

Les relations professionnelles dans le milieu associatif. Analyse comparative entre la France, l'Espagne et le Royaume-Uni. Le cas des communautés du mouvement associatif "EMMAUS"

Joel Ambroisine

▶ **To cite this version:**

Joel Ambroisine. Les relations professionnelles dans le milieu associatif. Analyse comparative entre la France, l'Espagne et le Royaume-Uni. Le cas des communautés du mouvement associatif "EMMAUS". Economies et finances. Université de la Sorbonne nouvelle - Paris III, 2012. Français. NNT : 2012PA030091 . tel-01547199

HAL Id: tel-01547199

https://theses.hal.science/tel-01547199

Submitted on 26 Jun 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITE PARIS III SORBONNE-NOUVELLE

ED 514 : ECOLE DOCTORALE DES ETUDES
ANGLOPHONES, GERMANOPHONES & EUROPEENNES

EA 2291 : INTEGRATION ET COOPERATION DANS L'ESPACE EUROPEEN

Thèse de doctorat de Sciences économiques

Joël AMBROISINE

LES RELATIONS PROFESSIONNELLES DANS LE MILIEU ASSOCIATIF

ANALYSE COMPARATIVE ENTRE LA FRANCE L'ESPAGNE ET LE ROYAUME-UNI

LE CAS DES COMMUNAUTES DU MOUVEMENT ASSOCIATIF EMMAÜS

Thèse dirigée par

M. François MICHON, Directeur de recherche émérite, CNRS

présentée et soutenue publiquement le 9 juillet 2012

Jury :

Mme Edith ARCHAMBAULT, Professeur émérite, Université Panthéon-Sorbonne, Paris I, *Rapporteur*

M Patrick DIEUAIDE, Maitre de Conférences, Université Sorbonne Nouvelle, Paris III

M Carlos PRIETO RODRIGUEZ, Professeur, Universidad Complutense de Madrid, *Rapporteur*

M François MICHON, Directeur de recherche émérite, Université Sorbonne Nouvelle, Paris III

Les relations professionnelles dans le milieu associatif. Analyse Comparative entre la France, l'Espagne et le Royaume-Uni. Le cas des Communautés du mouvement associatif Emmaüs.

Résumé

Les structures de l'Economie sociale et solidaire ont développé des relations professionnelles au fil de l'histoire sociale, de l'évolution des différentes formes de regroupements, et adaptées au cours des cycles économiques. Ces relations se sont transformées afin de satisfaire différents besoins et de couvrir différents risques. L'Abbé Pierre, fondateur du Mouvement Emmaüs a créé une structure permettant la protection sociale et l'emploi des populations exclues. Cette structure s'inspire d'anciennes formes de structures solidaires, les communautés ; et d'anciennes pratiques économiques, celles des chiffonniers. Les Communautés pratiquent une politique de « flexicurité » au niveau des conditions de travail. En effet, elles emploient des salariés, des bénévoles, mais aussi un troisième acteur : le Compagnon. Celui-ci est à la fois bénéficiaire d'une aide solidaire, et travailleur dans la structure qui lui fournit cette aide. Les Communautés sont des structures productives et solidaires, soumises à des obligations de rentabilité économique et de protection sociale. La comparaison entre la France, l'Espagne et le Royaume-Uni permet de voir l'évolution des relations de travail dans ces structures, selon des contextes économiques différents. La rationalité des communautés évolue selon leurs positions au cœur des différents marchés. Plus une Communauté s'éloigne de l'idéologie solidaire du mouvement, plus elle adopte des principes marchands. Cette flexibilité détermine la trajectoire professionnelle des Compagnons et les régimes communautaires de protection solidaire, créées par Emmaüs.

Mots clés

[*Relations professionnelles, économie sociale et solidaire, Emmaüs, Communautés, Compagnon, protection sociale, insertion*]

Ecole doctorale des Etudes Anglophones, Germanophones et Européennes (EDEAGE),
Intégration et Coopération dans l'Espace européen (ICEE)
5rue de l'école de médecine
75005 Paris

Industrial Relations in the Third Sector. A comparative analysis between France, Spain and the United-Kingdom. The Case of the Community of Emmaus Charity Movement.

Abstract

The Third Sector Structures have developed a form of Industrial Relations, linked to the Social Movement History; based on the evolution of different Cooperative groups; and adapted over the business cycle. This Relation System improves the well-being of individuals and Groups, it has evolved to suit social needs and to cover various risks. Abbé Pierre, founder of the Emmaus Movement has created a Structure providing supportive environment, social benefits and work for homeless people. This structure is similar to old forms of Charity and Cooperative structure, "Communities". It deals with old economic activities, those of "Ragpickers". Emmaüs Communities practice "Flexicurity" working policies. Indeed, they have staffs, volunteers, but also a third type of worker: the Companion. The Companion is both Social beneficiary and Worker in the structure that provides him Social benefits. Communities are both supportive and productive structures, dealing with Industrial and Welfare requirements. The comparison between France, Spain and the UK shows the evolution of Industrial Relations into the Communities, within different economical contexts. The Community' Strategy evolves according to their positions on the Market. "*The far, a Community is from Emmaus Movement's Ideology, the more it adopts market principles*". This flexibility determines the Career path of Companions. It conditions the Communities Welfare and Solidarity System.

Keys Words

Industrial relations, third sector, Emmaus, Community, Charity, Companion, Welfare system, Employability

---

Ecole doctorale des Etudes Anglophones, Germanophones et Européennes (EDEAGE),
Intégration et Coopération dans l'Espace européen (ICEE)
5rue de l'école de médecine
75005 Paris

A Aneta, *moje kochanie*

A mes parents, Lucienne et Frantz

A Didier et à Josiane

Remerciements

Cette thèse a été dirigée par François Michon. Mes plus sincères remerciements lui sont tout naturellement adressés, pour avoir compris et pour avoir partagé, dès le départ mon enthousiasme pour l'univers des Communautés d'Emmaüs. Je tiens à le remercier pour sa confiance, mais aussi pour sa patience, sa précision, et pour le soin et l'énergie qu'il a mis à faire de cette thèse, un travail précis.

Cette thèse est un travail de terrain qui n'aurait pu se réaliser sans l'accueil qui m'a été fait dans les universités et les laboratoires en Espagne et au Royaume-Uni. Je tiens à exprimer toute ma gratitude à M. Carlos Prieto de l'Université Complutense de Madrid et M. David Marsden de la London School of Economics. Leurs conseils ont permis une compréhension des débats et une approche précise des différents terrains. Je tiens aussi à remercier tout ceux, qui m'ont éclairé de leurs conseils, notamment Bernard Eme (auteur d'une étude sur Emmaüs) pour la valeur de ces suggestions ; Mathieu Hély, pour l'intérêt qu'il a témoigné pour mon sujet de recherche ; Clémence Aubert, pour son soutien. Je suis particulièrement reconnaissant à Maurice Guyader et à Violaine Delteil pour avoir suivi mon mémoire de Master et m'avoir ainsi permis de poursuivre la recherche et d'accéder au doctorat. J'ai bénéficié de l'encadrement de l'Ecole doctorale des études anglophones, germanophones et européennes, et du soutien logistique du laboratoire « Intégration et Coopération dans l'Espace européen » : à Olivier Buirette pour sa réactivité et surtout à Mme Elisabeth Du Réau pour son aide précieuse, et notamment pour avoir soutenu ma demande de financement. Cette recherche n'aurait pas eu la même clarté sans les explications précieuses et précises d'Axelle Brodiez-Dolino, historienne et auteur d'un livre de référence sur Emmaüs, à Antoine Sueur d'Emmaüs France et à Jacqueline Hocquet d'Emmaüs International.

Que cette thèse conserve également le souvenir de l'amitié sincère que j'ai nouée au cours de mes investigations sur le terrain. Ce travail est avant tout l'histoire d'une rencontre, il n'aurait été réalisable sans l'accueil, l'appui et l'amitié des différents personnels d'Emmaüs en Espagne, en

Angleterre et en France : un grand merci à « *las emausianas* » de Madrid, à Carmen, Isa, Maria Luz, Cristina et Fina ; à Paco de Murcia, à Eduardo, Rosa et Roman de Sabadell, à Javier et Olatz de San Sebastian, à José Mari de Navarra ; à Paul, Jane et Simon de Cambridge ; à Fiona de Colchester ; à Alain, Murielle, Jacques, Michèle et Roxanne du Plessis ; à Thomas et Sylvie de Dunkerque ; mais aussitôt et surtout à tous ces compagnons d'Emmaüs qui m'ont permis de partager leur quotidien, leur vie et leurs sentiments, pour l'immense fierté qui est la mienne, d'avoir vécu une telle expérience : un grand merci à Valérie, Fadwa, Cimy, Penny, Giosué, John, Ian, Steeve, Roque, et tous les autres.

Enfin, la thèse est une des expériences les plus significatives de ma vie, tant sur le point intellectuel que sur le plan émotionnel. Je n'aurais su aller de l'avant, dépasser les obstacles, surmonter mes craintes, sans la foi de mes parents Lucienne et Frantz Ambroisine, de mon frère Didier et de Josiane ; mais surtout sans la complicité, sans la patience et sans la confiance de ma compagne Aneta. Il n'y a pas de mots, pas de sentiments qui puissent suffisamment exprimer ma gratitude, mon affection et ma reconnaissance.

« Non, jusqu'à ce jour, le petit Henri n'a jamais eu de contact réel avec la misère. Le dimanche, dans un coin de l'Eglise, un mendiant lui sourit, le remercie lorsque, sortant de la messe, il lui fait la charité de quelques sous ; le sourire et le « merci » du vieillard font partie, à titre d'émouvants accessoires, de son existence d'enfant riche. Mais a-t-il jamais joué, parlé avec un gosse de pauvre ? Est-il jamais entré dans un logis de pauvre ? A-t-il jamais pénétré au cœur d'un quartier populaire de sa ville ? Il sait vaguement que le monde des malheureux existe, mais pour lui la notion de malheur se confond inconsciemment avec celle du mal : idée confuse, rarement exprimée, plutôt respirée dans tout milieu bourgeois où la bienfaisance existe sans doute, mais reste enclose dans des principes de suffisance, qui peuvent se résumer ainsi : la fortune est la sanction naturelle (et quasi providentielle) des profondes vertus d'une famille et d'une classe, la fortune confère la dignité, attire la respectabilité. Par sa fortune, se juge la valeur d'un homme. Un pauvre est un homme atteint de quelque tare, sinon de quelque vice. Les miséreux, ceux dont l'enfant a pu saisir au passage le regard traqué, constituent une humanité différente de celle dont il fait partie, et proche de l'animalité, dangereuse, menaçante : des loqueteux, on peut s'attendre à tout : au vol, au rapt, au meurtre, des loups sous des apparences d'hommes.

