

ECOLE POLYTECHNIQUE

PROMOTION X2004

CHARPIGNY Marie

RAPPORT DE STAGE D'OPTION SCIENTIFIQUE

L'Économie de Communion :
le salut de l'économie de marché ?

NON CONFIDENTIEL

Option : Humanités et Sciences Sociales
Champ de l'option : GESTION
Directeur de l'option : Mme Marie-Anne DUJARIER
Directeur de stage : Mme Chantal GREVIN
Dates du stage : 10 avril - 27 juillet 2007
Adresse de l'organisme : Association Aurore pour une Économie de Communion
Parc d'Arny, 91680 Bruyères-le-Châtel

Résumé

Il devient de plus en plus clair que l'économie de marché porte préjudice à notre société, en particulier à l'environnement et à l'ordre social. Comment répondre à ces problèmes collatéraux ?

Fondée sur la spiritualité de l'unité propre au mouvement des Focolari, l'Économie de Communion propose une solution constituée d'entreprises vivant la culture du don.

En outre d'autres formes de réponses existent déjà: l'Économie Sociale et Solidaire qui vient compenser les insuffisances sociales en marge des secteurs public et privé; la Responsabilité Sociale d'Entreprise qui propose directement aux managers d'intégrer ces enjeux dans leurs fonctions; et le Toyota Way qui au-delà de la recherche totale de la qualité par ajout de valeur prend en compte ces responsabilités. Dans ce contexte, l'Économie de Communion apporte-t-elle une réponse pertinente ?

La comparaison de celle-ci aux projets susnommés révèle différentes pistes: d'une part l'Économie de Communion innove en proposant le don par les entreprises, un moyen certainement efficace de soutien de la lutte contre lesdits préjudices; d'autre part une gestion d'entreprise "bienveillante" et respectueuse de l'environnement contribue fortement à prévenir ces problèmes voire à les endiguer.

Si l'Économie de Communion n'est pas le salut de l'économie de marché, elle apporte néanmoins une réponse innovante et prometteuse.

Abstract

It becomes clearer and clearer that the market economy causes several damages to our society, particularly the environment and the social order. How to respond to the problem ?

Founded on the unity spirituality of the Focolari movement, the Economy of Communion proposes a solution made of firms who live the culture of giving.

However other forms of answers already exist: the Social Economy which tries to compensate the social deficiencies beside the private and public sectors; the Corporate Social Responsibility which directly recommends to the managers to integrate those questions into their functions; and the Toyota Way which, beyond the total seek of quality by value-adding, takes these responsibilities into account. In such a framework, does the Economy of Communion give a relevant answer?

The comparison between the latter and the other projects reveals different clues: first the Economy of Communion originates by proposing firms' giving, an extremely efficient way to sustain the struggling against those damages; second a "benevolent" and environment-friendly management strongly contributes to prevent or even to obstruct them.

If the Economy of Communion is not the market economy's salvation, still it gives an innovative and promising answer to its collateral damages.

Avertissement

Ce rapport n'a pas pour prétention de dresser une liste exhaustive de différences et points communs entre l'Économie de Communion et ses semblables. En effet ces derniers sont encore peu développés, voire parfois mal connus ou définis; mais surtout parce que mon stage fut scientifiquement bien humble : il n'a consisté qu'en trois mois et demi sur le "terrain" de l'Économie de Communion et de lecture sur ces deux sujets.

Cependant vu le faible avancement de la recherche sur le sujet, ce rapport se propose de jeter une ébauche de ce que l'Économie de Communion peut apporter de neuf dans un contexte où fleurissent les initiatives sociales et les nouvelles formes de management.

Remerciements

Je remercie avant tout Chantal et José GREVIN de m'avoir acceptée et suivie en tant que première stagiaire de l'Économie de Communion française, malgré toutes les difficultés que cela a occasionnées mais avec tout ce que j'y ai appris.

Merci à Irène et Jean-Louis PLOT pour leur chaleureux accueil à la Savonnerie Rampal et pour tout ce qu'ils m'ont apporté, ainsi qu'à chacun des membres de la Savonnerie.

Enfin je suis profondément reconnaissante à Bangko Kabayan de m'avoir non seulement accueillie mais encore permis de découvrir les nombreuses dimensions de la banque.

Pour des raisons de commodité, la rédaction mentionnera entre crochets "[]" les références à des ouvrages par ailleurs listés en fin de rapport.

Table des matières

I	Introduction.....	5
I.1	Quel est le problème ?	5
I.2	Comment faire le tour de la question ?.....	6
I.2.a	Définir les "ennemis"	6
I.2.b	Définir les "amis"	6
I.2.c	Identifier les "amis".....	7
I.3	Et plus concrètement, ma démarche de stage.....	9
I.3.a	Pourquoi étudier l'Économie de Communion ?	9
I.3.b	Qu'étudier exactement ?	9
I.3.c	Comment y arriver ?	10
II	Présentation des protagonistes.....	12
II.1	L'économie de Communion.....	12
II.1.a	Présentation.....	12
II.1.b	Les Focolari	12
II.1.c	Définition	13
II.1.d	Un don aux pauvres.....	14
II.1.e	...Par des entreprises.....	16
II.1.f	Des apports sociétaux en sus du don.....	21
II.2	L'Économie Sociale et Solidaire.....	23
III.1.a	Approche.....	23
III.1.b	Définition	24
III.1.c	Les activités : beaucoup de variété et un point commun, l'action locale.....	25
II.3	La Responsabilité Sociale d'Entreprise	25
III.1.a	Histoire.....	25
III.1.b	Une définition en construction	25
III.1.c	La théorie des parties prenantes	26
II.1.d	Un lien au développement durable débattu.....	26
II.4	Le Toyota Way.....	29
III.3.a	La naissance du Toyota Way	29
III.3.b	La philosophie Toyota	30
III	Quelques grands traits de l'Économie de Communion en comparaison	32
IV.1	Récapitulatif	32
IV.2	Un sens commun appliqué différemment.....	Erreur ! Signet non défini.
IV.3	Le champ d'action	35
IV.4	La structure	37
IV.5	Les "conditions d'utilisation"	39
IV	Conclusion	37
V	Annexe A - Bibliographie	40
VI	Annexe B - Situation des entreprises de l'EdC.....	46
VII	Annexe C - Quelques chiffres à propos des dons dans l'EdC.....	47
VII.1	La gestion financière des entreprises	47
VII.2	Les dons.....	47
VII.2.a	Premier exemple : octobre 1995, 735 entreprises	47
VII.2.b	Deuxième exemple: année 2000, 745 entreprises	49
VII	Annexe D - Glossaire.....	50

I Introduction

I.1 Quel est le problème ?

« Il devient indispensable de rompre avec l'illusion selon laquelle c'est l'économie de marché qui serait susceptible d'améliorer les conditions de vie des habitants de la planète. Les vingt dernières années prouvent le contraire, l'augmentation de la richesse marchande a été de pair avec la montée des inégalités, de la précarité et de la pauvreté au Sud comme au Nord. Aujourd'hui, le marché n'est pas la solution, c'est le problème. »¹

Et pourtant c'est l'économie de marché que j'ai étudiée, modélisée, quantifiée, en cette année de Master X-HEC, c'est en la considérant non seulement juste mais encore mesurable que l'Économie Quantitative trouve sa raison d'être. Plus encore, l'École Polytechnique nous éduque, nous prépare à pénétrer et à agir efficacement dans ce *système économique*, cette économie de marché, avec des cours d'économie, de gestion, d'histoire même, avec des séminaires sur les façons d'y bien communiquer, avec des conférences de grandes sociétés, de personnages politiques, de gens qui y ont réussi. Parfois on nous suggère l'existence d'autres systèmes, d'autres modes de pensée; c'est le cas par exemple des stages de formation humaine dans les associations, de la conférence percutante de Jean-Marie PETITCLERC, dévolu depuis presque trente ans aux jeunes des "cités". Mais jamais on ne voit donner raison à Jean-Louis LAVILLE.

Et je pense qu'on a raison. "L'abus de marché est dangereux pour la santé", et non son seul usage. Comme souvent, c'est dans les excès de l'économie de marché qu'on trouvera les causes de ses préjudices sociaux et environnementaux, et non dans sa seule existence. Prenant le mal à la racine, c'est donc là que doivent se trouver des solutions de fond.

Après de nombreuses réponses aux dérives du système économique s'inscrivant ou non dans l'économie de marché, la dernière née d'entre elles se nomme l'Économie de Communion, lancée en 1991. Ce projet rassemble des entreprises qui, sans renier l'économie de marché et sa nécessité de profit, vont fonder leur activité sur le don aux **nécessiteux** dans la vision de l'unité des hommes. Ce rapport se propose de considérer l'Économie de Communion (EdC) en tant que solution potentielle aux préjudices de l'économie de marché, sous l'angle de la comparaison avec ses semblables, dans le but de saisir si oui ou non elle peut apporter quelque chose à la société.

¹ Jean-Louis LAVILLE, in [JEAN]

1.2 Comment faire le tour de la question ?

1.2.a Définir les "ennemis"

De quelle nature sont les préjudices causés par le système économique ? Selon ce qu'il est communément admis – et considérant que l'économie elle-même ne peut être l'objet d'un « préjudice » – les deux champs touchés vont être le domaine social et l'environnement. On pourrait penser à distinguer ces deux champs mais la réalité est bien différente. D'une part les activités à but social comportent souvent l'environnement en objectif secondaire. D'autre part les activités veillant sur l'environnement se concentrent plutôt sur sa sauvegarde et agissent rarement dans le cadre économique - pour exemple phare Greenpeace – de sorte que, malgré les quelques retombées économiques qu'elles peuvent parfois avoir, nous laisserons de côté les initiatives centrées sur l'environnement.

Sans entrer dans les détails, dans la mesure où nous comparerons l'EdC à quelques projets spécifiques, nous appellerons donc "préjudices sociaux et environnementaux" l'ensemble des effets négatifs de l'activité économique des entreprises sur l'environnement et la cohésion sociale, puisque c'est eux que vont chercher à combattre nos protagonistes.

1.2.b Définir les "amis"

Vu aujourd'hui le foisonnement d'idées en tout genre pour répondre au problème, est-il réaliste de vouloir dresser une liste exhaustive de celles-ci ? Eh bien oui, puisque ce ne sont pas les actions de terrain elles-mêmes que nous allons considérer, certainement innombrables, mais les grands projets qui par leur idéologie les portent et par leur nom les rassemblent. Plus précisément nous étudierons les grands projets d'ordre microéconomique, c'est à dire les projets au niveau de l'entreprise qui vont affecter ou être affectés par l'économie en subissant ou non les lois de l'économie de marché (ce qui sera possible si les activités concernées ne produisent pas ou réservent leurs produits à des marchés cloisonnés dont le cloisonnement fait l'unanimité des acteurs, souvent pour des raisons idéologiques - par exemple les mutuelles d'ouvriers faisant concurrence aux mutuelles classiques). De plus, pour pouvoir les étudier convenablement, les comparants² se devront d'être dans une mesure raisonnable structurés, théorisés et appliqués.

² Par "comparants" nous entendons les sujets choisis pour être comparés à l'Économie de Communauté. Ce terme sera aussi utilisé par la suite.

I.2.c Identifier les "amis"

I.2.c.i Le développement durable ? Non

En premier lieu, il est légitime de penser à celui qui rassemble et cherche à concilier les dimensions économique, sociale et environnementale : le très fameux développement durable. Tellement fameux que d'innombrables projets et activités s'en réclament, formant un amas aujourd'hui difficilement analysable³ qui ne comparaitra donc pas face à l'Économie de Communions. Pour illustrer ceci, la définition admise à son sujet, qui est celle du Rapport Brundtland⁴, tout en identifiant clairement le sujet laisse le champ libre à de nombreuses implications : « *un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs* ». D'après [CAPRON et QUAIREL] une chose est sûre à son propos : il est d'ordre macrosociétal, c'est-à-dire rassemblant tous les acteurs concernés dont notamment le gouvernement, et non microéconomique; raison de plus pour le délaissier. Cependant il est intéressant de noter que vu sa définition, toute initiative répondant au problème posé s'inscrit dans le développement durable donc quelque part ce rapport ne parlera que de lui. À chacun sa libre pensée...

Cherchons à présent les initiatives pertinentes quant au problème posé. Comme nous l'avons suggéré précédemment, nous allons distinguer celles se détachant de l'économie de marché de celles s'y inscrivant.

I.2.c.ii L'Économie Sociale et Solidaire

Les premières pourraient sembler extrêmement nombreuses et variées donc difficiles à rassembler, puisque se déployant dans un champ à peu près illimité : tout ce qui n'est pas l'économie de marché et qui répond aux problèmes sociaux qu'elle induit. Mais en réalité, toutes ces initiatives – ou presque – se trouvent réunies sous le nom d'Économie Sociale et Solidaire (ESS). En trouvant des moyens alternatifs à des fins sociales, l'ESS a développé un "troisième secteur", ainsi nommé car distinct des secteurs public et privé auparavant seuls existant, un secteur nouveau se détachant du système économique majoritaire, qui sera donc notre premier comparant.

³ [CAPRON et QUAIREL], p13

⁴ "Notre avenir à tous", Rapport de la Commission mondiale sur l'Environnement et le Développement de l'ONU, présidé par Mme Brundtland, 1987

Ni la bibliographie ni les discussions que j'ai eues ni la recherche sur internet n'ont fait apparaître d'initiative hors économie de marché pertinente, donc cherchons maintenant du côté de cette dernière.

