



Colloque du 2 février 2008 organisé par New Humanity et Fidesco

DU MICROCREDIT A

L'ECONOMIE DE COMMUNION

Des valeurs pour l'économie

L'économie de communion

par François Mayaux'

Professeur à EM. Lyon (Ecole de Management de Lyon)

Directeur de la société de conseil Alteria

Le profit constitue le symbole même du capitalisme, avec sa connotation positive (une entreprise qui dégage du profit est une entreprise en bonne santé et capable de faire face à l'avenir), mais surtout avec ses nombreuses dimensions négatives largement soulignées dans les médias. La recherche de profits semble en effet entraîner des pratiques perçues comme injustes voir scandaleuses :

- Délocaliser des unités de production pour rechercher des coûts plus bas sans se préoccuper des conséquences sociales ;
- Privilégier les dividendes des actionnaires au détriment de la rémunération et des conditions de vie des salariés de l'entreprise (le capital prime sur le travail) ;
- Favoriser une perspective court terme de maximisation de la rentabilité en oblitérant la stratégie à long terme et donc la pérennité même de l'entreprise ;
- Ignorer les problèmes généraux de la société en retenant une seule logique d'accumulation de richesses. Pour ne prendre que l'exemple de la France, le fait que les entreprises du CAC 40 réalisent au total un bénéfice net de près de 100 milliards d'euros ne peut que questionner dans un pays où le chômage demeure à un niveau élevé et où une part non négligeable de la population se trouve en situation d'exclusion.

De nombreux acteurs politiques et économiques constatent ces phénomènes, certains estimant qu'il s'agit de dérives isolées qu'il convient simplement de réguler et d'atténuer, d'autres considérant que c'est le système capitaliste lui-même qui est en cause et qu'il faut donc le transformer en profondeur. L'année dernière, les affiches d'un parti politique d'extrême gauche affirmaient d'une manière provocatrice : « Leurs profits valent plus que nos vies ! ».

En examinant ces problèmes, le risque est de tomber rapidement dans la caricature et dans des analyses simplistes. On oublie notamment de souligner des évolutions particulièrement positives dans les entreprises manifestant que de nombreux dirigeants ont de plus en plus conscience de leurs responsabilités sociales et même sociétales. L'entreprise n'est plus uniquement « en marché » mais « en société » : une entreprise citoyenne, socialement responsable, soucieuse de respecter l'environnement et le bien-être de ses différentes parties prenantes (consommateurs, fournisseurs, sous-traitants...) dans une démarche qualifiée de « développement durable ».

Il reste que la réflexion sur l'importance et la répartition du profit est loin d'être close. Ce questionnement ne date d'ailleurs pas d'aujourd'hui. On pense bien sûr au marxisme qui, sur un plan économique, s'est élaboré sur une critique radicale du capitalisme. Mais d'autres théoriciens et praticiens ont essayé, dès le 19^{ème} siècle, d'imaginer de nouvelles formes d'organisations collectives se situant entre l'entreprise capitaliste et l'Etat : une troisième voie (*the third sector* comme disent les anglo-saxons) regroupant des initiatives privées permettant d'exercer une activité économique tout en refusant certaines règles classiques du capitalisme. C'est ainsi qu'est née progressivement ce que l'on appelle aujourd'hui en France l'économie

sociale et solidaire regroupant les coopératives, les mutuelles et les associations. Si une structure de l'économie sociale dégage du profit, celui-ci ne peut être redistribué à des actionnaires mais doit être mis en réserve ou servir directement l'objet de l'organisation.

Cette introduction sur la notion de profit nous a semblé indispensable car c'est justement sur la manière d'envisager le sens du profit que l'économie de communion présente, à notre avis, une grande originalité. Pour le comprendre, il faut revenir à la source de cette aventure à laquelle plus de 750 entreprises dans le monde sont aujourd'hui associées.

