

Intervention congrès européen EdC Baar Octobre 2016

« L'entreprise à travers les lunettes de l'EdC »

Anouk Grevin

Intro et remerciements

Je vous remercie de cette invitation à intervenir dans ce congrès, parce que chaque fois que je le fais, c'est quelque chose qui me fait avancer. Vous êtes vraiment une des sources principales de ma recherche, non seulement par votre vie mais aussi par les échanges que nous pouvons avoir, et je vous en remercie.

Il y a 3 ans, à Ottmaring, vous m'aviez demandé de vous présenter mon travail sur les pratiques distinctives de l'économie de communion (EdC) par rapport aux autres courants connus. L'année suivante, à Faro en Croatie, j'avais parlé des caractéristiques de l'entrepreneur d'EdC et des principes qui sous-tendent les pratiques des entreprises engagées dans l'EdC.

La réalité, c'est qu'effectivement, plus j'avance dans l'EdC, plus je me rends compte que ce qui la caractérise ce ne sont pas d'abord les pratiques. L'EdC vient de ce qu'on appelle un charisme. Qu'est-ce que c'est qu'un charisme ? C'est le don d'un regard nouveau. L'EdC est un regard nouveau sur l'économie et sur le monde qui nous entoure, un regard capable de voir autre chose que ce que voient les autres, un regard qui produit des effets. C'est ce que je voudrais essayer de vous expliquer aujourd'hui.

1. Un regard qui ose voir la réalité en face et y pénètre en profondeur

Lorsqu'elle arrive à Sao Paolo en mai 1991, Chiara regarde, elle voit depuis l'avion cette ville où les gratte-ciels semblent avoir poussé comme des champignons au milieu des quartiers plus pauvres, à quelques mètres des favelas. En traversant la ville, elle est frappée par les centaines de milliers de familles qui ont été jetées à la rue par la crise que traverse le Brésil.

Son regard n'est pas celui d'un touriste occidental ni celui de quelqu'un qui regarde un documentaire sur la pauvreté dans le monde. C'est un regard qui accueille chacun au plus profond de son âme. Chiara voit des frères qui souffrent, qui sont un cri vers le ciel.

Un regard qui sait voir, qui accueille au plus profond de soi l'autre et sa souffrance. Sans se protéger, sans raisonner, sans expliquer ni justifier. Un regard qui la bouleverse elle-même profondément et l'affecte jusque dans son propre corps. Elle en tombe malade.

Notre monde qui ne voit plus a un immense besoin de personnes capables de voir la souffrance des autres, de souffrir avec eux, de les porter en elles et d'agir avec elles. Capables de voir ceux qui vivent dans des conditions dramatiques de pauvreté – et les visages de la pauvreté aujourd'hui sont multiples – mais aussi tout simplement capables de voir ceux que nous croisons chaque jour, qui nous sourient comme si de rien n'était mais qui aspirent tellement à ce que notre regard s'arrête un instant, les remarque, les rencontre, perçoivent ce qu'ils portent en eux, sachent les accueillir et les contenir.

Au-delà de la pauvreté, qui toujours frappe, interpelle, heurte, Chiara voit les inégalités, elle voit la fraternité blessée. Chiara comprend que notre monde est malade des relations et que ce sont les relations qu'il faut soigner. Elle ne voit pas des pauvres et des riches, mais des personnes porteuses de richesses que le monde ne voit plus, et d'autres qui accumulent, s'appauvrissant ainsi parce qu'ils ne savent plus voir la richesse de la fraternité dont ils se privent. Un monde qui ne voit plus l'autre, qui ne voit plus les richesses dont chacun est porteur. Un monde qui, dans sa poursuite de l'accumulation des biens, en a perdu de vue les liens. Ce monde, cette économie, a besoin de réapprendre à voir, à regarder, à entrer en relation.

Qu'est-ce qui donne à Chiara la capacité d'un tel regard ? Le don du charisme qu'elle a reçu et qu'elle porte en elle. Un don que chacun de nous également a reçu quand il a rencontré ce charisme à travers l'EdC. Ce regard est un regard qui embrasse. Face à toute souffrance, Chiara rentre au plus profond d'elle-même, accueille cette souffrance comme une présence de Celui à qui elle a choisi de donner toute sa vie, trouvant là la force d'aller jusqu'au bout de cette rencontre, de prendre sur elle, en elle, cette souffrance. Une rencontre qu'elle nous invite à expérimenter nous aussi, en ayant le courage d'embrasser chaque souffrance jusqu'à la transformer en rencontre, en bénédiction dirait Luigino.