Et soudain, le voici au milieu de ces miséreux ; ils sont une quarantaine, dans cette salle, hirsutes, patibulaires, avec leurs vêtements en loques, et malodorants. Dans quel horrible piège son papa s'est-il fourvoyé ? »

Boris Simon, *Les chiffonniers d'Emmaüs,* Paris, Editions Michalon, 2004, pp. 54-55

Sommaire

Introduction générale 9

Section liminaire. 24

Première partie. Une critique de l'économie sociale et solidaire : EMMAÜS au cœur d'une « autre économie » 43

Introduction 44

Chapitre 1. La construction des relations sociales et professionnelles au sein de l'économie sociale. 48

Chapitre 2. Concurrence et différences de liens sociaux entre l'économie sociale et solidaire et le Mouvement syndical. 81

Chapitre 3. Comment se développe le modèle de relations humaines, sociales et professionnelles au sein des Communautés d'Emmaüs ? 107

Conclusion 151

Deuxième partie. Identité(s) et flexibilité de l'ESS dans le contexte économique et social européen. Le cas du Mouvement Emmaüs en Europe 159

Introduction 160

Chapitre 1. Les structures de l'ESS et leur intégration économique et sociale dans l'espace européen. 166

Chapitre 2. Les modes d'insertion du secteur associatif au sein des modèles nationaux de Welfare' 204

Chapitre 3. Les Choix et spécificités d'Emmaüs au cœur des Marchés. 235

Conclusion 296

Troisième Partie. Les relations de travail au sein des Communautés d'Emmaüs 299

Introduction 300

Chapitre 1. La gouvernance associative à Emmaüs 311

Chapitre 2 Le comportement des travailleurs associatifs dans des conditions de précarité 384

Conclusion 451

Conclusion générale 457

Bibliographie et ressources générales 474

Annexes générales 515

Introduction générale

Les relations professionnelles sont les relations qui s'établissent, d'une part, entre les salariés et leurs représentants, et d'autre part, les employeurs et leurs représentants. Elles sont également définies par les pratiques et les règles qui, dans une entreprise, une branche professionnelle, une région, ou un pays, structurent les rapports entre les salariés (et leurs représentants), les employeurs, et l'Etat.

> « *Un système de relations professionnelles à un moment du temps est constitué de certains acteurs, de certains contextes, d'une idéologie qui donne au système de relations professionnelles sa cohérence et d'un corps de règles constituées pour régir les acteurs au lieu de travail et pour la communauté de travail* » (John T. Dunlop, 1958)

Les salariés et les employeurs ne sont pas les seuls à se regrouper au sein d'organisations afin de défendre leurs intérêts communs. Cette recherche s'interroge sur les relations professionnelles et les relations de travail au sein des associations. En réalité, le milieu associatif est un cadre où les relations professionnelles ne sont ni immédiatement visibles, ni institutionnellement balisées. L'économie sociale et solidaire (et alternative)[1] est le cadre d'analyse de ce travail. L'ESS apporte de nouvelles perspectives théoriques aux sciences économiques. Les termes « économie sociale et solidaire » définissent tout un secteur d'activité qui n'est ni « ouvertement » capitaliste ou privé lucratif, ni « fermement » public. Dans ce cas, cette logique du « *ni-ni* » nous amène à considérer que les structures de l'ESS disposent de mécanismes d'adaptation et de rénovation. D'ailleurs, la particularité de ce secteur est de couvrir les trois pôles classiques de l'économie (l'entreprise, les ménages et l'Etat), d'intégrer des logiques différentes (à la fois marchandes, non-marchandes et non monétaires) (Archambault, 1997, 2001). Les termes « économie sociale » et « économie solidaire » sont aussi utilisés dans les pays d'Europe du sud et dans de nombreux pays en voie de développement. En Europe, une distinction est faite entre d'un côté, les mutuelles et les coopératives, et d'un autre côté, les associations et les fondations (Trouvé, 2007, p22). Il existe différentes définitions de ce que la littérature économique appelle l'économie sociale et solidaire,

[1] Pour des raisons de facilité, nous utiliserons l'abréviation ESS pour désigner ces trois conceptions.

ou encore le tiers-secteur. Le secteur de l'ESS (ou le tiers secteur) se définit selon les besoins auxquels il répond, les services qu'il offre, les relations avec les partenaires et avec les concurrents, les fonctions qu'il occupe, les acteurs qu'il intègre, et dans notre cas, les relations sociales qu'il induit. L'expression économie sociale et solidaire renvoie à la volonté d'acteurs de labelliser un certain nombre de projets autonomes d'action sociale et solidaire. Ces initiatives se développent dans des sphères particulières. L'économie sociale et solidaire évoque une forme « d'hybridation, des ressources et de comportements économiques différenciés, qui nécessite de les soumettre à un autre regard et d'utiliser d'autres grilles d'analyse » (Amintas, Gouzien, Perrot, 2005). Notre recherche doit donc tenir compte de ce phénomène d'hybridation. C'est un principe sur lequel repose en grande partie notre analyse des relations professionnelles dans le milieu associatif.

L'économie a été sociale depuis qu'elle a eu pour but de résoudre les problèmes économiques et sociaux de groupes d'individus, et qu'elle a été gérée par ceux qui en bénéficient, qu'ils soient sociétaires, coopérateurs, etc. Cette économie est devenue un compromis entre différents modèles d'interventions et d'organisations. Or, l'une des problématiques essentielles porte justement sur la légitimité de ces formes d'interventions. Aujourd'hui, les sociologues et les économistes expliquent que le travail associatif oscille entre le pôle du don (le travail bénévole) et celui du contrat (le travail salarié). D'ailleurs, le contrat remplace de plus en plus le don. C'est la participation bénévole qui est alors mise en difficulté par la rationalité professionnelle et technique qui accompagne l'entrée de certaines associations dans l'économie. Les évolutions du travail associatif feront l'objet de cette recherche. D'ailleurs, il est possible de distinguer des associations sans salarié et des associations-employeurs. Parmi les distinctions possibles, la littérature anglo-saxonne propose de considérer deux types d'associations : les « *advocacy associations* » et les « *providing services associations* » (Osborne, 2008). Les premières s'occupent de l'accompagnement, de l'expression des besoins, de la revendication ; les secondes produisent ou gèrent des services satisfaisant directement les besoins des populations ciblées.

Ce travail s'interroge sur l'emploi dans des structures aux évolutions si contrastées. Comment une association employant à la fois des bénévoles et du personnel salarié se plie-t-elle aux exigences du droit du travail et des conventions collectives comme les entreprises classiques ? Les bénévoles sont une source de main-d'œuvre dans un processus de production. Par conséquent, l'engagement bénévole est transformé en une sorte de convention de productivité. Etudier les relations professionnelles dans le milieu associatif conduit à comprendre comment cet engagement perd son caractère volontaire et se trouve davantage soumis à des contraintes collectives.

En général, l'étude des relations professionnelles porte sur les employés et les syndicats, la direction et les organisations patronales, et l'Etat. Le cas des associations introduit une dualité entre salariés et bénévoles. Cette analyse nécessite de considérer la possibilité d'une autre division du travail, mais aussi la salarisation du travail bénévole, la précarisation du travail salarié ou encore l'évolution des qualifications, etc. Notre travail entend expliciter la nature des relations unissant ces différents acteurs sous l'angle du travail. Cette recherche s'interroge sur les modes dominants de confrontation et de négociation entre ces acteurs, les jeux de stratégies, les alliances et le champ d'intervention de chacun. Dans le cas des associations, il faut analyser la représentativité dans des instances telles que le bureau exécutif, l'Assemblée générale des militants adhérents, le Conseil d'Administration. Comment ces instances sont-elles influencées par les enjeux de professionnalisation ? Réciproquement, comment ces instances bénévoles influencent-elles les salariés ? Il s'agit de savoir si les négociations peuvent couvrir les champs caractéristiques de la spécificité associative. Par exemple, le bénévolat menace le pouvoir et le degré d'intervention des professionnels, alors que le statut de ces derniers remet en cause la qualité du travail bénévole et leur efficacité

Une analyse comparative européenne peut faciliter la compréhension de ces phénomènes. En fait, une telle approche suppose que chaque pays a son propre système de régulations et de relations professionnelles. Cette comparaison permet d'étudier les associations dites d'action sociale, souvent partenaires des Etats-providence. Dans ces conditions, les associations subissent des

phénomènes de marchandisation et de tertiairisation. Les associations deviennent des prestataires de service (Archambault, 2001). Nous nous interrogerons sur l'impact des régulations nationales au niveau de la production associative de service. D'ailleurs, la Commission européenne considère que la participation des acteurs sociaux et des acteurs associatifs dans le dialogue social est importante. Comment les règles de droits, les conventions et les accords sociaux s'appliquent-elles aux structures associatives d'un pays à l'autre ? Nous pensons que dans le contexte de l'Union européenne, les politiques économiques et sociales conduisent les structures associatives à adopter des stratégies spécifiques de développement qui concilient à la fois les dimensions associatives et entrepreneuriales.

La thèse porte sur une seule association d'action sociale et solidaire. Ce travail est donc une monographie. Notre étude porte uniquement sur le mouvement associatif Emmaüs. Ce choix permet de comprendre comment les phénomènes de marchandisation ou d'hybridation influent sur le lien social, les relations professionnelles et le management des acteurs qui s'associent. Les résultats et les chiffres d'Emmaüs en France laissent penser qu'il s'agit d'un objet d'étude intéressant (14 662 employés dont 4 291 salariés, 6 426 bénévoles, et 3 945Compagnons[1] ; 336,60 millions d'euros de ressources) (Emmaüs France, 2008). Emmaüs s'étend au-delà des frontières de la France. C'est un mouvement solidaire et laïc, présent sur quatre continents, dans 36 pays différents (Emmaüs International, 2010). Comme d'autres mouvements associatifs, Emmaüs a bâti son identité autour d'un ensemble de valeurs comme « servir premier le plus souffrant, Faire reconnaître sa dignité d'homme libre ». Face à la montée de la précarité et de la pauvreté, les besoins sociaux et sanitaires les plus élémentaires sont pris en charge par cette organisation qui supplée aux carences de l'Etat providence. En d'autres termes, Emmaüs s'est tournée vers une

[1] Ce travail porte sur la spécificité du mouvement Emmaüs ; en particulier, sur la structure communautaire « la Communauté d'Emmaüs » et sur le bénéficiaire de ces structures communautaires « le Compagnon d'Emmaüs ». Ces éléments sont très spécifiques de l'identité du mouvement associatif Emmaüs. Nous avons donc fait le choix de les présenter comme des concepts, des noms propres avec des lettres majuscules : la Communauté d'Emmaüs et le Compagnon d'Emmaüs. D'ailleurs, la recherche utilise indifféremment les Communautés d'Emmaüs ou les Communautés Emmaüs.

politique de solidarité et d'action sociale, en proposant des interventions dans des domaines variés. Ce mouvement associatif apporte une réponse sociale qui se distingue par la prestation de services. En général, l'offre de services devrait normalement se justifier ou être légitimée sur la base de la professionnalisation des acteurs. Cette professionnalisation est généralement reconnue par la puissance publique, par un syndicat professionnel et régulée par une convention collective. Seulement, à Emmaüs, l'offre de services est prise en charge par des salariés professionnels, par des bénévoles tout à fait qualifiés, et mieux encore, par les bénéficiaires du service eux-mêmes. Cela conduit à un autre modèle de service, à une autre forme d'organisation inédite, basée sur le « *self-help* » ou « *empowerment* ». Ce cas de figure, où les bénéficiaires d'un service associatif sont employés à la production même de ce service, se trouve dans un cadre unique, dont la spécificité est l'objet même de notre thèse : La Communauté d'Emmaüs.