Naissance et développement de l'économie de communion

C'est en 1991 que l'économie de communion a vu le jour au Brésil, pays marqué par le contraste dramatique entre la très grande richesse d'un petit nombre et l'immense pauvreté de la grande majorité des habitants. Chiara Lubich se rend dans ce pays. Elle est la fondatrice des Focolari, mouvement spirituel né en Italie en 1943 au sein de l'Eglise catholique. Répandu dans le monde entier, il concerne désormais des chrétiens de différentes confessions, des croyants de diverses religions et des personnes qui, sans références religieuses, se retrouvent dans la vision d'une famille humaine qui tend à l'unité, au-delà de tous ses déchirements.

Chiara Lubich constate que parmi les 200 000 adhérents du mouvement des Focolari au Brésil, plusieurs milliers sont eux-mêmes atteints par une pauvreté telle que la communion des biens réalisée entre tous les membres du mouvement est insuffisante pour pourvoir à leurs besoins. De ce constat naît l'intuition de stimuler la création d'entreprises ou d'orienter des entreprises existantes dans une nouvelle dynamique du partage, l'économie de communion. Laissons Chiara Lubich décrire elle-même ce projet : « *Ces entreprises partageraient leurs bénéfices en trois parts : une part pour assurer leur développement ; une part pour former des « hommes nouveaux » parce qu'on n'arrive à rien dans ce domaine si on n'a pas des gens qui savent aimer, qui savent donner... ; et une autre part pour les pauvres qui ne parviennent pas encore à trouver un emploi ou à subvenir à leurs besoins, ou n'ont pas de maison, pas de quoi s'habiller, pas de quoi manger...* ».

On comprend donc bien que l'intuition fondatrice de l'économie de communion repose sur une nouvelle façon d'envisager l'utilisation des bénéfices. Ceux-ci ne sont pas redistribués aux actionnaires mais avant tout destinés à éliminer la pauvreté. Les entreprises qui s'inscrivent dans ce projet respectent les règles classiques de l'économie de marché : elles ont des produits de qualité à concevoir, elles ont des concurrents, elles doivent conquérir et fidéliser des clients... Et pourtant, tout change car le critère habituel de la performance (le profit) devient outil de partage et non d'enrichissement personnel. Le capitalisme est ainsi transformé, on pourrait dire « sublimé », non dans ses principes de fonctionnement (liberté d'entreprendre, propriété privée, contexte concurrentiel) mais dans son sens, dans sa finalité, en touchant à son fondement même : la recherche du profit.

Ce projet nécessite des entreprises bien gérées, pouvant générer des bénéfices (d'où la part des profits consacrée à leur développement). Pour se déployer harmonieusement, ce projet nécessite surtout des hommes et des femmes engagées dans sa mise en œuvre concrète, des personnes animées par la culture du don, des « *hommes nouveaux* » comme le dit Chiara Lubich « *sans lesquels ne peuvent naître une société nouvelle et une économie nouvelle* ». (d'où la part des profits consacrée à la formation et à la diffusion d'une culture basée sur les valeurs du don et de la fraternité).

Cette formation s'organise particulièrement dans les petites cités du Mouvement des Focolari. Il y en a actuellement 30 dans le monde sur les 5 continents, dont une qui est en train de se fonder en banlieue parisienne, à Bruyères-le-Châtel. Tous les éléments d'une ville s'y retrouvent : des maisons, des écoles, des entreprises, une église, des terrains de sport, des lieux de détente. Leur spécificité est que les habitants ont choisi l'amour fraternel comme règle de vie. Dans la plus ancienne de ces petites cités, Loppiano (en Italie du nord, près de Florence), un pôle industriel

de l'économie de communion a été ouvert en 2006. Une quinzaine d'entreprises participant à l'économie de communion s'y sont déjà installées.

Lancée au Brésil, l'économie de communion a tout de suite suscité des engagements dans le monde entier. Des chefs d'entreprises qui fonctionnaient déjà en 1991 ont décidé de partager une partie de leurs bénéfices. De nouvelles entreprises ont vu le jour avec le soutien de nombreuses personnes, à revenu souvent très modeste, qui ont décidé d'investir dans des projets viables.