Un regard qui conduit à une rencontre, donc. En elle d'abord. Mais en réalité, la particularité de l'expérience de Chiara est que tout ce qu'elle vit a toujours une dimension collective. En mai 1991, comme à chaque fois dans sa vie, Chiara n'a pas affronté cette expérience seule, elle s'est aussi et surtout plongée dans le Corps de ceux qui partagent son idéal, les membres du mouvement au Brésil,

ceux du moins qui étaient là à ce moment-là. Avec eux elle cherche à descendre au cœur de la situation du Brésil. Elle écoute l'écho douloureux de cette situation en chacun. En les regardant, elle trouve la réponse.

Chiara puise toujours tout ce qu'elle vit dans la communion avec ceux qui l'entourent. Il y a là pour nous aussi une source qui peut nous permettre d'alimenter en nous ce regard. Elle regarde le monde, mais elle regarde aussi ceux qui déjà vivent pour un monde différent, ceux qui déjà sont frères. Là elle voit que son idéal est possible, que la communion reste la seule vraie réponse à ce monde malade de relations, qui ne sait plus voir ses frères. Elle ne se laisse pas engloutir par le noir, car elle sait regarder la lumière qui existe déjà et elle voit la puissance de la réponse que cette lumière constitue, peut-être toute petite encore mais potentiellement si puissante. Elle comprend qu'il faut miser sur la communion, seule capable de transformer le monde. C'est le rêve de l'EdC.

2. Un regard qui voit ce que d'autres ne voient pas – la dynamique du don

L'EdC n'est donc pas seulement la réponse à ce que Chiara a vu : les entreprises qui sont nées pour contribuer à cette communion et aider les plus nécessiteux. L'EdC est d'abord un regard sur l'économie, un regard qui saisit combien notre monde a besoin de relations, de communion, de fraternité.

Je vous invite maintenant à porter avec moi ce type de regard sur le monde de l'entreprise, et à regarder un instant ce que l'on pourrait y voir. À mettre les bonnes lunettes, celles qui permettent de voir vraiment ce qui se passe, au-delà de ce qui apparaît à première vue. Que voit-on ?

Ma grande surprise a été de découvrir que le monde de l'entreprise – et je ne parle pas ici des entreprises d'EdC qui sont déjà sensibilisées à cela, là je fais référence à mes recherches dans des entreprises n'ayant rien à voir avec l'EdC – ce monde de l'entreprise donc qui semble dominé par la concurrence et la course au profit, est en fait un monde habité par le don, où tous ne cessent de donner, de se donner.

Regardez un instant : vous qui êtes chefs d'entreprise, croyez-vous que l'on puisse être entrepreneur sans se donner à fond ? Celui qui le ferait par pur soif du profit ne survivrait même pas devant les innombrables obstacles de la création d'entreprise, les investisseurs ne lui feraient même pas confiance. D'ailleurs, il choisirait plutôt la spéculation que l'entrepreneuriat, bien plus

efficace pour faire fortune rapidement. N'y a-t-il pas énormément de gratuité dans l'expérience d'un entrepreneur, de volonté de faire quelque chose d'utile pour d'autres, de temps et d'énergie consacrés sans compter à ce projet envers et contre tout ?

Vous tous qui travaillez, vous savez trop bien combien, lorsque quelqu'un se contente de faire juste ce qui lui est demandé dans le contrat ou dans les règles, sans y mettre de la bonne volonté, cela bloque tout, plus rien ne fonctionne. Vous seul savez combien vous donnez moment après moment pour bien faire votre travail. Personne ne mesure à quel point cela vous demande, et tout ce que vous devez donner pour faire face aux difficultés que vous rencontrez, tout ce qu'il vous en coûte de coopérer avec vos collègues pour faire en sorte que tout se passe au mieux. Tout ce que vous mettez de vous dans ce que vous faites.