Pourquoi une monographie ? Pourquoi faire l'analyse d'une structure si spécifique ? Les associations d'action sociale changent en fonction de leurs nouvelles attributions. Or, le modèle communautaire qui a fait le succès du Mouvement Emmaüs[1] n'a rien de récent. En développant l'aide associative aux plus démunis, le fondateur, l'Abbé Pierre a choisi un modèle de structure ancien – la Communauté –, et une activité économique – l'activité de chiffonnier –, elle aussi très ancienne. En réalité, une analyse historique de l'économie sociale et solidaire permet d'évoquer l'usage qui est fait des anciens modèles de coopération et de structures solidaires. Ce travail propose d'analyser comment le modèle communautaire a t-il réhabilité, voire rénové, un type spécifique de ressources humaines et de management. Les typologies décrivent les différentes formes associatives (les associations d'action sociale, par exemple) comme de récents partenaires de l'Etat-providence, prestataires de service toujours plus innovants. Or, la nature très ancienne du modèle communautaire repris par Emmaüs rappelle l'évolution cyclique du secteur de l'ESS. Nous étudierons comment ces Communautés participent de la rénovation du modèle social et

[1] Sur les trois branches d'activité qui composent l'ensemble du Mouvement associatif en France, la branche communautaire comprend 117Communautés employant près de 3 945 Compagnons, 3 262 bénévoles, 1 126 salariés, produisant 107 millions d'euros de ressources. Quant aux chiffres évoqués dans le texte, ils correspondent à l'ensemble du Mouvement, les trois branches confondues. La comparaison met en évidence la part importante des Compagnons, en tant que ressources humaines au sein de la branche communautaire.

construisent leur propre modèle de relations professionnelles. De plus, les bénéficiaires qui vivent et travaillent au sein des Communautés d'Emmaüs s'appellent les Compagnons d'Emmaüs. Or, l'emploi des Compagnons n'est pas anodin. Au cœur de l'intervention sociale communautaire, cela nous incite à poser la question de l'emploi de ces bénéficiaires. D'ailleurs, cette monographie compare le fonctionnement des Communautés françaises à celui de leurs consœurs étrangères en Europe afin de mesurer l'impact des logiques nationales et des directives européennes sur les relations professionnelles, le management et les formes d'interventions sociales dans l'organisation. Cette thèse est une analyse comparative entre les modèles français, espagnols et britanniques. L'analyse des Communautés d'Emmaüs permet de poser la thèse suivante : **depuis les origines de l'économie sociale et récemment dans leur lien avec l'Etat-Providence, certaines structures de l'ESS ont développé un modèle de relations professionnelles construit sur une approche des différentes fonctions, des différents statuts, des besoins des acteurs et sur les relations de coopération induites par ces différences. Ce modèle est fonction de l'hybridation des formes d'organisation associative et d'une flexibilité des formes d'intervention associative. En ce sens, ce modèle est différentiel.**

Emmaüs repose sur cette stratégie, et chacune des parties de la thèse va tenter de le prouver. Tout d'abord, le principe différentiel vient d'idées simples : les différents éléments qui composent un système ont une influence réciproque, et interagissent. Pour comprendre les mécanismes de fonctionnement de l'ensemble, il faut donc porter son attention sur chacun des éléments du dit-système. Il faut donc définir ces éléments, la relation entre eux, les règles qui gouvernent ce système dans un contexte en évolution.

La première partie de la thèse est un avant-propos. Elle décrit la construction des relations dans l'économie sociale et solidaire. Selon nous, chaque structure tente de pallier un ou plusieurs besoins socio-économiques, en couvrant une ou plusieurs fonctions, etc. Selon cette logique, le secteur de l'ESS est tenu de s'adapter à différents contextes. Une hypothèse est que ce modèle est

flexible en termes de production, de consommation, de distribution, d'échanges, de relations et de liens. Le lien social tient une place importante dans la littérature sur l'économie sociale et solidaire. Des auteurs décrivent les mécanismes nés de ces liens sociaux (Burt, 1992, 2000 ; Coleman, 1988, 1990 ; Putnam, 1995, 2002 ; Bourdieu, 1980, 1986). Les réseaux relationnels sont un facteur de réussite d'un projet. Dans le cas de l'économie sociale et solidaire, les relations se fondent sur la mixité et la somme d'intérêts associés aux objectifs de chacun des partenaires d'une relation. Ce type de relations permet d'aller vers un but commun ou une pratique commune. Le système de relations conjugue les intérêts de chacun des partenaires, et le dirige vers un objectif propre. Dans le cas d'une Communauté d'Emmaüs, l'objectif commun est l'aide aux plus démunis et la solidarité. Dans le contexte communautaire, le travail solidaire est un rapport social qui garantit un idéal de justice sociale. Or, nous pensons que dans certains cas, il n'y a pas d'égalité, mais plutôt une acceptation des différences. Ce travail solidaire repose sur la dynamique et l'interdépendance des besoins, et l'adéquation des efforts de chacune des parties prenantes. La rationalité économique sociale et solidaire se veut favorable à l'amélioration des relations professionnelles. Toutefois, il existe une forme de hiérarchie au cœur de ces relations de solidarité. Cette hiérarchie peut être implicite parce qu'elle repose sur des bons sentiments égalitaires, et parce que les bénéficiaires apprécient que des individus dans une meilleure situation trouvent le temps de les aider[1]. Les relations induisent un certain nombre de normes, de règles, d'obligations à respecter et des attentes réciproques. Par exemple, Putnam parle d'un mécanisme de mise en conformité avec le comportement collectif (Putnam, 2003). D'un autre côté, la relation de solidarité ne garantit pas que certains acteurs ne préservent pas d'abord leurs propres intérêts[2]. Il faut alors envisager une configuration de réseaux de relations, de normes de réciprocité, mais aussi d'intérêts et d'objectifs

[1] Au cours d'une expérience personnelle de bénévole au Restaurant du cœur, nous avons pu constater que certains bénéficiaires estimaient que les bénévoles étaient là pour les servir. Cependant, la majorité des bénéficiaires étaient très reconnaissants. Ils avouaient ne pas être certains d'avoir agi de la même façon s'ils avaient été dans notre cas. Il s'imposait dans la relation entre le bénévole et le bénéficiaire comme une ascendance acceptée entre le démuni sans moyen et le pourvoyeur d'aide. Si les bénévoles ne se sentent pas « supérieurs », ils ont conscience d'une certaine responsabilité, qui de fait les met à un niveau supérieur.

[2] D'ailleurs, certains auteurs comme Gilles Lazuech (Lazuech, 2006), ont prouvé qu'il existait différent type de cadres. Certains cadres militants et d'autres plus tournés vers un ethos de « petit patron » de PME, profitant de fait d'une main d'œuvre à bas coût.

collectifs et individuels. D'ailleurs, le succès de l'économie sociale et solidaire est basé sur un mélange des objectifs et des concepts clés (précarité/pauvreté/exclusion, insertion/inclusion, utilité sociale/ intérêt général). Cette forme d'hybridation a ses origines dans l'histoire. En l'occurrence, les relations se sont construites cycle après cycle, à travers des méthodes et des stratégies de survie économique et sociale conduisant à la réappropriation d'anciens modes de production, et de relations. C'est en cela que s'impose la première partie : comment naissent les relations humaines et sociales au sein des structures de l'ESS ? Comment ces structures ont réadapté les anciens modes de production et de représentation ? Nous verrons comment le Mouvement Emmaüs se construit selon ses propres logiques de relations, à travers la construction d'une rationalité économique issue de ces stratégies. Cette partie décrit comment de nouvelles identités professionnelles naissent de l'évolution d'une culture du travail spécifique à la Communauté et au Mouvement Emmaüs[1].

La première partie est une première description du Mouvement Emmaüs au cœur de l'économie sociale et solidaire. Cette partie s'interroge sur l'évolution historique et la rénovation des formes de relations sociales et solidaires. Cette approche relativement historique se développe en trois étapes.

Un premier chapitre décrit l'évolution et la construction historiques des relations sociales et professionnelles au sein de l'économie sociale. Une approche historique permet de comprendre pourquoi ce secteur de l'économie est à l'origine de certaines formes de liens sociaux et solidaires, et à l'origine de certaines organisations. D'ailleurs, l'ESS a des origines communes avec le mouvement syndical et ouvrier. Une histoire sociale permettra de mettre en parallèle ces deux dimensions, solidaire et syndicale.

Un deuxième chapitre reprend l'idée des origines communes entre les organisations de l'ESS et le mouvement syndical, afin de les mettre en concurrence. Ce chapitre s'interroge sur les organisations qui représentent le mieux les intérêts des individus (travailleurs, consommateurs, usagers, etc.). D'ailleurs, ce travail s'appuie sur certains débats en cours dans la littérature. Enfin,

[1] Tiriba expliquait que « dans le contexte du nouveau modèle d'accumulation du capital, l'économie populaire représenterait le lieu où subsistent les anciennes relations sociales de production qui, constituant l'embryon d'une nouvelle culture du travail. »

ce chapitre décrit les principes de bases qui façonnent les relations issues des organisations de l'économie sociale et solidaire.

Un troisième chapitre présente les formes rénovées de relations solidaires au cœur du Mouvement Emmaüs, et dans les Communautés d'Emmaüs visitées. Comment la solidarité à Emmaüs construit-elle un modèle spécifique de relations sociales et professionnelles ? Cela nous permettra de décrire la figure du Compagnon au cœur de ces relations. L'approche historique des chapitres précédents permettra de comprendre les origines du statut ou de l'identité professionnelle du Compagnon. Une comparaison entre les Communautés en France, en Espagne et au Royaume-Uni soulignera les différentes évolutions du statut du Compagnon. Enfin, les relations sociales à Emmaüs s'établissent entre les salariés, les bénévoles et les Compagnons : cela donne naissance à une spécificité des relations solidaires des Communautés d'Emmaüs : le trépied. Cette coopération entre trois acteurs aux statuts différents est au cœur du dispositif communautaire.

La deuxième partie est plus institutionnelle. Elle pose la question de l'intégration de ces structures hybrides dans les logiques de marché, et inversement, l'influence des logiques marchandes sur leur organisation. D'ailleurs, nous pensons que les structures de l'ESS ont bénéficié de leur propre positionnement pour redéfinir les contours de l'intérêt général. En effet, la dénomination de « tiers secteur » évoque une définition floue de l'économie sociale : ni le secteur privé, ni le secteur public. Cela induit une vision de l'économie sociale comme un secteur répondant à une demande à laquelle ni l'Etat, ni le marché n'est capable de subvenir. A. Lipietz le définit comme l'intersection entre l'économie sociale et l'économie solidaire (Lipietz, 2001). La deuxième partie se sert du cadre économique, institutionnel et social de l'Union européenne, pour analyser le comportement des structures de l'ESS. Le tiers-secteur n'est pas un secteur par défaut mais un secteur indépendant avec ses propres conventions. Les associations ne sont pas simplement des instruments de l'Etat-

providence. Elles relèvent de la machine-tiers secteur dans le sens de la machine-Etat de Hobbes[1], capable de cimenter l'ordre social. Il s'agit d'analyser les interactions sociales entre agents, et de prévoir les comportements et le produit issus de ces interactions. L'Union européenne est ici perçue comme une sorte de convention que les Etats et les acteurs institutionnels sont libres de modifier selon les problématiques, les questions, les stratégies de l'agenda politique, mais qui une fois adoptée pose les bases d'un système de régulation réputé inamovible. Comment fonctionnent les structures de l'ESS dans un tel espace conventionnel ? Que serait donc la main invisible non-marchande dans les marchés européens ? Le cadre de cette partie est une économie européenne marquée par la défaillance des états-providence, par le manque (voir la rareté) de certains facteurs de production, une économie européenne qui voudrait être plus sociale. La construction d'une Europe sociale passe par une complémentarité entre les services d'intérêt général et les structures solidaires. La deuxième partie utilise certaines typologies afin de démontrer à quel point ces structures sont différentes, et à quel point il est difficile de parler d'unicité dans le cadre du marché unique.