I.2.c.iii La Responsabilité Sociale d'Entreprise

Au degré social le plus inférieur, c'est-à-dire au niveau individuel même, un concept est né aux États-Unis dans les années 50 qui s'adresse aux entreprises spécifiquement pour endiguer les préjudices sociaux et environnementaux qu'elles peuvent causer: la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE). La RSE propose aux managers de remplir leurs rôles économiques tout en veillant à la justice sociale et au respect de l'environnement. Aujourd'hui clairement identifiée et mise en pratique, elle va pouvoir constituer notre deuxième comparant.

Au degré suivant, c'est à dire au niveau d'entreprises et autres activités économiques, je n'ai trouvé aucun projet pertinent qui s'attache aux problèmes sociaux - autre bien sûr que l'Économie de Communion.

I.2.c.iv Et le "Toyota Way" !

Enfin, un préjudice moins débattu de l'économie de marché, qui porte non sur son environnement mais sur le produit lui-même, est celui de la qualité, supplémentaire donc au domaine social et à l'environnement.

Pourtant le consommateur commence aujourd'hui à résolument s'y retourner. L'illustre par exemple la croissance ahurissante des boutiques de style artisanal *L'Occitane en Provence*, ou encore celle des boulangeries *Paul* jouant sur ce même tableau de la qualité artisanale ou traditionnelle. À côté de préoccupations seulement commerciales ou secondaires, il existe une entreprise qui a forgé une réelle philosophie de la qualité de laquelle découle toute son activité, aujourd'hui connue du monde entier : Toyota. Au-delà des multiples outils qu'elle a développés et exportés, il est particulièrement intéressant de se pencher sur le "Toyota Way" qui finalement ne se trouve pas si éloigné de l'Économie Sociale et ses consœurs.

Explorant toutes les formes de réponse au problème remplissant les critères que nous nous étions fixés, nous avons identifié les "concurrents" auxquels nous comparerons l'Économie de Communion: il s'agit de l'Économie Sociale et Solidaire, de la Responsabilité Sociale d'Entreprise et du Toyota Way.

Voyons maintenant comment j'ai construit ma recherche, donc mon stage.

1.3 Et plus concrètement, ma démarche de stage

1.3.a Pourquoi étudier l'Économie de Communion ?

L'Économie de Communion fait montre déjà par son nom d'une originalité particulière : elle associe la charité chrétienne à l'entreprise au cœur de l'économie de marché. Il n'en fallait pas plus pour me convaincre de me pencher dessus !

Néanmoins, l'EdC a déjà fait l'objet de centaines de mémoires et thèses issues du monde entier⁵, sans compter que l'Université Bocconi à Milan a créé un Observatoire Permanent de l'Économie de Communion. Cependant la majorité d'entre elles venaient d'Italie ou des pays anglo-saxons, et la France n'en comptait qu'une poignée. Surtout, elle était le plus souvent envisagée sous un angle économique voire administratif, mais rarement de gestion.

C'est ainsi que j'y pensais trouver la possibilité d'un apport personnel. Ayant pris contact avec Chantal et José GREVIN, coordinateurs pour la France de l'Économie de Communion, ceux-ci acceptèrent d'assumer la tutelle de mon stage bien qu'ils n'aient jamais pris de stagiaire. De leur côté ils attendaient de moi un œil extérieur sur le "terrain" de l'Économie de Communion, c'est-à-dire une approche d'observation éclairée, tandis que l'École Polytechnique et l'Option Gestion plus particulièrement nous proposait un stage de recherche scientifique donc analytique.

1.3.b Qu'étudier exactement ?

Cheminant entre ces deux lignes de conduite, j'optai d'abord pour une étude des déterminants qui poussent un chef d'entreprise à choisir l'Économie de Communion. Plus je creusais le sujet, plus je me rendais compte d'une part que cela demanderait à rencontrer de nombreux chefs d'entreprises dans ou hors l'EdC, chose difficilement réalisable, d'autre part que ces déterminants se retrouvent fortement dans la RSE ou l'ESS⁶. À dire vrai il me semblait bien ardu de distinguer ces différents domaines sous l'angle que j'avais choisi. Alors pourquoi tout simplement ne pas chercher ce qui les différencie ?!

Et voici que je définissais ainsi l'objet de ma recherche : sans vouloir me restreindre aux comparants précédemment cités, je me fixais comme objectif de recenser les différences et ressemblances entre l'Économie de Communion et les initiatives qui comme elle, apportent une réponse aux préjudices de l'économie de marché. Libre à moi ainsi de définir ces dernières et d'en aller chercher des plus inattendues.

⁵ Ils sont tous rassemblés sur le site <http://www.ecodicom.net/tesi.php>

⁶ Ceux qui sont perdus dans les sigles peuvent se référer au glossaire, en fin d'ouvrage.

I.3.c Comment y arriver ?

Néanmoins un sujet si attrayant posait problème quand il s'agissait de le transcrire dans le concret : il m'était impossible d'aller étudier à la fois l'Économie de Communion et les autres en quatre mois sans finalement tout survoler. Après discussion avec les GREVIN je décidai de me concentrer sur l'Économie de Communion et d'étudier les autres au moyen de livres et d'internet.

I.3.c.i De la pratique

Mon stage se diviserait en trois parties : d'abord une courte semaine à Loppiano, cité-pilote de l'Économie de Communion, où je pourrais l'étudier jusqu'en son cœur et observer ses réalisations les plus avancées; puis deux mois en Provence à la Savonnerie Rampal, récente membre du projet; et enfin un mois à Bangko Kabayan (BK), banque philippine profondément investie dans l'EdC. Afin de réellement expérimenter l'EdC l'idéal est de travailler directement dans les entreprises membres : ainsi, j'allais à la Savonnerie Rampal élaborer avec la femme du gérant le Centenaire de la Savonnerie, mission rassemblant des composants très divers de communication et relationnel. De son côté, BK me confia une mission informatique consistant à convertir un ensemble de tableaux en une base de données efficace. De cette façon, j'ai pu dans chacune des entreprises vivre et travailler en leur cœur, nouer des relations avec leurs employés et mieux comprendre les enjeux de l'EdC.

I.3.c.ii De la lecture

Dans le même temps je lisais des ouvrages sur la RSE et l'ESS.⁷ En vérité les livres abordant ces sujets de façon globale et scientifique sont rares⁸, c'est pourquoi je me contentai de celui de JL LAVILLE pour l'ESS, et celui de CAPRON et QUAIREL pour la RSE. Je tombai complètement par hasard sur le "Toyota Way" de JK LIKER, et ce n'est qu'une fois la lecture terminée que je réalisai combien il est proche de l'EdC ! Cependant c'est un livre - à la mode américaine - très partial et ne présentant aucune critique de Toyota. Après enquête auprès de Godefroy Beauvallet⁹, spécialiste de la question, il s'avère qu'il n'existe qu'un livre abordant Toyota de façon objective et pertinente en gestion (et non en productique), c'est celui de Terry Besser que je n'ai pas malheureusement pas réussi à me procurer. Cependant celui de JK LIKER a été acclamé de par le monde comme le premier ouvrage présentant le Toyota Way de façon précise et complète, répondant à une demande qui commençait à s'impatisser, et c'est pourquoi j'ai choisi de m'en contenter.

⁷ cités en annexe

⁸ Par exemple il n'existe de *Que sais-je?* ni sur l'Économie Sociale ni sur l'Économie Solidaire.

⁹ maître de conférence et membre du Projet Lean Entreprise du Département EGSB à Télécom Paris

Pour les comparants, ces sources peuvent sembler bien ténues. Sans vouloir le nier, je dois tout de même rappeler au lecteur que la recherche scientifique sur ces trois sujets, RSE, ESS et Toyota Way, n'est à ce jour pas bien avancée. D'une part ce sont des sujets très politisés, car la conscience collective commence à se retourner vers les conditions sociales et environnementales des entreprises; ainsi il devient très bénéfique pour une entreprise voire indispensable de se targuer d'un département de développement durable¹⁰, et des maisons d'édition y trouvent une manne pour vendre des ouvrages légers à son propos (le rayon correspondant de la Fnac en est un bel exemple). D'autre part ces trois projets une fois mis en application comportent des enjeux économiques immédiats, en particulier pour la RSE et le Toyota Way: ils peuvent par exemple changer le visage de l'entreprise ou induire des pertes financières. C'est pourquoi les managers présentent une forte demande d'ouvrages pratiques, deuxièmes concurrents des ouvrages scientifiques. Ainsi, il sera certainement difficile pour ces derniers de se faire entendre au sein de cette large bibliographie.

De plus, la différence finalement assez importante qui existe entre l'EdC et les comparants permet de les comparer sans avoir besoin de trop aller dans le détail. J'ai trouvé dans les livres choisis suffisamment de matière pour constituer un rapport qui permettra de donner un premier éclaircissement sur l'apport de l'Économie de Communion dans un contexte déjà riche de réponses aux failles du système économique.

Maintenant que nous avons nos concurrents et que nous savons sur quoi nous allons nous fonder, la comparaison va pouvoir commencer. En premier lieu nous décrivons les protagonistes plus en détails, sans toutefois faire redondance avec la deuxième partie qui analysera leurs majeurs traits comparables.

¹⁰ [CAPRON et QUAIREL], p13

II Présentation des protagonistes

Dans un premier temps, nous allons présenter les différents protagonistes, l'EdC, l'ESS, la RSE et le TW, dans leurs traits spécifiquement non comparables.

II.1 *L'économie de Communion*¹¹

Nous nous sommes fixés comme objectif de discerner la nouveauté de l'EdC. De plus, comme c'est un projet très peu connu et bien particulier, nous nous étendrons dessus plus que les autres afin que le lecteur comprenne bien de quoi il s'agit.

II.1.a Présentation

Lorsque Chiara Lubich, fondatrice du mouvement des Focolari, rendit visite en 1991 au Brésil, elle y reconnut une pauvreté telle que seule pouvait combattre efficacement une initiative révolutionnaire. Si ces gens veulent sortir de leur misère, ce sont eux qui doivent travailler à leur propre prospérité. Or parmi ces membres «*pauvres mais nombreux*» il s'en trouvaient certains capables d'entreprendre et de travailler dans le monde économique.

Aussi fut-il décidé de fonder des entreprises s'inscrivant dans l'économie de marché mais redonnant une part de leurs bénéfices à ceux qui ne pourraient y participer, créant ainsi une *communio*n entre tous les membres, et garantissant une unité encore plus réelle, vocation même des Focolari. C'est ainsi que fut créée l' "Économie de Communion".

II.1.b Les Focolari

Afin de définir l'Économie de Communion il s'agit de bien comprendre son "père" le mouvement des Focolari.

C'est en pleine Seconde Guerre Mondiale à Trente, que Chiara Lubich ressentit l'appel à se mettre au service de l'amour de Dieu et des autres, en particulier des pauvres. Nous étions en 1944 et Chiara n'avait que 24 ans. Très vite des compagnes la rejoignent, et elles mettent

¹¹ Tous les exemples et données de cette partie sont issus des deux livres sur l'EdC mentionnées dans la bibliographie, sauf mention contraire.

tout en commun : « *objets, maisons, aides, argent* ». De plus en plus de personnes se joignent au réseau, profitant de son soutien non seulement matériel mais surtout émotionnel.

De sorte qu'au sortir de la guerre cette communauté constitue déjà un mouvement, nommé Focolari (en italien *petit feu*) par ses proches en raison du « *feu* » émané par Chiara et ses compagnes. Celle-ci va mener la croissance de ce mouvement fondé sur l'unité, non pas des seuls croyants mais de tous les hommes.

Aujourd'hui, les Focolari représentent 2,4 millions de membres répartis dans 184 pays, rassemblant tous les modes de vie : familles, célibataires, religieux. Ils continuent à œuvrer pour la paix et l'unité dans le monde, en particulier à travers le dialogue interreligieux. Ainsi, Chiara Lubich obtint le Prix UNESCO de l'Éducation pour la Paix en 1996, et le Prix Européen des Droits de l'Homme en 1998.

II.1.c Définition

II.1.c.i Approche

Dans "économie de communion", le mot d' "économie" se réfère à la gestion des biens en général, y compris des personnes. Il est à prendre au sens large, comme lorsque l'on qualifie une exploitation agricole d' "économie fermée". [LAVILLE]

Le terme "communion" est plus sujet à discussion, aujourd'hui même les acceptions varient. Déjà on lui attribue deux origines latines différentes : *cum* et *unio*, signifiant "union avec", ou *cum* et *munus* signifiant alors "responsabilité avec".¹² Cependant on s'accorde sur le sens suivant : « *union dans une même foi* ». ¹³

La "foi" des Focolari est celle dans l'unité de tous les hommes, dont l'Économie de Communion est un moyen de réalisation : les entreprises membres donnent une part de leur bénéfices aux pauvres du mouvement ou proches du mouvement **se trouvant dans le besoin**, luttant ainsi contre les inégalités de richesse et créant un lien entre les parties. D'ailleurs, les Focolari vont jusqu'à dire que "les pauvres donnent leur pauvreté", signifiant que ces derniers, membres du mouvement donc partageant sa spiritualité, donnent à l'entreprise l'occasion de travailler à l'unité, lui donnent parfois même une raison d'être, et créent ainsi une réciprocité avec elle. [EdC 2]

¹² *munus* a d'ailleurs donné "municipalité", ensemble des personnes étant responsables implicitement de la cité

¹³ Dictionnaires Hachette, Robert, Littré, Académie Française

En outre, le terme "communion" d'origine certes catholique trouve un écho bien plus large dans notre monde laïc, ainsi que l'affirme Pierre Leroux :

*« Par cela seul que les hommes existent et ont entre eux des rapports, la société existe. Il y a donc nécessairement et divinement **communion** entre les hommes. »*¹⁴

C'est cette communion que se propose de réaliser l'Économie de Communion, et l'histoire pour l'instant ne lui donne pas tort.

