doctrine sociale de l'Église estime que des relations authentiquement humaines, d'amitié et de socialité, de solidarité et de réciprocité, peuvent également être vécues même au sein de l'activité économique et pas seulement en dehors d'elle ou 'après' elle. La sphère économique n'est, par nature, ni éthiquement neutre ni inhumaine et antisociale. Elle appartient à l'activité de l'homme et, justement parce qu'humaine, elle doit être structurée et organisée institutionnellement de façon éthique.

Le grand défi qui se présente à nous, qui ressort des problématiques du développement en cette période de mondialisation et qui est rendu encore plus pressant par la crise économique et financière, est celui de montrer, au niveau de la pensée comme des comportements, que non seulement les principes traditionnels de l'éthique sociale, tels que la transparence, l'honnêteté et la responsabilité ne peuvent être négligées ou sous-évaluées, mais aussi que *dans les relations marchandes le principe de gratuité et la logique du don*, comme expression de la fraternité, *peuvent et doivent trouver leur place à l'intérieur de l'activité économique normale*. C'est une exigence de l'homme de ce temps, mais aussi une exigence de la raison économique elle-même. C'est une exigence conjointe de la charité et de la vérité.

37. [...] La *vie économique* a sans aucun doute besoin du *contrat* pour réglementer les relations d'échange entre valeurs équivalentes. Mais elle a tout autant besoin de *lois justes* et de *formes de redistribution* guidées par la politique, ainsi que d'œuvres qui soient marquées par *l'esprit du don*. L'économie mondialisée semble privilégier la première logique, celle de l'échange contractuel mais, directement ou indirectement, elle montre qu'elle a aussi besoin des deux autres, de la logique politique et de la logique du don sans contrepartie.

38. Mon prédécesseur Jean-Paul II avait signalé cette problématique quand, dans *Centesimus annus*, il avait relevé la nécessité d'un système impliquant trois sujets: le *marché*, l'*État* et la *société civile*. Il avait identifié la société civile comme le cadre le plus approprié pour une *économie de la gratuité* et de la fraternité, mais il ne voulait pas l'exclure des deux autres domaines. [...] À l'époque de la mondialisation, l'activité économique ne peut faire abstraction de la gratuité, qui répand et alimente la solidarité et la responsabilité pour la justice et pour le bien commun auprès de ses différents sujets et acteurs. Il s'agit, en réalité, d'une forme concrète et profonde de démocratie économique. La solidarité signifie avant tout se sentir tous responsables de tous, elle ne peut donc être déléguée seulement à l'État. Si hier on pouvait penser qu'il fallait d'abord rechercher la justice et que la gratuité devait intervenir ensuite comme un complément, aujourd'hui, il faut dire que sans la gratuité on ne parvient même pas à réaliser la justice. Il faut, par conséquent, un marché sur lequel des entreprises qui poursuivent des buts institutionnels différents puissent agir librement, dans des conditions équitables. À côté de l'entreprise privée tournée vers le profit, et des divers types d'entreprises publiques, il est opportun que les organisations productrices qui poursuivent des buts mutualistes et sociaux puissent s'implanter et se développer. C'est de leur confrontation réciproque sur le marché que l'on peut espérer une sorte d'hybridation des comportements d'entreprise et donc une attention vigilante à la *civilisation de l'économie*. La charité dans la vérité, dans ce cas, signifie qu'il faut donner forme et organisation aux activités économiques qui, sans nier le profit,

entendent aller au-delà de la logique de l'échange des équivalents et du profit comme but en soi.

