

Slow

Cahier de réflexions
du réseau Caminno

06



LA GRATUITÉ

Slow M►KING OF



UN PETIT RIEN BORDÉ DE JAUNE

J /

ai aligné quelques mots. L'histoire d'un message. Celui d'un ami que je n'ai jamais vu, ou d'un inconnu que je connais un peu. Entre des nouvelles de sa famille, l'annonce de ses derniers changements professionnels et quelques bisex amicales, une phrase glissée : « Votre dernier cahier de réflexions, sur le thème du courage, m'a aidé dans ma décision. » Cette phrase. Une fleur des champs coupée un soir d'été et glissée sur votre oreille. Un chocolat délicieux posé sur votre table de nuit. Un passage d'un livre que le lecteur précédent a pris soin de souligner pour vous. Cette phrase. Le cadeau. La vraie leçon : on aide surtout lorsque l'on ne cherche pas à aider.

Slow, sans boucles à ses oreilles, sans panneau d'affichage ni gyrophare sur son toit. Gratuit, simple et vrai. Quelque chose qu'on ne calcule pas. Des idées à faire valoir, mais rien à vendre. Des morceaux à partager mais personne à convaincre. Le défi est là pour nous : donner à lire, proposer, ouvrir au maximum. Pour moi c'est aussi, tout simplement, écrire parce que j'aime ça. Raconter ce que les autres ont vécu, vivent, pensent, croient. Et lorsque l'acte d'écrire, juste écrire, revient à avoir créé une passerelle qui en aide d'autres à franchir des caps, alors tout est gagné.

Slow est une goutte dans je ne sais quelle mer, un petit rien bordé de jaune comme disait ma mère. Je ne sais pas toujours où il part, à quoi il sert, à qui, comment. Alors, lorsqu'il me revient, gonflé par ceux qui y ont posé leurs yeux. Lorsqu'il a mené à réfléchir, attendri, suscité une conversation ou une émotion, alors je le sens et je me sens utile. Alors, je gagne de mon gratuit ●

*Je gagne de mon
gratuit*

SOMMAIRE



LECTURE

05

VIS-À-VIS

*FINALEMENT, QU'EST-CE QUI MOTIVE LE PLUS LES GENS :
L'INTÉRÊT OU LA GRATUITÉ ?*

06

HUMEUR

*DE LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE
À LA CONVERSION SPIRITUELLE*

08

FICTION

VA, ET REVIENS

12



INTERVIEW

LA BANQUE CONTRE LA GRATUITÉ ?

*Interview de Jacques Stefani, ancien directeur
général du Crédit Agricole de L'Anjou et du Maine*

14

MOSAÏQUE

*LITTÉRATURE, CULTURE, HUMOUR,
SPORT, SPIRITUALITÉ, ÉCONOMIE...*

20

ART

LA CAMBODGIENNE À L'ÉVENTAIL

*Commentaire de Philippe Augier, président Président de
la Chambre de commerce et d'industrie de Djakarta*

18

VIS-À-VIS

TO BE OR NOT TO BE CHARLIE ?

24



INTERVIEW

*L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL, SOURCE
D'INSPIRATION POUR L'ENTREPRISE*

*Interview de Patrick Bertrand, fondateur
de l'association Passerelles & Compétences*

30

HUMEUR

LA GRATUITÉ, FONDEMENT DE LA VIE

34

UN JOUR,

ORDINAIRE DE DÉCEMBRE

36

MÉTIER

GRATUITÉ & BUSINESS

38

RELECTURES

Benjamin Pavageau, enseignant chercheur à l'IRCOM, relit Slow

42

MARCHER NE SERT À RIEN

Par François de Montfort

Consultant - Associé - Gérant Caminno



S

ur le chemin de Saint-Jacques j'ai fait l'expérience de la gratuité: il y a des lieux où on vous accueille « gratuitement », ou plus précisément vous donnez ce que vous voulez, ce sont les Donativo. Marcher aussi longtemps sur ce chemin ne sert à rien. Il est loin le temps où l'on faisait le chemin pour expier une faute, à moins qu'inconsciemment chacun ait quelque chose à se pardonner (C'est ce que Jean-Pierre Raffarin aurait dit à un vieux paysan que nous avons rencontré). Beaucoup vous diront qu'ils y ont trouvé le désencombrement du superflu, des rencontres extraordinaires, une paix intérieure, tout cela est très vrai.

Il y a une chose qui m'a émerveillé tout au long de ce chemin, ce sont des fleurs violettes et jaunes le long des murets particulièrement dans cette montée vers le col de l'Aubrac, cela m'a rappelé

ce distique du poète allemand Angélus Silesius: « La rose est sans pourquoi, elle fleurit parce qu'elle fleurit, n'a souci d'elle-même, ne cherche pas si on la voit. » Il y a de nombreux commentaires sur cette phrase. À moi, elle me rappelle une générosité gratuite de la beauté de la création, même dans des microcosmes modestes que nous ne savons plus voir à cause de notre précipitation ou de l'encombrement de notre cerveau, elle me rappelle que nous pouvons faire de belles actions cachées sans chercher à se valoriser, pour « la beauté du geste ».

PS: *Slow* est « gratuit », il le restera tant que nous pourrons le faire. Nous avons besoin de gagner de l'argent pour vivre, de développer des rapports marchands, mais sans ce supplément d'âme « gratuit », nous ne prendrions pas autant de plaisir dans notre métier ●

FINALEMENT, QU'EST-CE QUI MOTIVE LE PLUS LES GENS : **L'INTÉRÊT OU LA GRATUITÉ ?**

Par **Pierre d'Elbée**

Philosophe consultant - Fondateur d'IPHAÉ Conseil - Associé Caminno

Gratuité contre intérêt, éternel débat. Nous avons imaginé la confrontation des deux attitudes, avec l'homme de l'intérêt (Scipion, un prénom prédateur) et la femme de la gratuité (Angela, un nom céleste).

Scipion

Quand on parle gratuité dans une entreprise ou une organisation, on parle de comportement désintéressé. J'avoue être plus que sceptique. Tout le monde sait que l'organisation d'une société, d'une collectivité ou d'un business vise un intérêt personnel ou collectif. Dans le monde professionnel, peut-être encore plus qu'ailleurs.

Angela

La gratuité existe dans toutes les sociétés, parce qu'on en a besoin. Elle pointe dans les relations d'amitié qui se tissent dans les équipes qui travaillent dur, dans la convivialité interpersonnelle, dans le respect des valeurs fondamentales sans lesquelles nous ne pouvons littéralement pas vivre...

Scipion

Si on en a besoin, c'est précisément qu'on y est intéressé. Au moins, faudrait-il admettre que le comportement désintéressé est altruiste ! Or ce comportement n'est pas réel. N'oubliez pas la remarque de Hume pour qui tout homme est un « fripon » qui n'a d'autre ambition que son intérêt privé ou encore la lucidité de Nietzsche qui révèle la mauvaise foi de celui qui prêche le désintéressement.

Angela

Réduire le comportement humain à l'intérêt, c'est entrer dans l'esprit de soupçon qui cherche toujours à dévaloriser les actes les plus gratuits, à « déconstruire » les comportements les plus désintéressés. Or je crois qu'il faut se méfier du soupçon lui-même, surtout quand il devient systématique : l'arme

du soupçon ne peut-elle pas être retournée contre celui qui l'utilise ? Le chef d'entreprise qui crée un business cherche bien entendu à gagner sa vie mais pas seulement. « Si ton seul but est de devenir riche, tu ne l'atteindras jamais » dit Rockefeller.

Scipion

Vous ne me ferez pas croire que ces démonstrations de bonne volonté ne sont pas une « tromperie voulue chez les uns, et un aveulement volontaire chez les autres » (Marx). Soyez réaliste, rappelez-vous La Rochefoucauld : « L'intérêt parle toutes sortes de langues, et joue toutes sortes de personnages, même celui de désintéressé. »

Angela

Le sceptique doute de l'existence d'un acte désintéressé, et le cynique y voit toujours une supercherie. Vivre dans ce doute et cette condamnation est un enfer. Il faut s'interroger : pourquoi donc est-il si difficile de prendre au sérieux ces milliers d'hommes et de femmes qui servent à travers les associations des œuvres caritatives et bénévoles ? Pourquoi donc le pire serait-il plus vrai que le bien ? Il faut relire Bentham : « Dans cette espèce de tribunal, un pressentiment sympathique de la disposition générale fait regarder le parti de la condamnation comme le plus sûr : on préfère la supposition la plus cruelle à la honte d'avoir soupçonné qu'une personne ait pu avoir un principe louable d'action ». C'est très juste : la force du cynique est de jouer sur la culpabilité, et à ce jeu-là tout le monde est perdant.

Scipion

Les bénévoles – c’est bien connu! – compensent le fait qu’ils ne sont pas rémunérés par des rétributions en pouvoir de décision et en image auprès de leur entourage, ou même à leurs propres yeux. D’ailleurs, on sait que le prétendu bénévolat n’est rendu possible que par le conjoint qui travaille... Il y a toujours quelqu’un qui paye, et donc la gratuité n’existe pas vraiment.

Angela

Vos jugements sont tendancieux. Personne ne dit que les bénévoles n’ont pas de satisfaction, mais qu’ils travaillent sans rémunération, ce qui est une forme de gratuité. Par ailleurs, le salaire du conjoint rend souvent le bénévolat possible, mais pas nécessaire: bien des personnes pourraient faire du bénévolat, mais ne le font pas. La gratuité est avant tout affaire de choix.

Scipion

Ne faut-il pas voir l’acte gratuit dans le meurtre absurde d’un inconnu dans le train, imaginé par Gide, acte dénué de tout sens, de toute contrainte? Bourdieu, montrait à juste titre que le désintéressement est cet acte de folie, totalement irrationnel, sans motivation ni intérêt.

Angela

À ce compte le désintéressement est un acte monstrueux. Ce n’est pas de cela qu’il s’agit dans le monde réel.

Scipion

Justement, le monde réel des entreprises est celui de l’intérêt. L’économie classique affirme à juste titre que l’*homo oeconomicus* est un être parfaitement rationnel, dont l’objectif est de maximiser sa satisfaction. Et c’est cela le vrai problème de la gratuité telle que vous l’envisagez: c’est qu’elle est irrationnelle, puisqu’elle ne répond à aucun intérêt. L’économie, en faisant le choix d’un *homo oeconomicus* démontre que l’intérêt est suffisant pour expliquer les

comportements humains, et qu’une approche de la gratuité est inutile et inintégréable dans une démarche scientifique.

Angela

Ni la science ni l’économie ne peuvent prétendre dire tout de l’être humain. L’*homo oeconomicus* est un modèle qui a ses limites. La gratuité est au fondement de l’économie, parce qu’il n’y a pas de business sans échange, et pas d’échange sans confiance. Et la confiance n’est pas un simple calcul de risque, elle suppose une part de générosité. Faire confiance, c’est donner plus qu’on ne reçoit, au moins au début. Et si on donne, comme l’entrepreneur qui prend le risque de se lancer dans une aventure, ou l’équipe qui cherche à réaliser un projet difficile, ce n’est pas seulement pour en retirer un avantage, un profit, mais pour vivre une expérience qui a du sens. Cette part de gratuité est plus qu’une cerise sur le gâteau!

Scipion

C’est précisément ce que j’appelle l’intérêt.

Angela

Mais non! L’intérêt vise d’abord un avantage pour soi, le désintéressement défend d’abord l’intérêt d’autrui et parfois même contre son propre intérêt!

Scipion

Avouez que vous avez intérêt à défendre le désintéressement! Ne voyez-vous pas là une contradiction? Croyez-vous vraiment échapper à la logique universelle de l’intérêt?

Angela

Il y a quelque chose de vrai dans ce que vous dites. Comme si, pour que la gratuité existe, il fallait cesser de la défendre, cesser de vouloir avoir raison. L’attitude de gratuité, c’est être tellement donné à ce que l’on fait ou à la personne que l’on aime, que l’on s’oublie soi-même. C’est l’un des secrets de l’existence réussie



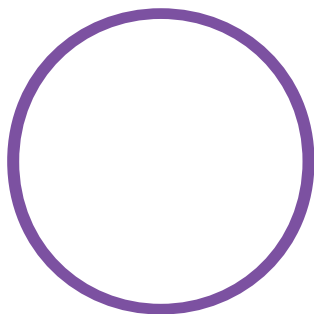


DE LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE À LA CONVERSION SPIRITUELLE

Par **Thomas Beaucourt**

Ex-ingénieur, ex-chef d'entreprise

À un âge où le commerce triomphe, l'approche la plus fréquente de la gratuité est souvent celle du consommateur : un produit est proposé comme « gratuit » par un vendeur ; cela signifie que le bénéficiaire peut l'obtenir soit sans verser d'argent, soit en versant de l'argent de manière camouflée, par vente liée.



n voit que dans ces cas de figure l'objet ou le service est libellé « gratuit » afin que celui qui le propose en retire un avantage marchand. Si le produit est gratuit au sens commercial, l'acte, lui, ne l'est pas, au sens commun. Cet usage du terme

s'oppose à celui qui sert à qualifier un acte désintéressé. De manière assez cohérente, notons qu'on parle autant d'aide gratuite que de méchanceté gratuite. La notion de désintéressement est intéressante à plus d'un titre, quoique difficile à comprendre pour certains de nos contemporains, qui malheureusement n'agissent jamais sans intérêt direct ou indi-

rect. Pour la définir de manière succincte, on pourrait dire qu'un acte est désintéressé si celui qui le réalise n'en attend aucun bénéfice, ni immédiat, ni différé, ni consciemment, ni inconsciemment. Parfois, l'acteur désintéressé a même conscience que ses actions lui seront personnellement préjudiciables.

