

## *Éditorial*

Actes 11 paraît avec quelque retard. Notre fidèle ami François Couillaud a dû en arrêter la mise au point de cette dernière édition pour de sérieuses préoccupations personnelles.

Nous tenons à le remercier ici très vivement pour cette longue et efficace collaboration et lui présenter tous nos vœux fervents pour lui et tous les siens.

Le thème retenu par l'Unité de Recherche pour 1997 a été celui de l'argent. Nous commençons donc à publier cette riche et fertile moisson de contribution sur ce sujet difficile qui touche de si près la vie des personnes ; des organisations de la cité et en définitive touche au bien commun universel.

Comme à notre habitude nous réservons une colonne à vos annotations ? Nous savons que pour beaucoup d'entre vous les cahiers de l'Unité de Recherche sont une référence majeure et apportent une contribution importante à leur réflexion.

Nous serions heureux de pouvoir faire un pas de plus en suscitant vos réactions et vos propositions d'articles en réactions au débat engagé au sein de notre groupe.

Nous vous en remercions par avance.

Hugues Minguet, o.s.b. Responsable de l'Unité de Recherche  
et du Centre Entreprises de Ganagobie

## Sommaire

<b><u>AVANT L'ARGENT, LA BENEDICTION.....</u></b>	<b><u>3</u></b>
<b><u>GRACE, GRATUITE, GRATITUDE .....</u></b>	<b><u>14</u></b>
<b><u>TRAVAIL, ARGENT, IDENTITE .....</u></b>	<b><u>19</u></b>
<b><u>L'ARGENT ET L'ENTREPRISE .....</u></b>	<b><u>26</u></b>
<b><u>PLACE DE L' ARGENT DANS L'ENTREPRISE.....</u></b>	<b><u>33</u></b>
<b><u>COMMENT CONCILIER LES DIMENSIONS ECONOMIQUES, FINANCIERE ET SOCIALE DES ENTREPRISES ? .....</u></b>	<b><u>44</u></b>

## Avant l'argent, la Bénédiction.

*Dom Hugues MINGUET, Responsable de l'Unité de Recherche et du Centre Entreprises de Ganagobie*

### NOTES

#### **Introduction**

Il est toujours bon de prendre un sujet en le situant dans un cadre plus large. C'est ce que je voudrais tenter de faire pour notre thème annuel 1997 sur l'argent. Permettez-moi d'avoir la joie de vous dérouter un peu en vous proposant de vous parler de la bénédiction. Mon exposé s'intitule en effet : " Avant l'argent, la Bénédiction ". Il aurait pu être nommé aussi bien "après l'argent, la bénédiction". La bénédiction est en effet le dernier acte visible du Christ. Le dernier signe qu'il a laissé aux hommes avant de s'élever de terre. Le tympan de Ganagobie illustre ce dernier geste du Christ.

*" Jésus les emmena encore jusqu'à  
Béthanie et, levant les mains, Il les bénit...  
Tandis qu'il les bénissait, Il fut emporté vers  
le ciel " Luc 24, 50-53*

L'élévation vers le ciel, l'Ascension vers Dieu le Père, s'accomplit dans le geste de la bénédiction de même que la bénédiction avait présidé au geste de la création.

*Dieu créa l'homme à son image, à l'image  
de Dieu Il les créa : mâle et femelle, Il les  
créa. Dieu les bénit et leur dit soyez  
féconds et prolifiques " Gen. 1, 27-28*

A l'origine, comme à la fin, la bénédiction.

Cette bénédiction que Dieu donne et ne cesse de donner, Dieu veut que l'homme la partage. Si Abram en Gen. 13, 22 est décrit comme étant "très riche en troupeaux en argent et en or", sa vocation est la bénédiction : " Sois une bénédiction ". Gen. 13, 2.

La bénédiction constitue son être. C'est son être tout entier qui est invité à être bénédiction. " Par toi se béniront toutes les familles de la terre ". Gen. 12, 3.

Je vous propose donc de nous remettre dans la perspective biblique de la bénédiction. Dans un premier temps, nous

**NOTES**

évoquerons la relation du Christ à l'argent et dans une seconde partie, nous relirons ce rapport dans la perspective de la bénédiction.

### **Avant l'argent la bénédiction**

#### **Le vocabulaire de la bénédiction, Les différents sens du mot.**

En hébreux la racine barak, en grec, la racine Eulogei

Le mot bénir à plusieurs sens. Il désigne le don que Dieu fait de lui-même <sup>1</sup>, de sa sainteté, de son amour. Il signifie aussi la louange <sup>2</sup>, la reconnaissance de cet amour et de ce don de Dieu. Le mot béni désigne la grâce qui repose sur une personne. <sup>3</sup>

#### **L'évolution de la perception**

##### **Dieu veut la bénédiction**

La volonté de Dieu de bénir se manifeste dans toute son œuvre et particulièrement dans le don de son Fils, le béni par excellence. La création, comme la Rédemption se situent dans le même geste de bénédiction divine.

La bénédiction signifie la volonté de Dieu de créer, de donner la vie. (Ps. 65, 11, Gn. 24, 35 ; Jb. 1, 10).

Le septième jour (Gn. 2, 3) celui du Sabbat, est la plénitude dans laquelle Dieu veut sa création. C'est le temps de la bénédiction. Jésus contestera l'usage que ses contemporains font du Sabbat. Ils ont gardé la tradition du repos pour honorer Dieu en oubliant le sens de la bénédiction.

A travers la multiplication des pains, Jésus indique combien l'œuvre de nos mains ou notre travail de domination de la terre est appelé à recevoir la bénédiction qui l'achève et lui donne sa plénitude : " Jésus prit cinq pains et deux poissons et levant son regard vers le ciel, il prononça la bénédiction.

---

<sup>1</sup>P. Ex; " Dieu les bénit ".

<sup>2</sup>P. Ex. " Bénis le seigneur au mon âme, n'oublie aucun de ses bienfaits ".

<sup>3</sup>Tu es bénie entre toutes les femmes est-il dit de la Vierge Marie.

**NOTES**

Il est intéressant de constater que lors de la chute, dans le jardin d'Éden, Dieu maudit les bestiaux et toutes les bêtes des champs, le serpent qui a tenté (Gn. 3, 14), le sol (Gn. 3 17), mais non l'homme et la femme.

Il est significatif que l'église baptise au nom du Père, du Fils et de l'Esprit-Saint par le signe de la croix, indiquant ainsi la volonté de Dieu de bénir au cœur même du refus de l'homme.

**L'homme est appelé à la bénédiction**

Adonai dit à Abraham "sois bénédiction" comme nous l'avons déjà souligné. La bénédiction de Dieu est recherchée, elle est source de fécondité pour l'homme. C'est le sens de la bénédiction "volée" par Jacob au détriment d'Esau. Pourtant, cette bénédiction doit devenir non un attribut extérieur de l'ordre de l'avoir, mais un don intérieur, une plénitude d'être. Jacob connaîtra le combat de la réconciliation, le combat avec l'ange dans sa route de retour vers Esau. La véritable bénédiction est dans l'amour fraternel retrouvé.

Dès le livre de la Genèse, nous discernons que le dessein de Dieu est de bénir toutes les nations de la terre. Gn 12, 3.

Le Christ, Verbe de Dieu donné aux hommes, est le fruit béni des entrailles de Marie. L'oint, le béni de Dieu, est celui qui nous donne l'Esprit-Saint, la bénédiction par excellence. L'Esprit-Saint, troisième personne de la Sainte Trinité, Dieu lui-même, nous rend par le don de lui-même, par le don de la vie du Fils en nous participant de la vie divine.

La bénédiction, en définitive est le désir de Dieu de nous rendre vivant de sa vie et de sa communion d'amour.

L'homme bénéficiera de la générosité divine devient bénédiction en louant Dieu, en transmettant la vie, en souhaitant la vie à tous.

**Dans la Tradition juive**

Le juif pieux est invité à bénir Adonai 100 fois par jour. C'est l'idéal que décrit Rabbi Meir (Men 43 b). Cette bénédiction s'inscrit dans la liturgie synagogale au travers du chant des psaumes et de la récitation des dix-huit bénédictions. Elle a aussi sa place dans le concret de la vie.

La spiritualité juive retient trois grandes catégories de bénédictions : la bénédiction du plaisir, la bénédiction pour l'accomplissement des commandements, la bénédiction de

## NOTES

gratitude, d'action de grâce. Ce mouvement de bénédiction accompagne toute la vie du croyant.<sup>4</sup>

#### La bénédiction et l'existence du mal ?

Le livre de Job pose de manière décisive le rapport entre la bénédiction et l'argent. Job, l'homme riche se voit mis en question par Satan devant le trône divin. Job est suspecté de bénir Dieu parce qu'il est riche et dans le bonheur. Qu'en sera-t-il lorsqu'il sera démuné ? Le livre de Job, dissocie la bénédiction de l'argent. Même ruiné et malade, ayant perdu tous ses biens affectifs et terrestres, Job demeure fidèle à Dieu, à la bénédiction. Il croit à la bénédiction envers et contre tout. Dieu lui donnera raison en le rétablissant dans une prospérité encore plus grande. Signe de la bénédiction, la richesse n'en devient pas signe de malédiction lorsqu'elle est absente

#### Jubilé et dîme : le partage et la bénédiction.

Le peuple juif a bien perçu la question des rapports de force entre riches et pauvres. Le prophète Nathan reproche au roi Acab d'avoir fait mourir Nabot pour récupérer la terre qu'il convoitait. . 1 R 21, 1- sq. Les psaumes décrivent souvent l'oppression du pauvre par le riche et invite le peuple à se souvenir des temps d'épreuve, notamment de celle de la captivité d'Égypte et de la situation d'immigré.