Nous analysons ici le comportement, la rationalité et les choix stratégiques des Communautés Emmaüs dans le marché unique européen. Nous verrons que les choix retenus par ces agents non-marchands sont divers. Dans quelles mesures le marché unique européen assure-t-il cette harmonisation ? Le peut-il ? Les stratégies développées par les Communautés d'Emmaüs en Europe montrent que ces structures se sont intégrées différemment aux politiques sociales nationales. Comment les Communautés Emmaüs ont-elles intégré les modèles nationaux de Welfare à leur stratégie de développement. Cette partie donne l'occasion de décrire plus en détail le mode de fonctionnement des Communautés dans les différents contextes nationaux. D'ailleurs, l'organisation du Mouvement Emmaüs en Europe tient compte des différences nationales dans sa stratégie d'extension. Cette stratégie d'extension fait l'objet d'une description approfondie. La

[1] Dans ses œuvres politiques entre 1640 et 1670, notamment dans le *Citoyen ou les fondements de la politique* et le *Léviathan,* Hobbes distingue l'Etat naturel de l'Etat social, en analysant les fondements des sociétés civiles. Or, Hobbes explique que l'autorité politique, c'est-à-dire l'obéissance aux lois, réside dans ce que l'individu s'est *volontairement* dépossédé d'un certain nombre de ces droits, et qui sont dorénavant transmis à une autorité supérieure. Or, nous pensons que l'émergence de l'Economie sociale et solidaire a conduit à une dépossession de certaines prérogatives étatiques au profit des individus.

flexibilité est un des aspects essentiels de la stratégie de développement et d'extension du Mouvement Emmaüs. Nous étudierons à la fois les choix stratégiques, la flexibilité organisationnelle, mais aussi ces différents statuts règlementaires qui permettent l'extension du réseau des Communautés et autres structures Emmaüs en Europe.

La deuxième partie porte sur l'identité et la flexibilité des organisations de l'ESS dans le contexte économique et social européen. Elle s'intéresse particulièrement au Mouvement Emmaüs en Europe. Cette partie s'interroge sur le comportement et les stratégies des différentes Communautés d'Emmaüs au cœur du marché unique européen. Elle se décompose en trois étapes.

Un premier chapitre décrit l'organisation et le fonctionnement du Mouvement Emmaüs en Europe. Il existe différentes formes d'organisations, de structures et de « groupes Emmaüs ». Ces différences montrent le degré d'adaptation et de flexibilité du Mouvement. Il y a donc une difficulté à définir les structures du Mouvement Emmaüs. Ce « flou » permet à Emmaüs d'imposer différentes règles et d'adapter les critères déterminants de l'ESS à la réalité du terrain. Cette difficulté n'est pas uniquement une réalité d'Emmaüs, mais présente dans les débats institutionnels européens. Au cœur de l'ESS, ce travail porte plus précisément sur les associations, puisque l'absence d'un statut associatif européen permet des formes d'intervention plus flexibles.

Un deuxième chapitre décrit la stratégie européenne en matière de politique sociale et de lutte contre l'exclusion. En l'absence d'un statut associatif, il s'agit de comprendre comment les associations s'intègrent aux politiques sociales nationales et aux modèles nationaux de *Welfare*. Quelle est la place des associations et des Communautés Emmaüs au sein des modèles nationaux de *Welfare* ?

Un troisième chapitre décrit les choix et les spécificités d'Emmaüs au cœur des marchés. Afin de pallier aux défaillances des Etats –providence, les Communautés d'Emmaüs ont développé leurs propres activités. Nous verrons que les Communautés s'intègrent au marché différemment d'un pays à l'autre. Cette hybridation des formes d'organisations s'explique en partie par rapport à la place de l'idéologie solidaire dans la rationalité économique des Communautés.

La dernière partie repose en grande partie sur l'expérience du terrain. Elle tente d'expliquer le succès d'Emmaüs, et d'illustrer l'idée d'un modèle communautaire de management et de relations de travail. Cependant, tout l'intérêt d'étudier les relations professionnelles dans le système des Communautés d'Emmaüs est aussi d'analyser les modalités de négociations de ces acteurs et des différentes parties prenantes. En d'autres termes, la spécificité d'Emmaüs porte non seulement sur les questions de gestion et de management, mais également sur les formes de dialogue et de négociation. La gouvernance associative et les relations professionnelles dans le milieu associatif reposent sur l'adéquation des statuts, des profils, des intérêts, voire des motivations des différents acteurs. Les différences entre les acteurs redessinent les contours du collectif communautaire. Il s'agit ici de comprendre la répartition des pouvoirs face aux problématiques économiques de l'emploi, de la production, de la division du travail, etc. Nous posons une hypothèse simple : la réussite du projet associatif résulte d'un management et d'une gestion de ressources humaines différenciée. Les effectifs associatifs comprennent des acteurs différents (salariés + bénévoles). La spécificité du management communautaire repose en grande partie sur le fait qu'hormis la dualité salarié/bénévole connue dans d'autres associations, il existe un troisième acteur : le Compagnon. Or, le Compagnon n'est pas un travailleur ordinaire. Il est le bénéficiaire de l'aide communautaire, mais il est également un acteur de la Communauté. En somme, son profil repose sur une double identité : bénéficiaire et travailleur. De plus, le Compagnon est, dans la plupart des cas, une personne en situation d'exclusion. Son profil de travailleur est donc marqué par l'expérience de l'exclusion, de la pauvreté et de la précarité. L'expérience de la rue a un impact sur sa santé physique et psychologique, sur ses capacités à vivre dans une collectivité, sur ses compétences professionnelles, sur son niveau d'éducation et de qualification. Ce sont autant de problématiques que l'encadrement communautaire doit maitriser afin de permettre aux Compagnons, à la fois de travailler dans de bonnes conditions, mais aussi de bénéficier du meilleur accompagnement. En tant que bénéficiaire de l'aide communautaire, c'est la question de la réinsertion sociale et professionnelle qui sera abordée. En tant que travailleur communautaire, c'est la question de la

productivité et de la rentabilité qui est soulignée. De plus, le mode de gestion des Communautés s'appuie sur l'idéologie solidaire, voire paternaliste, pour favoriser le développement de la structure communautaire. Dans certaines Communautés d'Emmaüs, la relation de solidarité et la relation d'aide aux plus démunis permettent d'imposer des règles de travail particulières, des conditions de travail précaires mais assumées, des emplois sans réelles opportunités d'avenir. Ce sont toutes les ambiguïtés et les paradoxes de la solidarité communautaire qui sont soulignés dans la troisième partie.

L'analyse comparative permet justement de montrer comment ces problématiques sont prises en charge d'une Communauté à l'autre. Plus précisément, les Communautés d'Emmaüs se développent de façon différente d'un pays à l'autre. Certaines mettent l'accent sur la qualité d'association alors que d'autres se développent plus comme des entreprises sociales. Ces différences ont un impact sur la gestion, le management et sur les relations de travail. L'analyse comparative permet de voir si le développement des Communautés nécessite de privilégier plutôt la dimension associative ou plutôt la dimension entreprise. D'une communauté à l'autre, le Compagnon est alors considéré plutôt comme un bénéficiaire d'une aide communautaire ou plutôt comme un travailleur en insertion.

La troisième partie porte sur les relations de travail au sein des Communautés d'Emmaüs. Elle permet de décrire les conditions de travail au cœur des Communautés d'Emmaüs. Cette partie se décline en deux étapes.

Un premier chapitre porte plus particulièrement sur le management et la gouvernance. Il s'agit de souligner le fait que la lutte contre l'exclusion, la pauvreté et la précarité nécessite une gestion particulière. L'avantage de l'analyse comparative est justement de décrire comment ces problématiques sont prises en charge dans les Communautés en France, en Espagne et au Royaume-Uni. C'est comme si la précarité, la pauvreté, ou l'exclusion n'étaient pas perçues de la même façon, et que les risques qu'elles faisaient peser sur un individu n'étaient pas évaluées de la même façon.

Un deuxième chapitre permet justement de décrire les différents comportements des travailleurs dans les conditions de précarité et de lutte contre l'exclusion. Les Communautés d'Emmaüs ont un double objectif : fournir une protection sociale et solidaire efficace aux bénéficiaires, les Compagnons ; favoriser les meilleures conditions de travail afin de pérenniser l'activité économique. Ces stratégies ont un impact sur les relations de travail au sein des Communautés d'Emmaüs.

La thèse porte sur « les relations professionnelles dans le milieu associatif : le cas des Communautés d'Emmaüs ». Selon la définition citée en début d'introduction, « *les relations professionnelles sont les relations qui s'établissent, d'une part, entre les salariés et leurs représentants, et d'autre part, les employeurs et leurs représentants. Elles sont également définies par les pratiques et les règles qui, dans une entreprise, une branche professionnelle, une région, ou un pays, structurent les rapports entre les salariés (et leurs représentants), les employeurs, et l'Etat. ».*

Afin de mettre en avant les spécificités des relations professionnelles dans le milieu associatif et dans les Communautés d'Emmaüs, « l'esprit de la thèse » se décompose relativement de la façon suivante : une première partie définit les origines et la nature de ces relations ; une deuxième partie détermine les types d'organisations et d'acteurs, mais aussi le contexte et le cadre de ces relations ; enfin, une troisième partie décrit les travailleurs, mais aussi les pratiques et les règles qui se développent dans les organisations que nous avons choisies de présenter : les Communautés d'Emmaüs en France, en Espagne et au Royaume-Uni.

Section liminaire.

1. Présentation de l'objet d'étude

Ce travail nécessite de commencer par une présentation générale de l'Economie sociale et solidaire, et une présentation du Mouvement Emmaüs. Cette section liminaire permet la présentation de l'objet d'étude. Avant de développer les arguments de la thèse, cette section permet d'éclaircir certaines nuances propres à l'économie sociale et solidaire et de décrire certains aspects d'Emmaüs. Par exemple, Emmaüs n'est pas uniquement une association, mais un mouvement associatif, une organisation et un système[1]. Il faut donc très concrètement définir quel type d'acteur économique, social et associatif est le Mouvement Emmaüs.

En tant que mouvement, Emmaüs s'inscrit dans un ensemble d'événements au cours desquels certains groupes cherchent à modifier l'organisation de la société en fonction de leurs idéaux, dans une volonté de progrès social. Les individus regroupés au sein du mouvement, partagent un système de valeurs et ont un projet en commun. Ces individus se sentent liés par un sentiment d'appartenance. Cela implique une lecture des comportements collectifs afin d'interpréter la mobilisation sociale et les modes d'organisation. Ce sont ces principes qu'il faut mobiliser pour l'interprétation des relations professionnelles.

1.1.L'organisation d'Emmaüs dans le monde

Emmaüs International

En 1969, à Berne (Suisse), 70 groupes de vingt pays adoptent le Manifeste universel du Mouvement Emmaüs et créent un secrétariat international. En 1971, l'assemblée générale de

[1] Nous employons à dessein l'expression « système » dans le sens d'un ensemble d'éléments interagissant entre eux en accord avec certains principes ou règles. Un système est déterminé par des mécanismes de fonctionnement, par le choix des interactions qui le caractérisent. Mais il est également déterminé par ses frontières : à savoir si un élément appartient au système ou au contraire à son environnement externe.