On conçoit aisément que l'on ne parle pas de la même gratuité. Le domaine du commerce et de l'industrie pouvait sembler, il y a quelques décennies encore, à jamais incompatible avec la notion de gratuité. C'est un peu par surprise que la révolution numérique a chamboulé cet *a priori*, en introduisant dans les marchés des produits et services au coût de production »

marginal nul. C'est le cas de tout ce qui est numérisable, et qu'un ordinateur peut alors copier quasi instantanément et quasi gratuitement (dans le sens, sans aucun coût). La duplication à coût nul a permis à certaines logiques de gratuité de prendre une importance tellement grande qu'elles exercent aujourd'hui une influence énorme sur le marché. Le cas du logiciel libre est emblématique à ce sujet; puisqu'il est possible de distribuer sans coût n'importe quel logiciel, et puisqu'il est possible de se « rencontrer », par ordinateur interposé, sur la base de ses centres d'intérêt et non plus sur la base de la proximité géographique, des communautés de développeurs passionnés se sont formées autour d'un projet précis de logiciel. Les membres de ces communautés participent par passion, par altruisme, ou par intérêt – mais pas par intérêt financier: plutôt par intérêt d'usage, parfois pour acquérir une expérience, voire même une expertise. Ils s'entendent dans la très grande majorité des cas pour distribuer leur logiciel sous « licence libre », sans contrepartie financière, et en autorisant n'importe qui à reprendre, modifier, transformer leur création. Cette façon de procéder est tellement efficace qu'elle a permis de donner naissance aux logiciels les plus utilisés du monde moderne, comme Linux, Apache, l'excellent lecteur vidéo VLC, le navigateur Firefox. Ces logiciels, instantanément accessibles tout autour du globe, et rendant un service objectif réel, se trouvent donc en concurrence, dans une logique de marché, avec des logiciels équivalents développés de manière industrielle par des sociétés commerciales.

La gratuité numérique a fait des remous dans bien d'autres domaines que dans celui du logiciel. Les distributeurs de musique sont bien en peine de voir que la musique se distribue très bien sans eux. De même pour les films, vidéos, et dans une mesure pour l'heure un peu moindre, pour les livres. Bien sûr, la société qui offre un logiciel pour en vendre un autre, ou une musique pour vendre un album, met en œuvre la gratuité « commerciale », « faible »; en revanche, le passionné qui distribue son logiciel pour peut-être rendre service à des inconnus, le musicien qui offre sa musique sur Internet, l'individu qui filme un concert et le met en ligne par plaisir, ceux-là mettent en œuvre la gratuité « forte », et impactent la société à

*La révolution numérique
a chamboulé cet a priori,
en introduisant dans les
marchés des produits
et services au coût de
production marginal nul*



une échelle que jamais la gratuité n'avait pu atteindre avant l'ère numérique. La gratuité a pourtant une place de choix; non pas dans le monde commercial, mais dans le monde spirituel. Les grands prophètes, aussi divers qu'ils puissent sembler être, ont tous prêché la gratuité. Jésus exhortait le riche de vendre ses biens et donner le profit aux pauvres. Il demandait à ses disciples de le suivre sans argent. Son enseignement est gratuit, et il demande à ses amis de vivre dans la gratuité, une gratuité qui dépasse le simple fait de donner, qui va jusqu'à demander de ne plus se préoccuper de posséder. D'après les hadiths les plus fiables, le prophète Mohamed a vécu pauvre, connaissant la faim, vêtu d'une simple tunique. Cela implique forcément un enseignement gratuit. L'islam rend l'aumône obligatoire, et lie de manière très forte le don à la purification dans son troisième pilier, la *zakât*. Siddhartha Gautama Bouddha, né prince, prend conscience de la nature de la vie, et quitte toutes ses richesses pour partir pauvre. Il prêche le renoncement, le délaissement des désirs et des besoins. Vivre très simplement, ne pas aimer les biens matériels, cela n'implique-t-il pas d'agir toujours gratuitement? Si l'argent en soi n'est pas abhorré ni interdit par ces prophètes, leur vie simple, la place secondaire laissé aux biens matériels, le détachement des richesses, implique toujours une vie de gratuité; une vie où la gratuité est naturelle, et n'est même pas un sujet en soi, mais plutôt, ce qui est peut-être encore plus fort, un corollaire inévitable de leur orientation vers le spirituel.

À la suite de ces êtres d'exception, des moines, ermites, religieux, ordonnés, n'ont-ils pas, tout au long des âges, font vœu de pauvreté? Or qu'est ce que le vœu de pauvreté? Celui qui le prononce s'interdit de s'enrichir; par conséquent, il fait le vœu que l'ensemble de ses actes, pour le restant de ses jours, devienne entièrement gratuit. Aujourd'hui, le vœu de pauvreté est devenu à ce point désuet, inconcevable, qu'on pouvait lire dans un récent supplément d'un magazine pour enfant consacré à la pauvreté, et destiné à éveiller les enfants, que « personne ne choisit d'être pauvre ». Pauvres prophètes. Désuet mais pas abandonné; de drôles de gens, dans les pays industrialisés, rejoignent les rangs des « freegans » (www.freegan.info). Ils vivent sans faire usage de l'argent, c'est-à-dire sans

en gagner, et sans en dépenser. Leurs motivations et leur degré d'engagement sont variés, mais la plupart font ce choix de vie pour se distancier d'un consumérisme devenu, à leurs yeux, trop injuste et trop mauvais. Ne leur parlez pas de la gratuité commerciale évoquée en introduction! Ils n'en sont plus là.

De ces diverses facettes de la gratuité se dégage une réflexion: elle est en fait toujours liée à l'abondance, et est synonyme de « don ». Le logiciel libre se partage à l'infini, car la capacité de reproduction est « abondante » (le coût est nul). Le néo-rural découvre la joie de donner des légumes à ses voisins parce que la nature lui en donne plus qu'il ne peut en manger. Le freegan cesse d'acheter et vendre parce que les poubelles sont pleines de denrées comestibles. Celui qui suit un chemin spirituel y trouve une autre forme d'abondance; en étant pauvre, il a déjà assez, il peut donc donner, vraiment donner. À l'inverse, la mise à disposition gratuite d'un produit dans le but d'en vendre un autre n'a aucun lien ni avec le don, ni avec l'abondance. De toutes les démarches explorées ici, c'est bien elle l'intrus, si bien qu'une définition juste et utile du concept de gratuité doit l'exclure ●

*Les grands prophètes,
aussi divers qu'ils puissent
sembler être, ont tous
prêché la gratuité*



Va, et reviens

Par Armelle Le Pennec-Panagos

Consultante en ressources humaines pour Galiléa

Le garçon est devenu un homme. Sérieux, respectable, respecté. Habitué à travailler son image comme ses relations. Il navigue en eaux troubles dans les rangs sinueux d'un siège londonien, depuis tant d'années déjà. Il fêtera bientôt les 20 ans de cette vie-là, à laquelle il ne s'attendait pas, mais qui lui colle à la peau comme ses yeux collent aux cours de la Bourse. Fiévreusement. La nuit pourtant, depuis quelques mois déjà, un songe pressant le réveille, à quelques heures de l'aube. Un songe, ou serait-ce juste l'empressement du cerveau à ne pas rester trop longtemps inactif ? Il ne saurait dire, mais son esprit ensommeillé accueille une présence, à n'en pas douter. Elle est là, près de lui, dans ces nuits fiévreuses, la belle laissée 20 ans derrière, dans ce village dont il n'a eu de cesse de s'extraire. Il l'avait aimée progressivement, profondément pourtant, mais son destin à elle était de rester là, dans ce minuscule village reculé, quand lui savait depuis toujours qu'il ne s'y ancrerait pas. Il l'avait laissée, à regret sans doute, mais porté vers une autre histoire que celle espérée par des parents revenus aux sources, à l'aube de son dixième anniversaire.

Il est donc parti. Il a fait ce qu'il avait à faire : réussir, se dépasser, comprendre vite et mieux que certains, parler doctement et plus fort que d'autres. On l'écoute. Chaque journée de combat lui coûte une énergie colossale, mais chaque succès lui confère, pense-t-il, un peu plus d'épaisseur.

Aujourd'hui, face à une table sentencieuse et immense, dans un vaste bureau dominant la Tamise, il reçoit pour la dernière fois le comité exécutif d'une entreprise que son groupe convoite. La lutte est âpre, mais ses objectifs sont clairs et rien ne le fera ciller. Il est connu pour sa froideur. Celle-ci, aujourd'hui encore, lui servira de rempart contre toute forme d'état d'âme. Il compartimente.

Mais à l'instant de lancer la dernière salve, la voici qui réapparaît. Elle est là, il la perçoit comme jamais auparavant. Lumineuse, irradiante. Tous ses sens s'en trouvent en un instant comme tétanisés. Il n'entend plus les objections, les regards perplexes de ses interlocuteurs se brouillent dans une lointaine image. Elle seule émerge de cette nébuleuse, mystérieuse et dense, parée de dentelle fine, comme pour des noces qui n'en finiraient pas.

Enfant, adolescent presque, il a ressenti cette intense émotion. La première fois qu'il l'a vue, petit Parisien débarquant pour l'été dans ce village esulé, il n'a pu transcrire exactement ce qui se passait en lui, mais il a su, profondément, qu'elle laisserait une trace indélébile. Chaque été, il la retrouvait, discrète, un peu distante parfois. Il suffisait pourtant de quelques pas volontaires pour briser l'apparente froideur. Elle le contemplait, petit garçon de la ville, devenu adolescent ombrageux puis jeune homme impétueux. Il la scrutait lui aussi, d'un regard distancié et incrédule d'abord, puis d'année en année, plus inquisiteur. Il avait fini par céder. L'attraction qu'elle produisait sur lui s'était révélée dans toute sa force après quelques années de doute. Un soir d'été, l'année de ses seize ans, il avait fini par l'approcher vraiment, se couler en elle, tétanisé d'abord, puis cédant à ses charmes et son parfum unique, enveloppé peu à peu par une sensation indicible, que plus jamais il ne trouverait auprès d'aucune autre. Pourtant, sa vie d'homme accompli et convoité lui aura donné mille occasions de rencontres sensuelles. Aux quatre coins du monde, nul territoire qui ne l'ait vu assouvir sa soif de puissance dans les bras dociles de belles alanguies. Plus belles, plus séduisantes, plus prisées qu'elle. Mais tellement moins significantes. Ce soir certainement, en hommage à ses talents à nouveau démontrés, il se verra offrir, s'il le souhaite, quelques instants d'une torride compagnie. C'est ainsi dans son monde et jusqu'à présent, il a décidé d'en savourer tous les codes, jusqu'à l'étourdissement.

Mais ce soir, décidément non, il ne peut arracher à son corps tout entier la chaleur de cette présence lancinante. Elle ne l'a pas quitté de la journée. La négociation a été un calvaire. Jamais auparavant quelque dérivatif que ce soit n'avait pu détourner son esprit de la tâche à accomplir, du dossier à clore, des millions à espérer de l'ultime signature. Si ce soir, il succombe à quelque étreinte tarifée, il n'est pas exclu qu'il se cabre et s'empporte. La femme désignée pour plaire découvrirait alors, sans doute, la violence d'un homme si perpétuellement entouré mais resté inexorablement seul.

Il faut qu'il la rejoigne. Quel qu'en soit le coût. Il sait que, des amis, il faudra subir les sarcasmes; des associés, les reproches incrédules. Lui seul pourtant, au plus profond de toute son âme, au plus intime de tout son corps, sait qu'il s'agit d'autre chose. Il sait que s'il ne la retrouve pas demain matin à l'aube, il ne pourra plus engager la moindre énergie dans cette vie-là, dont les attraits n'ont plus de sens que pour ceux et celles qu'il comble de ses largesses depuis tant d'années. Sera-t-elle là, toujours? L'aura-t-elle attendu? Si densément belle, comment pourrait-elle ne pas avoir succombé à d'autres? Il les voyait tous les étés, ces jeunes hommes fougueux se lancer à son assaut. Comment aurait-elle pu ne pas les accueillir, comme elle l'avait fait pour lui l'été de ses seize ans?

Il lui faut partir. C'est maintenant. Il sait que ce qui se passe là n'aura pas de réplique. Il faut l'entendre, cet appel inexorable. De son portable, fuyant cette tour immense plantée en plein cœur du ciel londonien, il réserve un vol privé, hors de prix; mais rien n'a de prix à ce moment précis. Au petit matin, porté par cette foi qui le submerge, le sang lui fouettant les tempes comme jamais aucune affaire n'a su le provoquer, il atterrit à quelques encablures de ce village de pêcheurs où ses parents l'emmenaient enfant, puis adolescent, chaque été. Il sait qu'elle sera là, fondamentalement présente, généreuse et accessible. Il connaît par cœur le sentier de dunes jusqu'à elle. Il l'emprunte, par ce matin silencieux et glacial.

Et soudain, la voici. Elle est là, elle l'attend depuis toutes ces années, simplement fidèle, offerte à lui comme jamais. Dans ce matin silencieux, balayé par un vent libre, il décide d'avancer pour se trouver enfin. Seule une fine bande de sable encore ourlée d'écume le sépare d'elle.

Il était temps. Elle allait repartir... ●



LA BANQUE CONTRE LA GRATUITÉ ?

Propos recueillis par Pierre d'Elbée

Jacques Stefani est un homme peu ordinaire. Il cumule plusieurs dizaines d'années d'expérience d'entreprise, et plus particulièrement de la banque, avec une réflexion sur les motivations des personnes au travail. Motivations qui ne sont pas systématiquement intéressées, semble-t-il...

Vous êtes l'ancien directeur régional du Crédit agricole du Maine-et-Loire, de la Sarthe et de la Mayenne. Est-il pertinent de parler de gratuité dans le monde de la banque ?

Jacques Stefani – Puisque vous commencez par une question sur le Crédit agricole de l'Anjou et du Maine que j'ai maintenant quitté, atteint par la limite d'âge, je voudrais faire une remarque préalable. Le Crédit agricole est un établissement mutualiste. Lorsque j'en étais le directeur, cette banque régionale

employait 2 200 salariés et 1 500 élus bénévoles représentaient les sociétaires. Deux élus pour trois salariés, c'est beaucoup. C'est une contrainte parce qu'il faut évidemment animer ce réseau, mais c'est aussi un atout. Choisis au niveau le plus local, en particulier pour leurs capacités d'attention aux autres, ils ne viennent pas pour nous dire d'augmenter le profit, même s'ils savent très bien que c'est nécessaire, mais pour lui donner un sens. Ils apportent une âme à l'entreprise. Aussi avons-nous quelques permanents, dont la mission est en quelque sorte de

gérer la gratuité, de développer des actions en faveur des associations, des jeunes, en particulier ceux qui veulent développer une idée originale, mais aussi des personnes en difficulté financière, par manque de ressources, mais aussi souvent par incapacité à gérer un budget. Pour cela, aujourd'hui, chaque année la société dégage une enveloppe de l'ordre d'1 million d'euros abordable pour elle, mais significative en valeur absolue. Pour les bénéficiaires, on peut considérer que c'est gratuit : ils ne payent rien. Pour l'entreprise, on espère toujours un retour.



Sous quelle forme ?

Jacques Stefani – Sous la forme d'une bonne image externe, mais aussi pour le personnel en interne, parce que ces opérations sont valorisantes pour lui, dans la mesure où il sait qu'au Crédit agricole, on peut aussi faire des opérations désintéressées.