L'attention au pauvre contient la bénédiction en puissance :

*"Ne savez-vous pas que le jeûne qui me plaît : rompre les chaînes injustes, délier les liens du joug, renvoyer libre les opprimés, briser tous les jugs, partager ton pain avec l'affamé, héberger les pauvres sans abris, vêtir celui que tu vois nu et ne pas te dérober devant celui qui est ta propre chair. Alors ta lumière jaillira comme l'aurore, ta blessure sera vite cicatrisée, ta justice marchera devant toi et la Gloire de Yahvé derrière toi, alors si tu cries Yahvé répondra à tes appels, il dira me voici". Is. 58, 6-9*

Israël traduit cet idéal en instituant le jubilé. Celui-ci consiste en la remise des dettes pour que le pauvre ne devienne pas pauvre de manière endémique. La loi du Jubilé

---

<sup>4</sup> Cf. dictionnaire de théologie juive, article bénédiction.

## NOTES

apparaît comme une tentative pour donner à chacun la chance de repartir à conditions égales, avec les mêmes chances tous les cinquante ans, elle est aussi un moyen d'inciter les israélites à pratiquer entre eux le juste prix pour ne pas mettre en danger l'équilibre des personnes :

*« Vous déclarerez sainte cette cinquantième année et proclamerez l'affranchissement de tous les habitants du pays. Ce sera pour vous un jubilé : chacun rentrera dans son patrimoine, chacun de vous retournera dans son clan... En cette année sainte vous rentrerez chacun dans votre patrimoine. Si tu vends ou si tu achètes à ton compatriote, que tu ne lèse son frère... » Lv. 25*

Nous devons noter que cette intuition qui reste pertinente à notre époque ne semble pas avoir été mise en œuvre longtemps, il est difficile d'en mesurer la portée. Cette loi du jubilé est pourtant l'une des traditions qui touche une question essentielle. La vie tend à introduire des revers de fortune, des endettements qui sont à terme générateurs de pauvreté et d'exclusion. La loi du jubilé est une remise à plat qui permet à chaque homme d'avoir accès à la bénédiction. Cette bénédiction touche sa liberté personnelle par l'affranchissement et la remise en parité des habitants du pays pour que le puissant ne continue pas à exercer d'une manière ou d'une autre sa domination sur le faible.

La dîme procède de la même intuition. Nous la trouvons dans le livre de la Genèse, elle est donnée par Abram. Gn. 14, 20. La dîme, consécration du dixième de ses revenus est une reconnaissance symbolique, par la restitution et l'offrande, du don de Dieu. Elle est une reconnaissance de la bénédiction reçue. Cette dîme au trésor est toujours pratiquée du temps de Jésus, le Christ en effet condamne les pharisiens qui versent la dîme en oubliant le sens :

*« Malheur à vous les pharisiens qui acquittez la dîme de la menthe, de la rue et de toute plante potagère, et qui délaissez la justice et l'amour de Dieu, il fallait pratiquer ceci, sans omettre cela ». Mt. 23, 23*

La dîme témoigne que tout vient de Dieu, elle est un don à Dieu des prémices, mais elle a aussi une fonction de partage

**NOTES**

*« La troisième année, année de la dîme, lorsque tu auras achevé de prendre la dîme de tous tes revenus et que tu l'auras donnée au lévite, à l'étranger, à la veuve et à l'orphelin, et que l'ayant consommée dans tes villes, ils s'en seront rassasiés, tu diras en présence de Yahvé ton Dieu : j'ai retiré ce qui était consacré... » Dt. 26, 12*

Le prophète Malachie développera ce thème sous un aspect spirituel plus affirmé encore. La dîme est un révélateur de la pureté du cœur et de la manière d'être avec Dieu. Mt 3, 8. La dîme n'est pas une privation. Reconnaissance de la bénédiction, elle appelle une bénédiction surabondante. :

*Apportez intégralement la dîme au trésor, pour qu'il y ait de la nourriture chez moi. Et mettez-moi à l'épreuve, dit Yahvé Sabbaot, pour voir si je n'ouvrirai pas en votre faveur la bénédiction en surabondance. Mt 3, 10*

**Le Christ et l'argent**

Deux questions nous semblent à envisager : Quelle est l'expérience du Christ sur l'argent ? Quel est l'enseignement du Christ sur l'argent ?

Si nous évoquons le rapport du Christ Jésus à l'argent, deux phrases retentissent à nos oreilles, celle des béatitudes. L'une est une parole de bénédiction ; bienheureux vous les pauvres, le royaume des cieux est à vous ». L'autre est une parole de malédiction : « malheureux, vous les riches, vous tenez votre consolation ». Comment comprendre cela ?

La malédiction de l'Évangile peut être comprise au regard de la tradition biblique

**L'expérience du Christ sur l'argent**

En se soumettant lui-même à l'impôt et en s'en acquittant pour lui et son disciple par une statère recueillie dans la bouche d'un poisson pêché dans le lac (Mt. 17, 27), Jésus illustre de manière vivante son enseignement : « Rendez à César ce qui est à César et à Dieu ce qui est à Dieu ». Mt. 22, 21 ; Mc. 12, 13-17 ; Luc 10, 20-26.

Par ailleurs, Le Christ montre à plusieurs reprises la bénédiction de Dieu à l'œuvre tant dans ses miracles de guérison intérieure et extérieure que dans la multiplication



des produits de la terre. Dans la multiplication des pains, c'est l'action de grâce (bénédiction) et le partage

## NOTES

qui conduisent au miracle. Le Christ montre ainsi de manière concrète ce qu'est le sens de la pauvreté et du partage. L'objection des apôtres sur le coût économique du partage n'est pas un obstacle pour le Christ. Il multiplie à profusion le peu offert et partagé.

La conscience chrétienne ne peut oublier que la vie de son Seigneur fut estimée à 30 pièces d'argent<sup>5</sup> et que l'on soudoya fortement les soldats romains au matin de la résurrection pour produire un mensonge. La fin de la vie du Christ culmine dans une confrontation à l'argent qui réduit la vie de l'homme et la valeur de son témoignage jusqu'à acheter la vérité pour l'anéantir.

A partir de ce paroxysme, nous pouvons voir quelle a été l'attitude de Jésus vis à vis de l'argent et de la richesse tout au long de sa vie.

### **L'expérience de la rencontre d'hommes qui ont de l'argent**

Le Christ rencontre ceux qui ont de l'argent. Matthieu, son disciple, est collecteur d'impôts. Jésus est lié à Joseph d'Arimathie qui lui offrira un lieu de sépulture. Il rencontre Zachée, l'homme d'affaire petit et habile. Jésus dialogue avec les pharisiens dont St Luc précise "qu'ils sont amis de l'argent". Luc 16, 14. Cette fréquentation n'implique pas un partage des mêmes valeurs. Le même évangéliste met dans la bouche de Jésus : "Ce qui pour les hommes est supérieur est une horreur aux yeux de Dieu". L'une des rencontres les plus touchantes est celle du jeune homme riche en Luc 16, 15. St Marc rapporte : "Jésus fixa sur lui son regard et il l'aima". Luc 10, 20.

Dans sa rencontre avec les hommes, Jésus discerne leur cœur profond au-delà des apparences. La richesse se situe pour lui non dans l'aisance ou la largesse des offrandes. Ainsi, l'obole de la veuve lui semble plus importante que les dons somptueux des pharisiens au trésor du Temple. Mc. 12, 43. Jésus conteste Judas qui fait reproche de l'usage d'un nard de grand prix et l'Évangéliste précise que Judas était un voleur.

C'est parce qu'il discerne ce qui est dans le cœur de l'homme que le Christ chasse les vendeurs du temple. Jn. 2,

---

<sup>5</sup> Mt. 26, 15

13-16. “ Ôtez tout cela d’ici et ne faites pas de la maison de mon Père une maison de trafic.

## NOTES

Quel est donc, au-delà de l’attitude et des rencontres, l’enseignement de Jésus sur l’argent ?

### **L’enseignement du Christ sur l’argent**

La lecture de l’Évangile ne donne pas de bonnes recettes à qui serait désireux d’augmenter sa fortune. Si Jésus invite à rechercher le Royaume de Dieu et sa Justice, tout le reste étant donné de surcroît,

Son enseignement est clairement axé sur l’avènement du Royaume et non sur l’extension du règne de l’argent.

Jésus ne condamne pas le riche, mais plutôt l’usage qui est fait de la richesse ou le rapport à celle-ci qui ne facilite pas l’accès au Royaume de Dieu : “ il sera difficile à un riche d’entrer dans le Royaume de Dieu ”... il est plus facile à un chameau d’entrer par le trou d’une aiguille qu’à un riche d’entrer dans le Royaume de Dieu ”. Mt. 19, 23-34 ou Mc. 10, 25.

Où est l’obstacle ?

#### **la domination de l’argent sur le cœur**

Le premier obstacle semble provenir de la domination de l’argent sur le cœur.

La richesse, les soucis du monde étouffent la Parole (Mt. 13, 22) et Jésus affirme que “nul ne peut servir deux maîtres : il haïra l’un et aimera l’autre ou bien il s’attachera à l’un et méprisera l’autre. Vous ne pouvez servir Dieu et l’argent.

L’argent est donc un obstacle pour un cœur consacré à Dieu. St Paul précisera dans sa lettre à Tite (1 Ti. 6, 10) que “la racine de tous les maux est l’amour de l’argent ”.

Le livre des proverbes avait déjà perçu l’isolement du cœur qui pouvait résulter de la richesse : “ la fortune du riche voilà sa place forte ”. Pr. 10, 15

#### **Un appui illusoire**

Un second aspect négatif de l’argent est qu’il détourne de la confiance en Dieu en donnant un appui illusoire. Il amène à

confondre les valeurs, à se tromper sur le sens véritable de la vie humaine.