Montréal (Canada) adopte les statuts de l'association Emmaüs International et délimite géographiquement les régions. La France s'organise à partir de 1978 (pour devenir officiellement Emmaüs France en 1986). Emmaüs International devient une organisation internationale qui s'appuie sur ses 313 groupes, répartis dans 36 pays dans le monde (Emmaüs International, 2012). Le siège international est en France. Emmaüs international est une organisation décentralisée. Une partie des missions est confiée aux quatre régions dont dépendent les groupes (Afrique, Amérique, Asie, Europe). Elle fonctionne grâce au triptyque – groupes membres/élus/salariés –. Le Président d'Emmaüs International est actuellement Jean Rousseau (Emmaüs International, 2012). Ce dernier et six conseillers Emmaüs International sont élus par le conseil d'administration. Ils participent au comité exécutif, chargé de la gestion courante des affaires d'Emmaüs International, sur mandat donné par le conseil d'administration. Le conseil d'administration - CA - est formé des conseillers Emmaüs International (représentants des régions). Le CA se rencontre au moins une fois par an, afin « *de mettre en œuvre les orientations, propositions, décisions votées à l'assemblée générale, d'animer et coordonner la réflexion en faveur de la lutte pour les droits des plus pauvres à travers le monde, d'organiser la politique de communication d'Emmaüs International vers le grand public et les pouvoirs politiques, de coordonner les actions de solidarité et le partage des ressources entre toutes les organisations membres d'Emmaüs International, de passer des alliances avec d'autres organisations partageant le même but pour, avec elles, lutter contre la misère et les causes de la misère partout où elle se trouve* » (Emmaüs International, 2012). Pour comprendre le fonctionnement du secrétariat international, il faut savoir qu'une équipe salariée de 17 personnes est placée sous l'autorité du comité exécutif et la responsabilité d'un délégué général. Les missions principales du Secrétariat International d'Emmaüs sont l'animation internationale, la gestion des solidarités, la communication et l'administration générale.

Carte 1 Répartition d'Emmaüs International à travers le monde



Sources/ Emmaüs International, 2012

Dans le monde, l'action et l'activité d'Emmaüs sont diverses d'une région à l'autre.

Emmaüs Europe et Emmaüs en Europe

Dans les groupes européens Emmaüs, la récupération et la vente d'objets de seconde-main permettent de financer des structures d'hébergement pour les Compagnons. Le Compagnon est le nom donné au bénéficiaire de l'accueil. Au-delà de l'accueil, les groupes européens « *mènent aussi différentes actions sociales en faveur du logement, de l'aide sociale (hébergement d'urgence, lutte contre l'illettrisme, accompagnement social…), de la lutte pour les droits des plus faibles (droits des immigrés, accueil des handicapés, lutte contre le trafic des êtres humains…), de la protection de l'environnement, de la valorisation du commerce équitable.* » (Emmaüs Europe, 2012). Depuis 2005, Emmaüs Europe regroupe sous le statut d'organisation sans but lucratif l'ensemble des structures du continent européen**.** Aujourd'hui, près de 260 groupes en sont membres (Emmaüs Europe, 2012).

En Europe, notre analyse comparative porte sur trois pays : France, Espagne, Royaume-Uni. Ce choix se justifie par plusieurs facteurs : des raisons pratiques de maitrise des langues, mais aussi

pour des raisons scientifiques. Chacun des trois pays renvoie à des modèles économiques et sociaux différents (Esping Andersen, 1999).

Emmaüs France

Emmaüs France est fondée en 1949, et devient une association en 1954. Le Mouvement Emmaüs est né en France. Mais, en soixante ans d'existence, de multiples arrangements institutionnels et statutaires en font une structure au fonctionnement complexe. Emmaüs France est dirigée par un conseil d'administration composé de 25 membres élus au scrutin secret pour deux ans par l'Assemblée Générale d'Emmaüs France. Le Président d'Emmaüs France est Christophe Deltombe (Emmaüs France, 2012).

Emmaüs France est décrite sous sa configuration la plus lisible et la plus récente. En effet, depuis sa création, Emmaüs France a subi de nombreux bouleversements décrits dans la première partie de la thèse. Il s'agit d'une organisation qui présente certaines complexités, vue de l'extérieur.

Actuellement, les trois branches sectorielles qui composent Emmaüs France sont le résultat des réformes initiées sous la présidence de Martin Hirsch (2002-2007). Néanmoins, ce travail aurait pu considérer d'autres aspects du Mouvement : par exemple, la concurrence entre les anciennes fédérations communautaires[1] ; les différentes sphères d'activités du Mouvement français (entre des logiques *advocacy* de défense des intérêts ou *providing services,* fourniture de services[2]) ; l'analyse chronologique des différentes évolutions du Mouvement[3] (Brodiez-Dolino, 2008) ; la comparaison entre Emmaüs et d'autres structures associatives dont le fonctionnement est comparable[4]

[1] Emmaüs s'est construite historiquement selon divers modèles et traditions communautaires. Ces différences ont conduit à des divergences managériales et associatives.

[2] Le logement et l'exclusion sont parmi les causes prises en charge par Emmaüs sous les deux logiques :*advocacy* de lutte contre l'exclusion, le sans-logisme et mal-logement, *via* la Fondation Abbé Pierre, mais aussi de *providing-services,* avec la fourniture de logement dans les Communautés et la prise en charge des populations exclues, notamment en termes de santé, d'emploi, etc.

[3] Les évolutions historiques dévoilent les stratégies de gestion, les scissions, les rapports de partenariat avec les autorités, etc.

[4] Brodiez-Dolino rappelle que certaines des associations citées sont issues d'une scission avec le Mouvement Emmaüs ; d'où une analyse des différences de gestion de la précarité.

(l'association « Le Relais[1] » ou « ATD Quart Monde »[2], ou encore l'association « les Jardins de Cocagne »[3]). Le Mouvement français se divise donc depuis 2005 en trois branches[4] :

La Branche Action sociale et logement

L'action sociale et le logement sont deux activités historiques et primordiales pour Emmaüs France. Le Mouvement agit et crée des organismes qui prennent en charge l'accompagnement social[5], l'hébergement et le logement[6] des personnes les plus démunies. Le secteur de l'action sociale et du logement trouve ses ressources dans l'appel à la générosité du public (la Fondation Abbé Pierre, l'association Emmaüs Paris), les financements publics et la solidarité des Communautés ou des comités d'amis Emmaüs (SOS Familles Emmaüs).

La Branche Economie Solidaire et Insertion

Au sein de nombreuses structures de solidarité[7], Emmaüs France produit une activité de récupération-réemploi-recyclage (3R) et à de vente d'objets d'occasion. Ces structures mènent des actions originales d'insertion sociale et professionnelle en employant dans un parcours d'insertion ou de façon durable des personnes en très grande difficulté, exclues jusqu'alors du monde du travail[8].

---

[1] http://www.lerelais.org/
[2] http://www.atd-quartmonde.asso.fr/
[3] http://www.reseaucocagne.asso.fr/
[4] Cf. Annexe
[5] Emmaüs organise les maraudes, l'alphabétisation et la lutte contre l'illettrisme ; l'accès aux droits; la prévention spécialisée, la prévention du surendettement (Sos Familles Emmaüs France)
[6] En termes d'aide au logement, l'association organise l'accueil de jour; l'hébergement d'urgence, hébergement de réinsertion sociale et les maisons-relais ; intermédiation locative…mais également la gestion, la construction et réhabilitation de logements sociaux
[7] Il s'agit par exemple d'aide aux familles, de soutien aux associations locales (épiceries solidaires, logements, accueil de jour, distribution de repas…) de financement de projets, d'aide lors de catastrophes nationales (incendies, inondations) de préparation et du financement de conteneurs pour l'étranger, de soutien à Emmaüs international ou de création d'activités économiques dans les pays en voie de développement.
[8] D'autres chercheurs, notamment, H. Trouvé (Trouvé, 2007), G. Lazuech (Lazuech, 2005) ont déjà analysé l'utilité sociale ou la gestion dans les entreprises d'insertion par l'activité économique. Or, force est de constater qu'au sein du même mouvement Emmaüs, deux institutions (les entreprises d'insertion par l'activité économique et les Communautés d'Emmaüs) pratiquent la même stratégie associative ou politique d'économie sociale et solidaire, mais sous des angles et des modes de gestion différentes : la première emploie des individus en contrat d'insertion et la seconde emploie des *compagnons*¸ dont le statut de travailleurs solidaires restent précaires en termes juridiques et statutaires. Nous verrons que l'absence au sein

La Branche Communautaire

Les Communautés sont des lieux d'accueil, de vie, de travail et de solidarité. Elles fonctionnent sans aucune subvention[1] et grâce à l'activité de récupération d'objets de seconde-main. Cette activité est le travail des Compagnons. « *La personne accueillie à la communauté reste le temps qu'elle veut, avec pour seule obligation de respecter les règles de vie en commun. La communauté permet de se « refaire une santé », de retrouver les repères d'une vie sociale organisée et du travail. (…) Toute communauté s'engage à satisfaire les besoins fondamentaux de chaque Compagnon accueilli, de vivre dans des conditions d'hébergement, d'alimentation et d'hygiène décentes, en rendant possible une certaine intimité* » (Emmaüs France, 2012). Le site internet précise que « le « travail » des Compagnons, c'est-à-dire la récupération et la valorisation du matériel donné et collecté, n'a pas la même signification que dans l'économie de marché. Son but est bien la production de richesses, mais au service des personnes accueillies et des projets de solidarité (Emmaüs France, 2012).

Or, cette analyse veut démontrer le contraire. Le travail des Compagnons s'inscrit évidemment dans une logique de marché. La branche communautaire permet à Emmaüs de se positionner sur le marché de la récupération environnementale. Par leur fonctionnement, les 117 Communautés en France représentent un avantage comparatif, face à la concurrence des entreprises privées.

Emmaüs Espagne ou EMAÚS España

EMAÚS [2] España n'existe pas en tant que fédération nationale, il n'y a pas de secrétariat national. Pourtant, EMAÚS España est créée en Espagne en 1972[3], et est officiellement déclarée sous la

---

des mouvements britanniques et espagnols, de ces deux types de structures concurrentes a conduit à des choix plus rationnels et plus efficaces.

[1] Au cours de notre enquête sur le terrain, nous avons eu la chance d'être dirigé vers l'une des rares Communautés à percevoir des subventions de la DDASS. Eléments pertinents qui nous ont permis la comparaison avec des structures étrangères percevant également des subventions.

[2] En Espagne EMMAÜS se traduit par EMAÚS

[3] Historiquement, EMAUS commence son activité grâce à des « Camps de travail de jeunes ». Le premier camp fut organisé à Portugalete (Province de Viscaya dans le Pays Basque) en 1970, puis en 1971 dans la même province dans la vallée du Nervion et jusqu'à Vittoria.

forme d'une association à but non lucratif, déclarée d'utilité publique en 1982. Aujourd'hui, EMAÚS España compte des Communautés d'Emmaüs dans les villes suivantes : Murcie (Région ou Communauté autonome de Murcie), Sabadell (Catalogne), Pampelune (Navarre), Grenade (Andalousie), Vitoria, Saint Sébastien, Bilbao (Pays Basque). Ces structures sont indépendantes. Pourtant, elles collaborent au cours de rencontres nationales. Cependant, durant notre investigation sur les différents terrains, nous avons pris conscience des antagonismes parfois violents entre les structures du mouvement en Espagne[1].

L'absence d'une fédération nationale espagnole ne s'explique pas car :

- il existe un nombre suffisant et une large variété de structures (des Communautés, des fondations, des entreprises d'insertion, etc.). L'organisation des structures d'EMAÚS España témoigne d'une certaine liberté d'adaptation, et d'un développement différent du mouvement en France ;
- il existe des relations de collaboration entre les Communautés et les structures Emmaüs dans l'Etat espagnol[2]. Des réunions sont organisées au moins une fois par an ;
- il y a des différences dans les modes de gestion et dans l'idéologie. Malgré ces divergences, celles-ci ne semblent pas aussi prégnantes historiquement et idéologiquement que celles qui distinguent les différentes fédérations historiques françaises. Une chose paraît claire, à première vue : loin de l'épicentre idéologique qu'est la France, les Communautés espagnoles s'organisent différemment.