Si vous saviez que vous n'avez aucun retour, le feriez-vous quand même ?

Jacques Stefani – Oui, nous le ferions. On espère toujours un retour, mais il est le plus souvent invérifiable, impossible à mesurer dans ce genre d'opérations.

Considérez-vous que la gratuité a une place centrale ou plutôt périphérique dans votre activité professionnelle ? Dans toute activité professionnelle ? Dans la société ?

Jacques Stefani – Clairement périphérique dans une banque comme le Crédit agricole. C'est une activité marginale pour nous et, à mon avis, pour toute société commerciale. Je ne parle évidemment pas ici des Restos du cœur, mais de sociétés marchandes. Je ne dirais pas du tout la même chose de la société française dans son ensemble, où la gratuité a une place importante. Je pense évidemment à la place de l'État providence.

Est-ce une bonne chose ou pas ?

Jacques Stefani – Il n'est pas question de faire le procès de la gratuité, mais il me semble qu'elle devrait toujours avoir une contrepartie, si minime soit-elle, ne serait-ce qu'un début de reconnaissance. Dans la gratuité entre

*La gratuité ne serait pas
totalement absente
de certains services,
ni au fond, d'attitudes
managériales quotidiennes
dans le monde
bancaire*

personnes physiques, elle existe généralement parce que la relation humaine est là. La gratuité institutionnelle, en particulier d'État, est anonyme et alors le don devient vite le dû. La notion de dette se perd très vite.

Est-ce que cela voudrait dire que tout bien provenant du collectif est socialement dangereux ?

Jacques Stefani – Pas du tout. Mais au risque de choquer, je dois dire que je suis plus à l'aise dans l'échange marchand que dans l'échange gratuit. Dans l'acte commercial, le vendeur et l'acheteur sont sur un pied d'égalité, ou pour le moins dans une situation de liberté pour dire oui ou non, et si c'est non, on peut se quitter bons amis. Dans le don, il y a parfois gêne pour celui qui donne et souvent humiliation pour celui qui reçoit. La gratuité est évidemment nécessaire dans certaines situations, mais si elle devient une pratique généralisée, un mode d'échange normal, je ne suis pas

sûr que ce soit très bon pour la société, à commencer pour ceux qui reçoivent. D'ailleurs, j'ai pu constater dans ma vie personnelle qu'il n'est pas rare qu'une personne qu'on a aidée gratuitement veuille en retour se désendetter en quelque sorte, au-delà même de ce qu'elle a reçu pour ne plus être l'obligée.

À vous entendre on a l'impression qu'on a intérêt à pratiquer une certaine forme de gratuité !

Jacques Stefani – Oui et à déposer le bilan ! Dans une entreprise, la gratuité ne peut être qu'ultra-marginale, ne se situer qu'au niveau du symbole. Mais la gratuité n'est que la partie émergée de l'iceberg, en dessous et plus importante encore, il y a l'honnêteté. C'est une obligation morale, on a une certaine fierté à la pratiquer et je suis persuadé qu'on en tire globalement un profit. La personne physique ou morale honnête est respectée, y



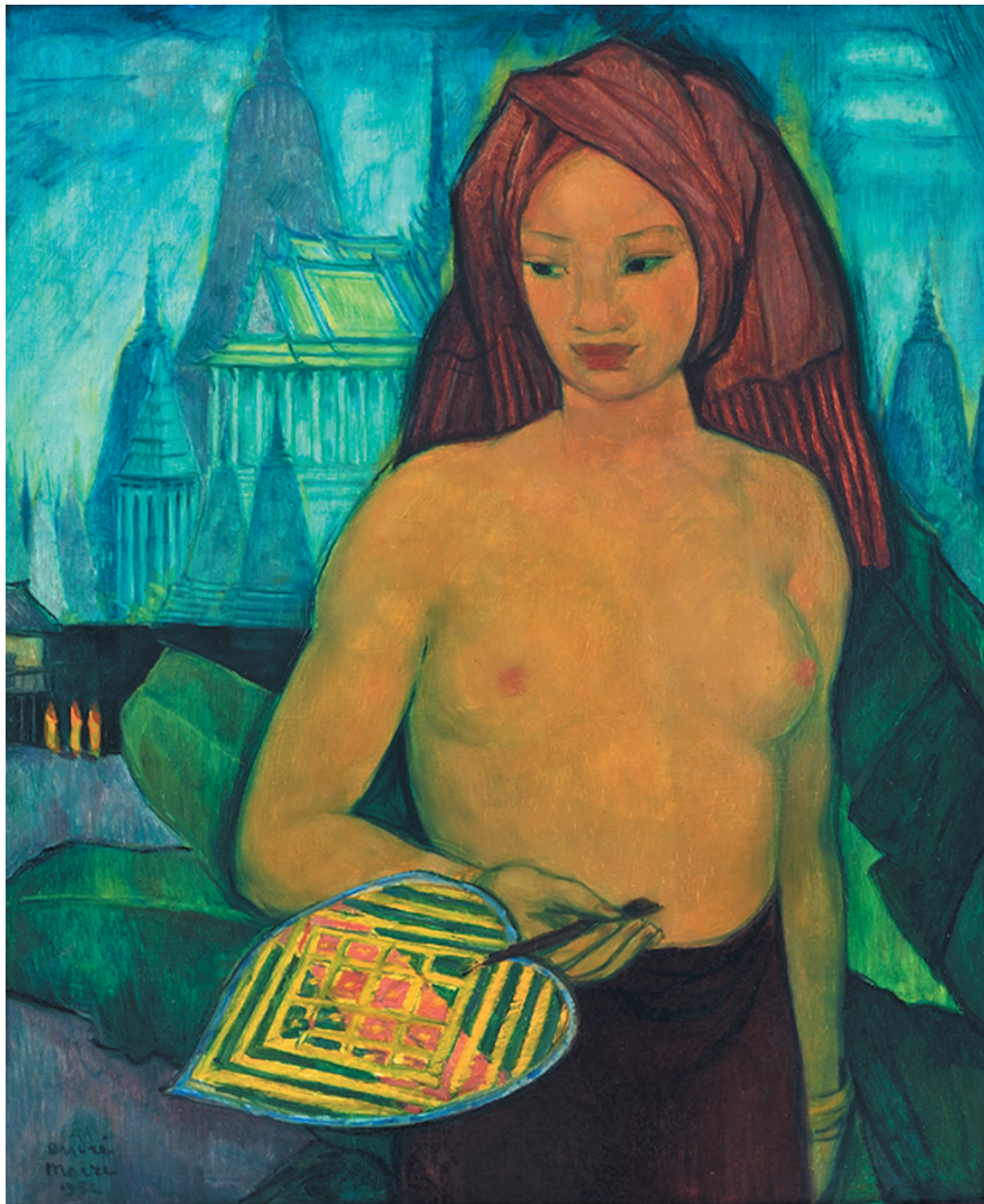
*La gratuité
individuelle
est source
de solidarité*

compris par ceux qui ne le sont pas. Si on ne peut pas abuser de la gratuité, on peut utiliser l'honnêteté sans modération. On a généralement intérêt à être honnête. Et dans notre iceberg, encore en dessous, il y a la modération. Dans les relations avec les clients, il est important d'être tout simplement raisonnable. Les cupides, ceux qui veulent toujours plus, finissent par se tirer une balle dans le pied. On est généralement rattrapé par ses abus. Les clients finissent toujours par se venger, le plus souvent avec leurs pieds, en partant. Comme le locataire à qui le propriétaire impose un loyer trop élevé. Dans les relations commerciales, comme dans la vie, on accorde vite sa sympathie et lentement sa confiance. La modération comme principe, l'honnêteté comme morale et cerise sur le gâteau la gratuité comme symbole, c'est une bonne base pour la confiance et la confiance, c'est presque déjà la réussite.

Que faut-il souhaiter pour la société française en termes de gratuité ?

Jacques Stefani – Pour finir je vais formuler un rêve. Est-il imaginable que l'on aille vers moins de gratuité d'État et plus de gratuité individuelle ? Comme cela se pratique, je crois, dans les pays anglo-saxons et du Nord de l'Europe. On a du mal à imaginer en France un recul de l'État-providence, tant nous nous sommes habitués à ses générosités, mais peut-être y serons-nous contraints, parce qu'il n'en aura plus les moyens. Les Français ne sont pas parmi les plus généreux, surtout si on prend en compte que l'État, toujours lui, leur rembourse une partie de leurs libéralités à travers des réductions fiscales. La gratuité d'État est source d'assistanat et de dépendance. La gratuité individuelle est source de solidarité. Et l'assistanat et la solidarité, ce n'est pas la même chose. ●

LA CAMBODGIENNE **À L'ÉVENTAIL**



La Cambodgienne à l'éventail, André Maire, 1952, huile sur isorel 92 x 65 cm.

Par Philippe Augier

Président de la Chambre de commerce et d'industrie de Djakarta

Peintre voyageur français, André Maire (1898-1984), que l'on qualifierait aujourd'hui de peintre reporter, a été le témoin de son siècle.

Plus que nul autre, il eut le goût de montrer, de présenter, de témoigner pour partager ses impressions que lui inspiraient les splendeurs terrestres. Dans sa quête du monde, du beau, du grand, dans sa recherche de l'autre homme, cet humaniste, volontiers contemplatif et poète, n'hésita pas à sublimer les paysages traversés (Afrique noire, Égypte, Inde, Madagascar, Antilles, Ceylan et Indochine) et à magnifier ses habitants.

Dans l'Indochine où il vécut plus de dix ans, le Cambodge tient une place à part. André Maire est l'un des artistes clés du musée Pasifika (situé à Bali et fondé par Philippe Augier) qui en possède la plus importante collection avec une cinquantaine d'œuvres; certaines parmi les plus emblématiques portent sur l'Inde, Ceylan, le Laos, le Cambodge, bien sûr, et le Viêt Nam. Parmi ces pièces qui presque toutes, proviennent de la famille de l'artiste, *La Cambodgienne à l'éventail* est non seulement une composition esthétiquement et techniquement magistrale mais elle rappelle aussi la célèbre *Tahitienne à l'éventail* de Paul Gauguin.

Cette relation n'est guère surprenante quand on sait que le maître et mentor d'André Maire n'était autre qu'Émile Bernard; membre éminent de l'École de Pont-Aven qui fut, par ailleurs, pendant un temps le confident de Gauguin et de Van Gogh.

Cette œuvre d'André Maire figure en bonne place dans la collection du musée dont le thème est l'Asie-Pacifique pour son importance au sein du département « Indochine », mais aussi pour sa référence à Gauguin et à la Polynésie. *La Cambodgienne à l'éventail*, avec son type polynésien, renvoie à la traditionnelle nudité balinaise.

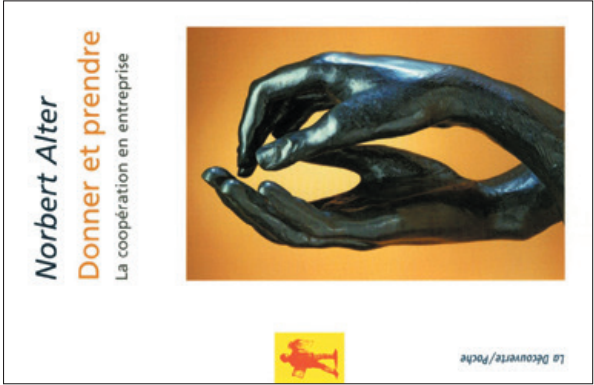
Un des points importants du musée est son projet éducatif; faire découvrir le lien, les connexions entre les peuples d'Asie et la partie océanique du Pacifique. Depuis 2006, date d'ouverture du musée, plus de 20 000 écoliers et étudiants ont été invités à visiter les collections du musée afin qu'ils puissent ouvrir leurs horizons sur d'autres parties du monde, géographiquement éloignées mais proches d'un point de vue artistique.

Enfin, et au-delà de cette œuvre et du plaisir de l'exposer, la création du musée Pasifika repose sur l'envie d'exprimer envers un pays, l'Indonésie, une reconnaissance pour l'accueil et l'hospitalité reçue pendant de nombreuses années; La réalisation d'un centre culturel, touristique et éducatif de classe internationale n'a pas d'objectif économique, et implique même des sacrifices financiers; mais elle procure la satisfaction d'apporter une contribution positive à une communauté et de partager des émotions par la découverte et la contemplation d'œuvres d'art. Cela n'a pas de prix ●

Rien n'est jamais sans conséquence,
- en conséquence, rien n'est jamais gratuit.

Confucius, 551-479 av. J.-C.

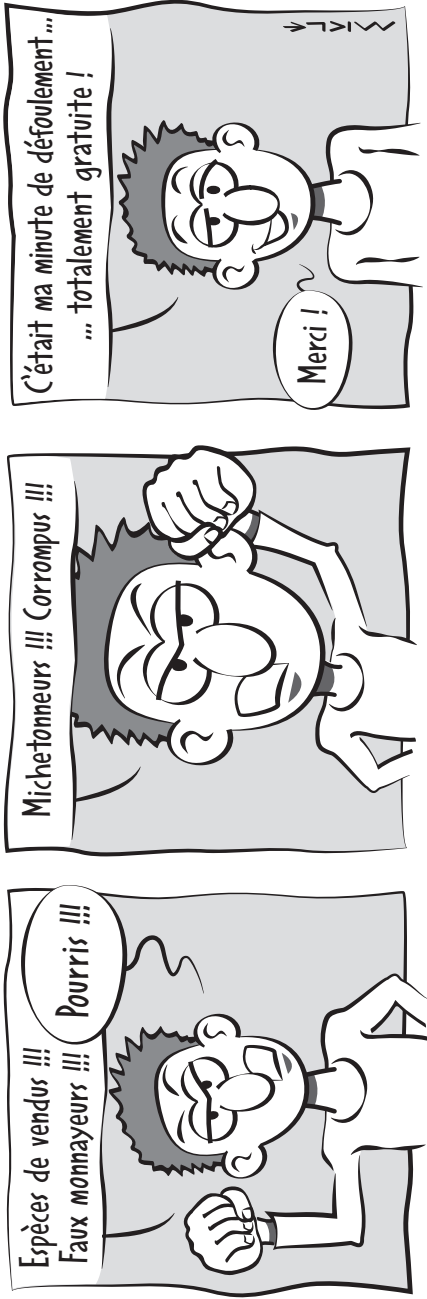
BIBLIOGRAPHIE



Donner et prendre
La coopération en entreprise
Norbert Alter

Ni complètement gratuit ni calcul instrumental, le don repose sur des normes et des attentes complexes qui structurent les relations professionnelles et déterminent l'efficacité des entreprises.