Le Christ invite à ne pas être inquiet de ce qu'il nous faut pour vivre et conclut en disant : "vendez ce que vous

## NOTES

possédez et donnez-le en aumône. Faites-vous des bourses inusables, un trésor inaltérable dans les cieux, là ni voleur n'approche, ni mite ne détruisent. Car où est votre trésor, là aussi sera votre cœur". Luc 12, 33-34.

Jésus invite ainsi à se détacher des valeurs passagères pour nous attacher au vrai bien. A celui qui thésaurise, qui augmente la surface de ses greniers pour amasser plus, Jésus rappelle qu'aujourd'hui peut lui être réclamé sa vie. Luc 12, 1- et sq. Le Christ nous veut en appui sur Dieu seul : "quiconque ne renonce pas à tous ses biens ne peut être mon disciple". Lc. 14, 33.

### L'usage de l'argent et l'amour du prochain

Tout un aspect de l'enseignement du Christ prend en considération le rapport entre l'argent l'amour du prochain.

L'argent peut être bien utilisé pour le service du prochain, c'est l'invitation à l'aumône. Luc 12, 33. Cette aumône requiert la pureté du cœur : "quand tu fais l'aumône, que ta main droite ignore ce que fait ta main gauche". Mt. 6 3

La parabole la plus sévère du Christ reste cependant celle du riche et du pauvre Lazare. E non partage de la richesse interdit définitivement l'entrée dans le Royaume. Le riche n'a pas pourvu aux besoins les plus élémentaires de son prochain. La première lettre de St Jean reprend ce thème capital et montre qu'il ne peut y avoir d'union à Dieu hors l'amour et le service très concret du prochain :

*« Si quelqu'un jouissant des biens de ce monde voit son frère dans la nécessité et lui ferme ses entrailles, comment l'amour de Dieu demeurerait-il en lui ? Petits enfants, n'aimons ni de mots, ni de langue, mais en actes et en vérité ». 1 Jn. 3, 17-18*

La parabole fait échos, en inverse, à celle du bon samaritain qui ayant sauvé son prochain provisionne son compte chez l'aubergiste pour qu'il ne manque de rien et puisse repartir en bonne santé.

Dans le même sens, nous pourrions relire le chapitre 25 de l'Évangile selon St Matthieu. Il met en évidence le même thème, celui de l'usage de la richesse, en l'étendant à l'usage

de notre pain, de nos vêtements, de notre temps, de notre liberté. “ *J’avais, faim, j’avais soif, j’étais en prison* ”... La bénédiction par excellence qui est la vie éternelle auprès de Dieu est soumise au partage de la bénédiction. La bénédiction est reçue à l’insu de celui qui partage car en prenant soin du pauvre, c’est Jésus lui-même qu’il rencontre.

## NOTES

L’enseignement du Christ sur l’argent illustre de manière concrète le double commandement de l’amour, celui de Dieu et celui du prochain.

### "De riche qu’il était"

La vie même de Jésus, son attitude d’offrande, d’oblation, son service, illustrent de manière la plus profonde la relation du Christ vis à vis de la richesse.

L’épître aux philippiens nous dit que le Christ “ ne retint pas comme une proie (comme un avoir) le rang qu’il l’égalait à Dieu, mais il s’est vidé lui-même, prenant la condition d’esclave, de serviteur, s’abaissant jusqu’à la mort et la mort sur une croix. C’est pourquoi Dieu l’a exalté.

Cette kénose, le Christ l’exprime particulièrement le Jeudi-Saint en prenant le tablier et en lavant les pieds de ses disciples, indiquant ainsi que le disciple comme le maître doit renoncer non seulement à l’attrait de la richesse, mais doit renoncer au pouvoir en se faisant serviteur de ses frères. Le disciple qui suit le Christ entre dans cette kénose : “ va vend tous tes biens et tu auras un trésor dans le ciel ”.

### Le prolongement dans la tradition chrétienne

Rendant grâce à Dieu en le remerciant l’homme est appelé avec l’Esprit-Saint et dans sa mouvance à être donateur de vie par son travail ; sa prière, sa vie, son sacrifice. La Parole de Dieu en invitant l’homme à bénir “ *bénissez, ne maudissez pas* ” Ro 12, 14, lui propose de participer à son souffle, de son haleine de vie.

Les vœux religieux proposent aux chrétiens qui y sont appelés à professer les conseils évangéliques. Comme l’indique St Jean tant dans sa première lettre que dans le livre de l’Apocalypse, nous devons marcher dans ses traces. Les vœux de pauvreté, de chasteté et d’obéissance mettent sur la voie de trois pauvretés : pauvreté matérielle, pauvreté affective, pauvreté spirituelle. Ces trois pauvretés sont des lieux d’ouverture et d’accueil de la bénédiction qui nous configure au Christ.

### **Conclusion**

Le "malheur à vous les riches" du Christ doit donc être compris à partir de la bénédiction. Le riche est maudit non parce qu'il est riche mais parce qu'il ne propage pas la bénédiction qu'est l'argent. En se fermant à son frère, il se ferme au sens du don de Dieu, riche en miséricorde qui veut

### **NOTES**

bénir tous les hommes et les introduire dans sa communion d'amour.

Le thème de la bénédiction peut introduire une très profonde remise en question de nos comportements sur l'argent et notre rapport même à ce dernier. Il pourrait orienter de manière très riche les travaux de notre groupe de recherche qui se veut au service de l'homme, de tout homme, de chaque homme. Lieu de conversion personnelle et de réorientation de notre vie, la bénédiction doit être le ferment d'une nouvelle justice sociale et d'une contestation de toute exclusion. L'homme est restitué à sa dignité lorsqu'il peut devenir ce qu'il est un don, une source de bénédiction et de création pour ses frères et pour le monde. Le regard de bénédiction, l'attitude de bénédiction est un regard qui transfigure le monde et engage très profondément nos actes quotidiens. Comme le Christ, nous avons à faire en sorte que ceux que nous accompagnons puissent s'exprimer dans le don et le partage. C'est cette offrande de tous dans la restitution de ses dons et de ses talents qui bénit le monde et accroît le bien de tous en dégageant même la profusion de biens. La bénédiction nous transforme de gestionnaire de la pénurie à une économie d'abondance dans la joie du service et du partage.

## Grâce, gratuité, gratitude

*Mère Marie-David Giraud, Mère Abbessse de N.D. de Jouarre, Membre de l'Unité de Recherche de Ganagobie*

### NOTES

La question de l'argent nous touche tous, dans les monastères comme ailleurs.

En tant que moniale, il m'a paru important d'y réfléchir sous la forme de **notre rapport à l'avoir** et, à un niveau plus profond, que signifie pour nous, chrétiens: **être** pauvre, **être** riche?

Saint Paul nous dit: "Le Seigneur Jésus-Christ, pour nous, s'est fait pauvre, de riche qu'il était, afin de nous enrichir de sa pauvreté" (2 Corinthiens, 8).

Quelle est cette pauvreté qui, paradoxalement, nous donne la vraie richesse?

### ***I - Selon Saint Benoît***

Au chapitre 33, Benoît nous dit, dans un langage vigoureux et incisif

"Il faut particulièrement retrancher du monastère (en latin "amputare"! ) jusqu'à la racine, ce vice de la propriété; (...) ne rien posséder en propre: ni rien (...) ni soi-même. "

La réaction de propriété dont parle Benoît est celle où notre "moi" veut occuper le centre de nous-mêmes, se prend pour le centre et se campe sur la défensive. Or, la Vie n'est pas de l'ordre de la maîtrise, ni de la prise, ni de la défensive. Elle est de l'ordre du Don.

Souvent, nous vivons dans l'image que nous voulons avoir ou donner de nous-mêmes. Nous faisons alors parler notre image. Alors que l'image ne parle pas, elle fait semblant de parler. L'image de nous-mêmes se prend pour la Source qui parle au plus profond de nous, dans notre chair, à notre coeur profond, à ce lieu de nous-mêmes où Dieu habite et se fait chair.

La justesse de notre rapport à l'avoir, c'est cela, la pauvreté évangélique. Et la vraie pauvreté est la marque d'une liberté qui peut se servir de tout dans la mesure où aucune partie de ce tout ne l'arrête ou ne l'aliène.

La règle de Saint Benoît parle de pauvreté en termes de désappropriation. Etre désapproprié, c'est connaître au coeur de soi-même un grand creux, consentir à rester ouvert en creux, consentir à être délogé de notre moi, à déplacer notre centre de gravité, notre point d'appui en Dieu. Laisser le Christ nous apprendre à dire en vérité à notre Dieu:

"Père, tout ce qui est à moi est à toi et tout ce qui est à toi est à moi". (Jean 17, 10).

Nous sommes sans cesse appelés à reconnaître en nous-mêmes une espace de dépossession, un espace désarmé où nous sommes livrés à la confiance.

Notre labeur de chrétien est de laisser se creuser en nous un espace intérieur pour y accueillir les richesses qui fondent notre être: je les nommerais de trois mots qui, en réalité, n'en font qu'un: grâce, gratuité, gratitude.

## ***II - Grâce, gratuité, gratitude***

Laissons chanter et résonner ces trois mots dans notre être profond!

Notre foi exige de nous que nous ajustions les réalités économiques à la réalisation de ce que nous voulons construire, à la mise en oeuvre de ce qui en vérité nous fait vivre, que nous le sachions ou pas.

L'argent est le lieu d'une option fondamentale: celle de la foi qui se vit en grâce, gratuité et en gratitude.