En 1972, les camps de travail continuèrent à Pamplona (Navarre) et Valladolid (Communauté de Castille et Leon) jusqu'à ce que soit enfin implantée la première Communauté d'accueil en 1976 dans une vieille maison de Sodupe (Province de Viscaya).

[1] A l'époque de l'enquête, la Communauté Emmaüs Sabadell est poursuivie en justice par Emmaüs International et Emmaüs France. L'un des protagonistes participant au conflit entre les mouvements internationaux et France contre Emmaüs Sabadell, est Javier Pradini, le secrétaire du comité exécutif international et le directeur du Groupe Emmaüs Fondation sociale de San Sébastian. Nous aborderons les raisons du conflit. Celles-ci découlent en somme de l'usage de la marque Emmaüs, alors que la Communauté de Sabadell s'est désaffiliée du mouvement international. Ce conflit reflète les logiques entrepreneuriales d'Emmaüs.

[2] Lors de notre séjour dans la Communauté EMAÙS Traperos de Murcia dans le Sud de l'Espagne, certains « Traperos » revenaient d'un séjour dans la Communauté de Pamplona dans le Nord

L'administration de l'Etat espagnol en régions autonomes « *Comunidades autonomas* » et la diversité des structures Emmaüs ne permettent pas une vision générale du fonctionnement d'Emmaüs en Espagne[1]. Le travail ne traite que des structures visitées et étudiées.

Présentation générale de l'organisation espagnole.

Il existe un délégué d'*Emaus* España (Emmaüs Espagne) au sein du Mouvement international. En 2009, lors de l'enquête, le délégué d'*Emaus* España était José Mari Garcia Breso, directeur-fondateur d'Emmaüs Navarra, à Pamplona. De plus, l'actuel secrétaire du Comité exécutif international, Javier Pradini, est l'ancien représentant espagnol au sein du Mouvement international. En plus de son mandat international, il est le directeur d'Emmaüs Fondation sociale de San Sébastian (Pays Basque). Le mouvement espagnol est assez ancien, car les plus anciennes structures ont prés de 35ans d'existence (à l'époque de l'enquête en 2009).

Aujourd'hui, en Espagne, il existe trois types de structures, qui se rapprochent des modèles existants à Emmaüs France : la Communauté, la Fondation et l'Entreprise sociale d'insertion. Pourtant en interrogeant une assistante sociale du bureau d'Emmaüs à Madrid, celle-ci nous explique que les différences sont trop grandes entre un modèle d'entreprise d'insertion et le modèle communautaire. En réalité, il ressort de nos entretiens avec les travailleurs sociaux une méfiance vis-à-vis du modèle communautaire. « *Comment des individus peuvent-ils rester dix ans par exemple dans une communauté ?* »(Entretien Emmaüs Madrid, 2008)

Les divergences ne sont pas insurmontables, et l'absence d'une fédération espagnole repose sur d'autres problématiques. Une fédération nationale permettrait une meilleure gestion des activités et des programmes ; une solidarité entre les structures plus développées et celles qui ont plus de difficultés économiques ; une centralisation des programmes d'insertion ; un meilleur plan de communication au niveau national, face à la concurrence de la 'Cruz Roja' (Croix Rouge) et de Caritas.

Un autre élément est assez particulier en Espagne. Sa tendance à la professionnalisation entraîne une quasi absence de bénévoles au sein des structures. L'absence du troisième acteur nous paraît

[1] Cf. Annexe Carte Emmaüs Espagne .

préjudiciable. Les bénévoles sont des porte-paroles idéologiques, permettant une meilleure communication de l'association. Les bénévoles sont autant de main d'œuvre et de donateurs, et le meilleur moyen d'avoir une tribune au sein de la société. En effet, l'activité d'Emmaüs est beaucoup basée sur le tri sélectif et le recyclage, la récupération et la vente d'objets de seconde main. La vente des vêtements de seconde main est très faible dans certaines structures, alors que cela représente une ressource importante en France. La raison est avant tout une question d'habitude de consommation : les espagnols sont moins habitués que les français ou les britanniques au commerce de vêtements « vintage » ou « usagés » ; d'où l'intérêt d'en faire la promotion *via* un réseau militant important. Ainsi, une structure nationale pourrait favoriser une vraie campagne de communication et de recrutement.

L'investigation sur le terrain permet de traiter des cas de la Communauté *Emaus* Traperos de Murcia, du Groupe *Emaus* Fondation sociale de San Sebastian, d'Emmaüs Navarra et d'Emmaüs Sabadell en Catalogne.

Emmaüs Royaume-Uni

La première communauté britannique naît en 1992, à Cambridge ; profitant alors d'une localisation dans une ville bourgeoise et universitaire. La charité a une importance classique dans le développement des structures britanniques. Il existe aujourd'hui près de vingt deux Communautés Emmaüs au Royaume-Uni[1] et quatorze autres en processus de développement (de type magasin, entrepôt) (Emmaüs UK, 2012). A la différence du mouvement espagnol né vingt ans plus tôt, Emmaüs UK dispose d'un secrétariat fédéral, situé à Cambridge. Autre grande différence, la fédération britannique centralise les processus de création et de développement des Communautés, les modes de gestion et la formation des responsables et des « *Trustees*[2] ». Le secrétariat emploie

[1]Carte de localisation de Communautés britanniques, extraite du site de la fédération britannique : http://www.emmaus.org.uk/find-my-nearest

[2] Les « Trustees » seront abordés plus précisément plus tard : ce sont les bénévoles membres du bureau exécutif.

près de 25 salariés (à temps plein et temps partiel), professionnels de la gestion, de la communication, du marketing, de la comptabilité. Le secrétariat national organise aussi :

- la communication et le partage d'information (en termes de bonnes pratiques¸ de publications internes, d'organisation de rencontres, d'évènements, et l'assemblée générale). Le nouveau site internet de la fédération a été lancé en décembre 2007 ;
- le support technique et administratif aux Communautés (notamment en matière de conseils juridiques, lois des associations « *Charity law* », publications locales, aide à la levée de fonds « *fundraising »,* recrutement et emplois) ;
- le support technique et administratif aux groupes en processus de développement de Communautés. La fédération fournit l'aide nécessaire au développement, notamment grâce à des stratégies et études de marchés permettant le développement des Communautés. Enfin, elle aide à l'enregistrement en « *charities* » auprès de l'administration locale et nationale ;
- la fédération garantit l'image d'Emmaüs au Royaume-Uni, en produisant l'ensemble des documents relatifs au mouvement britannique et international, dans le but de favoriser la levée de fonds.

Sur les vingt deux Communautés, nous avons eu la chance de visiter deux Communautés différentes.

Comme dit précédemment, la première communauté britannique a été créée en 1992 à Cambridge. Cette communauté est né de l'ambition d'un couple, Paul et Jane, qui resteront à la direction jusqu'en 2009. La Communauté de Cambridge est située en pleine campagne du Cambridgeshire. Il s'agit d'une structure composée de la maison communautaire, d'un entrepôt et d'un magasin, de bureau administratif, d'un café - pâtisserie de type « *Coffee shop* », d'un ancien poulailler et d'un potager. Mais, aux origines, il n'y avait que « *deux caravanes au milieu d'un terrain vague* » (Paul et Jane, Cambridge, 2009). Cette ancienneté et cet attachement aux valeurs d'Emmaüs ont conduit la plus ancienne communauté britannique à quitter la fédération britannique, jugée trop entrepreneuriale.

A l'inverse, notre investigation nous a conduits dans une autre communauté, différente de la première. Celle de Colchester est l'une des plus neuves, bien que l'association Emmaüs de Colchester existe depuis plus de dix ans (à l'époque de l'enquête en 2009). L'association a d'abord commencé par ouvrir deux entrepôts de récupération et de vente d'objets de seconde main. Les bénéfices tirés de ces activités ont permis de construire un bâtiment neuf, entièrement équipé, avec ascenseur, système de chauffage à bois de toute dernière génération, etc. Plus d'un million d'€ ont permis la mise en forme de ce projet. Cette évolution n'a rien à voir avec l'évolution historique du cas précédent (avec ses deux caravanes dans un terrain vague du Cambridgeshire). En plus de cette magnifique résidence communautaire visible par tous les notables de la ville, la communauté dispose d'un entrepôt et d'un magasin récemment ouvert en pleine rue commerçante principale.

Au sein de cette communauté, quatre types d'acteurs travaillent conjointement : une vingtaine de Compagnons, les trois salariés + deux stagiaires, la quinzaine de bénévoles et la dizaine de « *Trustees* » (bénévoles du bureau exécutif).

Les deux Communautés visitées sont assez représentatives de l'évolution du mouvement Emmaüs au Royaume-Uni. La stratégie de développement est telle qu'elle entrevoit le projet sorti de terre, sans considérer l'effort moral et la persévérance militante qui ont conduit à la construction de la majorité des Communautés en France et en Espagne. En effet, le modèle britannique est plutôt « clé en main ». Néanmoins, nous rappelons qu'avant l'édification de la résidence communautaire neuve de Colchester, des bénévoles se sont relayés dans les deux entrepôts d'Emmaüs Colchester afin de récolter les fonds nécessaires à la construction de cette maison communautaire et à l'accueil des Compagnons bénéficiaires. Depuis, beaucoup de ces mêmes bénévoles ont laissé le mouvement estimant leur part du « contrat Emmaüs » fini. C'est le modèle britannique.

1.2.La Communauté, de ce qui est propre à l'objet commun

Une définition claire de notre objet d'étude nécessite que l'on revienne sur la spécificité communautaire. Pourtant, il existe une variété de définitions de ce qu'est une Communauté. La communauté est une notion qui est reprise par le droit, la sociologie, la géographie ou l'urbanisme (communauté de communes). Cette notion sert à définir en général un regroupement. Cependant, il faut expliquer ces particularités en tant que structures de l'économie sociale et solidaire, et aussi en tant que lieu où s'établissent des liens sociaux important. Pourtant, la multiplication des interprétations de la notion de « Communauté » a tout son sens dans notre argumentaire. Evidemment, dans « notre esprit », la Communauté rappelle ces communautés utopiques issues de l'économie sociale, comme le « phalanstère » imaginé en 1808 par Charles Fourier ou le « familistère » fondé en 1846 par J.B. Godin. Au-delà des considérations utopiques, c'est l'absence d'une définition précise qui permet au modèle d'Emmaüs d'adopter des stratégies flexibles et hybrides. De plus, la référence utopique est un atout pour consolider la culture d'entreprise et de solidarité des Communautés. L'idée de Communauté favorise un imaginaire collectif.

Pourtant, c'est Esposito qui souligne le mieux les ambiguïtés du concept de « communauté ».

> *« Comment dire « nous » autrement que comme « on » (= tous et personne) et autrement que comme « je » (=une seule personne, ce qui est encore personne…). Comment donc être en commun sans faire ce que toute la tradition (mais après tout récente, c'est-à-dire tributaire de l'Occident qui s'achève en se répandant) appelle une Communauté (un corps d'identité, une identité de propriété, une intimité de nature) ?*
>
> *Il est évident que nous sommes ensemble (…). Il est évident que nous existons indissociables de notre société, si l'on entend par là non pas nos organisations ni nos institutions, mais notre sociation, qui est bien plus et surtout bien autre chose qu'une association (un contrat, une convention, un groupement, un collectif ou une collection) mais une condition coexistante qui nous est coessentielle (…). Et pourtant, il n'en reste pas moins (…) une évidence de notre être ensemble, une évidence nôtre et qui précède toute autre évidence autant que l'existence sociale de Descartes précède*

logiquement et chronologiquement la possibilité de l'énonciation d'ego sum – lequel, en s'énonçant s'énonce d'ailleurs au moins à un autre, et si bien, peut-on dire, que tout ego sum est un ego cum. » (R. Esposito, 2000)

Il faut revoir certaines typologies d'économie ou de sociologie pour comprendre le fonctionnement de la Communauté. Il faut comprendre ce qu'il y a en commun, ce qui est mis en commun. Il faut se demander si ce qui fonctionne ensemble ne fonctionnerait pas mieux individuellement. S'il est difficile d'interpréter ce qu'est une communauté, ce travail d'observation nous a conduits d'associations en entreprises associatives, de communauté*s* en maisons des travailleurs, de fondation sociale à des regroupements organisés d'individus précaires (ces derniers ont trouvé dans le lien communautaire le dispositif social et économique favorable à leur survie). L'économie sociale a inventé la coopérative et la communauté, et l'histoire sociale décrite dans la première partie explique combien la communauté peut favoriser des relations professionnelles nouvelles[1].