Tout cela, si vous ne décidez pas librement de le donner, personne ne pourra jamais l'obtenir de vous. Cela ne peut jamais relever seulement du contrat. On peut exiger d'une caissière qu'elle applique la méthode « sourire-bonjour-au-revoir-merci » et pourtant vous saurez toujours faire la différence entre un sourire commercial et un sourire authentique. On peut demander à un téléopérateur de sourire au téléphone, mais on ne peut lui prescrire la gentillesse qu'il y mettra. Car cela ne peut relever que d'un acte libre. Cela ne peut être qu'un don.

Tout comme la bonne volonté, tout comme l'effort déployé devant la difficulté, l'ingéniosité, la compétence, la créativité. Ce sont des choses qui ne s'obtiennent ni par contrat, ni par la prescription, ni par la force, ni par les discours incantatoires, ni par les incitations financières. Ce ne peut être qu'un don libre.

On peut utiliser toutes sortes d'outils, de systèmes, pour coordonner les personnes, mais aucun ne fera jamais qu'elles coopèrent si elles ne décident pas librement de le faire. Cela aussi c'est du don.

Combien l'entreprise a besoin du don ! Si un jour nous cessions tous de donner, plus rien ne fonctionnerait dans l'économie. Le don est le moteur, la gratuité est le carburant de l'entreprise, de la vie économique.

Le don est au cœur du travail. Il n'est pas seulement dans la part qui est faite en plus et qui ne sera jamais payée. Il est au cœur même de ce qui pourtant relève aussi du contrat. Sans don, il n'y aurait pas de travail. Sans don pas d'autorité des leaders, pas de coopération, pas de compétence collective, pas d'innovation, bref, pas de vie économique tout court.

Parfois on me fait remarquer que tout le monde n'est pas dans cette dynamique-là, et vous pensez peut-être déjà à votre collègue ou à votre salarié qui clairement refuse de s'impliquer, de faire toute sa part. Bien sûr, cela existe, mais est-on vraiment sûr qu'il ne s'agit pas de personnes blessées par des expériences passées, qui lui ont appris à se protéger et à ne pas trop se donner ? Car on peut aussi s'épuiser en donnant trop, ou en se donnant sans que jamais cela ne soit reconnu, ou encore avoir été humilié par des situations où on était exploité.

Le don est inscrit au plus profond de la nature humaine. Ce n'est pas une pratique réservée aux moments en famille ou entre amis, une pratique du dimanche. Il habite aussi nos entreprises, notre monde économique.

Même si notre économie ne sait pas le voir, ou parfois préfère ne pas le voir. Il faut dire que la logique gestionnaire est très démunie face au don, car le don ne rentre pas dans ses cases. Le don est le plus souvent invisible, or la logique gestionnaire aime dire que ce qui ne se compte pas n'existe pas. Et le don ne se laisse pas compter. Il aime la surprise et a pour effet de créer de l'incertitude, ce dont la logique gestionnaire a horreur. Il est souvent de l'ordre de l'excès, de la surabondance, parfois de l'inutile car son sens est ailleurs. Il est toujours un coût et un risque. Il crée une dette et évite de solder les comptes afin d'entretenir le lien, l'interdépendance. Il est complètement à l'envers de la logique gestionnaire, une véritable provocation.

Et pourtant il habite l'entreprise, toutes les entreprises. Il n'y a pas besoin de l'EdC pour apporter du don dans l'économie, car il y en a déjà partout, y compris dans les entreprises les plus capitalistes. L'économie n'est pas un monde auquel il faudrait apporter une âme, comme si elle n'en avait pas. Il nous faut plutôt apprendre à découvrir le don qui l'habite et que nous ne savons plus voir.

En revanche, c'est certain, notre économie ne sait pas comment le prendre. Or précisément, quand il s'agit de don, la question n'est pas de « le prendre » mais de le recevoir, et ça c'est évidemment plus compliqué. Si le don habite le travail, il est nécessaire d'apprendre à le recevoir comme un don.