### **Grâce**

C'est la Source d'où je procède, de qui je procède. L'argent peut me donner l'illusion d'être à moi-même ma propre origine, l'illusion de me donner à moi-même la vie, en me donnant des biens, l'illusion de ne rien devoir à personne.

La Grâce, c'est Dieu qui se donne et qui nous donne à nous-mêmes.

### **Gratuité**

Ce Don de Dieu est gratuit. Il n'est pas un dû. Se recevoir de Lui, dans la gratuité. Se recevoir, c'est accepter d'avoir tout à devoir, tout, et d'abord soi-même; se recevoir, c'est accueillir soi-même et les autres et les choses comme un Don.

### **Gratitude**

Reconnaître le Don, c'est vivre dans la reconnaissance. Une reconnaissance, une gratitude, un étonnement devant le Don qui nous a été fait et qui nous est sans cesse renouvelé. Cette attitude nous appelle à devenir ce que nous sommes et non pas à devenir ce que nous avons et ce que nous savons. Alors, notre rapport à l'avoir est vécu au niveau de l'être et peut ainsi tendre à plus de justesse.

### **Conclusion**

Dans le sens que nous donnons à l'argent se révèle le sens que nous donnons à nous-mêmes et aux autres.

L'argent est une réalité prégnante et incontournable. Mais, en tant que chrétiens, nous sommes appelés par Dieu à vivre cette réalité en restant coûte que coûte (c'est le cas de le dire!) enracinés dans notre coeur profond, là où notre rapport à l'argent, à l'avoir, (et au pouvoir qu'ils représentent) peut être vécu en grâce, en gratuité et en gratitude, donc en vérité et justesse. Parce que Dieu, qui habite dans notre coeur profond, est Lui-même Vérité et Justesse. C'est de Lui seul et en Lui seul que nous pouvons recevoir le Don de vivre en vérité et justesse notre rapport au monde et à nous-mêmes; car Dieu seul libère.

### **Notes**

Je terminerai par ces mots de Syméon le Nouveau Théologien (moine de la fin du X<sup>ème</sup> siècle) qui exprime bien la "posture" chrétienne à laquelle nous sommes appelés:



"Tu ouvres tes paumes et le soleil brille sur elles et tu t'imagines le posséder; soudain, tu refermes tes mains, mais la lumière reste hors de tes prises (...) Les choses simples se tiennent simplement, on ne les retient pas en les serrant."  
(Hymne)

Puissions-nous "tenir notre être", simplement, sous le soleil de Dieu !



# Travail, argent, identité

*Vincent Lenhardt, Président de Transformance, Membre de l'Unité de Recherche de Ganagobie*

## NOTES

### **1 - Argent, Sens et Identité**

Le thème de l'argent est un remarquable analyseur de nos identités personnelle, managériale, professionnelle.

Nous pouvons nous référer au modèle des zones d'identité:

La zone 1: la personne se définit par rapport à elle-même.

La zone 2: ce sont les autres qui la définissent.

La zone 3: c'est le moi-peau, la dimension objective de l'identité.

La zone 4: ce sont les référents.

L'argent est un analyseur de ces 4 zones: maposition personnelle par rapport à l'argent, la manière dont les autres me perçoivent à travers mon salaire, mon rapport à l'argent, la dimension objective du moi-peau, mes référents: valeurs professionnelles, mes valeurs psychologiques, spirituelles, ...

De même, si nous considérons la colonne vertébrale du sens, l'argent va se retrouver aux 9 niveaux d'identité, non seulement aux niveaux de l'important (professionnel, organisationnel, managérial), mais aussi aux niveaux:

- de la vie privée,
- du psychologique (rencontre entre les pulsions et la liberté),
- existentiel (choix de mes valeurs et de l'organisation de ma vie en fonction de mes valeurs),
- spirituel et confessionnel qui rééclaire de l'intérieur cette identité, notamment dans le cadre d'un engagement chrétien (place de l'argent en relation avec mes valeurs spirituelles).

Il faut donc que je positionne le rapport à l'argent avec tous ces niveaux d'identité dans une cohérence la plus vivable et non faite de rejets et de méconnaissances du réel.

D'où la complexité du rapport à l'argent et de mon identité, compte tenu que mon identité incarnée se vit à des niveaux logiques et des dimensions très différentes qui peuvent amener des paradoxes et des contradictions très différentes, la cohérence économique n'étant pas la cohérence spirituelle. L'argent va donc interpeller chacun de ces niveaux d'identité. Il est par conséquent un analyseur très intéressant.

## **2 - Travail, Argent et Identité**

Si l'on se réfère à la représentation du travail-punition, gagner de l'argent peut être perçu comme le prix de la punition. L'argent peut être considéré soit comme une punition, soit comme une bénédiction: "*Tu gagneras ton pain à la sueur de ton front*", ou bien, dans le cadre d'une démarche prométhéenne, c'est l'homme qui gagne son propre salut, qui fait sa propre vie en ayant dérobé aux dieux le feu sacré.

Dans une perspective biblique et sémitique, le travail est vécu en tant qu'humain, comme une occasion de co-création du monde. Alors le travail est considéré comme la manne donnée par Dieu. Dans la perspective chrétienne, le travail répond à l'incitation: "*Cherchez le royaume et tout le reste vous sera donné par surcroît*". Le fonds de mon identité et de mon rapport au travail va être dans ce cas de me positionner dans une relation juste par rapport à Dieu et le

reste me sera donné. Le travail devient un repos: "*Venez à moi et vous trouverez le repos*". On peut dormir dans la barque à côté de Lui, on peut vivre dans cette paix de Matthieu 5: "*Votre Père sait ce dont vous avez besoin et vous le donne avant même que vous l'ayez demandé*".

Il s'agit donc fondamentalement de cette attitude qui consiste à se situer de façon juste, et l'on a ce dont on a besoin.

Donc, argent fruit du travail, c'est un peu comme dans la cérémonie de Kidouch, c'est le vin donné en abondance.

On peut reprendre d'autres perspectives: celle du travail-vocation qui est une co-crédation, une co-rédemption, la mise en oeuvre, par l'exercice de la liberté de l'homme, de ce à quoi il est appelé de façon unique; c'est l'idée luthérienne du "beruf", l'idée étant que le travail est la réponse à un appel. Dans cette perspective-là, le travail va devenir le lieu d'une bénédiction, parce que c'est la contribution spécifique de chaque être humain, unique, à la création.

Il se joue actuellement dans notre société des problématiques à la fois dramatiques et exaltantes, du fait de la mutation de la place du travail pour les personnes et pour la société (télétravail, temps choisi, problématique de l'emploi, ...). Charles HANDY et les futurologues font la distinction entre travail et emploi. Il s'agit de resituer la notion du travail dans une différenciation d'activité, certaines étant lucratives et d'autres complètement gratuites, mais étant aussi nécessaires à la personne que l'activité rémunérée (activités humanitaires, activités de loisirs, de création, activités orientées vers des finalités de bien commun) qui peuvent être spirituelles ou professionnelles mais pas nécessairement et qui sont tout aussi importantes pour la personne; de même pour les activités de formation, d'autoformation, ... et qui prendront de plus en plus de place par rapport aux activités rémunérées.

Nous vivons actuellement une reconfiguration sociétale majeure du fait de la mondialisation, de l'entrée dans l'ère de la création communication, bien que les schémas de pensée restent encore ceux de l'industrie-commerce, voire de l'agriculture-élevage. Mais on constate par exemple que les personnes du 3ème âge s'investissent sur internet de façon incroyable, ayant du temps et de l'argent. Dans ce cas, la notion de travail ou d'activité change de perspective.

Notes

Dans cette optique, l'argent est l'analyseur du sens du travail. On ne peut répondre au questionnement sur l'argent que lorsque l'on a répondu à celui du sens du travail. Me situant dans une perspective d'incarnation spirituelle et considérant que toute anthropologie passe par la christologie, je ne peux pas le dissocier de l'évangile où l'on est constamment dans le paradoxe (ouvrier de la onzième heure, "*Tu remplis ton grenier, mais aujourd'hui ta vie te sera enlevée*", Mat. 5: "*Cherchez le royaume, le reste vous sera donné par surcroît*"); en même temps, le niveau d'exigence est grand puisque le riche doit partager (Lazare et le riche, le Christ qui aime le jeune homme riche s'en allant triste parce qu'il ne renonce pas à ses biens).

Il serait nécessaire d'approfondir toute cette réflexion évangélique, mais pour moi, le plus intéressant se situe dans deux images:

\* La première tentation au désert (transformation des pierres en pain), tentation offerte à Dieu incarné de faire l'économie du travail. Le Christ refuse de remplacer le travail par une espèce de magie. Pour lui, il y a une contribution de l'homme à la création du monde, qui passe par le travail et qui, une fois assumée, rend le travail inutile, car à la fin, le Christ est servi par les anges. Le Christ a indiqué là la place du travail et sa finalité qui situe le travail comme important mais second par rapport à ce positionnement anthropologique et relationnel vis-à-vis de Dieu. On le retrouve également dans la vie de Job où la privation des biens ne doit en aucun cas entamer la confiance et la foi: c'est ce dont témoigne Job qui, ayant été tenté, reste fidèle malgré toutes les privations. C'est la même chose pour Salomon qui, au lieu de demander la richesse, demande la sagesse et obtient en plus la richesse. L'argent, la prospérité, restent seconds par rapport au Royaume.

\* Mon expérience modeste de la vie monastique qui est organisée autour de la relation à Dieu et non pas autour du travail. Le travail ne prend sa juste place que lorsque le sens (pour le moine, la relation à Dieu) est à sa juste place. Cette position est radicale parce que je pense que l'anthropologie mystique est la seule réaliste. Tout ce qui s'en écarte sera balayé: "*Hors de Moi, vous ne pourrez rien faire.*"

Pour moi, les différents aspects d'identité ne s'organisent que par rapport à l'essentiel: l'important ne trouve sa place que par rapport à l'essentiel.