Les problèmes se posent bien sûr de manière différente dans les pays en voie de développement ou dans les pays occidentaux. Chiara Lubich n'est pas une économiste ; son intuition n'est pas le fruit d'une théorie économique. Les personnes qui ont répondu à son appel doivent donc imaginer les meilleures modalités possibles pour incarner cette intuition dans leur contexte, dans leur environnement. Pour ne prendre qu'un seul exemple, les entreprises des pays développés sont concernées par de nombreux mécanismes de répartition obligatoires ou volontaires. Ainsi, les entreprises françaises ont à acquitter un impôt société sur leur résultat, impôt qui est déjà (en partie au moins) redistribué par l'Etat pour des actions sociales. Elles peuvent, par le biais du mécénat, soutenir des associations de solidarité... Certains chefs d'entreprises apportent d'ailleurs leur contribution à l'économie de communion dans le cadre de cette loi sur le mécénat alors que d'autres donnent une partie des dividendes qu'ils perçoivent. Selon leur conscience, les responsables d'entreprises vont donc définir le type et le montant de leur contribution au titre de « l'économie de communion dans la liberté » comme l'indique joliment le nom complet de ce projet. L'économie de communion s'élabore ainsi progressivement, fruit de la vie et des expériences de tous les acteurs concernés.

Née au sein du mouvement des Focolari, l'économie de communion se situe dans une pleine cohérence avec la doctrine sociale de l'Eglise catholique. Elle a très vite suscité l'intérêt et l'adhésion de chrétiens d'autres communautés qui y voient une réponse à des attentes profondes. Par exemple, Thierry est engagé dans la communauté de l'Emmanuel en France. Avec son épouse, il participe à l'animation de « Présence & Témoignage » qui est la branche de cette communauté en charge de l'évangélisation du monde du travail et de la culture. Un temps particulièrement fort a été pour lui la visite à Loppiano (une des petites cités du mouvement des Focolari dont il a été question précédemment). A cette occasion, pour reprendre ses termes, *« nous avons compris que l'économie de communion était une intuition pour toute l'Eglise et pas seulement pour les focolari ! »*. Désireux de vivre cette économie de communion, Thierry est aujourd'hui directeur général d'une société de conseil auprès de dirigeants.

A travers le monde, des croyants d'autres religions se sont aussi engagés dans ce projet, attirés par l'esprit de communion qui peut être vécu dans les entreprises et dont nous allons maintenant examiner, à l'aide d'expériences concrètes, certains fruits.

Un management renouvelé, des expériences concrètes

Les entreprises d'économie de communion vont toujours plus essayer de mettre leurs pratiques en harmonie avec leur idéal de partage. A quoi rimerait-il en effet de partager des bénéfices qui proviendraient de moyens déloyaux, d'un non respect des législations ou de salaires injustement bas ? Vivre la culture du don entraîne chacun à développer selon les circonstances, sa propre créativité, et le contexte local, des initiatives qui sont toujours orientées vers ceux qui ont le plus besoin.

Les grandes lignes directrices de l'économie de communion et en particulier le partage d'une partie des bénéfices pour les pauvres, n'empêchent pas, bien au contraire, le don de prendre de nombreuses autres formes dans les entreprises : embauche d'un salarié en difficulté, don de temps, don de matériel, de savoir-faire, aide aux entreprises de pays en développement...

Nous aurons l'occasion d'entendre pendant cette journée quelques témoignages de chefs d'entreprises de l'économie de communion. Ils nous feront part des changements profonds qu'a

généralisés leur adhésion à ce projet dans la gestion de leurs entreprises, et ce à tous les niveaux : management du personnel, relations avec les clients, fournisseurs, concurrents... Certaines de leurs expériences se situent parfois aux antipodes des pratiques habituelles des affaires. Écoutons par exemple, les propos de Frédéric, responsable d'une entreprise de conception et d'entretien d'espaces verts, sur la nature des relations qu'il entretient avec ses concurrents :