DÉFOULEMENT



Je tiens à m'excuser d'avance auprès des vendus, faux monnayeurs, michetonneurs et corrompus qui pourraient se sentir offensés. J'en ai d'ailleurs moi-même parmi mes amis qui sont très bien... Par Michel Pagès.

AILLEURS

Le don est-il toujours gratuit ?



On croit généralement que le don est gratuit : si on donne, c'est qu'on n'attend pas de retour, et c'est précisément ce qui fait la différence avec le prêt, et notamment le prêt à intérêt.

En 1924, l'anthropologue français Marcel Mauss publie son célèbre article « Essai sur le don ». Il y montre que chez les peuples mélanésiens, australiens et nord-américains, existent des pratiques de dons qui ne sont pas si désintéressées que cela. Il reprend les travaux de Franz Boas, notamment sur les *potlachs* des Kwakiutls, tribu nord-américaine au nom exotique. Durant l'hiver, en effet, les chefs de clan organisent de grandes fêtes et s'offrent mutuellement des fourrures, des plats en cuivre, de la nourriture en quantités considérables. Le but de ces dons ? Pas nécessairement la gentillesse ou la charité... En fait, il s'agit d'une lutte de prestige. Mauss remarque que le don ne peut être refusé sans perdre la face. Et qu'il crée une dette d'honneur pour celui qui le reçoit. Dette dont il se libère par un

contre-don, si possible encore plus somptueux, pour ne pas être en reste, sans quoi le réceptionnaire du don reste l'obligé du donateur. Une façon d'acheter l'autre...

Il ne faut pas oublier que cette rhétorique du don n'existe pas seulement chez ces tribus exotiques. Elle est présente en filigrane dans nos sociétés et constitue le fil conducteur de la manipulation interpersonnelle, qui peut devenir très sophistiquée, comme le montrent très bien les recherches en psychologie sociale (voir par exemple Robert-Vincent Joule et Jean-Léon Beauvois dans leur désormais célèbre ouvrage de 2004 *Petit traité de la manipulation à l'usage des honnêtes gens*).

Cela ne veut pas dire non plus que le don est toujours manipulateur. Simplement, il est ambigu, au sens où un petit malin peut utiliser le don *a priori* respectable, pour déguiser ses intentions réelles. Ce qui peut devenir très grave, en termes d'éthique et de confiance.

EXTRAIT

Pourquoi le métro parisien devrait être gratuit pour les gens qui le prennent et payant pour ceux qui ne le prennent pas ?

Albert Jacquard

Entretien conduit par Jacques La Carrière,
France Culture, 24 septembre 1993



« Pourquoi est-ce que dans les rues de Paris, je peux circuler ? Parce qu'il y a un certain nombre de centaines de milliers de braves gens qui sont sous terre dans le métro. Ils me rendent service en étant là. S'ils n'étaient pas dans le métro, ils seraient dans les rues et je ne pourrais plus bouger, ce serait complètement engorgé. Par conséquent, le métro rend service aux gens qu'il transporte, mais il rend encore plus service aux gens qu'il ne transporte pas. Par conséquent, ce service, il faudrait le payer. Par conséquent, c'est parce que je ne prends pas le métro, mais ma voiture que je dois payer le métro. »

QUEL PLUS BEAU SALAIRE ?

Valérie Buffet

Travailler bénévolement est toujours un choix, pour moi rendu possible parce que ma situation familiale le permet. Au cœur de ce choix, un désir fort, presque impérieux, qu'il soit ou non rétribué. Important à mes yeux de rendre concret et régulier ce désir de donner, sans argent en retour; ce qui ne veut nullement dire qu'on n'est pas rémunéré du tout; on l'est d'une autre manière, qui à son tour n'a pas de prix... Pour moi, c'est exercer le beau métier d'enseigner la philosophie, transmettre cet amour de la sagesse qui aimante mes propres questionnements, irrigue ma quête d'essentiel. Mon lycée? L'hôpital, avec des élèves, dont les séjours souvent répétés entravent la scolarité. Ils sont d'autant plus motivés que le risque d'échouer au bac est réel. Travailler est leur manière de se battre: contre la maladie, le doute, le découragement, contre une mauvaise nouvelle qui peut surgir à tout moment. Ils ont déjà une belle maturité; aussi les interrogations philosophiques trouvent-elles en eux un écho plus spontané, des réponses plus immédiates, plus fortes aussi. Je suis émerveillée par leur courage joyeux, touchée par leur soif de poursuivre le cours quand il s'achève: « Vous partez déjà ? » Quel plus beau salaire ?

MOMENT DE SPORT

Les bisous, c'est gratuit !

En janvier 2009, lors de la finale de tennis de la Hopman Cup entre la Russie et la Slovaquie, Marat Safin vient s'excuser à sa manière, après avoir touché la juge de filet...



EXTRAIT

À quand un PIB qui prend en compte la production de l'essentiel ?
Robert Kennedy

« Notre PIB prend en compte la publicité pour le tabac et les courses des ambulances qui ramassent les blessés sur nos routes. Il comptabilise les systèmes de sécurité que nous installons pour protéger nos habitations et le coût des prisons où nous enfermons ceux qui réussissent à les forcer. Il intègre la destruction de nos forêts de séquoias ainsi que leur remplacement par un urbanisme tentaculaire et chaotique. Il comprend la production du napalm, des armes nucléaires et des voitures blindées de la police destinées à réprimer des émeutes dans nos villes. Il comptabilise la fabrication du fusil Whitman et du couteau Speck, ainsi que les programmes de télévision qui glorifient la violence dans le but de vendre les jouets correspondants à nos enfants... En revanche, le PIB ne tient pas compte de la santé de nos enfants, de la qualité de leur instruction, ni de la gaieté de leurs jeux. Il ne mesure pas la beauté de notre poésie ou la solidarité de nos mariages. Il ne songe pas à évaluer la qualité de nos débats politiques ou l'intégrité de nos représentants. Il ne prend pas en considération notre courage, notre sagesse ou notre culture. Il ne dit rien de notre sens de la compassion ou du dévouement envers notre pays. En un mot, le PIB mesure tout, sauf ce qui fait que la vie vaut la peine d'être vécue. »



AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

Mathilde Lienhart-Limosin



Mathilde avait écrit dans le dernier Slow, sur le thème du courage, son courage face à la maladie. Au moment où j'écris, Mathilde n'est plus de ce monde, elle venait d'avoir 41 ans, Mathilde n'a pas eu d'enfant, mais sa fécondité est immense et nombreux sont ceux qui peuvent dire qu'elle les a libérés, poussé à aller de l'avant. Elle vivait une aventure immoblie, emprisonnée dans la maladie et des souvenirs difficiles. Mathilde écrivait un blog qui jetait un regard amusé sur la vie, tournait les épreuves en dérision, « car c'était le seul moyen de survivre dans ces conditions ». Elle a dû se faire construire un ascenseur pour se déplacer chez elle. Deux entreprises sont venues... Je vous laisse lire la suite...

« Lorsque je suis tombée malade, je me suis vite rendu compte avec mes jambes qui se paralysaient que je n'allais pas pouvoir indéfiniment monter les 18 marches pour rejoindre ma chambre. Nous avons donc, à la demande de la MDPH (Maison pour le handicap), effectué des devis pour construire un ascenseur, l'option trampoline

n'ayant pas été retenue par Charmant (mon mari).

Si j'ai depuis toujours une aversion pour la médecine surtout avec tous les examens médicaux que j'ai subis, envisager d'aménager ma maison en réalisant que ma paralysie était bien réelle était assez nouveau et déroutant. La première entreprise nous a présenté l'installation d'un ascenseur comme on installe une porte au milieu d'un mur. Tout était possible, tout était réalisable comme par hasard, pourvu qu'on signe un contrat n'importe lequel...

Puis, il y a eu la visite d'une deuxième entreprise... Jean Yves... Dans ses yeux à son arrivée, j'ai lu : « Je ne vous promets pas l'impossible, mais nous allons trouver une solution adaptée à vos besoins et qui respecte l'architecture de votre maison. » Je me souviens l'avoir accueilli dans ma chambre en lui disant que j'acceptais son projet, que je choisisais son entreprise. Ce à quoi il m'a répondu qu'il n'avait pas vu la maison et qu'il n'avait pas encore établi son devis ! Nous avons parlé de la vie, de la maladie, de l'espoir, du hasard qui n'existe pas et Jean-Yves m'a appris une phrase essentielle : « Grâce à » et pour la première fois, j'ai reconsidéré ce qui m'arrivait et je réalisais tout ce que j'avais fait et que j'allais faire grâce à la maladie... »

AILLEURS

La gratuité, avenir de l'économie ?
Chris Anderson

Chris Anderson, journaliste américain, auteur de plusieurs livres sur l'économie de l'internet et l'économie de la gratuité, propose six grands modes de financement de la gratuité.

1. Le modèle Premium

Une version gratuite grand public couplée à une version payante, plus chère et plus évoluée pour un marché de niche, comme Flickr et les 25 dollars annuels de la version pro. C'est le modèle de l'échantillon gratuit, si ce n'est que dans le numérique, une personne qui paye permet à des milliers d'autres d'avoir une version gratuite.

2. Le modèle publicitaire

3. Les "subventions croisées"

C'est-à-dire l'offre gratuite d'un produit pour vous inciter à en acheter un autre, comme quand on vous donne un téléphone en échange d'un abonnement.

4. Le coût marginal nul

Quand il est plus simple d'offrir que de faire payer, comme le constate sans doute le monde de la musique (en espérant bien sûr faire payer autre chose).

5. L'échange de travail

Vous accédez gratuitement à un service en échange d'un acte d'utilisation qui crée de la valeur (en améliorant le service ou en créant des informations qui peuvent être utiles ailleurs). C'est le principe des votes sur Digg, de Recaptcha...

6. L'économie du don

L'argent n'est pas la seule motivation. De Freecycle à Wikipédia, l'altruisme, l'économie du partage, montrent qu'il y a peut-être d'autres façons de créer de la valeur.



TO BE OR NOT TO BE **CHARLIE?**

Slow n'a jamais eu vocation à commenter l'actualité, préférant, comme le justifie son nom, porter un regard a posteriori sur quelques grands sujets qui traversent nos sociétés, loin du tumulte chaud et vif des chaînes d'information en continu. Comment cependant, lorsque l'on aborde la question de la gratuité, faire l'impasse sur ce sujet? Comment ne pas évoquer cette actualité, survenue au moment où nous bouclions la revue? La liberté d'expression autorise-t-elle tout? Peut-on rire de tout? L'humour est-il gratuit? Sans volonté de convaincre, d'avoir raison contre, nous avons cherché à nous exprimer au plus juste, à nous faire le reflet de cette France unie, mais aussi divisée sur le sujet.

Le 7 janvier dernier, des terroristes islamistes abattaient plusieurs membres du journal *Charlie Hebdo*, ainsi que des policiers et membres de la société civile, en représailles à des caricatures publiées par le journal satirique. À la suite de cette tragédie, près de quatre millions de Français se sont rassemblés pour manifester leur indignation. Des slogans sont apparus et tout particulièrement le fameux « Je suis Charlie ». Au-delà de nos frontières, de nombreux pays du monde se sont associés à la peine et à la colère françaises. Pour autant, malgré des chiffres records illustrant l'onde de résonance de cet événement, de nombreux autres Français ne sont pas descendus dans la rue ou ne se sont pas reconnus dans ce « Je suis Charlie ». Certains en disant clairement qu'ils n'étaient pas Charlie, d'autres en disant qu'ils étaient flics, musulmans, chrétiens, juifs, tolérants, libres. D'autres encore en se taisant.

Nous sommes aussi convaincus que la vérité rayonne d'autant plus que nous nous savons nous montrer détachés de ce qui nous tient à cœur. Où commence et où finit Charlie ? Qu'est-ce qu'être Charlie ? Parce qu'au-delà du message unificateur, chacun voit Charlie à sa porte.

Pierre d'Elbée

Je suis profondément indigné par tous les assassinats qui ont été commis au nom d'un islam extrémiste. Pour autant, je ne veux pas me faire appeler Charlie, parce que je ne peux pas oublier les dessins de *Charlie Hebdo*. Certains sont drôles, peut-être, mais d'autres sont insultants et ressemblent à des déclarations de guerre.

Aurélien Jeannin

Charlie Hebdo n'est pas un journal de propagande, c'est un journal d'information. Quelle que soit sa forme, satirique en l'occurrence dans le cas de *Charlie Hebdo*, quel que soit son ton, son orientation politique, l'information doit circuler pour que chacun, avec ce qu'il est, puisse la faire sienne et mieux comprendre le monde dans lequel il vit. Les dessins de *Charlie Hebdo* ne sont jamais gratuits. Ils sont osés, insolents, provocateurs mais ils écorchent des faits existants. Derrière chacun d'eux, il y a toujours un fond de réalité. Les caricatures de *Charlie Hebdo* sont un prisme, un angle d'attaque particulier. De

même que les portraits caricaturaux mettent en exergue votre nez trop long, vos yeux trop rapprochés, vos dents trop grandes, les caricatures de *Charlie Hebdo* sur l'actualité mettent en exergue un détail d'un fait initial.

Pierre d'Elbée

Charlie Hebdo se définit d'abord un journal satirique – et non d'information ! – comme l'indique l'affirmation de Cabu selon laquelle un dessin est un fusil à un coup. Il suit une ligne polémiste, libertaire et antireligieuse, et ses dessins ont déjà fait l'objet d'une cinquantaine de procès, certains gagnés, d'autres perdus. Il n'a d'ailleurs jamais prétendu être un modèle à suivre.