39. [...] Quand la logique du marché et celle de l'État s'accordent entre elles pour perpétuer le monopole de leurs domaines respectifs d'influence, la solidarité dans les relations entre les citoyens s'amoindrit à la longue, de même que la participation et l'adhésion, l'agir gratuit, qui sont d'une nature différente du *donner pour avoir*, spécifique à la logique de l'échange, et du *donner par devoir*, qui est propre à l'action publique, réglée par les lois de l'État. Vaincre le sous-développement demande d'agir non seulement en vue de l'amélioration des transactions fondées sur l'échange et des prestations sociales, mais surtout sur *l'ouverture progressive, dans un contexte mondial, à des formes d'activité économique caractérisées par une part de gratuité et de communion*. Le binôme exclusif marché-État corrode la socialité, alors que les formes économiques solidaires, qui trouvent leur terrain le meilleur dans la société civile sans se limiter à elle, créent de la socialité. Le marché de la gratuité n'existe pas et on ne peut imposer par la loi des comportements gratuits. Pourtant, aussi bien le marché que la politique ont besoin de personnes ouvertes au don réciproque.

« 41. Dans le contexte de ce document, il est utile d'observer que l'*entrepreneuriat* a et doit toujours plus avoir *une signification plurivalente*. La prééminence persistante du binôme marché-État nous a habitués à penser exclusivement à l'entrepreneur privé de type capitaliste, d'une part, et au haut-fonctionnaire de l'autre. En réalité, l'entrepreneuriat doit être compris de façon diversifiée. [...] Avant d'avoir une signification professionnelle, l'entrepreneuriat a une signification humaine. Il est inscrit dans tout travail, vu comme '*actus personæ*' c'est pourquoi il est bon qu'à tout travailleur soit offerte la possibilité d'apporter sa contribution propre de sorte que lui-même 'sache travailler à son compte'. Ce n'est pas sans raison que Paul VI enseignait que 'tout travailleur est un créateur'. C'est justement pour répondre aux exigences et à la dignité de celui qui travaille, ainsi qu'aux besoins de la société, que divers types d'entreprises existent, bien au-delà de la seule distinction entre 'privé' et 'public'. Chacune requiert et exprime une capacité d'entreprise singulière. Dans le but de créer une économie qui, dans un proche avenir, sache se mettre au service du bien commun national et mondial, il est opportun de tenir compte de cette signification élargie de l'entrepreneuriat. Cette conception plus large favorise l'échange et la formation réciproque entre les diverses typologies d'entrepreneuriat, avec un transfert de compétences du monde du *non profit* à celui du *profit* et vice-versa, du domaine public à celui de la société civile, de celui des économies avancées à celui des pays en voie de développement...

46. Considérant les thématiques relatives au *rapport entre entreprise et éthique*, ainsi que l'évolution que le système de production connaît actuellement, il semble que la distinction faite jusqu'ici entre entreprises à but lucratif (*profit*) et organisations à but non lucratif (*non profit*) ne soit plus en mesure de rendre pleinement compte de la réalité, ni d'orienter efficacement l'avenir. Au cours de ces dernières décennies, une ample sphère intermédiaire entre ces deux types d'entreprises a surgi. Elle est constituée d'entreprises traditionnelles, – qui cependant souscrivent des pactes d'aide aux pays sous-développés –, de fondations qui sont l'expression d'entreprises individuelles, de groupes d'entreprises ayant des buts d'utilité sociale, du monde varié des acteurs de l'économie dite 'civile et de communion'. Il ne s'agit pas seulement d'un 'troisième secteur', mais d'une nouvelle réalité vaste et complexe, qui touche le privé

et le public et qui n'exclut pas le profit mais le considère comme un instrument pour réaliser des objectifs humains et sociaux. Le fait que ces entreprises distribuent ou non leurs bénéfices ou bien qu'elles prennent l'une ou l'autre des formes prévues par les normes juridiques devient secondaire par rapport à leur orientation à concevoir le profit comme un moyen pour parvenir à des objectifs d'humanisation du marché et de la société. [...] Sans rien ôter à l'importance et à l'utilité économique et sociale des formes traditionnelles d'entreprise, elles font évoluer le système vers une plus claire et complète acceptation de leurs devoirs, de la part des agents économiques. Bien plus, *la pluralité même des formes institutionnelles de l'entreprise crée un marché plus civique et en même temps plus compétitif.* »