Ces relations professionnelles et ces relations de travail analysées s'inscrivent dans un modèle collectif où circulent des dons, où s'échangent des biens, où s'entraident et s'aident des individus, où se juxtaposent public et privé, sacrifices et engagements, compensations et bénéfices[2]. Dans ce modèle, il s'y mêle principe de propriété et celui de bien communautaire et associatif. Il fonctionne selon les engagements et les bénéfices, la prise de risques et les compensations ; c'est en cela que nous avons choisi le différentiel comme un facteur de ce qui fonde les relations professionnelles communautaires. Les Communautés visitées sont des lieux d'accueil, de vie, de travail, de solidarité. Elles sont semblables à des familles où sont renouvelés les liens sociaux qui permettent aux individus de vivre dans la dignité. Elles sont semblables à des refuges et des sociétés de secours mutuel, où sont pris en charge les formes d'exclusions et les risques, qui touchent les populations les plus précaires. Elles sont comme des structures autarciques (comme des

[1] Esposito rappelle que dans toutes les langues néo-latines, le *commun* s'oppose à ce qui est *propre à.* En somme, comment construire une activité commune en respectant ce qui est propre à chacun des *communautaires.* C'est la prérogative essentielle de ce travail. *Une fois que l'on a accepté le munus, on est placé dans l'obligation de rendre en retour, soit en termes de biens, soit en termes de services.* (Esposito, 2000, p17)

[2] Dans sa lecture philosophique de la *Communitas*, Esposito décrit au fil des chapitres, tour à tour *la peur, la faute, la loi, l'extase, l'expérience.* Dans notre lecture, nous lirons le fait communautaire à travers le risque, la coopération, la précarité, les conventions, les avantages (comparatifs) et le modèle.

familistères, des phalanstères, et autres utopies). Elles sont comme des coopératives de production et de consommation (tels que l'imaginait Owen, Saint-Simon, ou la communauté de Rochdale) où les sociétaires sont des salariés, des bénévoles et des anciens pauvres devenus bénéficiaires et fournisseurs de l'aide. Elles sont comme des entreprises associatives qui fonctionnent grâce à l'activité de récupération environnementale, la récupération, la réparation, la rénovation et la vente d'objets de seconde main (bric-à-brac, mobilier, électroménager, et autres biens de consommation), le traitement des déchets (notamment les DEEE, déchets d'équipements électriques et électroniques). Elles sont comme des *brocantes* où se retrouve une certaine vie de quartier.

2. Explication sur la Méthode

La pluridisciplinarité apparait dans notre méthode. Notre travail utilise différentes approches universitaires pour définir une structure qui appartient tout autant à l'économie, à la sociologie, aux sciences politiques, au droit, à la philosophie et à l'histoire : la Communauté. Mais cette étude s'inscrit avant tout dans l'économie sociale et solidaire, qui reste le champ approprié de notre analyse. Or, l'économie sociale et solidaire – ou alternative – est un vaste champ de recherche. En outre, l'ESS est une somme de concepts, de doctrines et de courants économiques.

2.1.L'analyse des conceptions de l'Economie sociale, solidaire et alternative

Economie sociale.

L'économie sociale est profondément enracinée dans l'histoire sociale internationale, et européenne. L'évolution historique de l'économie sociale permet de comprendre comment certaines organisations de l'économie sociale et solidaire se sont transformées ; en comparaison

avec d'autres formes de mouvements sociaux comme les syndicats. Parmi les institutions, il y a les entreprises de type coopératives (dont le plus vieil exemple historique est le projet des « Pionniers de Rochdale » à Manchester en 1884) ; la seconde institution de l'économie sociale est la société de type mutualiste ; la troisième est l'organisation associative ; et enfin la fondation est la moins reconnue et la moins représentée institutionnellement. Aujourd'hui, les débats scientifiques portent justement sur la rénovation de ces institutions. Cependant, des nouveaux statuts apparaissent (des sociétés coopératives d'intérêts collectifs, etc.), pendant que d'autres statuts restent à déterminer et clarifier (les services sociaux d'intérêt général, les entreprises associatives d'insertion par l'activité économique).

Les principes de l'économie sociale se résument à une prestation de services aux membres ou à la collectivité, une gestion autonome, un contrôle démocratique par les membres, et enfin la primauté des personnes et de l'objet social sur le capital dans la répartition des excédents. Parmi les éléments qui marquent l'évolution du modèle, il y a la double qualité des membres. Ainsi, les membres (associés ou sociétaires) sont également bénéficiaires de la production ou du service rendu par l'entreprise. Il existe plusieurs acteurs au sein d'une même structure. Le management dans de telles structures pourrait se fonder sur la différenciation et la flexibilité : tous les acteurs n'auraient pas les mêmes avantages et les mêmes droits, mais la flexibilité d'un groupe d'acteurs permettrait la sécurisation d'un autre.

Economie alternative

L'économie alternative s'inscrit dans la modernité de l'économie sociale des années 70. Elle est marquée par d'autres mouvements comme le sans-frontiérisme, l'humanitaire, le « non alignement » de certains régimes politiques face à l'essor d'une économie du Nord dominante. Cette période annonce le retour et l'essor des structures communautaires. L'économie alternative des années 70 est une résurgence des utopies économiques. Une approche historique permet de souligner le caractère cyclique de cette économie. Selon nous, l'économie alternative est une réponse cyclique au libéralisme économique. L'économie alternative se revendique d'une « autre

voie » de développement fondée sur l'autogestion, la solidarité et l'autonomie. Cela pose la question des modèles d'entreprise, des modes de gouvernance, de l'organisation, du positionnement sur les marchés et circuits économiques. L'interrogation se prolonge jusqu'aux questions de légitimité de l'Etat, sur les croyances, les structures sociales, sur l'importance des réseaux et des parties prenantes. De fait, notre analyse des relations professionnelles dans ce secteur considérera tout un ensemble d'acteurs qui ont une influence, de près ou de loin, sur les conditions de travail et la rationalité économique de ces acteurs. Dans l'approche alternative, il y a au moins quatre sens de l'expression « alter » qui sont reconnus et qui nécessitent quelques explications :

1) alter=autrement. Certaines pratiques ne peuvent pas toujours s'appliquer « autrement » dans toutes les situations économiques ;

2) alter= alterner. Cela évoque un investissement cyclique dans des sphères formelles, puis informelles afin de pallier certains échecs du marché ;

3) alter=ailleurs. Les échecs de certains modèles alternatifs dans certains pays en développement prouvent que cela ne marche pas toujours ailleurs. D'ailleurs, l'histoire de l'économie sociale dans les pays industrialisées s'articule autour de mouvements sociaux, tels que les mouvements ouvriers, paysans, nationalistes, etc. alors que dans les pays en développement, le secteur coopératif ne résulte pas du même processus[1] ;

4) alter=altérité. Les négligences en matière de protection sociale révèlent certaines lacunes dans la prise en charge de l'autre (=l'alter).

[1] Develtere constatait par exemple que la coopération et le mutualisme dans les pays du tiers-monde étaient confrontés à l'héritage du paternalisme postcolonial extérieur imposé et du contrôle gouvernemental, ainsi qu'à la sous-estimation des mouvements sociaux. (Develtere, 1998)
L'avantage avec une telle démonstration est que le rôle des acteurs de l'économie sociale et solidaire dans les pays en développement est peut être plus compréhensible et plus facilement envisageable. Or, Develtere critique ce qu'il appelle « la naïveté sociologique » qui surestime *l'importance des « idéaux de coopération » et néglige les processus sociaux concret.* (Develtere, 1998, p11). Cette coopération idéale devient alors le point faible de la compréhension du mouvement d'économie sociale dans ce contexte de développement. Notre avis est donc qu'il nous faut donc être vigilant quant à notre objet d'étude. Les structures de l'ESS dans les pays industrialisées ne sont peut être pas à l'abri de cette « même naïveté sociologique ».
D'ailleurs, Develtere souligne le fait que les coopératives sont introduites tel un instrument d'une *ingénierie sociale* sans être envisagé comme le fruit de mouvements sociaux spontanée. Les structures de l'ESS naissent donc d'une certaine spontanéité sociale.

Economie solidaire

La dernière conception rassemble les activités de services assurées à la collectivité. Les principes d'« utilité collective » ou d'« intérêt collectif » conditionnent cette dernière sphère. Mais l'économie solidaire présente un certain déficit de solvabilité (un aspect informel) qui la distingue des structures d'intérêt général. Comme le nom l'indique, la solidarité est très prégnante, et cette économie cherche la redistribution de la richesse publique. Elle tente de régulariser ou de rééquilibrer les inégalités liées à l'économie capitaliste et à sa mondialisation. Elle n'est donc pas une autre voie mais une voie annexe, réparatrice d'inégalités. Cette économie se base alors sur la promotion de la solidarité entre les acteurs, la pratique de l'autogestion, c'est-à-dire l'égalité totale en droits des membres.

La différence entre Economie sociale et Economie solidaire

L'économie sociale, l'économie alternative, l'économie solidaire regroupent un certain nombre d'initiatives qui les distinguent ou qui les rassemblent. La littérature a tendance à réunir sociale et solidaire sous le même vocable. Or, quelques différences sont significatives. Bruno Guigue estime qu'en France, la distinction entre les structures de l'Economie sociale et celles de l'Economie solidaire porte sur leur statut juridique (Guigue, 2001). En effet, les acteurs de l'économie solidaire ont le statut d'associations de type 1901. Une seconde distinction est rapportée aux valeurs : l'auteur estime que l'économie solidaire se concentre sur ce qu'elle fait, alors que l'économie sociale se focalise sur la façon dont elle le fait. Il faut comprendre par « économie sociale », la redécouverte d'un autre entreprenariat, d'une autre forme d'organisation qui combine des modes de création et de gestion, privés mais collectifs. L'économie sociale privilégie aussi des finalités autres que la recherche du profit, et met en valeur le capital social. D'un pays à l'autre, il faut comprendre que la valeur sociale est différente. Une perspective européenne éclaircira cette distinction. C'est d'ailleurs dans ce cadre que l'« ancienne économie sociale » est souvent opposée à une « nouvelle économie solidaire ». L'économie solidaire évoque de nouvelles formes d'organisations et des rapports économiques modernes alternatifs. L'économie solidaire tourne autour du concept de

solidarité, mettant à mal l'individualisme et l'utilitarisme dominant l'économie capitaliste. Luis Ignacio Gaiger propose cinq facteurs de l'émergence de l'économie solidaire : la présence dans les milieux populaires d'un sentiment communautaire et d'une histoire commune qui se matérialisent par un fort degré associatif et communautaire ; la présence de dirigeants et leaders populaires issues de ces groupes ; la désappropriation des ressources suite à une crise ou une spoliation ; le soutien associatif et la médiation d'organismes représentatifs ; l'économie sociale est perçue par la vue statutaire alors que l'économie solidaire est perçue par la vue politique et citoyenne (Gaiger, 2004). Bernard Eme et Jean Louis Laville insistent sur la « *prédominance de la réciprocité et de l'engagement mutuel (…) ; ce lien social constitue l'impulsion réciprocitaire de l'émergence des pratiques économiques* » (Laville, Eme, 2004). L'économie solidaire est une économie plurielle de ressources (construites sur le lien réciproque, le bénévolat, le volontariat, le lien social), des ressources publiques et marchandes. C'est aussi une économie politique, dans la mesure où la pratique économique est l'instrument d'une démarche politisée. Il y a une dimension relationnelle et différentielle. Celle-ci lutte contre les phénomènes de désaffiliation, de détachement social, d'exclusion, d'inégalités grandissantes et qui se normalisent. Mais l'économie solidaire ne renie pas le partenariat public tant que celui-ci s'attaque à la réduction des injustices matérielles et immatérielles.