Aurélien Jeannin

Je crois que le débat n'est pas tant de trancher sur la responsabilité ou pas de *Charlie Hebdo*. S'affirmant « Journal irresponsable », je crois cependant que tous ses membres savaient ce qu'ils faisaient, de façon responsable. Qu'on ne dise pas cependant qu'ils méritent ce qui leur est arrivé, comme cela a pu être lu sur les réseaux sociaux ! Les trois mots de « Je suis Charlie » ne sont pas à prendre tels quels. Ils font écho à l'actualité qui précisément, a touché *Charlie Hebdo*, mais nous devons y voir bien plus. Dire « Je suis Charlie », fondamentalement, c'est dire « Je suis libre de m'exprimer ». C'est dire « en tuant ces dessinateurs et les personnes qui les entouraient, vous avez tué des représentants de notre liberté d'expression. » *Charlie Hebdo* n'imposait pas un point de vue, *Charlie Hebdo* proposait une façon de traiter l'information. »



François de Montfort

« Je ne suis pas Charlie, je suis solidaire de Charlie. Le « je suis Charlie » a un côté fusionnel qui m'embête et si *Charlie Hebdo* m'a souvent fait rire dans ma jeunesse, je n'ai pas toujours partagé les dessins qui touchaient parfois à des choses sacrées. C'est l'éternelle question : peut-on rire de tout ? Je ne suis pas Charlie surtout car le même jour des centaines de victimes innocentes étaient tuées par Boko Haram au Nord du Nigéria et que cela faisait un court passage au fond des journaux et que ces vies valent autant que les autres vies. Je suis Charlie si cela permet de prendre conscience du manque d'avenir et du désespoir que nous fournissons parfois aux jeunes, si cela permet à l'Islam modéré de réfléchir à sa place dans la société, et de prendre conscience que lorsque nous entendons de manière distraite à la radio qu'il y a eu des dizaines de morts à cause de l'État Islamique à l'autre bout du monde, cela nous concerne aussi. Je suis Charlie lorsque je vois que malgré l'individualisme ambiant, nous sommes capables de nous rassembler pour une cause. »

Pierre d'Elbée

Si c'était cela, je ne trouverais rien à redire. J'adhérerais. Mais non, tout le monde a en tête les provocations de ce journal, et que tu le veuilles ou non, ce sont des images violentes auxquelles je ne peux pas m'associer, parce qu'elles sont facteurs de haine. D'autre part, on n'a pas besoin de s'appeler Charlie pour condamner l'assassinat. Il y a des fous qui refusent de s'appeler Charlie en disant « c'est bien fait pour eux ». C'est évidemment insupportable, personne ne peut défendre une telle position sérieusement dans une démocratie.

Aurélié Jeannin

Être Charlie, c'est défendre le fait de pouvoir pratiquer son métier, que l'on soit journaliste, policier ou agent d'entretien, sans risquer sa vie. Être Charlie, c'est défendre le fait de pouvoir être libre de sa façon de parler, de s'émouvoir, de rire, de pleurer, de réagir à certains sujets. C'est un message ouvert et je crois que c'est pour cela qu'il a connu une telle résonance. La population, française mais aussi mondiale, s'est reconnue dans ce message, à la fois parce qu'il faisait écho à un acte barbare précis mais surtout, selon moi, parce qu'il cristallisait beaucoup d'autres combats. C'est un message fédérateur, qui dépasse l'actualité, qui dépasse Charlie. C'est un message qui dit non aux ségrégations, non à l'extrémisme, oui à la tolérance, oui à la démocratie. C'est un message qui dépasse le fait de société, ses protagonistes, son périmètre géographique. Je crois que les citoyens ne pleuraient pas tant Cabu, Wolinski..., que leur propre société. Ils pleuraient que leur monde soit capable de faire cela. Ils pleuraient que l'on ne soit plus capable d'être différents. Ils pleuraient la crise qui nous rend pessimistes, la politique qui nous rend suspicieux, la météo qui nous rend moroses. Ils pleuraient que l'on ne sache pas vivre ensemble.

Pierre d'Elbée

Ça fait beaucoup. En ce qui concerne la pratique journalistique, je ne peux pas ignorer le cri de Delfeil de Ton qui a fait partie de la première équipe de Charlie, avant de quitter le journal en 1975, et qui adresse au directeur Charb ce reproche posthume : « Il était le chef. Quel besoin a-t-il eu d'entraîner l'équipe dans cette surenchère ? ». Cette voix me paraît indispensable à entendre. Il faut

sortir de l'alignement républicain aveugle derrière une ligne éditoriale qui n'a que faire de suiveurs et qui a donné dans la surenchère. L'attitude des médias anglo-saxons est à ce sujet éloquente : ils se sont montrés globalement solidaires du mouvement de protestation, d'indignation de notre pays mais ont souvent refusé de montrer les dessins de *Charlie Hebdo*. Je pense aux journaux *The Telegraph*, *New York Daily News*, *le Washington Examiner*, et à la majorité des grandes chaînes de télévision américaines, dont CNN et NBC, qui ont pris la décision de ne pas montrer les dessins.

Aurélié Jeannin

La question de la liberté d'expression est complexe. Où s'arrête-t-elle ? Quelle différence faire entre ces caricatures et les propos négationnistes d'un Dieudonné ? Dire que les dessinateurs de *Charlie Hebdo* sont allés trop loin, en abordant un sujet trop sensible est bien entendu une question que je me pose... Au sujet de la perception étrangère de cet événement, je dirai qu'il s'agit aussi d'une différence de culture. La liberté d'expression est un droit en France. C'est un bien précieux que beaucoup de pays n'ont pas, même aujourd'hui. Il n'y a pas de démocratie sans liberté de blâmer, de critiquer, et en France tout particulièrement, existe cette liberté, truculente, parfois gauloise, grivoise, de rire même de choses sérieuses. C'est dans notre culture.

Pierre d'Elbée

Je ne crois pas que ce soit seulement une question de culture, mais une manière différente de vivre la démocratie. Barak Obama a dit cette phrase qui me paraît très juste ici : « Nous avons parlé à plusieurs reprises de l'importance de protéger la liberté d'expression, qui est inscrite dans notre Constitution. Autrement dit, nous ne nous interrogeons pas sur le droit de telles choses à être publiées, simplement sur le jugement qui a présidé à la décision de les publier. » Barak Obama n'est pas un modèle de personne coincée...

Christophe Poissenot

Je suis Charlie ! Des hommes sont morts d'avoir été insolents. Être Charlie n'est pas être *Charlie Hebdo* ! Être Charlie, c'est être riche de la liberté d'expression et, qu'on le veuille ou non, cette liberté donne droit à l'insolence. »

Aurélié Jeannin

Je me souviens d'un spectacle de l'humoriste Patrick Timist dans lequel il évoquait les personnes trisomiques ; cela avait choqué les personnes concernées. Par définition, celui qui est concerné est sensible et donc, susceptible, moins réceptif. C'est humain. Le ton de *Charlie Hebdo* est volontairement provocateur, nul ne peut dire le contraire mais c'est un travail et un humour précis. Il faut du second degré mais aussi de la culture, de l'empathie, de la finesse d'esprit pour en saisir toutes les nuances. Parfois, c'est juste trop, sans doute, mais c'est un ton. Le leur. Son accès est limité – c'est un journal papier qui n'a pas de version numérique – et payant.

Pierre d'Elbée

Charlie Hebdo s'est fourvoyé avec des dessins choquants pour nombre de croyants, musulmans et chrétiens. Pour moi, cette liberté est un moindre mal. Je l'accepte parce que si on la refuse, le mal est plus grand que ce que l'on veut préserver. La société française fait preuve de maturité en acceptant un journal qui dit des choses choquantes. Mais la loi n'est pas suffisante pour créer du bien vivre, il faut aussi que les gens réfléchissent sur les conséquences de leurs actes, mêmes légaux. Il y a des actes qui sont légaux mais qu'il faut éviter de faire, selon les circonstances comme le dit Obama.

Aurélié Jeannin

C'est compréhensible mais tu seras d'accord pour dire que nous ne pouvons pas être tenus de vérifier que personne ne sera offusqué à chaque fois que l'on veut dire quelque chose. Pourquoi accepter des caricatures politiques mais pas religieuses ? Pourquoi ne pas s'offusquer d'un humour trash sur les blondes mais s'élever contre les blagues sur les handicapés ? Tout, absolument tout, est particulier et contextuel. Tout dépend de tout. La complexité de notre monde, dans toutes ses acceptions, pourrait s'avérer parfaitement paralysante. L'histoire de telle ethnie, l'identité de telle confession, les convictions, le parcours, les particularismes, les circonstances, les moments, les personnes... Tout est variable et tout, à tout moment, pourrait justifier que l'on ne s'exprime sur rien, ou alors à grand renfort de guillemets, de tournures diplomates, de termes adoucis. Cela donne les discours politiques. Nous devons pouvoir tout dire. À chacun ensuite de cheminer avec, selon sa philosophie personnelle. J'entendais à

Michel Pagès

« Je suis Charlie. Bien sûr que je suis Charlie. Pas le choix. Cela fait 40 ans qu'on me « charlifie », qu'on se moque de mes valeurs, qu'on caricature mes convictions, qu'on désacralise mes héros. J'ai l'habitude. Déchristianisé, je suis un peu leur produit. Et Charlie est rentré dans le système. La liberté d'expression ? Comme disait Voltaire : « Je hais vos idées mais je me battrais jusqu'au bout pour que vous puissiez les exprimer. » Sauf qu'aujourd'hui, le politiquement correct a bien corseté les débats. Faussement consensuel, ce signe de ralliement cache en fait bien des chausse-trappes et des non-dits. Ce ne sont pourtant pas les premiers cas de terrorisme islamique. Comme une greffe qui ne prend pas. Paradoxalement, cet angélisme du système à l'égard de la « religion d'amour et de paix » a été pris à revers. Va comprendre, Charlie ! Donc oui, je suis Charlie ... pas rancunier et pas dupe. »

Marc Jarrossay

« Je suis Charlie, oui. Définitivement. Viscéralement. Pour la liberté d'expression. L'argument est bateau, mais essentiel. Et puis il faut lire *Charlie Hebdo* pour comprendre que derrière la satire, cette joyeuse bande n'est constituée que d'humaniste, de pacifistes. De gens que la bêtise, l'ignorance et l'obscurantisme révoltent. Non *Charlie Hebdo* n'est pas anticléricale, anticapitaliste ou écolo. Ils ne dénoncent que les excès et la bêtise de ce monde avec leurs armes : l'humour. »

Régis de la Perraudière

« L'insulte n'est pas la liberté d'expression. Je ne crois pas que l'on puisse tuer des personnes au nom d'une religion ou d'une idéologie. Je ne crois pas non plus que l'on puisse moquer, insulter une personne, traîner dans la boue la religion d'un autre, les institutions, les politiques au nom de la liberté d'expression. L'insulte est une violence. L'insulte n'est pas la liberté d'expression et la tolérance. Celui qui blesse grossièrement les consciences participe aussi à la violence. Paix à leur âme... mais je ne suis pas Charlie. »

*La loi n'est pas suffisante
pour créer du bien vivre,
il faut aussi que les gens
réfléchissent sur les conséquences
de leurs actes, mêmes légaux*



la télévision une musulmane dire que les caricatures de Mahomet l'avaient choquée mais qu'elle savait faire la part des choses.

Pierre d'Elbée

Même le droit à la liberté d'expression est encadré par des limites. On ne peut pas tout dire, même en France. Ces limites (diffamation ou calomnie, incitation à la haine, au meurtre, transgression de la loi) peuvent évoluer. Ce qui est en jeu c'est notre rapport au sacré, c'est-à-dire, ce qui est le plus important pour des croyants. Même si le blasphème n'est pas condamné en France, tu conviendras qu'il faut une grande maîtrise de leur part pour accepter la dérision ou des propos blessants. Je crois que de nombreux citoyens en France ressentent cette indignation. Trop souvent provoqués, la colère monte...

Aurélié Jeannin

Sous prétexte que les sujets des caricatures, ou des chroniques et autres billets d'humoristes ou de commentateurs, sont des personnes capables de saisir des armes pour vous faire taire, doit-on précisément se taire ? De façon théorique, peut-on défendre l'idée que l'on aurait le droit de croquer quiconque n'aurait pas de kalachnikov pour riposter mais préserver ceux dont les représailles peuvent être mortelles ? D'un point de vue plus concret, je comprends bien l'idée que *Charlie Hebdo* aurait pu arbitrer, se dire que dans un contexte social, géopolitique, leurs caricatures étaient trop risquées. Mais d'un point de vue idéologique, ils sont allés au bout d'une conviction pure : rire de tout et de tout le monde. C'est entier, jusqu'au-boutiste, peut-être irresponsable, mais c'est cohérent.

Pierre d'Elbée

Est-il responsable de s'exprimer au point de risquer l'assassinat d'innocents, et de mettre le feu aux poudres ? Se taire pour l'unique raison d'une menace est une attitude indigne, je te l'accorde. Il faut savoir s'opposer à un ennemi puissant et injuste (Kant). Mais il faut aussi éviter d'exiger tout de l'autre et rien de soi. Comme si j'avais le droit de tout dire, sous prétexte que l'autre est soumis à

l'obligation de me respecter. Moi aussi j'ai des devoirs, et pas seulement légaux, mais moraux. Offenser gravement parce que j'en ai le droit me paraît une attitude peu généreuse et bien arrogante. L'intelligence et l'humanisme ne conduisent-ils pas à y renoncer ? Non par peur, mais au nom de la fraternité et du respect ? Tant que des propos insultants sont diffusés d'une manière confidentielle, c'est peut-être un mal assimilable par une démocratie. Dès que l'on somme les citoyens français de se positionner sur un slogan qui flirte avec la calomnie et la diffamation, il me semble indispensable d'être lucide. Entre la provocation et l'assassinat, je choisis ni l'un ni l'autre, même si je reconnais qu'il n'y a pas de commune mesure entre eux. Je préfère la paix. À l'échelle d'un pays, la liberté d'expression ne peut pas aller sans une attitude de respect citoyen lié à la troisième valeur de la République française : la fraternité.

Aurélié Jeannin

L'intelligence et l'humanisme sont de répondre aux dessins cinglants par des dessins, et non par des fusils. C'est là que réside une attitude vraiment fraternelle. C'est le rôle de l'éducation, de l'école, de rendre les gens capables d'être des citoyens libres et responsables. Les questions au sujet de la responsabilité de *Charlie Hebdo* et des limites à la liberté d'expression sont complexes mais je crois que ce qu'il faut savoir entendre aujourd'hui, à travers la mobilisation française autour de cet événement, c'est l'appel d'une société à retrouver un vivre ensemble apaisé et respectueux.

Pierre d'Elbée

Un vivre ensemble apaisé et respectueux suppose qu'on respecte les croyants convaincus, qui ne sont ni intégristes ni fanatiques, qu'on évite de les scandaliser, qu'on respecte leur foi, qu'on n'exige pas d'eux qu'ils se soumettent au slogan « Je suis Charlie ». Ne nous méprenons pas sur l'indignation des personnes qui sont heurtées dans leur rapport au sacré et ne comprennent pas comment on peut manquer autant de respect pour des choses qui sont sacrées pour elles.