II.1.c.ii Définition "officielle"

Voici la définition précise de l'Économie de Communion d'après le discours de Chiara Lubich prononcé à l'occasion des 50 ans du Conseil de l'Europe, à Strasbourg, le 31 mai 1999 :

« Les entreprises de l'Économie de Communion s'efforcent :

- d'offrir une partie de leurs bénéfices pour répondre directement aux besoins les plus urgents des personnes qui se trouvent dans une situation économique précaire;*
- de promouvoir dans toutes les relations de l'entreprise, internes et externes, des relations de réciprocité, dans l'ouverture et la confiance, sans perdre de vue l'intérêt général;*
- de vivre et diffuser une culture du don, de la paix et de l'honnêteté, dans le respect de l'environnement à l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise. »*

En d'autres termes, l'Économie de Communion par définition comporte trois dimensions :

- financière : redistribution d'une part du bénéfice de l'entreprise
- managériale : approche centrée sur l'homme et non l'argent
- culturelle : pratique et diffusion de la "culture du don"

II.1.d Un don aux pauvres...

II.1.d.i La pratique du don

Concrètement, les entreprises donnent tout à fait librement : généralement entre 10% et 50% de leurs bénéfices, la recommandation étant de 1/3. Ce don se fait annuellement, et bien sûr il arrive qu'une entreprise ne soit pas en mesure de donner.

Au vu de telles contraintes financières, l'objet de ce rapport aurait pu être de savoir si l'Économie de Communion est viable. En vérité cela fait 16 ans qu'elle existe et que des entreprises la pratiquent sans décroître, donc la question ne se pose même pas.

¹⁴ Pierre LEROUX, Œuvres, 1851in [LAVILLE]

Ces dons, rassemblés par le mouvement des Focolari, sont utilisés pour moitié pour les besoins immédiats des membres nécessiteux identifiés comme tels, et pour moitié pour la formation à l'esprit de partage, recouvrant ainsi deux des trois dimensions de l'EdC - la troisième dimension, le management centré sur l'homme, ne demandant pas de soutien financier.

Pour plus de détails sur les dons vous pouvez consulter l'annexe A.

II.1.d.ii Le don, une limite de l'Économie de Communion ?

Bien que première cible des reproches adressés à l'Économie de Communion, le "sacrifice" de la part de bénéfice donnée ne semble pas une limite pertinente, puisque dès lors qu'il se révèle limitant l'entreprise ne le pratiquera plus.

En premier lieu, le don ne s'avère que si l'entreprise peut se le permettre. Et ne pas pratiquer ce don ne signifie pas abandonner l'Économie de Communion, car non seulement l'abstention peut être provisoire, mais surtout car le don n'est qu'une des trois dimensions de l'EdC.

Cependant l'on pourrait estimer par exemple qu'une entreprise de l'Économie de Communion faisant faillite aurait pu survivre si elle avait investi l'argent donné dans son propre développement. Plus généralement, il est certain qu'en donnant l'entreprise se prive d'un potentiel de développement. On pourrait ainsi proposer que les entreprises de l'Économie de Communion se soutiennent les unes les autres pour compenser cette difficulté, en créant par exemple une mutuelle ou même un fonds d'investissement. Mais justement, le fait qu'une entreprise puisse donner est signe de santé, de meilleure santé même qu'une entreprise équivalente qui ne donne pas. L'Économie de Communion se veut composée d'entreprises viables, pleinement intégrées dans l'économie de marché, capables d'en surmonter les épreuves, ce qu'elles seront d'autant plus si elles se délaissent d'une part de leur bénéfice.

En second lieu, la pratique du don se révèle comme on va le voir généralement positive. Car l'Économie de Communion ne se réduit pas à ce don, bien qu'il en soit le principe, mais elle s'accompagne d'une part de la mise en place de l'homme au centre de l'entreprise, qui induit bien souvent une augmentation de sa performance, d'autre part d'une structure rassemblant toutes les entreprises de l'EdC. Par exemple, Bangko Kabayan crût de 1300% pour arriver en terme de montant des dépôts au troisième rang des banques rurales du pays, entre 1991 où elle s'inscrit dans l'Économie de Communion et 1997; elle explique ceci notamment par l'aide d'Ancilla, cabinet philippin de conseil en management et membre pionnier de l'EdC. De la même façon, la fonderie brésilienne Femaq est passée en production par personne et par an de 30 à 70 tonnes entre 1981 et 1998, qui plus est durant une période d'instabilité économique grave.

Du reste une entreprise qui a choisi d'être membre de l'Économie de Communion reste libre dans tous ses choix, stratégiques, financiers, de personnel, etc; les Focolari ne la soumettent à aucun contrôle particulier ce qui lui permet de gérer ses affaires comme elle le souhaite.

II.1.e ...Par des entreprises

II.1.e.i Structure

Aujourd'hui l'EdC regroupe 735 entreprises réparties essentiellement entre l'Amérique du Sud, du Nord, l'Europe et l'Asie. Elles occupent tous les secteurs imaginables, du cabinet de conseil à l'apiculture en passant par la mécanique ou la chimie.¹⁵

La plupart de ces entreprises se situent dans un environnement "normal" et rien ne dit au quidam qui les visite qu'elles appartiennent au projet. Néanmoins, dans ce souci de "communion" les Focolari ont fondé de par le monde des "pôles", c'est à dire des parcs d'activités hébergeant des entreprises de l'EdC. Aujourd'hui il en existe trois en fonctionnement : au Brésil près de Sao Paulo depuis 1991, en Argentine depuis 1992 et en Toscane depuis 2002. D'autres sont en cours de réalisation, notamment en France dans la banlieue parisienne sud.

Enfin, les Focolari possèdent des cités-pilotes qu'ils nomment "Mariapoli", sortes de petits villages où l'on vit, travaille et étudie. Ces Mariapoli comprennent donc des entreprises qui ont la particularité de n'employer que des membres du mouvement, et même ceux-ci n'y restent souvent qu'un an. En Toscane par exemple on trouve dans la Mariapoli de Loppiano des usines de Fantasy et Azur, deux sociétés fabricant des peluches, poussettes et autres objets pour enfants.

II.1.e.ii Les entreprises de l'Économie de Communion dans la pratique

Il faut distinguer l'EdC pratiquée dans une cité-pilote (Mariapolis) de celle plus humblement vécue par une entreprise "immergée" dans le monde. Non parce qu'elle change dans sa nature, mais plutôt dans sa réalité. En effet l'Économie de Communion se définit plus par un idéal vers lequel on tend, qu'un ensemble de règles ou de critères - comme par exemple le commerce équitable. Et cet idéal peut être plus ou moins réalisé dans l'entreprise selon que les employés sont membres des Focolari, sympathisants, ou alors appartenaient à l'entreprise avant même qu'un repreneur décide de l'inscrire dans le projet.

¹⁵ Pour plus de détails consulter l'annexe A.

Ainsi dans une cité-pilote, beaucoup d'employés ont choisi l'Économie de Communion et tâchent de la vivre au quotidien, en accomplissant leur travail dans le souci de l'autre et la joie. On pourrait dire qu'ils ont justement atteint cet idéal, car alors limités par les seules intentions négatives que chacun a choisi de combattre pour le bien de tous. Ces entreprises font preuve de certaines qualités très spécifiques : à Loppiano, Azur et Fantasy emploient leurs ouvrières généralement pour un an, et malgré ce très fort turn-over elles rencontrent peu de problème de personnel ou de qualité. Au contraire ces entreprises sont réputées pour leurs produits dans toute l'Italie et prennent par exemple part au Macef, Salon International de la Maison à Milan.

Du fer de lance...

À un degré moindre, on trouve des entreprises "normalement" installées dans le monde mais publiquement et largement engagées dans l'EdC. C'est le cas de Bangko Kabayan aux Philippines: même si les employés ne sont pas membres des Focolari, en intégrant la banque ils acceptent un ensemble de valeurs et de règles implicites telles que le respect de l'autre, le souci du travail bien fait, la solidarité entre employés, ou encore le souci à la fois financier et humain du client.

Bangko Kabayan est fameuse maintenant dans le monde averti entier pour son engagement au plus haut point dans l'EdC, associé à une réussite économique spectaculaire. Elle appuie toute ses activités sur ces valeurs fondamentales.

J'y travaillai un mois, à une mission informatique pour les Ressources Humaines (RH). Néanmoins Mme Ganzon, la Présidente, me permit de passer quelques jours sur le terrain de la Microfinance en compagnie des responsables; d'autre part j'habitais chez une cadre, "Tita Rose", avec qui je fis diverses excursions avec des employés d'autres services. Ainsi je pus découvrir de nombreux aspects de cette banque unique.

Bangko Kabayan (BK) se distingue avant tout par une ambiance de travail fraternelle. À peine mis les pieds au siège par exemple, j'ai tout de suite noté l'atmosphère détendue, souriante, spécialement étonnante pour une banque. Puis en travaillant cette impression n'a été qu'amplifiée: nombreux furent les goûters, les fêtes, célébrant la moindre occasion - jusqu'à l'anniversaire d'une employée absente ! Et de façon générale, l'on entend souvent des discussions, des rires...

Cette excellente atmosphère relève effectivement d'une *fraternité* réelle entre les employés. Nombre de ceux avec qui j'en discutai me disaient d'eux-mêmes qu'elle était la raison majeure de leur venue à BK (Bangko Kabayan). De prime abord, l'ambiance aux Philippines est généralement détendue, et celle de BK en découle certainement. Néanmoins il semblerait que soient courante aux Philippines la pression en entreprise, le stress, la froideur

des relations. Ne connaissant que les entreprises françaises, il m'a cependant semblé que cette mauvaise ambiance habituelle correspondait à celle, décrite, de l'Occident. Et Bangko Kabayan a d'autant plus de mérite !

La famille Ganzon veille à l'entretien de cette bonne ambiance : en amont grâce à des critères d'embauche fortement portés sur les valeurs (60%), et en aval avec des séminaires de "Team Building", des concours internes, des évènements para-professionnels; et plus simplement en permettant cette ambiance, a priori contre-productive en particulier aux yeux du fordisme. Par exemple Tita Rose participa avec tous les cadres à un week-end détente organisé par les RH, dans une station balnéaire insulaire, dont elle revint affreusement courbatue par les multiples jeux ! Ou encore j'assistai à une réunion d'information sur l'organisation des 60 ans de BK, rassemblant de nombreux évènements dont un concours inter-agences de la plus belle bannière "BK". Les employés s'y donnèrent à cœur joie - dessinant pendant leurs heures de travail, bien sûr. Grâce à l'investissement et la bienveillance communicative des Ganzon, les cadres et les employés de BK vivent des relations professionnelles allant souvent bien au-delà, à l'amitié et l'amour fraternel. Cela se traduit par une solidarité matérielle, quand par exemple un employé avait vu sa maison brûler, par des excursions communes tout à fait libérées, et toutes sortes de petits gestes attentionnés.

Ainsi, au-delà d'une ambiance de travail très détendue, voire trop, les employés de BK vivent des valeurs authentiques, une fraternité réelle qui nécessairement rejillit sur leurs relations externes, et l'on comprend mieux le succès de la banque. De mon petit point de vue, j'ai pu observé quelques points très forts de BK, non quantifiables et prouvant à la face du monde la puissance des relations humaines et des valeurs en entreprise : un excellent esprit d'équipe, un très fort soutien professionnel, des relations aux clients excellentes, fondées sur l'écoute et la confiance, l'honnêteté - rare dans un pays infesté par la corruption -, l'esprit de service, etc.

La façon unique dont BK pratique la Microfinance (ou microcrédit), suscitée en partie par l'EdC, illustre tout cela à merveille. D'abord elle est la seule banque des Philippines¹⁶ à aller voir ses clients sur le terrain, plutôt que de les rencontrer dans ses bureaux. Ainsi, elle cherche à comprendre leur milieu de vie, leurs attentes, leurs contraintes. Elle a créé une organisation étonnante : les clients sont rassemblés par groupes d'une quinzaine environ dans des "Centres", véritables lieux de solidarité et d'innovation. Les cadres experts de BK ont chacun en charge 4 ou 5 centres, et chaque centre se trouve sous la responsabilité d'un "Chef de Centre", membre expérimenté et fiable choisi par les clients et validé par BK, qui va lui fournir une formation de base en gestion et en "management", d'autant plus précieuse dans ce pays en développement. Chaque centre doit se réunir une fois par semaine pour que le Chef rassemble les éléments de la semaine et surtout pour discuter de la situation de chacun. Pour dire à quel point ces réunions sont bien plus que des réunions de travail, elles commencent par un

¹⁶ d'après "Tita Violy" ou Violetta ***, Consultant interne

moment d'intériorisation et de relecture de la "Charte" de Microfinance de BK, et débouchent souvent sur un goût commun. Ce système crée d'excellentes relations, de solidarité voire de fraternité. Non seulement quand une personne ne peut pas payer les autres l'aident, mais surtout chacun met ses compétences et son savoir au service de tous, de sorte qu'il gère au mieux sa propre affaire. À tout cela s'ajoutent de nombreux services d'appoint, tels que des prêts d'urgence en cas d'hospitalisation, ou des aides soutenues à l'éducation.