« Je n'aime pas trop le terme de concurrents. Je préfère celui de confrères. On est dans une démarche de respect et même parfois de coups de main : on se prête du matériel, on est souvent en contact, on se donne des nouvelles. Ce n'est pas de l'entente qui pourrait se faire au détriment du client. C'est plutôt une vraie considération de l'entreprise de l'autre (...). Il y a quelques semaines, je suis contacté par un client pour l'établissement d'un gros devis d'élagage. Au fil de la discussion, je me rends compte que ce dernier est déjà en possession d'un devis d'une autre entreprise. Néanmoins, j'établis mon prix et je l'envoie au client. Ce client me rappelle et me demande un effort commercial. Au téléphone, je lui fais une remise et là, il m'annonce le prix du devis concurrent. Nous sommes à quelques dizaines d'euros près. Si je veux avoir l'affaire, il suffit, me dit-il, de me positionner juste en dessous. Cette histoire me gêne. Après avoir pesé le pour et le contre, une phrase raisonne en moi : 'Ne fais pas aux autres ce que tu ne voudrais pas qu'on te fasse'. Je décide alors de confirmer notre prix quitte à perdre l'affaire, et effectivement nous avons perdu cette affaire. Mais, comme souvent dans une telle circonstance, j'ai constaté que d'autres contrats sont arrivés, ce qui m'a semblé être la réponse de Dieu ».

Même les relations avec les clients peuvent devenir, sans naïveté, l'occasion d'échanges vrais. Gérard qui dirige une entreprise de mécanique de précision en donne un exemple éclairant :

« Je venais juste de racheter l'entreprise lorsqu'un client me demande de réaliser une pièce très compliquée. Mais nous avons beau essayé différentes solutions techniques, nous ne parvenons pas à faire cette pièce et le client commençait à s'impatienter. Un matin, il m'appelle et me dit : 'vous n'arrivez pas à faire la pièce, alors vous me ramenez tout le matériel et on arrête avec vous'. Au lieu de lui renvoyer la pièce par le transporteur et de lui dire de se débrouiller puisque l'affaire était perdue, j'ai alors demandé à mon responsable de bureau d'études d'aller le lendemain chez le client et de lui expliquer tout ce qu'on avait fait pour essayer de faire sa pièce afin que celui qui reprendra le dossier derrière nous puisse la faire, parce que ce n'est pas la peine qu'il refasse toutes les erreurs qu'on a faites. Et mon responsable de bureau d'études y est allé. Il a parlé avec le client, lui a expliqué tout ce qu'on avait fait pour qu'il puisse profiter de notre expérience. Ils ont parlé pendant deux heures ensemble et, finalement, le responsable du bureau d'étude est revenu avec la pièce à faire ! Et nous avons réussi à la faire. Cela veut dire que quand tu es dans cette attitude de donner et d'aider, les gens ils te le rendent. Et cette expérience, je l'ai vécue beaucoup, beaucoup de fois ».

Comme tous les chefs d'entreprises, les chefs d'entreprises de l'économie de communion consacrent beaucoup de temps et d'énergie à leur travail. Ils ressentent le besoin de rester en contact, constituant un réseau d'écoute et d'entraide. En France, ce sont ainsi une trentaine de dirigeants qui se réunissent régulièrement pour partager leurs expériences. Les exemples et témoignages rapportés dans cette présentation proviennent d'ailleurs de ces moments d'échanges¹. Ils expriment souvent leur conviction que leur engagement est éclairé et soutenu par un Dieu proche qui intervient jusque dans l'activité économique concrète, un Dieu que certains appellent même leur « associé invisible » ou leur « associé caché ». Fabrice qui dirige une teinturerie industrielle témoigne dans ce sens :

¹ Pour découvrir d'autres expériences françaises et internationales et faire le point sur la pensée et les réalisations de l'économie de communion, on pourra consulter l'ouvrage collectif « *Economie de Communion, des entreprises osent le partage* » aux Editions Nouvelle Cité (2007).