Par exemple, je n'ai pu créer Transformance, avec toutes mes limites, mes contradictions et mes péchés quotidiens, que grâce à un discernement d'ordre spirituel; malgré tous les problèmes, je crois que la pérennité est assurée et que si cela devait changer, ce ne serait pas grave. Je pense qu'un chef d'entreprise peut se positionner comme cela et que chacun d'entre nous a, dans sa vie organisationnelle, professionnelle et managériale, à se positionner en fonction du discernement: "Quelle est ma juste place?"; et si cette juste place correspond au sens profond de sa vie, au niveau existentiel ou, si la personne est croyante, au niveau mystique, le Seigneur s'en occupe.

On ne travaille pas dans l'état d'esprit: "Aide-toi, le ciel t'aidera", mais fondamentalement je pense que l'on fait le travail du Seigneur.

### ***3 - Argent et identités de consultant et de thérapeute***

#### **\* En tant que thérapeute**

Comment je me fais payer, comment je fais payer le client? S'analysent là mon identité de thérapeute et, pour le client, la place de son changement et de sa thérapie.

Il y a deux approches: ou bien avoir un prix fixe, ou bien avoir un prix négocié en fonction de la situation de la personne.

Dans le cas du prix fixe, une sous-facturation ou une surévaluation des honoraires sera l'analyseur de mon identité.

Dans le cas de la négociation, se jouent mon tarif et ce que le client estime devoir payer pour sa thérapie. Le paramètre revenu est important mais doit être adapté à la situation d'insertion sociale de la personne. C'est l'exemple de la femme mariée qui travaille à mi-temps, qui suit une thérapie et qui bénéficie des revenus de son mari; dans ce cas, il faut tenir compte des deux critères de revenu et de situation sociale.

Le travail thérapeutique doit être payé; or pourtant, le travail spirituel est gratuit. Comment me positionner par rapport à cela? La lecture de cette question est d'ordre psychologique. L'argent est un analyseur du réel: la personne doit payer pour le temps qu'elle passe pour ce travail, cela doit représenter

un effort personnel qui analyse son engagement; il faut que cela lui coûte quelque chose pour se mettre en rapport avec le monde (choix d'un renoncement de quelque chose, choix d'activité, choix d'investissement, valeur donnée à ce travail).

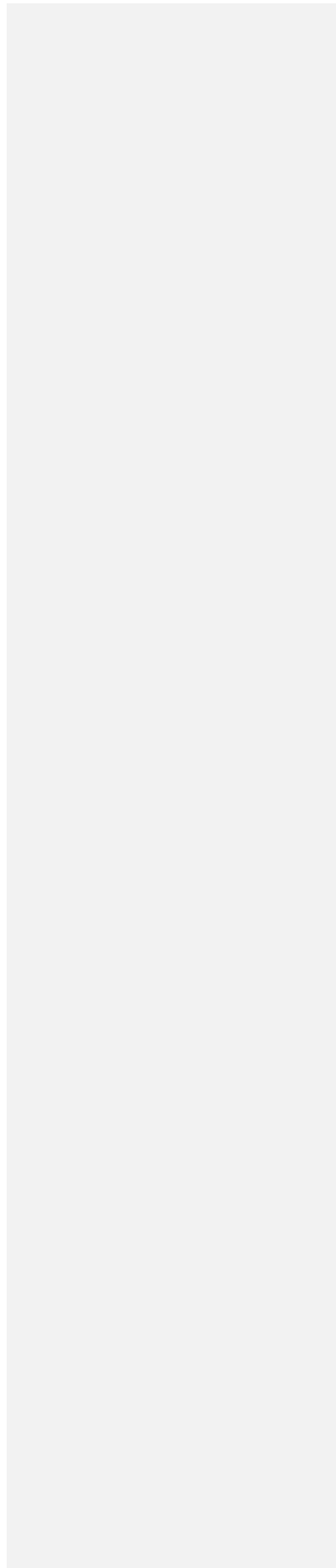
Par ailleurs, le temps du thérapeute vaut de l'argent. La valeur, la compétence et l'implication du thérapeute doivent être reconnues. Enfin, la dette du client est libérée. La gratuité de ce travail instaurerait du fusionnel, de la culpabilité et une dette qui ne pourrait jamais être remboursée. Par le paiement, la relation de parité est rétablie, le contrat, dans le sens des analystes transactionnels, comprend cette dimension d'échange mutuel.

La situation est sensiblement la même avec deux éléments supplémentaires qui risquent de parasiter la situation:

#### **\* En tant que consultant**

D'une part, le consultant n'est pas seul, il appartient à un cabinet, le prix correspond à la valeur ajoutée du cabinet ainsi qu'à la valeur commerciale; alors que le thérapeute ne fonctionne que sur la demande du client, le consultant présente une offre complexe, polymorphe (consultant, cabinet, autres consultants). Il y a des enjeux institutionnels des deux côtés, client et consultant. Ces deux éléments rendent la situation plus complexe, il y a, à chaque fois, deux triangulations: le positionnement du client par rapport à son institution, et le consultant par rapport à son cabinet; on entre donc dans des contrats polygonaux.





# L'ARGENT ET L'ENTREPRISE

*Monsieur Jacques FERDANE, Directeur des Sites Industriels de Hewlett-Packard, Membre de l'Unité de Recherche de Ganagobie*

## NOTES

### **Introduction**

Je suis très heureux de participer à l'effort de réflexion en cours autour du thème « argent et entreprise » au côté de Jacques Bouriez et de Philippe Demarescaux dans le cadre de l'Unité de recherche de Ganagobie. En outre c'est un thème complexe, controversé et passionnant.

Car de quel argent parle-t-on ? Est-ce de l'argent tabou que l'on fuit à priori, ou de l'argent totem que l'on adore sans réserve ? S'agit-il de l'argent que l'on gagne et que l'on perd sur les marchés boursiers ou de l'argent marchandise que l'on achète et que l'on vend de par le monde ? Est-ce la mesure de tout ce qui s'achète et de tout ce qui se vend, est-ce la mesure du succès du travail commun d'hier ou du risque à assumer au profit de ceux qui nous succèderont demain ?

On pourrait, de même, poser toute une série de questions relatives aux types d'entreprises dont on parle pour enfin questionner la nature des relations qui existent entre l'entreprise et l'argent tant en son sein qu'à l'extérieur avec les autres agents économiques que sont les particuliers, les collectivités, les milieux financiers ou tout simplement les autres entreprises d'ici ou d'ailleurs.

### **ENTREPRISES, MONNAIES ET MARCHES.**

Pour l'entreprise, l'argent est d'abord une monnaie-étalon, signe d'une relation d'échange pacifique entre tous les acteurs économiques. Ceux-ci opèrent sur des marchés et la monnaie structure et harmonise le dialogue entre tous les acteurs qui opèrent sur ces marchés. La monnaie ne crée rien, elle facilite l'échange en décomposant le troc en deux

## NOTES

temps<sup>6</sup>. Elle agit ainsi en médiateur entre les parties. Adam Smith écrivait déjà : « La monnaie qui circule peut fort bien être comparée à une grande route qui, tout en aidant à la circulation et au transport de tous les fourrages, de toutes les graines et de tous les autres bien du pays, n'en produit cependant pas une miette. »

**Commentaire [HF1]:** 13J-M Albertini, Les Rouages de l'Économie Nationale, Économie et Humanisme, Les Éditions Ouvrières, Paris, 1982.

Les marchés, quant à eux, mettent en présence les acteurs économiques qui, après délibération contradictoire, fixent les prix en utilisant comme unité de compte la monnaie-étalon prise comme référence.

Le prix ainsi fixé est l'expression pacifique d'un rapport de force. Pour qu'un tel système de fixation des prix par le marché, fonctionne il faut que celui-ci soit et transparent et flexible. Il doit être transparent pour garantir l'équité entre tous les acteurs opérant sur le marché. Il doit être flexible pour que l'évolution dans un sens ou dans l'autre du rapport de force, ou, dit autrement, du nécessaire rééquilibrage entre l'offre et la demande soit possible.

L'entreprise opère sur un très grand nombre de marchés tels que définis plus haut. Tout d'abord le marché des biens et des services correspondant à sa raison sociale. La première raison d'être d'une entreprise est de satisfaire les besoins réels de ses clients, de créer des richesses et de les partager.

Sur ce marché de biens et de services l'entreprise est en concurrence avec les autres entreprises opérant dans le même secteur d'activités. La compétitivité-prix n'est qu'un des facteurs de la compétitivité globale de l'entreprise par rapport à ses concurrents. Certains marchés imposent même un prix uniforme, l'entreprise déployant alors toute une gamme de facteurs de différenciation afin de répondre mieux que ses concurrents aux besoins de ses clients.

Le premier de ces facteurs est sans doute la qualité et la fiabilité du produit concerné. La capacité de concevoir de façon continue des produits réellement innovant est également un facteur important de compétitivité. Il est également impératif que le client soit conseillé et guidé au mieux dans sa quête d'une solution la mieux appropriée à ses besoins. Enfin, et pour en finir avec cette liste non exhaustive, il est capital que dans le commerce d'aujourd'hui marqué par la très forte présence des réseaux de distribution de masse, l'entreprise maîtrise parfaitement toute la chaîne logistique et que le produit recherché soit présent au bon endroit au bon moment en quantité suffisante.

---

<sup>6</sup> JM Albertini ,Les Rouages de l'économie nationale, les éditions ouvrières, Paris, 1982.