J'ai visité différents centres et clients pendant deux jours et constaté la véracité et l'efficacité du système. Les clients se disent tous satisfaits, ils arborent des sourires timides en évoquant les jours révolus ou ils peinaient sans travail, l'un propriétaire d'une minuscule épicerie, l'autre vendant les légumes de son potager revigoré, l'un faisant la cuisine pour le hameau, l'autre cousant les uniformes des enfants. Bien que leurs tâches ne soient pas faciles tous les jours, les clients en Microfinance se sont montrés exhaustivement très satisfaits des services de BK. À tel point par exemple qu'une chef de centre m'a accueillie gratuitement pour deux nuits, par seule reconnaissance envers BK. Les résultats le soutiennent: les demandes de microcrédit s'entassent sur les bureaux, les impayés sont extrêmement rares, et l'ensemble s'avère très efficace.

Ainsi, dans la Microfinance, les valeurs de BK sont non seulement vécues et fructueuses, mais encore elles se transmettent aux clients et suscitent des sourires inoubliables, à l'image de la banque toute entière. Même s'il faut garder à l'esprit que cette réussite a lieu aux Philippines, pays chrétien et à la culture naturellement joviale, Bangko Kabayan reste une banque rurale d'importance donc soumises aux lois du marché - dans un pays d'ailleurs à forte influence américaine, et proche de la capitale où elle va bientôt acquérir une autre banque rurale. Ses résultats gardent donc une vraie valeur en termes économiques et de gestion, témoignant de l'authenticité de l'EdC au cœur du monde.

... aux petits derniers

Dans une entreprise dont seuls les gérants ont choisi l'Économie de Communion, en revanche, ce sont à eux seuls que revient la tâche de la pratiquer et de la diffuser, souvent auprès d'employés depuis longtemps habitués à des méthodes de travail différentes. C'est toujours une tâche ardue, les entreprises de ce type sont aujourd'hui encore jeunes, mais tenaces.

En France on trouve la Savonnerie Rampal à Salon-de-Provence, qui m'accueillit pour 10 semaines de stage dans le cadre de la célébration de son Centenaire et plus particulièrement de l'ouverture de la savonnerie à la visite. Jean-Louis Plot, gérant, et Irène sa femme, m'ont témoigné et montré comment depuis leur reprise de l'entreprise en juin 2004 ils tâchent de vivre l'EdC. Même si l'engagement de la Savonnerie est bien modeste comparé à BK par

exemple, n'engageant pour l'instant que les Plot, il n'en est pas moins important dans cette petite entreprise de 9 personnes.

En premier lieu les Plot choisissent de donner chaque année une part de leurs bénéfices à l'EdC. Ce don n'est pas chose anodine pour une entreprise de cette taille, et les Plot lui donnent un sens profond de partage. En second lieu ils essaient de s'investir au mieux dans leurs relations aux employés, ils apprennent à les écouter, ils cherchent à les associer à l'ensemble de la savonnerie, ils tâchent de les former. En particulier ils ont embauché il y a un an une jeune fille en BTS en tant que vendeuse à mi-temps, qui leur pose de réels soucis professionnels. Malgré tout ils ont choisi de ne pas la licencier mais plutôt de s'attacher à la faire progresser. En troisième lieu ils portent une attention particulière aux détails du quotidien, chacun à sa façon: Irène se concentre sur l'environnement de travail, elle lave régulièrement les essuie-mains, veille à la propreté des toilettes, tâche de ranger ce qui traîne, de faire de la savonnerie un endroit joli. Jean-Louis quant à lui porte plus son attention sur les conditions ergonomiques de travail et les relations entre employés. Il s'avère d'ailleurs que dans la gestion de l'entreprise comme dans la mise en pratique de l'EdC, la complémentarité d'Irène et Jean-Louis est surprenante, en tant qu'homme et femme et dans leur caractère propre. Travailler ensemble serait un défi pour de nombreux couples et je suis certaine que l'EdC aide les Plot à en faire une force.

De façon très personnelle j'ai profondément ressenti leur engagement d'une part dans mon travail au quotidien, d'autre part dans les discussions que nous avons eues sur le sujet. Par exemple je travaillais en binôme avec Irène, et nos façons de travailler diffèrent radicalement. Malgré tout, grâce à la longanimité d'Irène et aux discussions à cœur ouvert que nous avons eues, le bilan de notre travail a été très positif sur les plans à la fois professionnel et humain. Et d'une façon générale je baignais dans une ambiance de travail très agréable, pleine de vérité, étayée de sourires, aux côtés de la plus jolie boutique de savons.

Depuis trois ans qu'ils ont repris la Savonnerie, les Plot n'ont confié leur engagement qu'à Bertrand, le dernier "cadre". Ils progressent dans leur façon de vivre l'EdC, voient les relations entre employés, leurs relations avec eux, les résultats, s'améliorer lentement mais sûrement. Ils souhaitent au fond d'eux pouvoir partager leur engagement avec tous les employés, attendant que ceux-ci soient prêts à l'accueillir, et se rapprochent au quotidien de ce jour heureux.

Ainsi, l'EdC revêt dans la pratique de multiples visages, bien souvent souriants. Toutes les entreprises membres du projet, aussi diverses soient-elles, restent unies dans le cadre des Focolari.

II.1.f Des apports sociétaux en sus du don

II.1.f.i L'Économie de Communion , un pionnier inconnu du développement durable

L'application des valeurs de l'EdC amène de fait les entreprises à s'inscrire pleinement dans le développement durable, bien que cet objectif ne soit pas du tout recherché.

En premier lieu le don lui-même aide au développement des pays en difficulté et contribue à lutter contre le déséquilibre économique existant entre ces derniers et les pays industrialisés, ce qui joue en faveur de meilleures conditions économiques et sociales pour les générations futures.

En second lieu le souci de l'environnement et celui de la qualité prônés par l'EdC sont trivialement partie intégrante d'un développement durable, le premier se déclinant en deux dimensions: d'une part veiller à polluer au minimum, d'autre part réduire au maximum la consommation en ressources et en énergies. Dans cette optique l'EdC va parfois même jusqu'à anticiper sur les attentes de la société et leur traduction en exigences légales : ainsi les Picard, tenant en Vendée un élevage de lapins, décidèrent en 1995 d'investir de grosses sommes pour réduire la pollution des nappes phréatiques due aux lisiers de l'élevage, alors que les obligations légales n'intervinrent que plusieurs années plus tard.

En dernier lieu les entreprises de l'EdC cherchent à aider concrètement les personnes socialement défavorisées voire exclues, en particulier en les embauchant. L'illustration phare de cet aspect est l'union de coopératives Roberto Tassano en Italie, créée en 1989 dans l'objectif de « *répondre aux problèmes sociaux, en particulier le chômage* ». Elle développa petit à petit l'insertion ou la réinsertion des personnes handicapées, des personnes âgées, d'anciens toxicomanes et détenus. Malgré cela elle croissait économiquement, 9 ans après sa création elle employait 380 personnes dont 86 issues de situation précaire, et fut choisie par le Délégué Régional à l'Industrie de Ligurie comme expérience pilote d'un congrès sur le thème "Entreprises coopératives et compétitives pour la création de nouveaux emplois" en juin 1998. À moindre échelle, la Savonnerie Rampal a embauché dans ce même souci une jeune fille jusqu'alors systématiquement renvoyée par ses employeurs successifs, que les gérants ont choisi de garder malgré ses 10 jours d'arrêt maladie moyens par mois et les contraintes économiques que comporte une PME de 7 employés. Sur un autre plan Bangko Kabayan créait en 1997 une Fondation financée par les profits de la banque, dans le but de fournir des microcrédits aux femmes trop pauvres pour le système bancaire classique sur le modèle de la Grameen Bank. Cette initiative a eu tellement de succès qu'elle a été aujourd'hui détachée de la Fondation pour faire directement partie intégrante des services de la banque.

Sous ces divers aspects l'Économie de Communion, en plus de répondre à la vocation particulière de la culture du don, contribue pleinement depuis plus de dix ans au développement durable aujourd'hui tant plébiscité.

II.1.f.ii Sur le plan humain

Enfin, un effet peu débattu de l'économie de marché est le stress, qui pourtant fait des ravages en entreprise. Bernard SALENGRO¹⁷, spécialiste du stress au travail, chargé de la Santé à la CFE-CGC¹⁸, donne une analyse pertinente du taux de suicide au travail croissant, notamment chez PSA, Renault et EDF ces dernières années. Il l'explique par l'individualisation montante des entreprises, effaçant la réponse auparavant communautaire aux problèmes personnels. Le taux de suicide n'est qu'un des aspects mesurables du malaise psychologique gagnant aujourd'hui les salariés des entreprises.

À l'opposé, l'Économie de Communion prône auprès des managers une considération globale du salarié, leur recommande la bienveillance parfois contre-lucrative plutôt que la recherche exagérée du profit, ce qui favorise l'épanouissement des personnes. Les exemples en sont nombreux¹⁹; on peut citer le cas des Marques au Portugal, propriétaires d'un laboratoire d'analyses médicales: ils décidèrent d'embaucher une jeune mère seule au chômage malgré ses grandes difficultés de communication, et quelques années plus tard « *c'est une personne transformée, joyeuse, bien intégrée* »²⁰. L'Économie de Communion se revendique justement être comme une famille; engageant plus que la seule compétence professionnel des chefs d'entreprise mais leur humanité toute entière, elle les invite à participer totalement au projet, c'est à dire entourés aussi de leur conjoint, leurs enfants, et à s'investir dans cet esprit fraternel dans leur travail. Ainsi, considérant même son collègue comme un « frère à aimer », les relations professionnelles s'en trouvent transformées, épanouies. Cet aspect de l'EdC peut sembler bien faible car difficile à mesurer donc fondé sur les seuls témoignages; sans vouloir le nier il apparaît clairement que les problèmes humains dus aux pressions financières au travail sont aujourd'hui légions, et l'EdC dans ce sens constitue une piste solide pour les combattre.

¹⁷ Auteur de Le management par la manipulation mentale, (Éditions Harmattan, 2006), il intervint notamment sur France Culture le 31 août 2007 et sur RMC le 4 mai 2007. De plus, il est né le 12 octobre comme moi, mais en 1947.

¹⁸ Confédération Française de l'Encadrement - Confédération Générale des Cadres

¹⁹ cf [EdC 2]

²⁰ *Ibid.*, p84

Les concurrents de l'Économie de Communion

Il nous parut nécessaire de nous étendre sur l'Économie de Communion qui constitue le cœur de ce rapport, et nous allons décrire plus brièvement les projets à laquelle nous la comparerons : d'abord l'Économie Sociale et Solidaire, puis la Responsabilité Sociale d'Entreprise, enfin le Toyota Way. Ces descriptions seront d'autant plus brèves que certains de leurs traits majeurs seront développés en deuxième partie puisque alors soumis à comparaison.

II.2 L'Économie Sociale et Solidaire

D'abord, pourquoi associer Économie sociale et Économie solidaire ? Nous pourrions en effet distinguer ces deux branches de la façon suivante : la première désigne les initiatives sociales au sein des secteurs public et privé, telle la réinsertion sociale; la seconde les activités économiques à part entière visant à lutter contre les inégalités sociales. Mais la distinction est souvent faible, les acceptions varient, et c'est pourquoi nous associerons l'Économie sociale et l'Économie solidaire sous le sigle ESS.

II.2.a Approche

L'ESS est le plus vieux de nos protagonistes, tout de même deux fois centenaire. C'est au début du 19e siècle que l'on dénote les premières initiatives sociales, en l'occurrence les associations d'ouvrier en coopératives et les "sociétés de secours mutuel", ancêtres de nos actuelles "mutuelles". [LAVILLE] Ce type d'initiatives s'est approfondi et élargi, jusqu'à comprendre aujourd'hui l'Économie populaire, c'est à dire les initiatives touchant directement les citoyens qui ne travaillent pas, tels les restaurants populaires ou le microcrédit.

Cependant cette approche historique permet difficilement de définir l'ESS, car elle revient plus à faire un inventaire de ses éléments à partir des premiers existant, inventaire alors assez restrictif et surtout moins maniable. Ce qui unit l'ESS est avant tout son idéologie, et plus précisément, une initiative de l'ESS est caractérisée par la finalité de ses activités et par son organisation interne. [JEAN]

L'Économie Sociale et Solidaire, comme son nom l'indique, a pour finalité de combattre les insuffisances sociales du marché. En l'occurrence, celles-ci sont d'une part les services de proximité et d'autre part les inégalités concrètes existant au sein de la société [LAVILLE]. Il faut

prendre ces inégalités²¹ à tous les niveaux, aussi bien à celui de l'entreprise qu'à celui de la chaîne du produit donc planétaire. Par exemple, dans le premier cas les mutuelles d'ouvrier vont pallier en partie l'insuffisance des revenus, dans le second cas le commerce équitable va combattre l'insuffisance des salaires des petits producteurs, jugée comme telle car démesurée face aux bénéfices de leurs clients les multinationales.

C'est donc un vaste champ de problèmes sociaux que par définition l'ESS va combattre, c'est pourquoi d'ailleurs elle se décline en plusieurs branches : l'économie sociale cherche à résoudre les insuffisances sociales au sein des entreprises; l'économie solidaire crée des alternatives économiques socialement responsables; l'économie populaire rassemble les initiatives des citoyens les plus humbles; et l'on peut ajouter l'économie communautaire, activités économiques restreintes au cadre d'une communauté bien définie, en particulier une famille – tout ceci en fait un mouvement aujourd'hui difficilement quantifiable.

II.2.b Définition

Malgré ses multiples facettes il existe une définition précise de l'ESS, qui fut donnée à l'occasion de la 2^e Rencontre internationale sur la globalisation de la solidarité ²²:

« L'économie sociale et solidaire désigne un ensemble d'initiatives économiques à finalité sociale qui participent à la construction d'une nouvelle façon de vivre et de penser l'économie à travers des dizaines de milliers de projets dans les pays du Nord comme du Sud. Elle place la personne humaine au centre du développement économique et social. La solidarité en économie repose sur un projet tout à la fois économique, politique et social, qui entraîne une nouvelle manière de faire de la politique et d'établir les relations humaines sur la base du consensus et de l'agir citoyen ».