Il faut se méfier d'une forme d'arrogance légale qui alimente la violence en prônant le droit. Elle qui risque fort de produire un déchaînement. Pire, on sème le doute dans le cœur de croyants modérés en défendant à l'excès des propos auxquels ils ne peuvent adhérer. Identifier la ligne républicaine au slogan « Je suis Charlie » est une pure erreur de stratégie d'intégration. Si personne n'est obligé de lire ce journal, presque tout le monde sait ce qu'il y a dedans, surtout maintenant. Cela suffit pour créer un malaise, une suspicion, une indignation, un esprit de haine. La violence fonctionne comme une spirale mimétique et, passé le seuil d'acceptabilité, elle se moque du droit. On passe des crayons aux canons. C'est immoral, mais c'est compréhensible. C'est pourquoi je refuse de dire « Je suis Charlie ».

Aurélié Jeannin

N'oublions pas que nous parlons d'assassinats. Rien ne doit pouvoir justifier la violence. Alors, engouffrons-nous dans cette brèche pour réaffirmer nos valeurs et nos croyances, pour véhiculer des idées, pour se parler, débattre. Voyons Charlie comme un symbole et ce rassemblement comme un prétexte. Comme le travail de ces dessinateurs, l'idée est de susciter de la réaction, et donc de la réflexion. Être Charlie, c'est, pour une fois, ne plus accepter les pincettes, les circonstances atténuantes, les cas par cas. C'est affirmer d'une seule voix, sans condition et sans trembler : on ne peut pas tuer celui qui exprime son opinion. Pour tout cela, je suis Charlie. Pour répondre à un Delfeil de Ton rancunier ou à un Obama absent, je citerai Salman Rushdie : « J'apporte tout mon soutien à *Charlie Hebdo*, comme c'est notre devoir à tous, pour défendre l'ironie et l'humour, qui ont toujours été des armes au service de la liberté, contre la tyrannie, la malhonnêteté et la connerie. L'expression « le respect de la religion » est devenue le nom de code pour dissimuler « la peur de la religion ». Les religions, comme n'importe quelles idées, doivent être soumises à la paille de fer de la critique, de la satire et, oui, décidément, de notre intrépide irrespect. » ●

Christine Masserot

« Je pense à toutes ces familles victimes du terrorisme qui sont dans le deuil et la souffrance. Je suis « Charlie » pour la liberté d'expression, liberté, OUI, mais qui n'attaque pas, ne blesse pas, car cela empêche la fraternisation. Soyons tolérants, apprenons le respect mutuel des différences, apprenons à écouter, à donner et aimer pour contribuer à la paix. »

*Les religions, comme n'importe
quelles idées, doivent être
soumises à la paille de fer
de la critique*

Taoufik Limami

« Je suis Charlie pour construire un symbole d'unité. Je suis Charlie/ Je ne suis pas Charlie est, je crois, juste un choc des cultures supplémentaire. Il n'existe pas de blague universelle, fort heureusement. Il faut s'imprégner de la culture de l'autre pour accéder à ses richesses. Une majorité d'hommes réprouve l'agression, donc l'insulte, mais chacun ses codes... Drôle ou violent ? Provocation ou simple refus d'accorder un traitement de faveur ? On peut rire de tout, oui mais... encore faut-il se comprendre. Chacun ses codes : conservateurs, gay, Musulmans, Français, Arabes, Hindous, parisiens, banlieusards... Nous avons tous à l'esprit cette attitude différente et un peu choquante d'un autre, et nous en parlons avec mépris. Nous avons besoin d'indulgence pour ne jamais perdre la volonté d'être tolérant. »

Giuseppe Barbolan

« Si je n'ai que rarement acheté un numéro de *Charlie Hebdo*, je n'en suis pas moins content qu'un tel journal puisse simplement exister. Il s'inscrit dans une tradition séculaire et bien française d'irrévérence et de poil à gratter envers tous ceux qui se prennent, ou prennent leur "idéal" un peu trop au sérieux. Là où les gardiens du temple voient une insulte à leurs croyances ou certitudes, et se braquent en jetant des anathèmes, d'autres mécréants y trouvent l'occasion de rire de leurs propres défauts, d'être beaucoup plus humains, et donc finalement plus proches de la divinité... Un comble ! Alors oui, sans hésiter une seconde "Je suis Charlie". »

« Mourons pour des idées, d'accord mais de mort lente... »

Georges Brassens



L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL, SOURCE D'INSPIRATION POUR L'ENTREPRISE

Propos recueillis par François de Monftort

Patrick Bertrand me reçoit à La Ruche à Paris, près du canal Saint-Martin. La Ruche regroupe des entrepreneurs sociaux, dans un espace style loft, avec de multiples recoins. Patrick a fondé Passerelles & Compétences. Son organisation met en relation des professionnels bénévoles et des associations qui ont besoin d'expertise. Je ne sais pas ce que cette rencontre va produire, mon instinct me dit que nous allons vivre quelque chose.

Quelles sont les motivations des professionnels bénévoles ?

Nous vivons une période où les personnes sont moins militantes, où les grandes utopies ne font plus recette. Il y a une certaine fatalité. Mais les personnes veulent rendre les choses plus vivables autour d'elles, faire des choses justes pour des causes justes. Elles ont le désir de se sentir utiles pour la société. Cela peut être une compensation au manque d'utilité qu'elles ressentent dans leur environnement professionnel et au manque de sens qu'elles ressentent dans leur activité. En creux cela veut dire : « Si je me sens utile et si ce que l'entreprise fait, a du sens, alors vous pouvez me demander beaucoup et je n'aurai pas l'impression de travailler. »

Cela veut dire qu'ils travaillent juste pour la rémunération ?

La rémunération est un des aspects de la reconnaissance. Mais on peut imaginer que si l'entreprise a un sens évident et que la personne a atteint une sécurité financière, elle pourrait travailler juste pour le plaisir.

Qu'est-ce que change le bénévolat dans la manière de travailler ?

Le bénévolat permet d'envisager la relation en dehors de toute relation financière et contractuelle. J'ai découvert que beaucoup font plus gratuitement que lorsqu'ils sont bien payés. Dans une relation contractuelle, je respecte



le cadre, lorsque c'est gratuit, je n'ai pas de limites. Dans le bénévolat, on accepte la fragilité, on a le droit à la faiblesse, on laisse place à la bienveillance, ce qui m'intéresse c'est ce que tu es et non pas uniquement ce que tu fais. On prend aussi le temps de perdre son temps, on relaisse la place à l'humain, on se donne le droit de ne pas être parfait. Au départ, les super-pros arrivent avec leurs gros bras et leurs titres et, petit-à-petit ils deviennent eux-mêmes et se donnent le droit à la faiblesse. Ces changements d'attitude améliorent largement l'efficacité de leur action.

Est-ce que c'est transposable dans l'entreprise ou faut-il garder des mondes séparés chacun avec leur logique ?

L'entreprise a tout à gagner à redonner de la place à la gratuité. L'entreprise doit se demander « À quoi je sers fondamentalement ? » La financiarisation des dernières années a fait des résultats financiers la finalité de l'entreprise, tuant son efficacité à petit feu. Le mécénat externe ne peut être une compensation à une activité purement économique. Les gens ont besoin de mécénat interne, il s'agit de redonner de la place aux fragilités internes. L'entreprise se fragilise en n'acceptant pas ses fragilités internes. L'énoncé de ses fragilités libère la relation et la créativité. J'ai connu un chef d'entreprise qui a avoué à ses salariés qu'il ne pourrait plus payer les salaires dans trois mois. Du coup les salariés ont proposé des tas d'idées pour continuer l'activité auxquelles il n'avait pas pensé. Dans la précarité, je suis ouvert à ce que les autres m'apportent. Quand je rencontre un bénévole, je ne le paye pas, je m'intéresse d'abord à ce qu'il est, pas à ce qu'il m'apporte.



*Si je me sens utile et si ce que
l'entreprise fait a du sens,
alors vous pouvez me demander
beaucoup et je n'aurai pas
l'impression de travailler*

Quel est le rapport au résultat dans votre association ?

Il est important, mais pas central. Prenons un exemple: je monte une association pour les SDF, je veux faire du résultat, je vais monter une organisation, mettre l'activité sous tension et peut-être que l'organisation va faire du chiffre. Je vais cadrer mon univers spatio-temporel. Si je me dis: « Ce qui m'intéresse, c'est d'avoir le plus de monde possible pour sortir les SDF de la rue, le temps n'est pas une contrainte, je vais gérer au rythme des bénévoles, je vais accepter que je sème et que d'autres vont récolter, je vais accepter de ne plus tout maîtriser », cela sera sans doute mieux, et au bout du compte beaucoup plus efficace. Il faut parfois redire le rêve qui nous habite et que nous voulons partager. Nous avons abandonné les grandes utopies des années passées, car elles n'ont pas fait leurs preuves (il y a cependant des grandes avancées, Obama et Mandela, sont quelque part, issus du « I have a dream » de Martin Luther King). Entre associés dans des périodes de crise, nous avons réaffirmé notre rêve commun, cela a été vital pour repartir.

*Ce qui m'intéresse
c'est ce que tu es et
non pas uniquement
ce que tu fais*

Est-ce que la gratuité catalyse la créativité ?

Dans notre association, on a peu de moyens, on a juste l'argent dont on a besoin, cela rend créatif. On s'autorise à dire que l'on a un problème et on le partage, du coup les gens deviennent solidaires et proposent des idées créatives. Et puis, comme on l'a vu, la relation gratuite n'est pas une relation contractuelle limitée. Mais ce n'est pas la gratuité qui crée la créativité, c'est l'humain remis au centre de la relation.

Est-ce que le sens n'est pas une question un peu cérébrale ?

Le sens est une signification, une direction et une sensation, on sent que l'on est à sa place, on ne saurait pas toujours dire pourquoi.

Comment réconcilier, résultat et personnes, gratuité et marchand, maîtrise et lâcher prise ?

Les choses ne s'opposent pas, elles s'interpénètrent et se renforcent. Vous comme moi prenons du temps pour cet entretien, nous le faisons tous les deux « gratuitement ». Cet échange nous fait grandir. Je crois que nous devons passer de l'efficacité à la fécondité, c'est sans doute la douce rupture dans laquelle nous devons nous engager: rupture car il faut accepter la fragilité, un lâcher prise, oser la confiance, abandonner la volonté de tout maîtriser, ne pas toujours savoir ce que cela va donner, retrouver des personnes et abandonner les titres pour retrouver une vraie efficacité ●



LA GRATUITÉ, **FONDEMENT DE LA VIE**



Par Pierre d'Elbée

Philosophe consultant - Fondateur d'IPHAÉ Conseil - Associé Caminno

Il y a une énigme de la gratuité. Elle émerveille et trouble à la fois. On a envie d'y croire et on craint qu'elle soit finalement impossible. Nombreux sont les jeunes qui privilégient les postes dans le secteur humanitaire et les associations philanthropiques. Ils y voient un surplus de sens. En même temps, on soupçonne souvent le bénévolat d'être le lieu de la frustration et du ressentiment, où les acteurs se paient en valorisation sociale, en bonne conscience et autre rétribution cachée, à défaut d'une rétribution sonnante et trébuchante. Le philosophe Derrida remarquait que le donateur, du moment qu'il prend conscience de son don, se paye lui-même d'une

reconnaissance symbolique, ce qui ressemble bien à une valeur marchande. L'échange marchand serait-il alors plus franc ? Que reste-t-il du don, du don gratuit ? Existe-t-il vraiment ? Qu'en est-il du don dans le monde de l'entreprise souvent enfermée dans sa dénomination « à but lucratif » ?

Appelons don gratuit le fait de céder librement un bien à l'autre sans espérance de retour. On objecte souvent qu'à partir du moment où il y a retour, il n'y a plus vraiment don. Ne serait-ce qu'un simple merci de la part d'un donataire perturberait la gratuité du don fait par le donateur. C'est une erreur : la gratuité

du don n'exclut pas le bénéfice qu'en retire le donateur, mais l'intention du bénéfice. Il y a gratuité quand un acte est fait dans une intention désintéressée. C'est là un paradoxe du don : il peut procurer la plus grande des satisfactions à son auteur, alors même que ce dernier ne la cherche pas d'abord. La logique du don s'oppose à la logique commerciale, comme la gratuité au lucratif. Pourtant, on fait généralement du lucratif le fondement de la gratuité comme dans le raisonnement – juste – suivant : le monde associatif fonctionne grâce aux subventions, dont tout le monde sait que ce sont *in fine* les entreprises qui les paient. Jamais il ne vient à l'esprit que ce pourrait être le contraire, à savoir que la gratuité puisse fonder le lucratif, ce qui voudrait dire que le don est antérieur à l'échange marchand, qu'il est plus réel, et que c'est lui en définitive le modèle de la relation de l'être humain au monde et au travail. Explorons cette voie.

Il en est du don comme de la vie. La vie est la part donnée de tout être humain. Chacun a reçu son corps, son nom, ses qualités et ses défauts, le contexte familial, humain et culturel dans lequel il voit le jour. Sans ce capital de départ, il n'est rien. Chacun est d'abord l'héritier, le terme d'une longue chaîne de causes infiniment complexes qui a commencé il y a plus de quatorze milliards d'années ; il est l'aboutissement de ce que François Cheng appelle « la grande aventure de la vie. » Chacun reçoit gratuitement ce capital infini, qu'il lui appartiendra de faire sien. Admettons la prééminence originelle du gratuit dans l'ordre de la vie et de la personne. Qu'en est-il de l'entreprise ? N'est-elle pas un îlot technico-scientifique, comme dirait Comte-Sponville, qui l'exclut à tout jamais des rives de la gratuité ? Osons pourtant continuer d'explorer cette voie. La recherche de profit est certes aux antipodes de la gratuité. Elle concerne un avantage qui résulte d'une activité. Ce qui veut dire que le profit n'est jamais un objectif au sens strict, mais la conséquence (heureuse) de la poursuite d'un objectif. On parle à juste titre d'un revenu, c'est-à-dire de ce qui revient à quelqu'un qui a exercé une activité avec succès. Le profit a beau être le but recherché par l'actionnaire (même s'il peut exister des actionnaires qui ne le recherchent pas en premier), il n'en reste pas moins que le fondement de l'entreprise économique est

la valeur ajoutée qu'elle produit, achetée par un client. Or la production de valeur ajoutée est rarement intégralement rétribuée. C'est évident pour les professions « libérales » puisqu'un médecin qui sauve un patient d'une maladie (mortelle) recevra un honoraire qui n'a rien à voir avec le service rendu. Comment rémunérer une vie humaine sauvée ? Mais c'est aussi vrai du créateur d'entreprise qui crée des emplois et permet à des familles entières de vivre correctement, c'est vrai de l'innovateur qui apporte un nouveau process qui procure des avantages pérennes à d'autres que lui-même, c'est vrai du cadre qui donne à son travail une énergie supplémentaire, c'est vrai de tout travailleur qui prend à cœur son activité, qui cherche à la réaliser au mieux, à lui apporter une qualité, un supplément d'âme.