Le premier grand anthropologue à avoir mis en évidence la présence de dynamiques de don dans les échanges humains s'appelle Marcel Mauss, c'était il y a à peu près un siècle. Il l'a décrit comme une dynamique composée de trois éléments : donner – recevoir – rendre (ou redonner). Autrement dit le don est un geste gratuit qui est accueilli comme tel et suscite en réponse un nouveau geste gratuit, envers le premier ou envers un autre, car c'est une dynamique qui

par nature se répand et se multiplie. Un geste où se mêlent toujours à la fois gratuité et réciprocité, car le don, même s'il n'attend rien (ou en tout cas ne sait pas s'il y aura un retour et l'accepte), vise toujours à construire la relation, à susciter une certaine réciprocité. Il est donc essentiel que le don soit reçu, accueilli comme un don. Sans quoi il n'atteint pas son but. Ce qui n'empêche pas de continuer à donner, mais la joie n'est pas la même.

Refuser un don, nous explique Marcel Mauss, « équivaut à déclarer la guerre », c'est « refuser l'alliance et la communion », dit-il. De même lorsqu'on le prend comme un dû ou qu'on cherche à acheter le don. Cela provoque le sentiment de s'être fait avoir, l'impression d'avoir été trahi.

Si donc le don habite le travail mais que l'entreprise ne sait pas accueillir cela comme un don, pas étonnant que cela provoque beaucoup de souffrances et d'incompréhensions, l'impression de se faire exploiter. Il est essentiel de savoir reconnaître le don.

Que veut dire reconnaître le don ? Le mot reconnaître a deux sens, et dans certaines langues comme l'italien il existe d'ailleurs deux mots pour cela : 1/ reconnaître c'est d'abord connaître, voir (justement), acter quelque chose, le prendre en considération (*riconoscimento* en italien) ; 2/ c'est aussi être reconnaissant, éprouver de la gratitude et l'exprimer (*riconoscenza* en italien).

Reconnaître la dimension de don dans le travail suppose donc d'abord d'avoir été capable de le voir, d'en être témoin avec le type de regard dont nous parlions au début, qui donne à l'autre le sentiment d'exister. Et là, reconnaissons que c'est loin d'être simple. D'abord car le chef d'entreprise n'est probablement pas le mieux placé pour le faire, puisqu'il n'est pas toujours présent auprès de ses salariés sur le terrain, du fait de tout ce qu'il doit porter par ailleurs. Et même s'il perçoit bien plus que ne le pensent ses salariés (il a peut-être un sixième sens comme les mères), ceux-ci souvent en doutent car il n'était pas là pour voir, ils le sentent comme trop éloigné du fait de ses responsabilités ou des multiples préoccupations qui l'occupent. C'est probablement d'abord le chef d'équipe, le manager de proximité, qui est le plus à même de voir, mais là aussi, encore faut-il qu'il ne soit pas trop occupé par d'innombrables tâches administratives qui le maintiennent plus dans son bureau que sur le terrain. C'est de plus en plus un vrai défi dans bien des entreprises aujourd'hui. Rester capable de voir, d'être présent au plus près, pour pouvoir reconnaître.

Reconnaître la dimension de don dans le travail suppose également, nous l'avons dit, d'être capable d'exprimer de la reconnaissance pour ce don. Or la gratitude s'exprime à la fois par des mots, mais aussi par d'autres langages. Et surtout elle est crédible lorsqu'elle s'exprime aussi par des faits.

Les mots déjà. Trop souvent, dans bien des entreprises, ces mots de reconnaissance manquent. Manquent surtout les mots sincères, ceux chargés d'émotion, pas les mots des discours officiels. Car l'émotion a si peu de place dans le monde du travail ! Pourtant, plus encore que les mots, parlent le sourire, le regard (toujours lui). Le langage des gestes est le plus authentique quand il s'agit de « sous-titrer » le don, comme dit le sociologue Norbert Alter.

Et puis les faits. Tant que les personnes ont l'impression que personne ne se rend vraiment compte de tout ce qu'elles donnent, les discours de félicitations n'auront que peu d'effet. Tant que par exemple elles ont le sentiment qu'on ne leur donne pas les moyens de faire le beau travail qu'elles aspirent à faire, trop souvent empêché par plein de bonnes raisons, le travail restera une expérience douloureuse et le plaisir du don sera gâché. Reconnaître le don, c'est d'abord reconnaître le travail (celui de chacun, pas seulement celui qui compte pour le chef d'entreprise, celui qui se voit d'en faut), c'est lui donner toute la place qu'il mérite. C'est seulement lorsqu'on reconnaît leur travail que les personnes se sentent reconnues. Car dans leur travail, elles ont mis énormément d'elles-mêmes. C'est cela qui donne sa vraie valeur au travail, tout ce que les personnes ont mis d'elle-même dedans, or la valeur des personnes est infinie...