Tandis que cette définition s'axe sur l'idéologie de l'ESS, celle du Conseil Wallon de l'Économie Sociale précise ses caractéristiques pratiques, et fut reprise par le Conseil Central de l'Économie et par l'Espagne [JEAN]:

L'ESS possède une « *éthique caractérisée par*

- *une finalité de service plus que de profit,*
- *une autonomie de gestion,*
- *un processus de décision démocratique,*
- *la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus. »*

Ainsi l'ESS, tout en gardant une ligne de conduite claire, laisse le champ libre à des initiatives très variées dont découle son caractère pluriel si apprécié. [GESQ]

²¹ Certains diraient des injustices au final, mais est-ce injuste si un Ivoirien gagne moins qu'un Français, ou un ouvrier moins qu'un directeur ? Même si de nombreuses inégalités sont le fait d'injustices, ce dernier terme est trop réducteur et nous ne l'employerons donc pas.

²² cf [GESQ]

II.2.c Les activités : beaucoup de variété et un point commun, l'action locale

Comme nous l'avons dit, les initiatives relevant de l'ESS sont quasiment innombrables, de même que leurs champs d'action.

Pour permettre au lecteur de s'en faire tout de même une idée, voici une liste d'exemples tirée du [GESQ]²³:

«1. la création ou le maintien d'emplois dans les talleres de producción en Amérique latine, les groupements d'artisans en Afrique de l'Ouest, les entreprises d'insertion en Europe et au Québec;

2. le développement agro-alimentaire par des groupements villageois, des coopératives de producteurs, des syndicats de producteurs agricoles;

3. la commercialisation des produits et intrants agricoles par des greniers villageois et des banques de céréales, des systèmes collectifs de mise en marché;

4. les activités culturelles développées par les troupes de théâtre, les coopératives artistiques, les entreprises de mise en marché des productions artisanales, les écoles de formation des arts de la rue ou les autres formes de production artistique;

5. la commercialisation collective de l'artisanat par des associations artisanales féminines en Inde, des groupements d'artisans en Amérique andine, le commerce équitable entre le Nord et le Sud;

6. l'épargne et le crédit solidaire dans les tontines en Afrique et en Asie; les coopératives d'épargne et de crédit et les caisses villageoises en Afrique francophone; les credit unions dans les pays anglophones; les systèmes de crédit solidaire de type Grameen Bank en Asie, en Afrique et en Amérique latine; les coopératives financières dans les pays d'Europe et d'Amérique du Nord;

7. les services collectifs de santé dans les cases de santé et mutuelles de santé en Afrique; les coopératives de santé en Amérique latine; les mutuelles en Europe et en Amérique du Nord;

8. la protection collective de l'environnement par les associations de reboisement; les ressourceries, recycleries et autres entreprises sociales de récupération et recyclage au Nord comme au Sud;

9. l'habitat collectif réalisé par des associations et coopératives d'autoconstruction en Amérique latine et des associations de quartiers en Afrique, des coopératives d'habitation dans les pays du Nord;

²³ p9

10. la sécurité alimentaire assumée par les cuisines collectives et les jardins communautaires en Amérique latine, au Québec et ailleurs;

11. les associations et organisations locales de développement aussi bien en milieu rural qu'urbain.»

Ainsi l'Économie Sociale et Solidaire forme un projet de très grande envergure, dont il est difficile de donner une idée chiffrée. L'ADDES, Association pour le Développement de la Documentation sur l'Économie Sociale, s'est fixé le «*projet ambitieux [de] connaître le poids exact de l'Économie Sociale*»²⁴. Néanmoins il apparaît clairement que les activités de l'ESS comportent un autre point commun que leur finalité sociale : elles agissent toutes au niveau local, sur le lieu même du problème.

Grâce à sa théorisation notamment par JL LAVILLE, le manque d'exactitude sur la réalité de l'ESS ne nous empêchera d'esquisser sa comparaison à l'Économie de Communion.

²⁴ www.addes.asso.fr

II.3 La Responsabilité Sociale d'Entreprise ²⁵

II.3.a Histoire

Bien qu'aujourd'hui peu connu en France ce concept est en fait âgé de plus de 50 ans. Il est né aux États-Unis dans les années 50 sous le nom de *Corporate Social Responsibility*, traduit en *Responsabilité Sociale d'Entreprise* (RSE). On le doit à Bowen [1953], un pasteur protestant soucieux de doter les Églises évangéliques d'une doctrine sociale comme leur consœur catholique. La RSE correspondait alors à l'exigence biblique de bienveillance au niveau personnel, en particulier dans le domaine social où l'on laissait le soin des individus à l'État, exigence qui s'appliquait donc aussi aux managers dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions en entreprise.

La RSE n'a infusé en Europe que dans les années 90, alors que la conscience publique commençait à pointer du doigt les préjudices sociaux et environnementaux causés par les entreprises. Elle y a rapidement été acceptée et formalisée par les institutions à l'image des mentalités. Une histoire si dichotomique suggère des approches bien différentes entre les États-Unis et l'Europe, effectivement avérées.

II.3.b Une définition en construction

Bien que l'étude que nous menons aie pour terrain le monde entier nous allons nous concentrer sur la définition européenne de la RSE, exprimée par la Commission de l'Union Européenne en 2001 ²⁶:

«être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aller au-delà et investir d'avantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes».

Là encore, cette définition reste prudemment très ouverte. Elle n'est ferme que sur un point, respecter la loi, ce qui suggérerait que la RSE a pour base solide son honnêteté, et à la Commission de ressentir la nécessité de l'affirmer! Au-delà de cet aspect étonnant, la Commission fait référence aux parties prenantes, théorie actuelle sur laquelle se fonde justement la RSE.

En outre l'on observe que cette responsabilité concerne en fait bien plus que le domaine social. En effet certains proposent plutôt "responsabilité *sociétale*" qui serait effectivement une appellation plus juste, mais l'usage provenant de l'américain a conservé "sociale".

²⁵ Cette partie s'appuie sur [CAPRON et QUAIREL], sauf mention contraire.

²⁶ Promouvoir un cadre européen pour la Responsabilité Sociale d'Entreprise, Livre vert, *ibid* p23

II.3.c La théorie des parties prenantes

Lorsque l'on considère les pressions qui s'exercent sur une entreprise on identifie différentes sources correspondant aux différents acteurs avec lesquels l'entreprise interagit, aux différentes "parties prenantes". Même si le terme et sa définition restent largement débattus, cette acception satisfait la majorité. Il rassemble essentiellement les actionnaires, les créanciers, les employés, les clients et consommateurs, les fournisseurs, les riverains défendant leur environnement, et plus largement les collectivités dont l'État et les ONG concernées.

Comme les parties prenantes sont susceptibles de subir des préjudices causés par l'entreprise, celle-ci est *responsable* vis-à-vis d'elles. C'est ainsi que naît, dans une acception majoritaire, la Responsabilité Sociale d'Entreprise.

II.3.d Un lien débattu au développement durable

Il existe toutefois une approche différente de la RSE, qui en fait l'expression du développement durable dans l'entreprise²⁷. Sa conception en est radicalement changée : « *Le pilotage d'une stratégie de développement durable prend ainsi la forme d'un projet d'entreprise au travers duquel la convergence des buts s'obtient par l'adhésion des individus à des valeurs communes* »²⁸. Le fondement sur des valeurs donne alors à la RSE un aspect beaucoup plus idéologique, la rapprochant notamment de l'EdC et de l'ESS.

Dans cette conception, les déterminants aussi sont perçus différemment: sur le terrain, on constate que « *l'intégration du stratégie de développement durable n'a lieu que lorsqu'elle permet de bénéficier d'opportunités et d'augmenter la rentabilité* ». C'est là que la similitude s'arrête: quand l'ESS et l'EdC vont au bout de leur conviction, la RSE en pratique n'oublie pas de privilégier toujours le lucre.

Cependant ces observations dégagèrent un avantage notable du développement durable quant aux performances des entreprises: « *Répondre à de nouvelles exigences dans le domaine de la certification environnementale, par exemple, a un effet positif sur le développement de solutions innovantes ainsi que sur la croissance des compétences écologiques* ».

Comme l'ESS, ce projet naissant est observé mais non encore chiffré; mais il est certain qu'au vu de la notoriété croissante du développement durable auquel elle est toujours liée, la RSE est un phénomène d'importance qui touchera certainement toutes les grandes entreprises de demain.

²⁷ selon [IGALENS et MOQUET]

²⁸ *ibid.*, p154

II.4 Le Toyota Way

Que vient faire un fabricant de voitures japonais dans ce rapport ? Certes Toyota a développé des méthodes de gestion de plus en plus connues, mais il ne revendique pas de cause idéologique comme les projets précédemment exposés. Pourtant, ainsi que l'expose JK LIKER dans son ouvrage²⁹, une étude poussée de Toyota révèle en fait une assise idéologique voire philosophique. C'est pourquoi nous ne l'appellerons pas "méthode Toyota" comme on le voit souvent, mais "Toyota Way" à l'instar du livre. Le mot anglais "Way" permet d'exprimer le caractère ambivalent de la "méthode" Toyota, à la fois productique et idéologique, et nous l'utiliserons comme tel par manque de traduction française pertinente.

II.4.a La naissance du Toyota Way

À la toute fin du 19^e siècle Sakichi Toyoda, charpentier japonais, développe des machines à coudre en bois. Son commerce croît rapidement car Toyoda fait preuve d'une grande inventivité. Il crée ainsi les premières machines à coudre automatiques à partir de moteurs à vapeur. En 1926, fort de son invention, il fonde "Toyoda Automatic Loom Works". Ses machines se vendent tellement bien au Japon qu'il envoie son fils Kiichiro en 1929 en Angleterre afin d'y négocier les droits avec Platt Brother, leader en la matière du pays. La somme importante retirée de l'affaire permet aux Toyoda de fonder la "Toyota Motor Corporation", construisant des moteurs aux applications plus larges, qui donnera sous l'impulsion de Kiichiro la "Toyota Automotive Company", spécialisée dans les voitures.

C'est en grande partie la Seconde Guerre Mondiale qui poussera les Toyoda à initier des techniques de gestion bien particulières : pour survivre à la crise ainsi causée ils entreront dans une démarche d'optimisation constante qu'ils insuffleront à l'ensemble de la société. Ils exhorteront par exemple leurs employés à toujours chercher des solutions par eux-mêmes, à se *salir les mains*, à prendre des risques et tirer des leçons des erreurs - principe aujourd'hui réputé sous le nom de *genshi genbutsu*. La résistance à la crise ne se fit pas sans heurt, les Toyoda durent réduire drastiquement les salaires et en quelque sorte licencier des employés, suscitant un violent mouvement de contestation en 1948 qui obligea Kiichiro à démissionner de la présidence, reprise par son cousin Eiji Toyoda.

Dès les années 30 et jusque dans les années 50, les Toyoda entourés de leurs plus proches collaborateurs firent de nombreux voyages d'étude en Angleterre et aux États-Unis afin d'y observer le fonctionnement des usines, en particulier celles de Ford et de General

²⁹ [Liker], cf la Bibliographie en fin de rapport

Motors dont le système de production de masse était réputé mondialement. Ces voyages leur permirent d'affiner leurs théories et de développer les principes qui font aujourd'hui le Toyota Production System (TPS) : entre autres le *One-Piece Flow*, c'est à dire une ligne de production traitant les produits un à un; le *Just-In-Time* exigeant de produire une commande "juste à temps"; le *jidoka*, automatisation de la production avec une touche humaine. Le succès du TPS fut clair; la société Ford à l'origine leader du marché fut dépassée; Toyota n'a pas cessé de croître jusqu'à devenir le premier constructeur automobile mondial, et même le seul à faire aujourd'hui du profit.

Tout en créant un système de production complet les Toyoda ne perdaient pas de vue leurs intuitions d'origine : d'une part se mettre à l'école de la pratique, "apprendre en essayant", et d'autre part inscrire leur travail dans le développement du pays.

II.4.b La philosophie Toyota

Voici ce qu'il est stipulé sur le "Mission Statement" de Toyota Motor Manufacturing North America ³⁰ :

MISSION

- 1. As an American Company, contribute to the economic growth of the community and the United States.*
- 2. As an independent company, contribute to the stability and well-being of team members.*
- 3. As a Toyota group company, contribute to the overall growth of Toyota by adding value to our customers.*

Dans cet aspect américain de la philosophie Toyota on remarque déjà que l'entreprise prend en compte son appartenance à la *communauté* sociétale et se fixe comme objectif premier de contribuer à sa croissance économique. Bien que ce but reste assez mercantile Toyota fait preuve d'un altruisme qui n'est pas dicté par la recherche d'image ou un lobbying particulier, à l'inverse d'une certaine perception de la RSE. Il est intéressant de comparer ce texte avec son pendant chez Ford, ainsi que l'a fait JK LIKER :

*« Our mission is to improve continually our products and services to meet our customer's needs, allowing us to prosper as a business and to provide a reasonable return to our stockholders, the owners of our business.»*³¹

Tandis que Ford se focalise sur «l'amélioration de ses produits et services» dans un but purement lucratif, Toyota fait preuve d'un souci sociétal et social étonnant qui le rapproche de

³⁰ d'après [Liker], p80

³¹ Idem

l'Économie Sociale et Solidaire. Un des pontes de Toyota, Jim Press, dit à ce propos : « *The purpose of the money we make is we can reinvest in the future.* », dénotant tout de même d'une certaine légèreté idéologique qui garde Toyota d'être définitivement classée dans l'ESS.