**NOTES**

L'entreprise opère également sur d'autres marchés dont certains sont mentionnés ici pour mémoire: le marché de l'énergie, des matières premières et des télécommunications, les marchés de la technologie et de la co-traitance, les marchés financiers, les marchés immobiliers, le marché des territoires d'accueil, et le marché de l'emploi.

**ENTREPRISES MONNAIES ET FACTEURS EXTERIEURS**

Le paragraphe précédent a mis en évidence le rôle fondamental de la monnaie-étalon. Il ne dépend pas, bien sûr, du bon vouloir de l'un quelconque ou de l'ensemble des acteurs économiques qui opèrent sur les marchés cités plus haut d'en fixer la valeur. Ce rôle a été confié en France à la Banque de France. Sa mission est de garantir la stabilité des prix tant directement au travers de la maîtrise de l'inflation qu'indirectement à travers la maîtrise des taux de change. Ceci permet à la monnaie-étalon d'être stable autant vis à vis des biens qu'elle est censée mesurer que des autres monnaies étalon.

Elle est ainsi digne de confiance. De fait, la situation française en matière d'inflation est remarquable. De même, suite au mouvement de retour des taux de change à des niveaux conformes « aux fondamentaux » le franc français est aujourd'hui une monnaie forte et compétitive. Le caractère structurel désormais de l'excédent du commerce extérieur français est là pour le démontrer. Comme il existe une relation entre la puissance d'une monnaie et les taux d'intérêts, il n'est pas surprenant de constater que le niveau des taux français est le plus bas parmi les pays du G7, Japon excepté. Ils sont en effet parmi les plus bas du monde. De même, on peut espérer que la future Banque européenne contribuera à faire de l'Euro une devise forte et compétitive digne de confiance.

D'autres facteurs extérieurs influent sur le niveau de confiance que l'on peut accorder à une monnaie. Il s'agit des politiques budgétaires et des politiques économiques. La politique budgétaire a un impact direct sur la politique fiscale. La politique économique doit contribuer à la transparence, l'ouverture et la flexibilité des marchés. Par exemple, nous pensons qu'il faut poursuivre de façon progressive la nécessaire dérégulation en cours afin de renforcer la concurrence entre les entreprises, au bénéfice du consommateur et de questionner les nombreux subsides dont elles bénéficient, au bénéfice du contribuable. L'émergence progressive d'un vaste marché unifié européen disposant d'une monnaie unique au sein duquel circuleront librement les personnes, les marchandises et les capitaux doit créer l'environnement propice à une convergence nécessaire des

**NOTES**

politiques monétaires, budgétaires et économiques. Nous sommes persuadés que dans un tel contexte unifié, des politiques sociales qui prennent largement en compte les attentes légitimes des citoyens européens pourront être mises en oeuvre.

Après avoir examiné le rôle de l'argent en tant que monnaie-étalon stable, outil de mesure de tout ce qui se vend et de tout ce qui s'achète, nous allons maintenant considérer l'argent comme outil de la croissance, outil du développement.

**L'ARGENT, OUTIL DE DEVELOPPEMENT.**

Il s'agit d'examiner dans ce paragraphe la façon dont on peut faire jouer à l'argent un rôle actif dans le but d'assurer la croissance de l'entreprise. A ce stade de son développement notre industrie, l'industrie de l'informatique, de la métrologie et des télécommunications peut être caractérisée par la combinaison de deux forces qui façonnent le contexte au sein duquel elle se développe.

Ces deux forces sont d'une part la technologie, d'autre part la globalisation. La technologie a permis la progressive numérisation, miniaturisation et convergence des équipements. Elle se caractérise aujourd'hui, nous pensons à la micro-informatique, par une progressive standardisation tant au niveau des matériels que des architectures ou des logiciels. Ces technologies standard, contrairement aux technologies propriétaires d'hier, sont accessibles à tout nouvel entrant dans l'arène compétitive, très rapidement et à des coûts très abordables. Le résultat en est une compétition accrue entre les entreprises qui opèrent dans cette industrie et par voie de conséquence, une érosion des prix sur les marchés et des marges.

La globalisation des marchés a été rendue possible par les progrès constants des modes de transports et de télécommunication, par la progressive libéralisation des échanges et par le vif développement de très nombreux pays émergents qui deviennent autant de marchés attractifs que des pôles de compétence compétitifs au plan mondial. Comment dans un tel contexte mettre en mouvement des flux financiers qui soient porteurs de croissance.

La croissance n'est pas un but en soi, mais elle est cependant essentielle si nous voulons être en mesure de continuer à attirer et à retenir des personnes de talent. De même étant au service de marchés extrêmement dynamiques, il ne serait pas possible de conserver une position de force et de leadership sans croissance. Enfin la croissance est un des facteurs

**NOTES**

importants pris en compte par nos actionnaires et les collectivités locales.

La croissance des entreprises de haute technologie dépend de leur capacité à développer et à commercialiser de façon rapide de nouvelles technologies et à saisir toutes les opportunités de développement qui se présentent autour du globe. Cependant, cette croissance doit être limitée, à notre avis, par la capacité de l'entreprise à l'auto-financer. Dès lors l'argent intervient comme facteur limite de la croissance, toutes choses étant égales par ailleurs.

La formule que nous utilisons pour calculer la croissance maximale que nous pouvons auto-financer est la suivante : la croissance maximale que l'on peut auto-financer chaque année est égale au taux de profitabilité après taxes que multiplie le taux de rotation des immobilisations<sup>7</sup>.

Il s'agit donc d'optimiser en même temps le taux de profitabilité et le retour sur investissement.

Le profit est notre premier objectif. Tout d'abord parce qu'il est la condition sine qua non pour que nous soyons en mesure d'atteindre tous nos autres objectifs ; ensuite parce que notre niveau de profit représente la seule réelle mesure objective de notre contribution au marché. Tant qu'on est en mesure de réaliser une contribution au marché, celui-ci vous permet de réaliser un profit raisonnable.

Optimiser le taux de profit consiste essentiellement à maîtriser les dépenses et surtout de faire en sorte que leur rythme d'évolution soit inférieur au taux de croissance des revenus.

Le second facteur, le taux de rotation des immobilisations, n'est pas toujours bien compris. Il correspond au chiffre d'affaires que vous pouvez réaliser chaque année pour chaque unité de compte investie dans l'entreprise. Les immobilisations sont constituées des inventaires, des comptes à recevoir, des liquidités, des investissements immobiliers, des équipements ... Cette façon d'autofinancer la croissance d'une entreprise correspond à la façon dont un particulier gère son budget en veillant à ce qu'il ne dépense pas plus qu'il ne gagne.

L'accélération du taux de rotation des immobilisations est également nécessaire si on veut être en mesure d'autofinancer une croissance forte.

---

<sup>7</sup> D'après D. Packard, 1912 1996

## NOTES

La réponse des entreprises consiste généralement à se recentrer sur leur cœur de métier et à développer des alliances et des partenariats pour prendre en compte tout ce qui a dû, de ce fait, être externalisé. Pour ce qui concerne le cœur de métier, elle procède à un étalonnage compétitif (benchmarking) par rapport aux entreprises les plus compétitives au plan mondial. Du résultat de cet étalonnage peuvent découler plusieurs types de plan d'action dont l'un des plus populaires, quoique très controversé, est la reconfiguration de processus (reengineering). C'est en utilisant de telles techniques que nous avons pu autofinancer une croissance de 19% par an sans endettement à long terme au cours des 40 dernières années.

Ce mode de management n'est possible que si on obtient un très haut niveau de performance de la part de tous les employés de l'entreprise. Ce qui implique la mise en place d'un environnement propre à ce que chaque employé puisse se développer au maximum de son potentiel. Il lui appartient de prendre en main son plan de développement avec le soutien du management dans le cadre de son propre projet personnel.

Ceci est particulièrement important dans une industrie dynamique où les technologies et les savoir-faire vieillissent très vite. Ceci requiert de la part de tous les employés initiative, autonomie et responsabilité. Le management quant à lui, a la responsabilité d'identifier les technologies, les produits et les marchés porteurs de croissance. Les employés doivent également être associés au fruit de cette croissance au travers de plans de participation aux bénéfices et au travers de plans leur permettant d'accéder au capital de l'entreprise.

Pour l'entreprise, l'argent est donc d'abord une monnaie-étalon stable, signe d'une relation d'échange pacifique entre tous les acteurs économiques. Cette monnaie-étalon stable est ainsi digne de confiance, ce qui est un pré-requis pour un fonctionnement régulier des marchés. Un tel fonctionnement régulier des marchés requiert et souplesse et transparence.

D'autre part, l'argent doit jouer un rôle actif dans le but d'assurer la croissance de l'entreprise afin que celle-ci puisse jouer son rôle de créatrice de richesses.

## **Conclusion**

Enfin, et ce sera notre conclusion, toutes les richesses ainsi créées, grâce à la diligence de tous, doivent être partagées, au service du fonctionnement régulier de l'état, au développement et à la stabilité des territoires d'accueil, à la

rétribution nécessaire des investisseurs et du juste salaire des employés.



# PLACE DE L' ARGENT DANS L'ENTREPRISE

*Par Jacques BOURIEZ, D.G. de CORA, Membre de l'Unité de Recherche de Ganagobie*

## NOTES

L'argent, moyen d'échange entre valeurs économiques, est omniprésent dans l'entreprise.

Nous verrons aussi que sa présence est particulièrement visible dans mon métier, ... ces « marchands du temple » que sont les hypermarchés !

A CORA, l'argent occupe une place dans le cadre spécifique d'une société privée et décentralisée.

Mais l'argent n'est qu'une composante de l'entreprise et il conviendra d'en discerner les limites.