Il est urgent aujourd'hui de savoir inventer des organisations qui laissent toute leur place au don, qui soutiennent et renforcent les dynamiques de don au lieu de les épuiser ou de les empêcher. C'est un des défis de l'EdC. C'est pour cela que le monde a tant besoin de personnes qui soient des familiers du don, qui portent en eux une culture qui leur donne les yeux pour voir le don et les mots et les gestes pour le soutenir et l'encourager.

3. Un regard qui produit des effets et déclenche une dynamique

Un regard qui voit le don et l'encourage produit des effets déterminants pour l'entreprise et pour l'économie. Nous sous-estimons toujours ce que produit le regard que nous portons sur les choses et sur les personnes.

On parle d'ailleurs de « prophétie auto-réalisatrice ». Beaucoup de recherches l'ont démontré et dans bien des domaines : si je crois en une personne, elle donnera le meilleur d'elle-même et ses performances augmentent bien plus vite, tandis que si je ne crois pas en une personne, cela impacte négativement ses résultats. Ceux qui ont des enfants le savent bien : il est fondamental que leur enseignant croient en eux et sachent le leur faire sentir pour qu'ils puissent réussir à l'école. C'est le principe de la prophétie auto-réalisatrice : je finis par produire ce que je crois et constater que les personnes sont bien telles que je les voyais, ce qui renforce encore mes convictions et leurs effets.

Le regard que nous portons est donc déterminant : il enferme la personne dans les limites ou la libère et lui permet de donner le meilleur d'elle-même. Geneviève Sanze le disait très bien à propos de la pauvreté : voir une personne comme « un pauvre », c'est la rendre doublement pauvre, parce qu'on voit ses pauvretés et que du même coup on lui nie ses richesses. C'est quelque chose d'extrêmement fort : notre regard appauvrit ou enrichit la personne que nous regardons. En avons-nous toujours suffisamment conscience ?

C'est ce qui s'est passé dans notre économie : fondée sur une hypothèse pessimiste quant à la nature humaine, les théories en ont déduit qu'il fallait, pour que les gens acceptent de poursuivre les objectifs de l'entreprise, développer le contrôle et les incitations, et on a ainsi construit des organisations qui fonctionnent entièrement sur le modèle du bâton et de la carotte. Ne nous étonnons pas que du coup, les gens ne collaborent que si la carotte est suffisamment grosse et juteuse ! Un tel regard finit par rendre les gens ainsi.

Pourtant, en même temps, on continue d'espérer que les gens soient motivés, impliqués, se donnent à fond et coopèrent. Tout en continuant à utiliser des outils, des politiques RH, qui disent la défiance envers les personnes. Le discours n'est pas cohérent. Et le résultat n'est pas brillant.

Remarquons que la chose la plus extraordinaire, c'est que les gens continuent de donner, de se donner. Parce que, redisons-le car c'est fondamental, le don est inscrit au plus profond de la nature de l'homme. Quand on cesse de se donner on est malheureux et on s'éteint. Mais quand on se donne en vain, on s'épuise et on souffre.

Un regard différent sur la personne produit en revanche l'effet inverse : il fait s'exprimer en chacun le meilleur, il lui permet de devenir ce qu'il est appelé à être.

Plus j'étudie les entreprises d'EdC, plus j'ai la conviction qu'une de leurs plus grandes richesses c'est précisément ce regard et ce qu'il produit sur les personnes et sur les dynamiques de don. Ce regard de confiance est extrêmement puissant. Entretienons-le, cultivons-le, transmettons-le.

Le regard de Chiara Lubich est devenu aujourd'hui le regard de tant d'autres, j'en vois aujourd'hui cent dans cette salle, il y en a aujourd'hui mille dans le monde...
Merci pour ce que vous êtes !