Toyota se propose de remplir sa mission en cherchant toujours la réponse optimale à la demande du client, ce qui revient à vouloir en tout *ajouter de la valeur*. Cela implique bien sûr une qualité maximale, mais aussi un temps de réponse minimal et une grande flexibilité, piliers du Toyota Way. Ainsi que le "crie" JK LIKER, la philosophie de l'*ajout de valeur* constitue bien plus qu'une *méthode* de gestion, mais pour être efficace doit relever d'un état d'esprit tout entier, d'une *mentalité* appartenant à tous les acteurs de l'entreprise. On peut même traduire toutes ses dimensions à partir de l'ajout de valeur : « *The Toyota Way is about adding value to customers, employees, and society.* » C'est pourquoi le souci de l'environnement et de la justice sociale font aussi partie du Toyota Way, sans toutefois primer sur la qualité du produit. On pourrait résumer le Toyota Way par la recherche de la "meilleure entreprise possible" à tous les points de vue.

III Quelques grands traits de l'Économie de Communion en comparaison

Maintenant que nous avons défini l'Économie de Communion (EdC) et ses concurrents, l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) et le Toyota Way (TW), nous allons comparer dans les traits majeurs la première aux derniers.

III.1 Récapitulatif

Dans les descriptions de la première partie nous avons déjà dessiné quelques points spécifiques dont le tableau suivant dresse la comparaison³² :

Projet	EdC	ESS	RSE	TW
idéologie	fraternité universelle	intérêt général	responsabilité sociale et environnementale	satisfaction du client
finalité	culture du don	utilité sociale	légitimation renouvelée des entreprises	valeur ajoutée
moyen	entreprises lucratives	activités économiques à but social	nouvelles pratiques de management	TPS
âge	15 ans	200 ans	50 ans	50 ans

Il apparaît clairement que ces quatre projets diffèrent de façon fondamentale. Se pose alors la question de la pertinence d'une analyse comparative : en vérité nous n'avons développé jusqu'ici que les points justement trop différents ou trop légers pour être comparés. L'idéologie de chaque projet, par exemple, relève plus de croyances personnelles que de raisonnements logiques à propos du système économique, et leur analyse sort du domaine de la gestion.

Cependant il est intéressant de noter qu'ils ont en commun d'avoir choisi, pour soutenir leur idéologie, des moyens concrets d'action - plutôt que de se focaliser par exemple sur une communication à l'échelle publique ou sur un lobbying politique. En particulier, l'EdC et l'ESS ont choisi d'inscrire cette action dans la sphère économique, ce qui suggère que l'économie concerne plus que les seuls besoins de l'homme mais peut agir sur des dimensions plus profondes de sa personne.

Du reste ces projets ont des points communs majeurs que nous allons développer.

³² Définition des termes : « idéologie » : celle qui est l'origine et le fondement du projet. « finalité » : celle, plus immédiate, du projet proprement dit. « moyen » : celui employé pour réaliser la finalité. « âge » : celui estimé d'après la bibliographie.

III.2 Le sens du travail

Après un siècle de progrès économique effréné l'on commence à s'interroger sur la finalité des activités économiques, de la recherche exclusive de profit [CAPRON et QUAIREL]. Certains donnaient à la question une réponse brutale, ou plutôt une absence de réponse ne s'intéressant pas aux aspirations au moins sociales et pourtant manifestes des salariés: «*Si les hommes d'affaires ont une autre responsabilité que celle du profit maximal pour les actionnaires, comment savoir ce qu'elle est ?*» (Friedman, 1962)³³

Aujourd'hui cela ne suffit plus, plus d'un manager se demande pourquoi il fait son travail, et c'est à cela que répondent l'Économie Sociale et Solidaire et l'Économie de Communion. Toutes deux proposent aux travailleurs de donner un *sens* à leur travail, l'une l'intérêt général, l'autre le don aux pauvres; l'une en travaillant directement à sa cause, l'autre en passant par une entreprise; les deux tournées vers cette nécessité de rétablir un monde socialement plus juste.

JL LAVILLE, s'appuyant sur Louis Quéré, affirme que «*l'activité économique est la manifestation d'un sens commun, c'est à dire le sens d'un monde partagé avec d'autres*»³⁴. Il précise plus loin que «*l'ancrage de l'économie solidaire dans le lien social [dote] les activités économiques d'un sens partagé*»³⁵. Dès lors que l'on accepte le monde comme «partagé avec d'autres» et que l'on souhaite travailler dans ce sens, la position exclusivement lucrative prônée par Friedman ne tient plus. Pour l'Économie Sociale et Solidaire, c'est le lien social qui constitue ce sens, c'est lui la raison d'être et d'agir des activités la constituant. Quand la majorité des travailleurs aujourd'hui travaillent pour eux et pour leur famille, l'ESS leur propose d'élargir leur vision à la société - en se concentrant bien sûr sur un problème donné.

De la même façon, l'Économie de Communion offre un sens à une entreprise toute entière. Même si cela n'était pas recherché, de nombreux chefs d'entreprise de l'EdC s'accordent à dire qu'elle a comblé un manque, répondu à une insatisfaction dans la gestion d'une entreprise, à ce «Pourquoi?». Certains³⁶ ont même ressenti cet appel de façon tellement forte qu'ils ont souhaité fonder une entreprise dans le seul but de contribuer au projet. Ainsi, l'Économie de Communion propose de façon nouvelle un sens aux chefs d'entreprises, et ce quelques soient leurs convictions tant qu'ils souhaitent œuvrer à un monde plus équitable.

Tout en visant également par leurs activités une plus grande égalité sociale, l'EdC et l'ESS ont cependant des façons nettement divergentes d'agir : quand l'ESS prend le problème sur le terrain et tente d'y répondre localement, l'EdC, dans une perspective plus large, tend à

³³ in [Capron et Quairel], p17

³⁴ in [Laville], p74

³⁵ *idem*

³⁶ comme Ercilia FIORELLI au Brésil, Olivier BENOIT en France

contrebalancer l'inégalité mondiale dans la répartition des richesses en transférant des fonds depuis les pays riches vers les pays pauvres. Cette attitude n'existe pas encore dans la sphère économique, on la trouve néanmoins chez de multiples ONG. Mais il va sans dire que les moyens d'une entreprise sont bien supérieurs à ceux d'un particulier - qui d'ailleurs donne rarement un tiers de son bénéfice. En conséquence l'Économie de Communion apporte un moyen autrement efficace de lutte contre l'inégalité de richesses mondiale.

On pourrait attendre de la RSE que de la même façon elle donne un sens à une entreprise donc au travail de ses membres, en particulier de ses chefs. Même si cela n'apparaît pas dans la littérature on peut deviner que des managers choisissant la RSE le font pour répondre à des convictions personnelles. Cependant la RSE ne semble pas donner plus de sens à une entreprise que celle de « *restaurer son image et regagner la confiance perdue* »³⁷.

Toyota, enfin, s'intéresse une fois de plus à la question sans le dire. Dans un document interne à l'entreprise publié par JK LIKER³⁸, il apparaît qu'elle compte parmi ses principes le respect de la culture du pays et la contribution à son développement social : « *Respect the culture and customs of every nation and contribute to the economic and social development through corporate activities in the communities* ». Dans la réalité, les aspects sociaux positifs du TW sont nombreux: emploi, paix syndicale, très bon moral - même s'il arrive parfois que des employés plus ou moins gradés n'apprécient pas du tout le TW, en particulier lorsqu'il est appliqué sans souci des opérateurs³⁹. Quoiqu'il en soit les contributions sociales du Toyota Way constituent un effet très apprécié mais non recherché prioritairement.

³⁷ [Capron et Quairel], p9

³⁸ [Liker], p81

³⁹ Critique de Notes From Toyota-Land de Darius Mehri (Cornell University Press, 2005) par le Projet Lean Entreprise à l'ENST - www.lean.enst.fr/wiki/bin/view/Lean/NotesFromToyotaLand

III.3 Le champ d'action

Rappelons au lecteur que ce sont les préjudices de l'économie de marché qui rassemblent nos protagonistes, puisqu'ils s'emploient chacun à en combattre un ou plusieurs aspects. L'on pourrait s'attendre alors à ce qu'ils inscrivent tous leur action dans cette même économie de marché. Par définition, la Responsabilité Sociale d'Entreprise et le Toyota Way en font partie intégrante et ne se posent pas de questions. En revanche, l'Économie de Communion et l'Économie Sociale et Solidaire n'ont pour finalité que le don aux pauvres et l'utilité sociale respectivement; elles avaient donc le choix dans leur moyen d'action entre l'économie de marché ou non, où elles divergèrent.

L'ESS prit le parti de créer un nouveau secteur, de lancer des initiatives en marge du secteur privé qui viennent souvent compenser les insuffisances du secteur public par des services d'utilité sociale, créant un véritable *troisième secteur*. À tel point que l'appellation "tiers secteur" est devenu un synonyme de "Économie Sociale et Solidaire". Là où le système flanche, l'ESS cherche à proposer des solutions mais sans subir les lois du marché, pleinement engagée dans son souci d'intérêt général.

Ce qui constitue une limite importante: comment aider les employés sur leur lieu même de travail en dehors d'un soutien financier (les mutuelles) ? Les syndicats étaient la réponse spontanée des ouvriers, mais un siècle de syndicalisme n'a pas suffi à apaiser les tensions sociales multicauses entre patrons et salariés. Ce qui est une force de l'ESS, son indépendance à l'économie de marché, en constitue donc aussi une limite : elle ne peut s'emparer à toutes les insuffisances sociales de celle-ci.

La RSE constitue la réponse actuelle de certains patrons, qui sous la pression des parties prenantes se trouvent aujourd'hui obligés de veiller à la paix sociale. Cette attitude reste alors très politique, et le manager qui n'a pas à cœur l'aise de ses subordonnés et se contente de quelques grandes règles sera vite dépassé par les attentes sociales. Afin d'y répondre il faut donc que le chef aie véritablement ce souci de bienveillance, et que celui qui accorde la primauté à la justice sociale agisse au sein même de l'économie de marché.

À côté de la primauté accordée à la qualité, le Toyota Way prône l'attention à un climat social sain dans l'entreprise : «*Foster a corporate culture that enhances individual creativity and teamwork value, while honoring mutual trust and respect between labor and management*»⁴⁰. Les résultats sont effectivement positifs mais non au point de faire éclat - peut-être car occultés par le miracle économique du Toyota Way.

L'Économie de Communion seule inscrit la bienveillance au titre de ses priorités. Considérant donc les insuffisances sociales de l'économie de marché, elle propose de les

⁴⁰ [Liker], p81

résoudre sans toutefois s'affranchir de leur cadre; plutôt que de bâtir une économie parallèle elle tend à "prendre le taureau par les cornes" et à infléchir celle existante. Face à une RSE timide, elle prouve dans sa réalité la pertinence de ses convictions sociales: on ne connaît pas d'entreprise membre de l'EdC et fidèle à ses principes éprouvée par un climat social difficile. L'Économie de Communion est ainsi la première à veiller de façon prioritaire à la paix sociale et encore plus à l'épanouissement de ses salariés, au sein même de l'économie de marché.

Il en va de même du Toyota Way en ce qui concerne la valeur ajoutée: le concept dépasse le seul cadre de son géniteur. Bien qu'il fût développé par un constructeur automobile, le Toyota Way n'en est pas moins applicable à tout type d'organisation. C'est aujourd'hui le cas non seulement jusque dans les nombreuses administrations de Toyota, mais encore dans de nombreuses structures différentes notamment du fait de cabinets de conseil en "lean" management - l'autre nom du TW - comme le fameux McKinsey & Co. Le Toyota Way rejoint ainsi l'Économie de Communion dans une approche interne des préjudices de l'économie, mais focalisée sur la valeur ajoutée.

III.4 La structure

Même si ils sont les projets les plus anciens, l'ESS et la RSE ne comportent pas de structure qui soutiendrait leurs membres ou adhérents, peut-être parce qu'ils sont de portée très large et non encore précisément définis.

C'est le cas en revanche du TW, qui pour ainsi dire sans effort car par définition, appuie l'application de sa philosophie sur Toyota, entreprise par excellence organisée. En outre la solidité ainsi gagnée du TW lui a rapidement permis de porter du fruit et d'être reconnu, de sorte qu'il est aujourd'hui appliqué par des cabinets de conseil et d'autres entreprises. Mais ces différents "adhérents" du Toyota Way ne connaissent pas de lien autre que le savoir issu de Toyota.

C'est aussi le cas de l'Économie de Communion qui elle s'est structurée sur son principe d'unité: puisque les entreprises membres adhèrent en particulier à la volonté d'unité des Focolari, il va de soi qu'elles agissent ensemble, "soudées dans la différence". Les Focolari mirent en place dès le début une structure de soutien déployée en associations à travers le monde, nommées *coordinations*. Par exemple, c'est grâce à cette structure, en l'occurrence à la délégation française nommée «*Association Aurore pour une Économie de Communion*», que j'ai pu réaliser un stage cohérent sur un projet déployé dans le monde entier - ce qui n'aurait pas été possible avec l'ESS ou la RSE.

Cette structure se traduit premièrement par un soutien global des Focolari aux entreprises de l'EdC, qui peut être psychologique, humain, éducatif. Deuxièmement par des rencontres semestrielles entre les membres, qui partageant les mêmes convictions et les mêmes défis nouent spontanément des liens de solidarité professionnelle et personnelle, voire des liens d'amitié. Troisièmement par un souci de formation continue proposée à tous les membres, où ils peuvent à la fois apprendre des Focolari et faire grandir l'Économie de Communion par la mise en commun de leurs expériences. Cette structure engendre une *communauté* qui, ainsi que l'affirme Bernard SALENGRO⁴¹ et ici à l'échelle du groupe d'entreprises, contrebalance l'individualisation croissante des entreprises et favorise grandement leur santé morale.