« Ce qui me touche au quotidien depuis un an que je participe à l'économie de communion, c'est la notion d'associé caché, c'est de me dire que je ne suis plus seul aux commandes de mon entreprise. J'ai un associé caché qui est vraiment à mes côtés et qui est prêt à prendre ce que je veux bien lui donner. Cela me demande un apprentissage parce que j'ai évidemment tendance à penser que je suis assez grand pour m'occuper moi-même des choses. Mais je fais l'expérience que lorsque j'accepte de confier les rênes d'un projet, d'un souci à mon associé caché, eh bien, il s'en occupe réellement ! ».

L'économie de communion ne concerne pas que les dirigeants de société. Les autres parties prenantes internes de l'entreprise (actionnaires, salariés) sont tous invités à s'inscrire dans cette perspective, dans le respect des convictions de chacun. Il est possible d'expérimenter un climat de fraternité au sein de l'entreprise où chacun peut « travailler en communion » pour reprendre le titre d'un récent congrès international. Un exemple permet d'illustrer ce point. C'est l'expérience de Jérôme, un des employés de Gérard, chef d'entreprise de l'économie de communion dont les propos ont été rapportés précédemment.

« Je peux raconter une petite histoire qui m'a un petit peu bouleversé même si elle est très simple. C'était la semaine dernière et la journée avait mal commencé. J'étais fatigué dès le matin en démarrant le travail et je devais installer un tuyau. Alors j'ai fait vite et pas très bien. Après avoir fini ce travail, je me suis dit : non, ce n'est vraiment pas dans l'esprit de ce qu'on veut vivre ici, dans cette entreprise. Alors, j'ai recommencé et figure toi que de reprendre le travail cela a été l'occasion par hasard de retrouver des pièces que j'avais égarées la semaine d'avant. Et puis, un collègue de travail avait une difficulté sur une machine. Mais j'étais pressé, je n'avais pas le temps. Je me suis dit : il m'énerve celui là, mais bon tant pis... alors j'ai regardé et je savais où était la pièce pour réparer sa machine. Alors je suis vite allé la chercher. Et quand je suis allé chercher la pièce, j'ai trouvé par hasard des choses (on appelle cela des colliers en mécanique) qui m'ont aidé à finir parfaitement le travail que j'avais entrepris avant. C'était vraiment un petit peu surprenant. Je pensais : tu vois, ça vaut le coup d'essayer d'aimer ».

L'idéal en effet, pour pouvoir mettre en œuvre pleinement l'économie de communion, est que les dirigeants et les employés soient conscients de cette mission et partagent ces valeurs. Pourtant, il ne s'agit pas de croire que, parce que des entreprises vivent l'économie de communion, tout leur réussit. Elles expérimentent aussi des difficultés, des incertitudes, des angoisses. Elles se situent dans un contexte économique difficile et exigeant qui ne les épargne pas plus que les autres. Certaines ont même vécu l'échec. Un de nos amis français, par exemple, a dû fermer son entreprise, avec toute la souffrance que cela a pu représenter.

Les pauvres, acteurs de l'économie de communion

Les conséquences de l'économie de communion ne sont pas limitées aux entreprises qui y adhèrent. Elles concernent aussi les personnes pauvres qui sont soutenues. Même si elles habitent sur un autre continent, ces personnes ne sont pas anonymes. Elles ont un visage, elles donnent de leurs nouvelles, elles racontent, elles aussi, leur expérience du partage. C'est là, dans cette réciprocité, que réside toute la force de l'économie de communion, l'élan qui anime tous ceux qui en sont les acteurs, qu'ils soient chefs d'entreprise ou indigents. C'est l'esprit même d'une famille où il est naturel d'aider celui qui se trouve dans une passe difficile et de trouver toutes les ressources nécessaires pour cela. C'est un esprit de fraternité qui ne se borne pas à soulager les misères les plus proches mais qui amène à considérer chaque homme, de quelque pays, race ou religion ou conviction qu'il soit, comme un frère à aimer pour qu'il retrouve sa place dans la vie économique. Il s'agit donc d'une fraternité universelle qui renverse les barrières d'hostilité et d'incompréhensions érigées entre les hommes et les peuples. C'est un esprit de fraternité qui, non seulement maintient toute sa dignité à celui qui reçoit, mais qui l'engage lui aussi dans la dynamique du don, car tout homme a quelque chose à donner.