Gratuité du don n'exclut pas le bénéfice qu'en retire le donateur

C'est ici que se déploie le changement de paradigme. On passe du travail intégré dans le marché, objet d'échange et rétribué, au travail désintéressé, procédant d'un sujet qui donne plus qu'il n'est rétribué. La première sphère est celle de la nécessité, la seconde celle de la gratuité. Les deux sont évidemment complémentaires. Mais seule la seconde donne une satisfaction profonde. Les gens heureux au travail sont non seulement rémunérés justement, mais ont le privilège d'investir de leur propre personne dans leur activité. Au fond, c'est cela que l'on rêve de découvrir à travers son activité professionnelle : donner gratuitement de soi-même pour que le monde progresse. La vocation au travail et à la transformation du monde comporte bien une part de gratuité essentielle, rétive à toute rétribution. C'est que l'homme ne se mesure pas d'abord à ce qu'il gagne, mais à ce qu'il donne. Et il souffre de gagner sans donner. Parce qu'il sait qu'au fond, « tout ce qui n'est pas donné est perdu » (P. Ceyrac)•

Mon dessin ne représentait pas un chapeau.

Il représentait un serpent boa qui digérait un éléphant.



J'ai alors dessiné l'intérieur du serpent boa, afin que les grandes personnes puissent comprendre. Elles ont toujours besoin d'explications.

UN JOUR ORDINAIRE DE DÉCEMBRE

Par **Nicolas & Magalie Mélis**

Parents de Salomé

Dans ce petit salon blanc, imprégné de la souffrance de tant de parents, nous sommes assis, pâles, tendus... face à ce médecin. Nous apprenons que notre petite fille Salomé est atteinte d'une leucémie lymphoblastique de type B. L'annonce coule sur nous comme une chape de plomb et nous plonge dans un état second qui exploite tous les sentiments de la palette humaine. Viennent pêle-mêle la peur, l'incompréhension, le doute, la haine même...

Toutefois, le jour où tout s'arrête, tout recommence. C'est le début d'une chaîne de solidarité, d'empathie, de compassion, d'amour parfois, qui se met en place autour de nous. Dans ce *Dies horribilis*, nous recevons le premier don qui soit fait à Salomé, à nous ses parents et son frère : l'espoir. C'est en effet l'espoir que nous insuffle l'équipe du service d'oncologie pédiatrique d'Angers où est admise notre fille. C'est l'émotion la plus précieuse pour nous, car elle est le moteur de tous les sentiments portés par l'entourage familial, amical et professionnel. C'est en effet l'espoir de la vie qui porte les hommes et les femmes du corps médical qui se dévouent chaque jour dans leur travail pour sauver nos enfants. C'est l'espoir d'apporter du bonheur aux enfants, qui poussent ces hommes et ces femmes anonymes à revêtir leurs fameuses blouses roses, à donner de leurs temps, de leur bonne humeur pour voler des sourires ou des rires à la maladie. C'est l'espoir qui anime les clowns (Le rire médecin) ou les chanteurs (Les chambres à air) qui passent dans les chambres voir les enfants qui ne peuvent se déplacer. Plus modestement et pourtant INDISPENSABLE, l'espoir que chacun porte en soi : vous

lecteurs, moi à pousser de généreux donateurs de sang, capital à la survie d'un enfant atteint d'un cancer. Le sang, c'est le symbole de la vie et l'espoir est un sentiment qui la représente bien. Donner est un symbole de vie et d'espoir, quel que soit ce que l'on a à donner : du temps, de la passion, du rire, du sang, et même de la moelle osseuse !

Nous nous sommes toujours demandé, comment notre petite fille a-t-elle fait pour tout endurer avec le sourire ? Où a-t-elle puisé cette force pour supporter tant d'épreuves ? Bien sûr, on peut penser que ce n'est qu'un enfant. On peut se dire qu'elle n'a pas conscience de tout, qu'elle n'envisage pas l'avenir, qu'elle oubliera vite... Dans cet univers hostile qu'est ce service d'oncologie, Salomé s'est battue, elle a accepté ce qu'elle ne pouvait pas éviter grâce au dévouement et à la grande générosité de toutes ces personnes. Grâce à toutes les formes d'espoir qui l'ont porté, celui que nous possédions et celui que tous et que chacun, lui ont offert lorsque nous en avons manqué... Nous avons choisi à la naissance de Salomé cette citation : « Il suffit d'un très petit degré d'espoir pour créer la naissance de l'amour. » Nous ignorions alors ce jour-là quel symbole elle deviendrait pour elle... ●

Actuellement, les réserves en produits sanguins de l'EFS (Établissement français du sang) sont très faibles. L'EFS compte sur la forte mobilisation des donneurs et des non-donneurs. Le sang c'est la vie. Pour plus d'informations, vous pouvez contacter l'EFS de votre ville.

www.dondusang.net.

Sur Facebook :

<https://fr-fr.facebook.com/EtablissementFrancaisduSang>

GRATUITÉ & BUSINESS

Dialogue de François de Montfort et Pierre d'Elbée

Associés Caminno

François de Montfort

Je crois qu'il y a un préalable à la question des relations entre la gratuité et le business. Il faut se poser la question : « Qu'est-ce que l'homme ? » Est-il simplement à la recherche de son intérêt ? L'égoïsme est-il le moteur unique de son action ou est-il aussi capable d'être mû par l'altruisme et la générosité, de rechercher la coopération et la confiance d'une façon désintéressée ? Nous expérimentons chaque jour que nous appartenons à ces deux mondes. Nous ne pouvons jamais être sûrs de la pureté égoïste ou altruiste de nos relations, et quelque part nos relations échappent à une conceptualisation définitive.

Pierre d'Elbée

On croit souvent que le gratuit est seulement altruiste et le lucratif égoïste. On augmente la confusion en moralisant le débat, et en disant que le gratuit altruiste est éthique, alors que le lucratif égoïste est cupide. Or tout cela est faux, car on peut faire le mal gratuitement, et on peut développer un service à la fois éthique et très rentable pour soi. En termes d'éthique, le business est régi par la logique de la justice, alors que la gratuité est régie par celle du don, et le don est généralement associé à l'amour, ce qui est plus valorisant que la justice. Ni l'égoïsme ni l'altruisme ne sont purement vertueux ou vicieux : on peut observer des altruismes sacrificiels fondés sur une injustice que l'on se fait à soi-même et qui sont de véritables suicides. À l'inverse, le

commandement évangélique et la sagesse des nations requièrent d'aimer l'autre « comme soi-même ». Je trouve que tu as raison de dire que nous sommes tous à la fois égoïstes et altruistes. Je dirais même qu'un acte gratuit (donner quelque chose) peut produire une grande satisfaction personnelle, et qu'une activité lucrative peut au contraire comporter une part désintéressée. Ces paradoxes vont à l'encontre de ce que l'on croit le plus souvent, ce qui permet d'affirmer qu'il existe des comportements de convoitise dans des activités caritatives et des comportements désintéressés dans les entreprises !

François de Montfort

Dans le monde de l'entreprise, je suis souvent frappé par le fait que les responsables créent une activité qui répond à leurs propres besoins, et même parfois à des blessures profondes qu'ils cherchent à guérir. Ces réponses qu'ils trouvent et qu'ils transforment en projet, ils les partagent avec d'autres dans le cadre d'une activité marchande. La fragilité et l'altruisme peuvent ainsi constituer le cœur de la création d'entreprise. Au départ dans la création d'entreprise, il y a aussi cette confiance entre les associés, cette bienveillance gratuite qui est le fondement même de la décision et de la pérennité. Cela n'empêchera pas la contractualisation, mais à la racine il y a une volonté de coopération confiante.



“Allez, encore un petit effort !”

Pierre d'Elbée

Je crois que ce qui nous empêche de comprendre la place de la gratuité dans le monde de l'entreprise est la référence classique et exclusive au profit. Quoique fassent les entrepreneurs et leurs équipes, leurs activités sont censées n'être motivées que par le profit, avec cette idée d'une dureté, d'une âpreté au gain, de cupidité que l'on peut lire chez Marx à propos du bourgeois qui ne laisse « subsister d'autre lien, entre l'homme et l'homme, que le froid intérêt, les dures exigences du paiement au comptant. Il a noyé les frissons sacrés de l'extase religieuse, de l'enthousiasme chevaleresque, de la sentimentalité petite-bourgeoise dans les eaux glacées du calcul égoïste. Il a fait de la dignité personnelle une simple valeur d'échange ; il a substitué aux nombreuses libertés, si chèrement conquises, l'unique et impitoyable liberté du commerce. En un mot, à la place de l'exploitation que masquaient les illusions religieuses et politiques, il a mis une exploitation ouverte, éhontée, directe, brutale. »

François de Montfort

Il est pourtant vrai que pour assurer son développement, l'entreprise va optimiser sa production, mesurer économiquement le flux et maximiser la rentabilité. La généralisation des process et des contrôles peut avoir tendance à étouffer notre désir naturel de créativité, de don.

*La généralisation
des process et des
contrôles peut avoir
tendance à étouffer
notre désir naturel de
créativité, de don*

Pierre d'Elbée

Il y a cette phrase remarquable de Rockefeller « Si ton seul but est de devenir riche, tu n'y arriveras jamais ». Je crois qu'elle est vraie. L'âpreté au gain, l'exigence excessive et cruelle vis-à-vis des personnes, l'esprit de calcul systématique ne sont pas des conditions optimales de performance, en tout cas pas durables. Tôt ou tard, l'humain se rebelle. Il a besoin de respirer avec des projets rentables, mais aussi socialement utiles, beaux, respectueux de la nature...

François de Montfort

Les recherches actuelles sur l'entreprise (voir le livre d'Adélaïde de Lastic *Que valent les valeurs*) montrent que l'on n'a pas d'un côté des valeurs marchandes et matérielles, et de l'autre des valeurs non marchandes, et immatérielles. Il n'y a pas l'économique et le non-économique, deux zones de l'agir humain avec une frontière « étanche ». Pour moi, les éléments dits de gratuité sont constitutifs de l'activité économique et ces éléments sont même fondamentaux. On achète une qualité de la relation, un conseil, un plus indéfinissable qui fait tout le plaisir de donner que de recevoir. Rendre complètement marchand cette relation annihile le développement de l'activité économique. Si l'on prolonge la réflexion, cela veut dire que « l'économique ne possède pas à son propre niveau la totalité de sens et de finalité, mais une partie seulement ». La finalité économique n'est pas l'économie elle-même mais le développement humain.

Pierre d'Elbée

Qu'est-ce qu'une valeur ? C'est un principe au nom duquel on décide et on agit. L'entreprise est d'abord fondée sur les valeurs utiles, parce que le premier but subjectif du travail est de pouvoir vivre de l'utilité que l'on produit et que l'on vend. La performance, l'efficacité, la rentabilité sont bien des valeurs fondamentales d'entreprise. Toute la question est de savoir si cet univers de valeurs utiles peut exister de façon autonome, sans autre référence. Or je ne le crois pas. Je crois même que le capitalisme actuel, sous sa forme financière et cupide, est au fond un « tue l'entreprise ». Et c'est là que je suis d'accord avec toi. Les valeurs de la performance sont invivables sans être associées à celles de plaisir

et d'éthique. Les valeurs du plaisir apportent aux hommes une respiration indispensable à la tension du résultat et les valeurs éthiques leur apportent la reconnaissance et la justice. Ces univers de valeurs laissent pointer un élément de gratuité : on ne travaille pas seulement pour l'argent, mais aussi parce que l'on aime être utile (plaisir) et on aime que cette utilité serve à d'autres que soi-même. C'est cela la gratuité, une attitude qui ne vise pas d'abord ni seulement son intérêt propre. Alors oui, il y a de la gratuité dans l'entreprise, dans la générosité d'un responsable qui, par son comportement, sert autre chose que son ambition personnelle. Il y a de la gratuité dans le commercial qui cherche une transaction juste, et pas seulement la plus rentable possible. Il y a de la gratuité dans le travail de n'importe quel salarié qui aime tout simplement que son travail soit bien fait...

François de Montfort

Il existe une autre approche qui consisterait à dire « il y a l'univers marchand de l'entreprise et l'univers de la gratuité dans le bénévolat paré de toutes les qualités ». Il y a la tentation un peu rationaliste de ranger les univers dans des cases, aux dépens de l'unité et de la vie qui mêle les choses. Il y a comme on l'a vu, de l'économique dans le bénévolat et du non économique dans le marchand. J'irai plus loin en disant que la quantification actuelle au niveau d'un pays, en particulier le PIB, ne mesure pas le développement humain ni le respect de la biosphère. L'ONU a mis en place un indice de développement humain (IDH) qui fait moins la une des journaux que le PIB. La mesure quantitative ne suffit plus à assurer l'accomplissement des finalités d'une entreprise ou d'une économie.

Pierre d'Elbée

La rentabilité est une condition *sine qua non* de l'entreprise, pas d'une association caritative. Il ne faut pas l'oublier. Cela ne veut pas dire que l'association n'a pas besoin de performance : le gaspillage est toujours possible, toujours à éviter. Cela ne veut pas dire non plus que l'entreprise n'a pas un besoin pressenti de répondre, par une prestation rentable, à un besoin honnête, et mieux encore, à se mettre au service d'un projet d'intérêt commun, à forte incidence environnementale et humaine. La culture du développement

durable est à ce titre la preuve qu'un horizon de profit est insuffisant à développer une économie saine. Il faut sortir de ce procès d'intention bien français que l'on fait trop volontiers au monde de l'entreprise, à savoir que son activité est un prétexte au profit, et que finalement seul le profit compte vraiment pour elle. Il faut citer l'esprit de service, la beauté des produits, la défense de comportements éthiques et intègres qui peuvent même aller parfois à l'encontre du lucratif lui-même. Toute la question est de savoir si ces éléments se surajoutent à l'activité économique ou s'ils la constituent. La performance est l'œuvre d'acteurs, et ces acteurs peuvent avoir des motivations variées. Certains très intéressés, et d'autres pas du tout. La satisfaction du travail bien fait, l'esprit de perfection, la qualité, l'esprit de curiosité qui conduit à l'innovation ne peuvent pas être considérés comme purement utilitaristes.

François de Montfort

Derrière notre échange, je crois que l'on peut dessiner ou redessiner un monde économique

*La gratitude, c'est
le sentiment de
reconnaissance que
l'on ressent à l'égard
de quelqu'un qui
nous a donné plus
qu'on ne pourra
jamais lui rendre*

dans lesquelles des valeurs de toujours s'affirment avec une nouvelle force.