Nous tenterons enfin de déterminer de quelle manière l'argent contribue au sens (ou l'altère) dans l'entreprise.

## ***Omniprésence de l'argent dans l'entreprise***

### **Dans les finalités**

La maximisation du cash-flow à long terme apparaît très généralement, avec le développement des hommes, comme l'objectif ultime pour la pérennité de l'entreprise. C'est une fonction essentielle de créer de la valeur dans l'économie marchande.

### **Dans la vie quotidienne**

L'argent est l'unité de compte des recettes et des dépenses et tout projet, toute réalisation de l'entreprise se quantifie par des francs.

La plupart des réunions de travail, des voyages professionnels, des négociations, des contrats passés,... impliquent des valeurs monétaires, souvent de manière prépondérante.

**NOTES**

La vie de toute l'entreprise est rythmée par les flux d'argent qui entrent et qui sortent et la trésorerie de la fin du mois est un indicateur fondamental.

La fiscalité accentue la présence de l'argent car ce qui est quantifié devient taxable ! De même, la gestion des risques tend à les exprimer en valeur monétaire et à pouvoir ainsi les assurer.

***Un étalon de pouvoir***

Chacun, dans l'entreprise, bénéficie d'une rémunération qui est, d'une certaine manière, fonction des responsabilités qu'il assume et du pouvoir dont il dispose au sein de l'organisation.

Mais la « hiérarchie par l'argent » s'exprime également par les plafonds de dépenses que chacun peut engager.

Pour s'en convaincre, il suffit d'évoquer les autorisations de crédit dans les banques, liées aux niveaux hiérarchiques des individus et des comités qui les donnent.

**La direction générale**

Il me semble qu'elle est le niveau hiérarchique le plus concerné par l'argent !

Les dirigeants portent une grande attention

aux investissements et à leur financement

aux rémunérations

à l'analyse des comptes de résultats

et le temps qu'ils consacrent .... à leurs banquiers parle de lui-même.

Le conseil d'administration et l'assemblée générale

Dans ces deux institutions faitières de l'entreprise, il est beaucoup question d'argent : cautions, bilan, affectation du résultat, commissaires aux comptes,..

Dans un mouvement venant des pays anglo-saxons, le capitalisme managérial est peu à peu remplacé par un capitalisme d'investisseurs. Les relations entre l'entreprise et les investisseurs institutionnels qui

**NOTES**

L'entourage se teint de plus en plus de préoccupations financières, autour de la notion de « valeur ».

***L'argent selon la taille de l'entreprise***

Dans une PME, l'argent est une denrée précieuse, suivie de très près. Un sou est un sou et la situation de trésorerie est fréquemment un sujet de survie !

Dans la grande entreprise, les valeurs monétaires perdent de leur acuité, les équipes sont moins conscientes des sommes engagées et c'est regrettable. Mais l'argent reste au centre des discussions pour ouvrir ces vannes que sont les budgets de fonctionnement et d'investissement.

Dans un groupe diversifié, enfin, les francs, les dollars ou les euros sont le seul moyen de relier des activités ressortant de métiers différents.

***L'argent, outil de gestion des hommes.***

En contrepartie de son travail, le salarié reçoit une rémunération et une fois par mois, il déchiffre péniblement un bulletin de paie que le droit social complique de plus en plus.

Au départ un salaire fixe, la rémunération peut prendre des formes sophistiquées en incluant primes, participation, intéressement, options d'achat d'actions, etc...

Pour une large part, le management des hommes met en oeuvre de l'argent et dans le cas extrême du départ du salarié, l'employeur peut « racheter » le contrat de travail au moyen d'un chèque de départ.

L'argent est, nous le voyons, présent dans de multiples circonstances au coeur de la vie de l'entreprise.

Cela se confirme également dans mon métier de la distribution.

***L'argent et les hypermarchés***

Dans la distribution des produits de grande consommation, les masses monétaires en jeu sont importantes, qu'il s'agisse de l'investissement (200 millions de francs pour construire un hypermarché),

**NOTES**

des stocks (50 millions), et, bien entendu des ventes (de 500 millions à 1 milliard de chiffre d'affaires annuel).

Il est vrai que ces flux sont de nature différente :

de l'argent en « transit », le chiffre d'affaires

une valeur ajoutée, le bénéfice brut

une vaste collecte d'impôts, T.V.A. et impôts locaux

un net résiduel, le résultat, approximativement 1 % du chiffre d'affaires.

C'est aux caisses d'un magasin que la présence de l'argent est la plus apparente ! En Hongrie, pays où il n'y a pas de chèques et peu de cartes de paiement, un magasin récemment ouvert sous l'enseigne CORA a dû faire venir plusieurs camionnettes de billets et de pièces pour alimenter les fonds de caisses et pouvoir rendre la monnaie !

Dans l'interface avec les industriels ont lieu les fameuses négociations des conditions d'achat. Il importe d'obtenir les meilleures remises et d'optimiser les avantages monétaires, ... sans oublier la qualité des produits que l'on est en train d'acheter !

Notre métier est particulièrement orienté vers le court terme et il vit au rythme des états que nos services comptables nous diffusent chaque jour, chaque semaine et chaque mois. L'argent est un étalon de performance permanent du commerce !

En même temps, le commerce est un vibrant théâtre de relations humaines, à l'interface entre le vendeur et l'acheteur !.

Même dans la distribution en libre-service qui caractérise l'hypermarché, des points de contact sont maintenus à la vente de produits frais, de produits d'électroménager et d'électronique, sans oublier aux caisses. Les personnes au contact avec le client sont formées pour être accueillantes, mais leur attitude n'est pas uniquement une façade : elle comporte une part de gratuité.

### ***L'argent à CORA***

Les 56 hypermarchés CORA sont principalement situés au nord d'une diagonale Rennes-Lyon.

De taille moyenne, l'entreprise fonctionne de manière décentralisée et avec un organigramme extra-plat. De ce fait,

## NOTES

les responsables sont bien identifiés et les performances peuvent être évaluées tant sur le plan monétaire que en matière de développement humain.

Chaque directeur de magasin décide annuellement la rémunération de son personnel et cette rémunération est fixe, sans éléments variables.

Il dispose également d'une latitude complète, dans une enveloppe globale, pour les investissements dont la valeur unitaire ne dépasse pas 200 000 F.

La décentralisation implique donc de déléguer les décisions relatives à l'allocation des fonds et rend l'encadrement, j'en suis convaincu, plus maître et moins exécutant dans le domaine de l'argent.

La direction générale (3 personnes et moi-même) visite en permanence les points de vente, ce qui évite de trop dépendre des chiffres pour apprécier la performance. Le contact physique complète ainsi l'analyse des synthèses de gestion qui, pour ma part, se répartissent dans mon attaché-case en 6 documents avec des francs et 7 qui utilisent d'autres unités de mesure (développement des hommes, contributions diverses au réseau, etc...)

CORA demeure une société à capitaux majoritairement privés. La société de Bourse ODDO a établi que les entreprises familiales offraient des qualités et des performances supérieures à la moyenne et je voudrais plaider qu'elles sont moins secouées de turbulences (et donc de perturbations pour les hommes) que les sociétés cotées en bourse.

Les dirigeants, associés au capital, peuvent inscrire leur stratégie dans la durée tandis que les dirigeants des entreprises à capital dans le grand public sont soumis au stress des résultats semestriels, au jugement des analystes financiers et aux politiques de placement des fonds d'investissements.

L'encyclique « CENTESIMUS ANNUS » nous rappelle que l'entreprise n'est pas seulement une « société de capital », mais en même temps une « société de personnes ».

A ce stade de notre réflexion, il me semble que la présence envahissante de l'argent dans une entreprise de l'économie marchande est inéluctable et qu'elle n'est pas une gêne en soi pour l'**entreprise**. En revanche, sa présence trop dominante peut gêner les **hommes de l'entreprise**.

*NOTES***Les limites de l'argent dans l'entreprise**

Il y a de nombreux domaines de la vie de l'entreprise où l'argent n'est pas déterminant. Citons-en quelques-uns :

**La création**

Le créateur d'entreprise est animé par une volonté d'entreprendre, souvent par une passion. L'objectif financier ne vient qu' ensuite.

Dans une entreprise en fonctionnement, l'oeuvre créatrice n'est pas (ou peu) dépendante de l'argent. La créativité, souvent stimulée par les défis, se développe aussi dans les PME et l'on dit, par exemple, que les chercheurs français sont meilleurs que leurs homologues américains qui disposent pourtant de plus de moyens financiers.

Le symbole de la création aboutie et merveilleuse en dépit de moyens financiers inexistant, pour moi, c'est Mozart !

**Le temps**

C'est sans doute la ressource la plus précieuse pour l'entreprise et pour ses dirigeants !

Le temps, c'est de l'argent et pourtant l'argent ne peut pas acheter du temps. La raison en est que le temps n'appartient pas vraiment à l'homme et que, dans notre « chronos », agit et se dévoile le « Kairos », le temps de Dieu.

**Les valeurs incorporelles**

Il s'agit de valeurs commerciales (image, réputation des produits et services de l'entreprise) et de valeurs humaines (état d'esprit, culture d'entreprise). Ces actifs sont précieux, mais ils ne peuvent être réduits à des quantités monétaires.

**La conscience de l'homme**

Le salarié attend d'être payé de son travail, c'est sa rémunération.

**NOTES**

Mais il espère beaucoup plus, notamment la considération, la responsabilité et l'accomplissement de soi par le travail.