Le principe général est que les dons faits par les entreprises n'ont pas d'affectation particulière à un projet précis, ni à un pays particulier (sauf exception toujours possible). En effet il s'agit d'un partage comme on le fait dans une famille, en fonction des besoins mais à l'échelle mondiale.

Concrètement, en ce qui concerne le mouvement des Focolari, les dons sont mis en commun à travers une association internationale, la PAFOM, qui redistribue à travers les responsables du Mouvement dans chaque pays, les sommes nécessaires en fonction des besoins connus. Les bénéficiaires sont des personnes en difficulté qui adhèrent d'une façon ou d'une autre à l'idéal d'unité et de fraternité proposé par le Mouvement et dont les besoins précis ont été signalés. Ces personnes sont accompagnées et soutenues localement par une présence fraternelle de membres du Mouvement.

Chiara Lubich disait en 1992 :

« Il faut que l'enthousiasme avec laquelle l'économie de communion a démarré nous accompagne toujours et ne déçoive pas les nombreuses attentes des plus pauvres. Nous voulons le vivre pour la gloire de Dieu et pour retourner à l'esprit et à la pratique des premiers chrétiens : « Ils étaient un seul cœur et une seule âme...et parmi eux il n'y avait pas d'indigent. » Luigino Bruni, en fin de matinée, nous posera d'ailleurs cette question : « Un monde sans pauvres ? » et approfondira la réflexion à ce niveau.

Pour terminer, nous souhaitons illustrer cette présentation de l'économie de communion par l'expérience d'un de nos amis, décédé en 2006, François Neveux. En adhérant à l'économie de communion, François a commencé à donner une part des profits de son entreprise industrielle française. En plus, il a décidé d'offrir gratuitement ses brevets et sa technologie à des brésiliens voulant vivre ce partage. Ce choix l'a entraîné à y investir des capitaux, qu'il a ensuite donnés, à y passer beaucoup de temps, à affronter les tracasseries administratives et la corruption. Pour démarrer la production là-bas, il y passait régulièrement de longues périodes, laissant son entreprise en France avec plus d'une centaine de salariés. Mais la confiance qui s'instaurait avec les brésiliens, la volonté d'apporter ensemble une contribution efficace pour les habitants de ce pays, le poussait à persévérer. Cette société au Brésil, qui fabrique des systèmes d'assainissement très économiques et très utiles, a finalement pris une part de marché significative dans un certain nombre des états du pays, et a généré des profits qui depuis 3 ans sont également partagés. Cette aventure de François Neveux, racontée dans un livre récent qui lui est consacré², est emblématique de cet esprit de partage qui caractérise l'économie de communion.

Je remercie les organisateurs de ce colloque de m'avoir donné l'opportunité de réaliser cette présentation. En tant qu'enseignant à l'Ecole de Management de Lyon, je trouve dans l'économie de communion une source de questionnements, d'interpellations et d'enrichissements théoriques. Près de 250 mémoires et thèses ont d'ailleurs été consacrés à ce sujet dans des universités et grandes écoles de différents pays. En tant que directeur d'une société de conseil, j'ai l'occasion, comme plus de 750 chefs d'entreprises dans 30 pays, d'en expérimenter quotidiennement les exigences, les joies, les richesses mais aussi les difficultés de mise en pratique. Certes, l'économie de communion est une réalité encore bien modeste dans le monde. Mais elle contribue, au même titre que d'autres initiatives telles que le microcrédit, au fort renouvellement actuel de l'économie, un renouvellement basé sur la centralité de la personne humaine. Je vous remercie de votre attention.

² Bourgenot-Dutru I., 2007, *L'utopie en marche, François Neveux, entrepreneur et inventeur économiquement incorrect*, Editions Nouvelle Cité.