Les témoignages à propos de ce lien entre les chefs d'entreprise de l'EdC s'accordent tous à dire qu'il est d'une aide très précieuse voire indispensable. J'ai notamment participé à une rencontre de l'EdC française rassemblant une quinzaine de membres issus quasiment de tous les secteurs: industrie, associations, agriculture, sociologie, architecture, banque, conseil, et d'autres; malgré cette variété les participants ont pu échanger en profondeur sur leurs

⁴¹ cf *intra* p18

problèmes, leurs questions, leurs expériences, et repartir tous très satisfaits de la rencontre. L'un d'eux me dit d'ailleurs à la fin:« *Comme à chaque fois, je viens en traînant des pieds* [du fait du déplacement que cela représente, NDLR] *et je repars heureux de ne pas l'avoir raté!*» À l'image de cette rencontre la structure réelle qu'offrent les Focolari à l'Économie de Communion est une force indéniable qu'on ne trouve dans aucun projet du même type.

III.5 Les "conditions d'utilisation"

Chacune des orientations proposées par les protagonistes est bien sûr accessible à tous : n'importe quelle entreprise peut choisir de devenir socialement responsable, de mettre en place la méthode Toyota, d'entreprendre une action en faveur de la justice sociale, ou d'adhérer à l'Économie de Communion.

Dans les trois premiers cas, l'entreprise ou le manager ne s'engage auprès de personne si ce n'est soi-même. Cependant il existe une condition particulière propre à l'EdC : si un chef d'entreprise ou une entreprise toute entière désire lutter contre la pauvreté par le don et mettre l'homme au centre, ainsi désire vivre la culture du don, intégrer l'EdC les mènera à donner au mouvement des Focolari. Or il est tout à fait légitime de vouloir en tant qu'entreprise donner à un mouvement ou une organisation autre, que ce soit Amnesty International ou les Restos du Cœur. D'où vient alors cette recommandation de l'Économie de Communion ?

La réponse se trouve dans son nom : "communion". Le don n'est pas unilatéral, partant de l'entreprise et arrivant indirectement à un bénéficiaire souvent inconnu. Ce don est réciproque ; l'on dit même que le pauvre "offre" sa pauvreté, offre à l'entreprise une raison de produire, de dégager des bénéfices, le pauvre lui offre un *sens*. Et l'on peut se permettre d'attribuer au pauvre cet acte d'offre car justement, il appartient aussi au mouvement des Focolari qu'il a choisi et dont il sait que le don provient. C'est ainsi même qu'est créée la communion, lorsque l'entreprise donne à des personnes dont elle sait qu'elles partagent les valeurs des Focolari, même si elle ne les connaît pas, lorsqu'elle donne non seulement pour lutter contre la pauvreté mais aussi pour soutenir ces valeurs d'unité dans l'amour à travers le monde.

L'on comprend ainsi qu'il serait incohérent de vouloir adhérer à l'Économie de Communion tout en donnant à une organisation tierce. Néanmoins la question reste posée, parce que la culture du don par son désir d'universalité peut dépasser le strict cadre de l'Économie de Communion, ou parce que des chefs d'entreprise souhaiteraient simplement donner.

IV Conclusion

Nous avons étudié l'Économie de Communion, projet nouveau rassemblant des entreprises fondées sur le don, dans l'optique d'une réponse aux préjudices essentiellement sociaux et environnementaux causés par notre système économique. Aussi l'avons-nous comparée aux projets du même type, à savoir l'Économie Sociale et Solidaire, la Responsabilité Sociale d'Entreprise et le Toyota Way, afin de déterminer si elle apporte oui ou non une réponse nouvelle.

La position relative de l'Économie de Communion

L'étude a montré que l'EdC comporte effectivement plusieurs nouveautés :

- dans un monde qui s'interroge sur la finalité de son activité économique, elle donne un *sens* au travail dans l'entreprise même;
- pour lutter contre l'inégalité dans la répartition mondiale des richesses, elle propose un moyen nouveau, le don par les entreprises, sûrement plus important que le don des particuliers;
- face à un syndicalisme souvent bloqué et dans un climat social difficile, elle place en priorité la bienveillance dans les relations internes et externes, au sein même d'un système focalisé sur le profit;
- pour affermir et garantir son développement elle a mis en place une structure solidaire entre les membres d'un même pays.

Étonnement, le projet le plus proche de l'EdC n'est pas l'ESS à mon sens - bien que certains considèrent la première comme l'une des applications les plus avancées de la seconde - mais le Toyota Way: celui-ci partage de nombreux points de sa philosophie philanthropique sans toutefois leur donner la priorité; il est également applicable dans toute entreprise; et il concerne de même à la fois le management et la force opérationnelle. En outre ces deux projets apparaissent comme les plus rentables; même si cela va de soi pour le Toyota Way qui place la rentabilité en priorité, il ne faut pas oublier que ce projet ne peut être détaché de sa philosophie à qui il doit tout.

Alors, quelle réponse au problème ?

L'Économie de Communion est-elle *la* réponse? Ou tout du moins une réponse sans faille? Eh bien non, comme on s'en doute. La raison tient dans sa filialité aux Focolari: le don d'une entreprise de l'EdC ne peut aller que vers les membres du mouvement, ce qui peut rebuter plus d'un curieux. Mais comme on l'a vu cela tient logiquement de la spiritualité des Focolari et non d'un quelconque sectarisme borné.

Néanmoins, le don apparaît comme un moyen excellent de soutenir des actions d'intérêt général. Par le don, «*le capitaliste se change en un frère qui risque ses biens au profit de tous*»⁴². On pourrait imaginer une structure identique en tous points à l'Économie de Communion sauf celui de l'appartenance aux Focolari, où chaque entreprise donnerait à l'organisation à but non lucratif de son choix. Si l'on ajoute à cela le Toyota Way, on peut croire à une solution entrepreneuriale à la fois performante au plan économique, respectueuse de l'environnement et efficace dans la lutte contre les inégalités sociales locales et globales.

Les pistes soulevées

Notre étude a révélé deux pistes claires de réponses aux insuffisances sociales et environnementales du système économique.

En premier lieu trois des quatre projets s'intéressent de près au management: la RSE, l'EdC et le TW, et l'utilisent de façon efficace pour parvenir à leur objectif. Il apparaît ainsi qu'un meilleur fonctionnement de l'économie de marché passe par une meilleure compréhension des principes régissant la gestion, en particulier la gestion de l'homme social.

En second lieu on comprend que la résolution des inégalités de développement entre pays concerne aussi les entreprises individuellement. Daniel Vasela, PDG de Novartis, l'illustre ainsi: «*Il n'est pas impossible que la liberté d'exercice de notre métier dans les pays développés finissent par dépendre de l'attitude que nous aurons eue face aux problèmes du tiers monde.*»⁴³ Ceci souligne le lien entre l'*entreprise* elle-même et les pays en développement, et suggère que notre système économique est plus qu'un moyen incontournable pour subvenir à nos besoins, un "passage obligé", mais peut-être une dimension juste de la société humaine et un chemin d'épanouissement.

D'une certaine façon nous retrouvons la pensée de Marx, qui voyait dans le travail la réalisation même de l'homme, et dans le capitalisme son aliénation. Au-delà de la vision des "patrons voyous", le moyen que recherchait Marx pour remédier à cette aliénation, à ces égarements du capitalisme, pourrait être le don et la gestion "bienveillante", la culture du don.

⁴² [EdC 2] p32

⁴³ *Le Monde*, 22 mai 2004, in [CAPRON et QUAIREL] p12

V Annexe A - Bibliographie

The Toyota Way, Jeffrey K. LIKER - McGraw-Hill, 2004

noté [LIKER]

JK LIKER, professeur d'Ingénierie industrielle et des Opérations à l'Université du Michigan, est un des rares chercheurs à étudier depuis vingt ans le phénomène Toyota, et nous livre ici une synthèse de sa recherche axée sur les 14 principes régissant selon lui le Toyota Way.

Certes la rédaction nous rappelle les préjugés américains, d'une part par l'unilatéralité de l'auteur qui jamais n'adresse de reproche à Toyota, d'autre part par les très fréquentes répétitions d'explications et d'arguments qui cela dit permettent au lecteur de se familiariser solidement avec les concepts.

Mais si il fut acclamé comme le premier ouvrage pertinent et complet à propos du Toyota Way, c'est bien parce qu'il l'est. JK LIKER propose sans cesse des exemples tirés notamment de sa propre expérience de consultant en lean management, s'appuie sur de nombreuses références littéraires dans comme hors Toyota, explique rigoureusement pourquoi les méthodes Toyota portent du fruit, satisfaisant très largement la curiosité du lecteur à propos de cette entreprise quasi miraculeuse.

Même si certains trouveront le style presque enfantin, le Toyota Way de JK LIKER dévoile un système de management aujourd'hui reconnu et amène l'esprit du lecteur à des perspectives très nouvelles sur la gestion de production.

La responsabilité sociale de l'entreprise, Jacques IGALENS, Catherine MOQUET et autres - in Management & Avenir, Janvier 2005

noté [Igalens et Moquet]

Ce dossier spécial s'attache à expliquer comment gérer une organisation performante à la fois dans les domaines économique, social et environnemental. Écrit par des spécialistes de la question, il est malheureusement très difficile d'accès car d'une théorisation extrême. On y trouvera plus une analyse conceptuelle de la RSE qu'une réflexion féconde à son sujet. Ainsi les auteurs fondent en partie la RSE sur le développement durable sans avoir clairement défini celui-ci, et ne répondent pas à la question fondamentale : «Pourquoi la RSE ?».

Cela n'est certes pas un problème en soi, mais le titre du dossier suggérait une approche plus globale et laisse le lecteur sur sa faim.

Le bonheur économique, Patrick JEAN - 2001

noté [JEAN]

Pendant écrit du documentaire cinématographique éponyme sur l'Économie Sociale et Solidaire, ce fascicule sans prétention donne un aperçu clair de celle-ci, étayé d'exemples et de références satisfaisants. Bien que le document soit belge, il s'inscrit dans une perspective de l'ESS à l'échelle mondiale. Cet ouvrage répondra aux questions des curieux sur l'ESS, et sans devenir une référence scientifique pour le chercheur il constituera néanmoins une excellente ouverture sur le sujet.

La responsabilité sociale d'entreprise, Michel CAPRON et Françoise QUAIREL-LANOIZELEE - La Découverte, 2007

noté [Capron et Quairel]

Les auteurs de ce petit ouvrage façon *Que sais-je?* ne sont pas moins que les deux références françaises sur la RSE, enseignant en particulier aux universités de Paris-Dauphine et Paris-XII. Le contenu est clair et précis, couvrant tous les aspects de la RSE, histoire, définitions, motivations, stratégies, politisation, sous un angle toujours rigoureusement scientifique. Il répondra largement aux questions du chercheur mais peut-être pas à celles de l'homme : en dehors de la théorie des parties prenantes, il n'aborde pas les raisons personnelles qui peuvent pousser un manager à choisir la RSE.

L'Économie solidaire, Une perspective internationale, sous la direction de Jean-Louis LAVILLE - Desclée de Brower, 2000

noté [LAVILLE]

JEAN-Louis LAVILLE, chantre sociologue de l'Économie Solidaire, a rassemblé différents pontes du sujet pour lui donner une "perspective internationale". Celui qui à la lecture de l'ouvrage accédera à cette perspective se sera levé tôt : LAVILLE, dont la culture en sciences humaines n'est plus à mettre en doute, écrit comme pour lui-même dans un langage "théorisé" à l'extrême que l'on s'attendrait plutôt à rencontrer chez un philosophe. En voici par exemple une perle :

«L'absence de transcendance est rabattue sur une exigence de calculabilité puisqu'il est stipulé que l'immanence du sens des pratiques propres aux acteurs sociaux se confond avec l'intérêt qu'ils attribuent à l'action anticipée.» (p18)

L'illustrent de façon percutante les commentaires journalistiques situés en quatrième de couverture, dont on se demande si les auteurs ont lu de l'ouvrage plus que la table des matières voire l'introduction... :

«Les fondements du contrat social sont d'ores et déjà ébranlés... Le temps est venu de réinventer le travail... La grande force de telles initiatives vient de ce qu'elles sont portées par

le désir, la volonté de trouver; ou de retrouver; une place dans la vie sociale à travers une activité qui a du sens.» (Le Monde)

«Jean-Louis LAVILLE recense et étudie, avec d'autres, toutes les expériences qui en marge de l'économie marchande traditionnelle contribuent au développement de nouveaux emplois. C'est cette économie solidaire qui peut contribuer à remailler le tissu social.» (Libération)

En outre, malgré les prérequis conceptuels exigeants à l'image d' "espace public de proximité", l'histoire de l'ESS tracée au début du livre fait l'inventaire brillant des ouvrages et pensées sur l'ESS, et soutient la thèse intéressante selon laquelle la raison principale de notre déclin social tient dans la séparation de l'économique et du social au cours des 19^e et 20^e siècles, pourtant intimement liés.

Ainsi ce livre s'adresse moins à des personnes s'intéressant de près à l'ESS qu'à des spécialistes du sujet désirant étoffer leur savoir d'une approche conceptuelle voire philosophique de l'ESS.