Arrêtons-nous un instant sur l'exemplarité. Cette dimension résulte de comportement personnel, de rigueur dans la relation avec l'autre. Elle est une valeur essentielle dans le management et pour le développement des hommes. Elle donne au responsable matière à incarner le sens. Mais rien ne permet de traduire l'exemplarité en équivalent d'argent que l'on pourrait dépenser pour l'acquérir...

L'argent ne peut pas acheter la conscience individuelle ou collective.

Bien plus, que ce soit par des moyens monétaires ou autres, l'entreprise ne doit pas embrigader la personne.

Si elle veut identifier exagérément l'homme à elle, l'entreprise devient secte.

**La gratuité**

Dans une définition mathématique approchée, c'est l'inverse de l'argent !

On la découvre aux détours de l'activité de l'entreprise dans

l'esthétique

le respect de l'environnement

le mécénat, oeuvre de l'employeur

le bénévolat, oeuvre de l'employé

La gratuité ne figure pas dans l'objet social de l'entreprise, mais elle n'est pas non plus contraire à son objet.

Comme nous venons de l'esquisser, l'entreprise, centre de production de valeur économique, recèle de multiples territoires où l'argent n'a pas sa place ou, du moins, où il n'est pas déterminant. En réalité, l'important est sans doute que l'argent, là où il opère, contribue à orienter l'être et non à le désorienter.

*NOTES****L'argent, élément de sens dans  
l'entreprise***

Le tableau suivant évoque des conséquences positives ou négatives de l'argent dans quelques domaines :



	Absence de sens	Sens
<b>management des hommes</b>	<b>débauchage d'un cadre avec rémunération disproportionnée</b> <b>corruption</b>	<b>sanction de la performance par une rémunération objective</b> <b>participation financière aux résultats</b>
Financier	OPA en vue du démantèlement spéculation (BARINGS)	Fondation d'entreprise pour travailler dans la durée

	Plus-value sans « plus-valeur » ratio COOKE qui rend l'argent rare quand on en a besoin.	capital-risque  financement de la recherche et du développement
relation avec les tiers et l'environnement	intervention excessive des analystes financiers et des institutionnels dans la stratégie de l'entreprise.	Construction de bâtiments esthétiques Mécénat d'entreprise taxe d'apprentissage judicieusement orientée.

*NOTES*

Bien sûr, ce n'est pas l'argent qui, en tant que tel, est responsable des ordres ou des désordres ci-dessus !. Ce sont les hommes, auteurs des décisions et utilisateurs de l'argent, qui portent cette responsabilité.

Chaque membre de l'entreprise a une attitude par rapport à l'argent et la relation entreprise-argent est en réalité une relation entreprise-homme et homme-argent, ce qui nous renvoie aux travaux de notre unité de recherche sur l'argent et la personne.

Dans le cadre de l'entreprise, l'attitude du **dirigeant** par rapport à l'argent a une considérable valeur d'exemple.

A mi-chemin entre

- . une vision désincarnée ( l'entreprise n'est pas une communauté sans but lucratif et le chef d'entreprise n'a pas fait voeu de pauvreté !),

- . et une adoration pour l'argent, grandeur fétiche devant laquelle les autres grandeurs tendent à s'incliner,

J'aimerais relever le comportement des protestants en paraphrasant le chroniqueur Joël SCHMIDT : « ils ont dompté, apprivoisé l'argent, sans hypocrisie, pour le mettre au service des hommes afin de louer l'Eternel ».

### **Conclusion**

En conclusion, l'argent a un rôle déterminant, en tant qu'outil, pour aider le responsable à donner un sens à son action et à son entreprise, pour assister l'altérité

Je pense particulièrement à trois pistes :

- . la politique de rémunération, apte à développer une saine motivation et à éviter de diviser les hommes par les jalousies et les rivalités.

- . la délégation du pouvoir sur l'argent, très féconde pour développer l'homme dans ses responsabilités.

- . l'attitude du dirigeant à l'égard de l'argent, tant dans sa vie professionnelle que personnelle.

L'argent peut alors aider à la relation entre les êtres et à l'orientation de chaque être.

## Comment concilier les dimensions économiques, financière et sociale des entreprises ?

*Philippe DESMARESCAUX, D.G. de Rhône-Poulenc, Membre de l'Unité de Recherche de Ganagobie*

### NOTES

Pour les grands groupes industriels (américains, mais aussi anglais et bientôt français...) la toute puissance du chef d'entreprise et de son équipe managériale est en train d'être remise en cause. Les actionnaires par la force des mouvements rapides de leurs capitaux orchestrés par les fonds de placement ou de pension et par l'intermédiaire de leurs porte-parole (presse spécialisée, banquiers d'affaires et analystes financiers) sont en train de conquérir un droit de regard et d'intervention sur la stratégie et la gestion des entreprises. Un nouveau type de capitalisme est en train de s'imposer aux USA : le capitalisme des investisseurs (par opposition au capitalisme managérial).

Un certain rééquilibrage dans les relations entre le PDG et les actionnaires était indispensable pour assurer plus de clarté, de compréhension et surtout plus de cohérence entre les objectifs économiques de l'entreprise et les attentes financières des actionnaires. La mise en place de règles de gouvernement des entreprises (Corporate Governance), avec en particulier la mise en place des différents comités spécialisés du Conseil d'Administration, permettra bien souvent d'éliminer des abus ou au moins d'éviter des zones d'ombre et d'incompréhension pour redonner au Conseil d'Administration son juste rôle et pour réaffirmer et répreciser les responsabilités du PDG et de l'équipe de Direction.

Mais, aller au-delà, risque de déboucher sur une ingérence inacceptable. Les marchés financiers sont en train de devenir trop puissants, d'entamer parfois des marges de manoeuvre de la stratégie et de la politique économique des entreprises.

Et, d'ailleurs, une optimisation approfondie et quasiment exclusive du couple « économie de l'entreprise - résultats financiers de l'investisseur » risque de se faire sans prendre suffisamment en compte la dimension sociale avec une trop grande priorité accordée au résultat court terme, ou aux modes financiers du moment.

**NOTES**

Il y a de quoi s'alarmer :

-Wall Street baisse, sur l'annonce d'une réduction du chômage aux USA :

titre : « *record boursier = record de chômage* ».

Dans ce contexte, il est essentiel de réconcilier les dimensions économique, financière et sociale de l'Entreprise et de trouver un équilibre, une harmonie, et pourquoi pas, des synergies, entre ces trois composantes qui façonnent l'avenir.

Pour y parvenir, il n'y a pas d'alternative au capitalisme libéral. Il faudra une évolution progressive mais profonde des mentalités et il serait utile de mettre en place quelques mesures de sauvegarde et d'attacher une attention particulière aux différents points suivants :

**1- Un projet fédérateur :**

- s'appuyant sur les valeurs, la culture et la réalité de l'Entreprise,
- avec une vision/ambition long terme et des objectifs court et moyen terme,
- déclinant les trois dimensions,

qui soit présenté, discuté dans les mêmes termes, aux actionnaires comme au personnel.

C'est l'assurance d'une cohérence, d'un réalisme, d'une compréhension et d'une acceptation la plus large, ce doit être aussi le moyen d'engager le plus tôt possible les remises en cause courageuses qui s'imposent.

Il y a des difficultés :

- l'annonce de cession ou d'arrêt de certaines activités,
  - le risque d'information des concurrents
- (< au bénéfice de l'adhésion du plus grand nombre).

NOTES

## **2- Une exigence de création de valeur :**

Avec un même objectif compréhensible et déclinable pour les

actionnaires comme pour le personnel.

Souvent, sont pris en compte :

pour le Personnel = C.A., parts de marché,  
résultat opérationnel

pour l'Actionnaire = Valeur de l'action, bénéfice  
net par action.

Nécessité de retenir un critère unique, cohérent, compréhensible et acceptable pour les deux, déclinable à tous les niveaux de l'Entreprise.

C'est le cas, par exemple, de EVA qui permet de reconstituer pour chaque entité unitaire un résultat net après impôt et déduction des frais financiers sur les capitaux employés.

## **3- Un partage équitable des résultats**

Entre :

. l'Entreprise d'abord, pour assurer son développement, sa pérennité,

les Actionnaires ,

. le Personnel.

Pour cela, revoir la législation sur la participation (dividende social) qui n'est plus adaptée car :

. trop liée à une structure juridique (optimisation fiscale ou

organisationnelle),

. pas assez souple dans ses modalités d'application (trop globale),

. mais intéressante dans son aspect pédagogique et par ses

*NOTES*

- . avantages fiscaux.

Avec cette approche, forcer la réflexion sur le partage équitable.

**4- Un rôle renouvelé pour le conseil d'administration :**

qui doit :

- . approuver le projet de l'entreprise et assurer les conditions de sa mise en œuvre (temps, moyens,...)
- . décider du partage équitable du résultat.

**NOTES**

Il devrait le faire de façon plus efficace, avec la participation

d'administrateurs représentant les salariés (actionnaires),

mais :

- . avec des règles de désignation précises,
- . avec les mêmes exigences de confidentialité et de collégialité.

Et un rôle d'arbitre reconnu entre Actionnaires et Salariés

par l'équipe de Direction.

**5- Une évolution fondamentale des relations sociales**

en prenant en compte :

- . la situation et les exigences justifiées des marchés financiers,
- . l'environnement concurrentiel,
- . la mondialisation des métiers,

pour faciliter et accompagner les indispensables remises en cause et adaptations.

**6- Quelques « garde-fous » pour encadrer le libéralisme parfois sauvage des marchés financiers :**

- . Conditions des OPA
- . Règles de base pour fonds de placement et fonds de pensions.



*NOTES*

**7 Encourager une épargne qui prend en compte la dimension sociale des Entreprises**

. ex. : Manifeste des financiers qui s'engageront pour l'emploi

. et contre l'exclusion.