La qualité des relations interpersonnelles : la performance n'est pas la somme des opérations individuelles, mais de la cohérence des acteurs entre eux qui s'enrichissent de leur diversité, complètent leurs fragilités, additionnent leurs points forts, créent un tout qui dépasse les parties. Cette économie met en valeur les comportements d'empathie et de coopération. On ne sait plus qui a fait quoi dans l'œuvre commune, ce qui n'empêche pas la reconnaissance individuelle.

L'organisation en réseau : qui demande une vision commune et la confiance entre ses membres, mais qui donne une organisation adaptative et flexible dans un contexte d'incertitude.

Le bien commun : peut-être est-on allé au bout de notre individualisme et de la recherche sans fin d'un épanouissement personnel. Il est temps de cultiver le don dans une cause commune, de définir un futur positif et juste pour l'ensemble. Le développement de biens communs gratuits (l'exemple de Wikipédia), notre capacité à partager des biens par souci d'économie, mais aussi pour ne pas gaspiller, montrent qu'il y a sans doute une aspiration à bâtir quelque chose de commun qui redonne un élan et un plaisir d'être ensemble.

Pierre d'Elbée

Il y a un élément de gratuité que l'on rencontre souvent dans les entreprises : c'est la gratitude. Combien de fois j'ai entendu des responsables me dire que s'ils avaient aujourd'hui un poste de responsabilité, ou s'ils étaient heureux dans leur travail, c'est parce qu'ils avaient eu la chance d'œuvrer sous les auspices d'un chef bienveillant, d'un responsable attentif qui les avait accompagnés dans leur progression. Sans lui, il est clair qu'ils n'en seraient pas là où ils sont aujourd'hui. La gratitude, c'est le sentiment de reconnaissance que l'on ressent à l'égard de quelqu'un qui nous a donné plus qu'on ne pourra jamais lui rendre. C'est le merci que l'on donne en signe de reconnaissance à celui ou celle qui ne fait pas peser sur soi la dette qu'en stricte justice, on lui doit. C'est une attitude noble, gratuite. Elle existe. Je l'ai rencontrée ! ●

BENJAMIN PAVAGEAU

RELIT SLOW

Benjamin Pavageau est enseignant chercheur à l'Ircm. Une école qui est née à Angers à la même époque que Caminno. Une école qui a formé de nombreux collaborateurs et avec laquelle nous avons des échanges structurants. Benjamin mène actuellement une recherche sur « le rôle du don et du gratuit dans le développement du leadership. » Il nous fait l'amitié de relire Slow.

Penser la gratuité nous coûte cher, tant le concept est polysémique et polymorphe, surtout dans notre société néolibérale. Le dialogue entre Scipion et Angela est bien révélateur de notre façon spontanée de poser le débat, entre intérêt et désintéressement. Mais si la gratuité est vraiment l'absence totale d'intérêt, n'est-elle pas disqualifiée d'avance ? En effet, si on utilise pour la saisir la grille de lecture de la pensée libérale, considérant que l'individu maximise toujours son intérêt, comment la défendre ? Comme le souligne Bourdieu, nous avons tous intérêt à défendre le désintéressement ! Mais en quoi consiste au juste ce désintéressement ? L'article de François qui « fait des coupes » montre bien que le désintéressement est à rattacher au besoin existentiel de donner. Mais peut-on vraiment donner avec absence d'intérêt ? De quel intérêt parlons-nous ? Cette conception du don correspond en fait à une interprétation moderne selon laquelle le don ne peut exister que s'il est « pur » ; ce qui le rend impossible. C'est ce qu'a tenté de montrer Derrida, pour qui le don « s'annonce, se donne à penser comme l'impossible ». Selon cette conception, le don est impossible car toutes les actions humaines se feraient par intérêt. Dès qu'il y a en apparence du don, il y aurait en réalité de l'intérêt. L'intérêt étant un des moteurs de l'échange marchand, le don disparaîtrait au profit de cet échange marchand.

Pour nous en sortir, nous pourrions opposer la gratuité avec la réciprocité, comme l'ont fait beaucoup d'auteurs. Dans ce cas, l'entreprise, qui est considérée par les sciences

de gestion comme le lieu de la réciprocité symétrique par excellence, exclurait le don puisque, selon Derrida, « pour qu'il y ait don, il faut qu'il n'y ait pas réciprocité ». Cependant, cette opposition est un piège, si l'on entend la réciprocité au sens contractuel. Dans cet esprit, le management aura toujours « intérêt » à penser séparément l'échange marchand et le don, afin de les mettre à leur juste place, comme le laisse entendre Jacques Stefani. Néanmoins, si cette séparation est commode intellectuellement, est-elle légitime ? Dans la mise en relation entre gratuité et profit, Pierre d'Elbée montre que le don pourrait même fonder le « lucratif ». C'est bien ce qu'a montré Marcel Mauss chez les chefs des tribus dites archaïques, qui entrent en relation par le jeu du don (nommé la *kula*) avant de procéder au commerce : le don permet le commerce ; l'inverse serait un affront. Le don permettrait donc l'échange marchand, en particulier l'échange contractuel du travail. Mais si l'on considère qu'il y a don uniquement parce qu'on travaille en général au-delà du contrat de travail, on risque de penser le don uniquement comme un manque de perfectionnement du contrat... Comment sortir de ce piège ?

Mauss, en plus de la tension intérêt/gratuité, interroge la tension liberté/contrainte dans le don, surtout dans ce qui pousse le donataire à rendre. Ainsi, pour lui, le triptyque donner-recevoir-rendre s'explique aussi par un sentiment d'obligation que crée la dette, qu'elle soit vécue positivement ou négativement. D'après lui, c'est ce triptyque qui fonde

*Si c'est soi-même
que l'on donne à
travers tout acte
de don, qui serait
capable de rendre ?*

le lien social. Le débat se déporte alors vers une question d'ordre anthropologique. En effet, nos actes de don semblent être dictés, selon Mauss, par la dette que l'on perpétue en redonnant, parce que l'on a reçu. De ce fait, le don serait plus ou moins vécu sous la contrainte, laissant peu ou prou la place au désir libre. N'y a-t-il pas d'autres raisons de donner ? Mauss laisse lui-même un indice quand il découvre que le don véhicule l'identité du donateur : c'est toujours soi-même que l'on donne ; « on se donne en donnant ». Or, si c'est soi-même que l'on donne à travers tout acte de don, qui serait capable de rendre ce « soi » ? La logique de réciprocité ne peut épuiser celle de gratuité. C'est dans ce don de « soi » que se situe en réalité une dimension de gratuité, lorsque l'intention de don vise la reconnaissance mutuelle. La gratuité gagne alors en intérêt, si on se réfère à son sens originel. La gratuité est dérivée du latin *gratia*, signifiant reconnaissance, faveur. Le don de soi, peut alors être vécu de manière gracieuse, au sens d'une grâce qui libère. Il est intéressant de voir que l'équivalent anglo-saxon de gratuit est *free*, qui signifie aussi libre. La question n'est pas d'abord liée à l'intérêt, mais à la finalité de cette grâce : en quoi révèle-t-elle la liberté humaine ? Finalement, c'est bien parce que l'on donne pour exister et pour reconnaître autrui que le don ouvre à la gratuité, et non pas en raison d'une hypothétique absence d'intérêt. La gratuité, vécue par grâce, devient alors l'écrin de la réciprocité, comme le laissent penser l'évangéliste : « Vous avez reçu gratuitement, donnez gratuitement » (Matthieu 10:8) ●

Derrida, J. *Donner le temps*, Éditions Galilée, Paris, 1993.
Godbout, J. T. *L'esprit du don*, Éditions L. D. Syros, 1992.
Mauss, m. *Essai sur le don*. Éditions Presses Universitaires de France, Paris, 1925.



AVEC NOUS

POUR CE NUMÉRO

Slow

2

**AURÉLIE
JEANNIN**



Aurélie Jeannin est littéraire de formation, consultante, écrivain. Elle a fondé La Petite Maison à Plumes, née à la croisée de plusieurs héritages : le conseil, la communication, la littérature et l'écriture. Passionnée par les parcours et la question de l'identité, elle travaille, en cherchant les mots justes pour les autres, à faire naître les idées et les identités.



5

**FRANÇOIS
DE MONTFORT**



François de Montfort est consultant, fondateur de Caminno Stratégies et Communication. Caminno accompagne les collectivités dans leur démarche de définition de projets et de concertation avec la société civile et les entreprises dans le domaine des grandes infrastructures urbaines, avec une volonté de donner une vision et un sens aux projets concrets.



6

**PIERRE
D'ELBÉE**



Pierre d'Elbée est philosophe consultant. Cofondateur de Caminno, il dirige IPHÆ Conseil qui intervient auprès d'un public varié d'entreprises privées ou publiques et de collectivités territoriales, avec des interventions qui favorisent la prise de recul, la coopération des équipes et le développement de leurs pratiques managériales. *Construisons ensemble une dynamique qui a du sens !*



8

**THOMAS
BEAUCOURT**



Ex-ingénieur et ex-chef d'entreprise, il s'est subitement retiré dans une forêt de chênes rouvres. Ses derniers mots au sein de la civilisation auraient été « Peut-être que si je me fais bûcheron cela vous fera réfléchir. Je touche du bois. » Aujourd'hui à mi-chemin entre l'ermite bénédictin et le druide celtique, il aspire à décroître alors qu'il n'est déjà plus grand-chose.

12

**ARMELLE
LE PENNEC-PANAGOS**



Consultante en ressources humaines au sein de Galiléa, Armelle Le Pennec-Panagos consacre son temps et son écoute à clarifier les talents et motivations des personnes, pour les orienter au mieux sur les déploiements et évolutions possibles. Chaque journée est un champ d'investigation passionnant, chaque rencontre singulière et souvent sources d'inspiration pour broder quelques mots.

14

**JACQUES
STEFANI**



Après un bref passage dans l'industrie, Jacques Stefani a travaillé essentiellement dans le secteur bancaire et plus particulièrement au Crédit Agricole. Il a été pendant vingt ans directeur de banques régionales du groupe. Il a terminé comme directeur général du Crédit Agricole de L'Anjou et du Maine qui couvre les trois départements de Maine et Loire, de la Mayenne et de la Sarthe.

AVEC NOUS

POUR CE NUMÉRO

Slow

18

**PHILIPPE
AUGIER**



Résident en Indonésie depuis plusieurs décennies, Philippe Augier est un entrepreneur, conseiller du commerce extérieur et président de la Chambre de commerce Franco-indonésienne; il a fondé le Musée Pasifika en 2006, à Nusa Dua sur l'île de Bali (Indonésie), qui présente plus de 600 œuvres sur l'Asie-Pacifique. Réparties sur douze salles, elles incluent une large collection d'art premier sur l'Océanie, d'autres importantes collections des artistes Théo Meier et André Maire, et une collection très complète d'art Indo-européen. Plusieurs livres et catalogues ont été publiés, et plusieurs expositions organisées depuis neuf ans.

31

**PATRICK
BERTRAND**



Ingénieur agronome de formation, Patrick Bertrand, à 46 ans est entrepreneur social après avoir été entrepreneur « tout court ». Il a fondé l'association Passerelles & Compétences en 2002, pour faire émerger et promouvoir le concept alors inconnu de bénévolat de compétences. Il croit que c'est une force de transformation phénoménale de la société. Passionné par les enjeux de société et la place particulière de chaque individu, il cherche à mettre la solidarité au cœur de la société et permettre à chacun de grandir par la valorisation des talents et le don de compétences.

36

**MAGALIE
MÉLIS**



Un parcours fait de rencontres, qui au fil de ses expériences professionnelles, lui ont permis d'intégrer Galilée depuis octobre 2008. Son métier consiste à faire l'interface entre les salariés en transition professionnelle (bilan de compétences, outplacement individuel et reclassement collectif) et les entreprises. Accompagnement pour mener à bien leurs projets de recrutement, de développement et de gestion de carrières.



36

**NICOLAS
MÉLIS**



Il est parti à pied sur son propre chemin il y a longtemps, sans autre ambition que de devenir un homme. Les rencontres comme des gigognes ont fait de lui un mari et aussi un papa. Et ce sont indéniablement ses plus belles rencontres... Pierre après pierre, de rencontres en opportunités, il a bâti un début de carrière qui lui permet, faire cohabiter valeurs humaines et performances, dans un rôle de responsable commercial régional des outils de récolte pour le compte de la marque Massey Ferguson dans le Grand Ouest. Optimiste et curieux, il attend avec gourmandise l'ouverture de la prochaine gigogne !

42

**BENJAMIN
PAVAGEAU**



Ethnicien de formation, Benjamin Pavageau est enseignant chercheur à l'Ircom. Il mène actuellement une recherche doctorale sur *Le rôle du don et du gratuit dans le développement du leadership*, dans le cadre de l'Ircom et du GRACE, avec le soutien de CapitalDon, de Turningpoint et de l'IUPG. Que ce soit dans le cadre de la direction du Master en management de la solidarité de l'Ircom, dans l'action humanitaire, le conseil, ou la communication, il se passionne pour la formation et l'accompagnement des leaders qui s'engagent dans le service du bien commun.

SLOW #6 2015

Nous tenons à remercier tous les contributeurs qui ont permis la réalisation de ce cinquième numéro de *Slow* :

Thomas Beaucourt, Armelle Le Pennec-Panagos, Jacques Stefani, Philippe Augier, Patrick Bertrand, Magalie, Nicolas et Salomé Mélis, Benjamin Pavageau.

Slow est une revue collaborative conçue et éditée par :

Caminno,
La Petite Maison à Plumes,
IPHAÉ Conseil.
11 rue Dupetit Thouars,
49 000 Angers
Tél. : 02 41 25 77 00
Mail : info@caminno.fr

Associés gérants :
François de Montfort,
Pierre d'Elbée
Coordination éditoriale :
Aurélien Jeannin
La Petite Maison à Plumes
Conception graphique :
Christophe Poissenot
Impression sur papier recyclé :
Connivence - Angers

Slow



Caminno
François de Montfort
11 rue Dupetit Thouars
49000 Angers
francois@caminno.fr
02 41 25 77 00
06 81 43 62 26



IPHÆ Conseil
Pierre d'Elbée
66 rue Condorcet
75009 Paris
pierre.delbee@iphae.fr
09 77 21 70 77
06 13 02 85 22



La Petite maison à Plumes
Aurélie Jeannin
11 rue Dupetit Thouars
49000 Angers
aurelie@lapetitemaisonaplumes.fr
02 44 01 70 73
06 77 13 99 57