L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE : UNE PERSPECTIVE NORD-SUD - Deuxième Rencontre internationale sur la globalisation de la solidarité - tenue du 9 au 12 octobre 2001 à Québec, organisée par le Groupe d'Économie Solidaire du Québec (GESQ)

noté [GESQ]

Une autre perspective internationale de l'ESS, du reste à l'opposé de la précédente : donnée par des gens du terrain, elle rassemble des expériences de tous les continents et prodigue des lignes de conduite précises pour développer l'ESS et favoriser ainsi un meilleur ordre social. La patte des différentes organisations membres du GESQ à l'origine de ce document lui confère une tonalité très concrète, qui satisfera les interrogations concernant la pratique de l'ESS. Néanmoins il ne pousse pas l'analyse des fondements et des enjeux de celle-ci au-delà des généralités que nous connaissons : insuffisances d'une part de l'État dans les services à la personne, d'autre part des entreprises dans la gestion de l'aspect social.

Pour une Économie de Communion - Nouvelle Cité, 1991

noté [EdC 1]

Ce premier livre sur l'EdC offre une réflexion théorique intéressante sur l'Économie de Communion sous quatre angles différents : la pensée de Chiara Lubich, la Bible, la doctrine sociale de l'Église, et la sociologie du travail.

Dix ans d'Économie de Communion - Nouvelle Cité, 2001

noté [EdC 2]

Ce deuxième livre sur l'EdC, publié une décennie plus tard, est l'illustration par excellence du premier : il rassemble une multitude de témoignages de chefs d'entreprise de l'EdC, de tous les continents et tous les secteurs, constituant une base très riche d'exemples sur le sujet.

Ce livre est une magnifique expression des "miracles" de l'Économie de Communion, et celui qui acceptera d'accorder sa confiance aux auteurs y pourra trouver des pistes très prometteuses en matière de gestion et d'utilité sociale.

Et des absents...

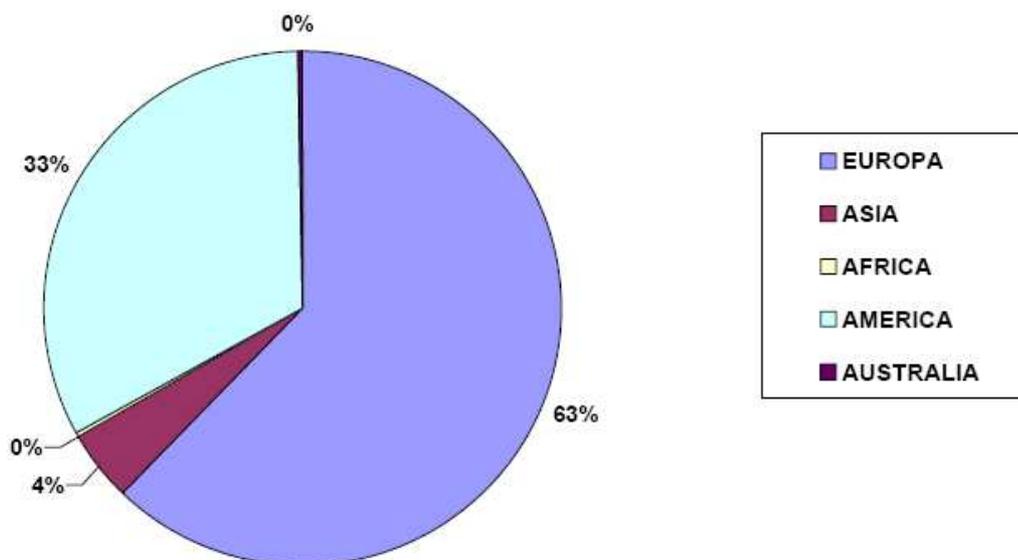
L'Économie de Communion n'a toujours pas fait l'objet d'un ouvrage professionnel économique ou sociologique, alors que plusieurs universités à travers le monde s'intéressent de près à la question. Les seuls documents disponibles restent les mémoires d'étudiants en licence, master ou thèse, manquant malheureusement de crédit auprès de l'intelligentsia.

VI Annexe B - Situation des entreprises de l'EdC

Octobre 1995
(légendes en italien)

Source: www.edc-online.org

Répartition géographique



Répartition par secteurs

Commercio	abbigliamento	23	Altri servizi	consulenze	88
"	alimentazione	25	"	contabili	7
"	arredamento	10	"	fotografici	3
"	auto	4	"	immobiliari	4
"	libri	9	"	informatici	17
"	materiale informatico	3	"	legali	8
"	materiale sanitario	16	"	manutenzione	15
"	materiale vario	58	"	medici	57
Totale commercio		148	"	progettazione	16
			"	ristorazione	5
Produzione	abbigliamento	18	"	scolastici	33
"	agricola	24	"	telefonici	1
"	artigianale	3	"	elettrici	7
"	alimentare	33	"	elettronici	3
"	arredamento	17	"	trasporti	3
"	articoli vari	24	"	turistici	18
"	costruzioni edili	25	"	vari	81
"	grafica	7	Totale altri servizi		366
"	ind.meccanica	15			
"	plastica	7	Altre imprese		33
"	video	6			
"	vari	9	TOTALE AZIENDE E ATTIVITA'		735
Totale produzione		188			

VII Annexe C - Quelques chiffres à propos des dons dans l'EdC

VII.1 La gestion financière des entreprises

Généralement il est recommandé aux entreprises de répartir leurs bénéfices comme suit, l'acte ayant lieu annuellement :

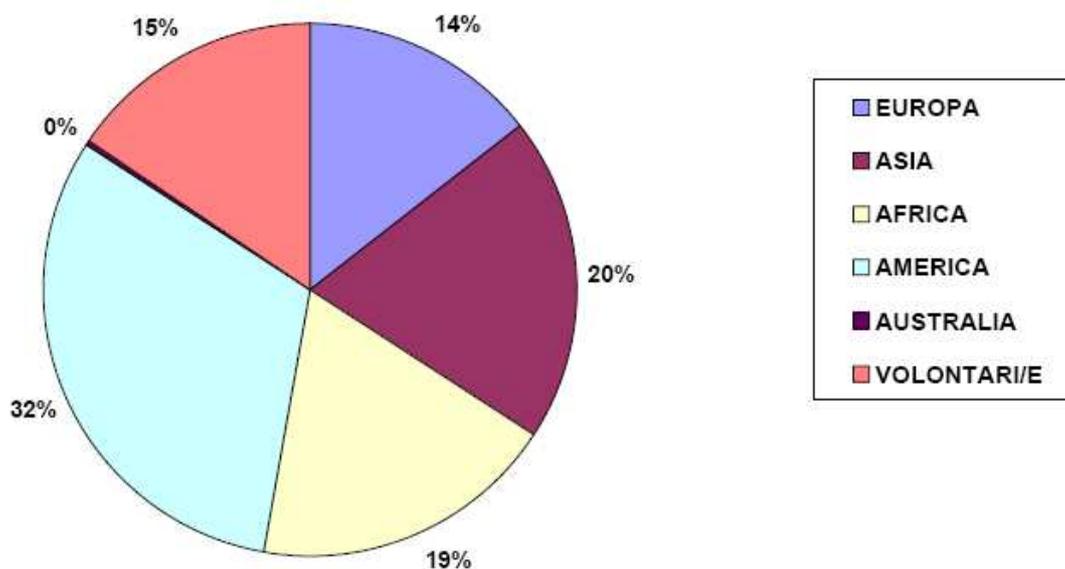
- 1/3 donné aux Focolari
- 1/3 pour les besoins courants de l'entreprise
- 1/3 réinvesti

Bien sûr à chaque entreprise de décider de sa propre gestion, et il arrive certaines années qu'une entreprise ne soit pas en mesure de donner. Cependant elle sera loin d'être exclus de l'EdC car comme on l'a vu, celle-ci comporte deux dimensions autres que le don : le management centré sur l'homme et la promotion de la culture du don. Tant qu'une entreprise fonctionne et qu'elle désire intégrer l'EdC, son souhait pourra être réalisé.

VII.2 Les dons

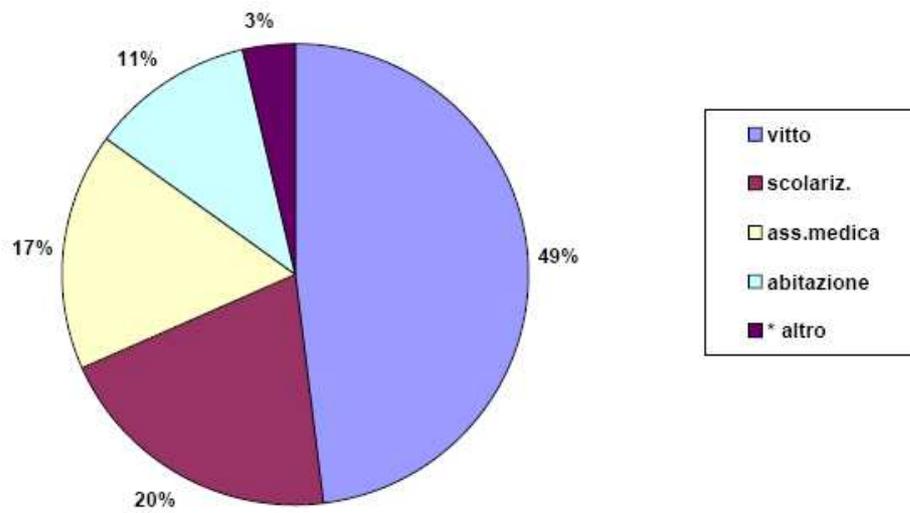
VII.2.a Premier exemple : octobre 1995, 735 entreprises ⁴⁴

Répartition des pauvres récipiendaires à travers le monde



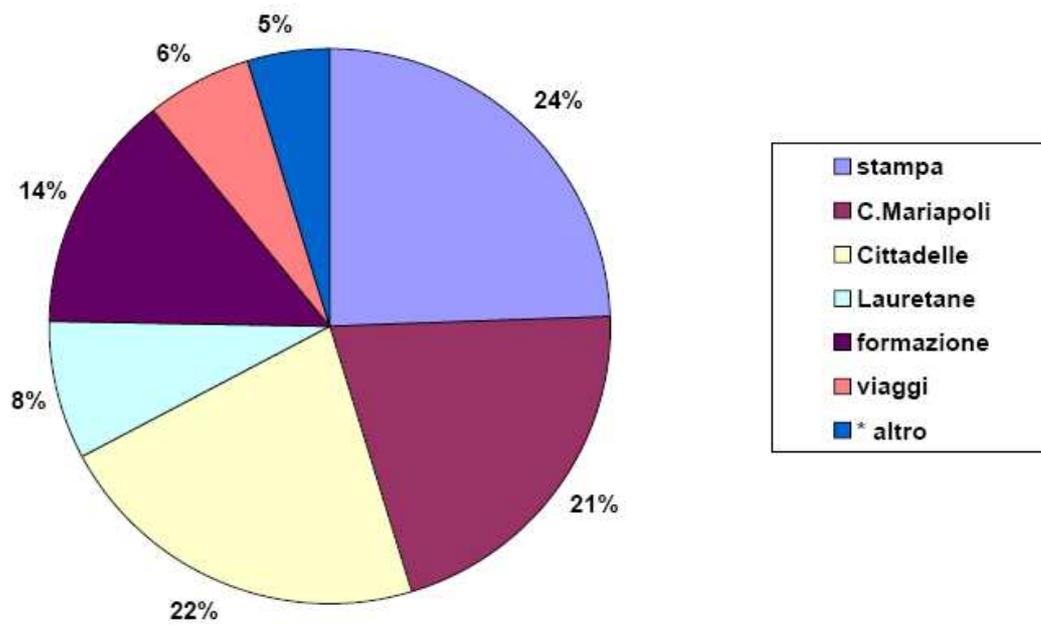
⁴⁴ Source: www.edc-online.org

Répartition par type d'utilisation



Gli indigenti da aiutare per l'anno 2006 nel mondo sono 6.849.

Répartition par destination



VII.2.b Deuxième exemple: année 2000, 745 entreprises⁴⁵

montant total des dons : **786 942 US\$**

La moitié, **393 471 US\$**, fut affectée aux **besoins immédiats** :

nombre de personnes dans le besoin connues du mouvement : **10 830**

les dons de l'EdC n'étant pas suffisants, **1 978 181 US\$** récoltés par l' "Opération 10 000"

total : **2 371 652 US\$** soit **83%** des besoins couverts

Ce montant a été réparti entre :

- l'Afrique 61%
- l'Amérique latine 20%
- l'Europe centrale et orientale 11%
- l'Asie 8%

pour faire face :

- aux premières nécessités 48%
- à la scolarisation des enfants 17%
- à des soins médicaux 17%
- au logement 13%
- à des besoins divers 5%

L'autre moitié, **393 471 US\$**, fut consacrée à la formation à l'esprit de partage

s'y ajoutent un solde de **57 331 US\$** parvenus trop tard pour l'exercice précédent

total : **450 802 US\$**

finançant :

- des centres de formations 33%
- des sessions de formation 22%
- des cités-pilotes 17%
- des publications et presse 6%
- des structures du mouvement 5%
- autres 17%

⁴⁵ Extrait de 10 ans d'EdC, 2001, p163-164

VIII Annexe D - Glossaire

BK	<i>Bangko Kabayan, banque rurale philippine</i>
Comparants	<i>ESS, RSE et TW</i>
ESS	<i>Économie Sociale et Solidaire</i>
EdC	<i>Économie de Communion</i>
Mariapoli	<i>Cité-pilote des Focolari</i>
RSE	<i>Responsabilité Sociale d'Entreprise</i>
Système économique	<i>Notre système politique et économique dominé par l'économie de marché</i>
TPS	<i>Toyota Production System</i>
TW	<i>Toyota Way</i>