2.2.La méthode d'enquête et d'analyse

Notre méthode se base sur l'interprétation de nos lectures, nos observations, notre expérience et une certaine déduction. Notre enquête a disposé des instruments et des pratiques suivantes :

- une analyse comparative entre trois pays (France, Espagne Royaume-Uni) répondait d'abord aux exigences de notre cursus d'Etudes européennes. Ensuite, la comparaison met en évidence l'idéocentrisme emmaüsien[1] ;

[1] Nous développons l'hypothèse d'un éloignement de l'épicentre idéologique : plus on s'éloigne de la France « berceau du Mouvement Emmaüs », plus cela favorise des pratiques plus marchandes qu'associatives.

- l'observation participante sur le terrain des Communautés d'Emmaüs. Nous avons vécu et travaillé durant deux semaines (chacune) dans différentes structures Emmaüs en Europe : les Communautés du Plessis Trévise et de Dunkerque en France, les Communautés de Murcia, de Navarra, de Sabadell en Espagne, la Fondation sociale Emmaüs de San Sébastian en Espagne, les Communautés de Cambridge et de Colchester au Royaume-Uni ; nous avons également bénéficié durant près de cinq mois d'un bureau dans les locaux d'Emmaüs à Madrid, où nous avons pu observé le fonctionnement de ce centre d'accompagnement et d'insertion sociale d'Emmaüs ;
- l'expérience sur le terrain a nécessité la tenue d'un carnet de bord, dans lequel ont été répertoriées les quelques anecdotes et informations supplémentaires. L'exercice du terrain permet de recueillir les choses vues et entendues (plaintes, rumeurs, conflits, règles formelles et informelles, pratiques appliquées) ; les impressions et émotions (bon équilibre entre associations et Communautés de travail) ; les actes d'observations à réaliser et division des tâches et des fonctions[1] ;
- les entretiens formels et informels que nous avons eus avec différents acteurs praticiens (employés salariés, présidents, bénévoles et compagnons ou communautaires) ont suivi le même protocole d'entretien, avec le même déroulement d'items : identité et parcours// relations communautaires ou dans la structure //conditions de travail personnel// activités de la Communauté// condition et organisation communautaire du travail// représentativité.

[1] Date (s) //Lieu(x) : la région/ la ville/ le quartier // Activité et zone d'activité voisinage// Historique communauté // Description de la communauté // Personnel et organigramme // Postes et fonctions (voir avec responsable) // Chronique des activités de la communauté // Organisation et condition de travail // Observations du relationnel et stratégie de groupes ou stratégies individuelles // Règles de travail //Règles de vie communautaire // Contractualisation // Ressources Communautés // Dépenses Communautés // Recettes et épargnes // Utilité sociale : le lien social, citoyenneté, engagement civique, solidarité

Première partie. Une critique de l'économie sociale et solidaire : EMMAÜS au cœur d'une « autre économie »

Introduction

La première partie permet une analyse de l'évolution de l'économie sociale et solidaire – ESS –. Il s'agit d'aborder les fondements et l'histoire des pratiques « solidaires » en tant que productrices de règles de situation de travail (Dunlop, 1958). Une perspective historique de l'ESS laisse aussi apparaître des formes d'organisations qui s'adaptent selon des logiques de développement à la fois économiques, sociales et solidaires. Chaque dispositif organisationnel et institutionnel produit des règles, pratiques et procédures, qui reflètent le caractère innovant de l'ESS. C'est la nature innovante et flexible des structures de l'ESS, qui est étudiée. En effet, cette *« autre économie »* promeut des échanges et une consommation basés sur le lien, le capital social et humain, sur plus de solidarité et de démocratie, mais également sur des modes de production et de distribution proches des modèles publics et marchands (Laville, Cattani, 2006). Comme nous l'avons annoncé dans l'introduction générale, la première partie s'intéresse précisément à la construction de ces échanges, des ces liens et de ces relations. Il faut revenir aux origines historiques de l'ESS et l'analyser au fil des cycles historiques et économiques.

Le premier chapitre décrit en partie l'histoire des relations humaines. La diversité et la flexibilité qui caractérisent la logique et le fonctionnement des structures de l'ESS sont un des succès de cette économie. Selon nous, chaque structure tente de pallier un ou plusieurs besoins socio-économiques, en développant des modes de relations, en remplissant une ou plusieurs fonctions, etc. Selon cette logique, les objectifs sociaux et solidaires font de l'ESS un secteur innovant. Tant qu'il y aura des besoins socio-économiques nouveaux, il y aura alors les structures qui les prennent en charge, selon des dispositifs variés. Notre hypothèse est que ce modèle flexible permet une forme d'innovation économique : en termes de production, de consommation, de distribution, d'échanges et de relations professionnelles. Selon Méda, « *le travail est la mesure générale de l'échange et des rapports sociaux »* (Méda, 1995, p88), et selon nous, le travail solidaire garantit un idéal de justice

sociale, par l'interdépendance des besoins et l'adéquation des efforts. La rationalité économique sociale et solidaire prône l'amélioration des relations professionnelles. Mais, sont-elles meilleures que dans le circuit ordinaire du travail ? Le premier chapitre décrit comment naissent ces relations humaines, et comment évoluent les liens de représentativité ? Une approche historique mettra en lumière l'évolution des structures de l'ESS ; notamment, en parallèle avec le mouvement syndical. L'histoire de l'ESS développée dans ce chapitre s'inspire de la littérature sur le sujet[1]. Elle mettra en lumière une vision de ces mouvements, de ces doctrines et des logiques économiques. En remontant aux sources idéologiques de l'économie sociale, plusieurs questions sont soulevées : comment sont gérés les individus ? Comment sont administrés leurs biens et leurs moyens de production ? C'est une analyse des relations des acteurs économiques, les uns avec les autres dans leur monde environnant. L'ESS est une sorte d'écologie. En effet, elle mute et s'adapte en fonction de préoccupations liées aux évolutions sociales et politiques, souvent en réponse à la dégradation du cadre de vie locale.

Dans le prolongement du premier chapitre, le deuxième chapitre cherche à déterminer quelles institutions sont les plus efficaces dans la représentation et la protection des droits sociaux des individus ? C'est une réflexion sur les critères qui régissent ces relations issues des formes anciennes de solidarité. La multiplication des organisations et leurs modes de relations laissent émerger différentes façons de se regrouper, de se solidariser, de se protéger et de défendre les intérêts communs. Le champ de l'ESS a fait émergé des déterminants-clés tels que l'« Exit, Voice, and Loyalty »[2] (Hirschman, 1970), l'utilité sociale (Trouvé, 2007), la responsabilité sociale, ou encore l'engagement, le volontarisme, le libre choix, la libre adhésion, etc. Ces concepts soulignent cette adaptation aux changements économiques. Mais font-ils sens ? Sont-ils efficaces et nécessaires ? Permettent-ils un modèle particulier de relations professionnelles dans le milieu associatif ? En décomposant les règles de bases issues de ces modes de relations, c'est la nature

[1] La RECMA, par exemple, est en France une source essentielle dans ce domaine. De même qu'il faut se tourner vers les travaux d'Archambault, Defourny, Demoustier, Gueslin, Jeantet, Monzon, etc.
[2] Ces concepts sont traduits en français par les expressions « défection, prise de parole »

même de l'ESS qui est ici interrogée. La prise en charge solidaire se construit comme un système de relations sociales[1]. En l'occurrence, l'ESS telle que nous la concevons conduit forcément à une structuration des relations et à des schémas de sociabilité. Il s'agit de montrer que le succès de l'ESS vient peut-être d'une hybridation des objectifs – mélange des genres entre des concepts clés |Précarité/pauvreté/exclusion|, |Insertion / Inclusion|, |Utilité sociale/ intérêt général|. En évoluant l'économie sociale et solidaire a permis l'émergence des modes différents d'organisation et de représentation ; parmi lesquelles, le mouvement syndical. La question essentielle est donc de savoir si les structures issues de l'évolution historique de l'ESS sont-elles plus aptes que le mouvement syndical, à défendre, à protéger, à regrouper les intérêts des individus. En se replongeant à la fois dans les étapes d'une histoire sociale et dans l'analyse des formes de relations solidaires, nous posons l'hypothèse qu'au fil des cycles économiques et historiques, les différentes formes de représentation se sont tour à tour imposées comme moyen de représenter et de protéger les individus. Cependant, par rapport au mouvement syndical, nous démontrerons que l'ESS présente de nombreux avantages liés à son histoire, sa flexibilité, son caractère innovant et hybride. Face aux différentes formes de libéralismes qui ont émergé au fil des cycles, la liberté et la flexibilité associative (ou de l'ESS) est plus aptes à répondre aux besoins toujours plus nombreux des individus.

Le troisième chapitre porte plus précisément sur le Mouvement Emmaüs. Notre objet d'étude paraît être un bon exemple des arguments avancés précédemment. Il s'agit de comprendre les logiques de fonctionnement, les rationalités et les modèles d'organisation d'Emmaüs. Depuis que le Mouvement Emmaüs existe, il s'est internationalisé sous différentes formes qui prennent leur essence de façon diverse dans l'économie sociale et solidaire. Emmaüs a construit sa raison d'être et sa rationalité associative sur un mode de solidarité et de relations particulières, notamment au travers de la relation entre le fondateur mythique et apostolique (Barthes, 1957) et le Compagnon.

[1] Fretel, Petit, Thevenot rappelaient que la protection sociale était un levier de gestion de la main d'œuvre. La protection sociale (professionnelle) des individus est aujourd'hui une considération des branches. D'ailleurs, *« l'acquisition des protections sociales s'est faite essentiellement à partir de l'inscription des individus dans des collectifs protecteurs »* (Castel, 2003, p. 37).

Une véritable « économie des relations humaines » fonde ce mode si spécifique d'administration et de gestion chez Emmaüs. Le mouvement associatif Emmaüs pose comme principe fondateur de servir premier le plus souffrant. Ce « Manifeste universel » n'est pas simplement porteur d'un idéal solidaire, de lutte contre l'exclusion et la pauvreté, mais relève d'une certaine rationalité économique. En l'occurrence, Emmaüs appartient à l'économie sociale, solidaire et alternative. Cette appartenance a profité au Mouvement, lui permettant le développement et le succès qu'on lui connaît aujourd'hui. Si la preuve de cette efficacité est faite, à travers son niveau de compétitivité, son modèle de flexibilité, alors les structures de l'ESS pourront prétendre à autre chose qu'à une alternative. En décrivant comment les relations humaines sociales se développent au cœur des Communautés Emmaüs, nous démontrerons la capacité de l'ESS à défendre les intérêts des individus, aux problématiques parfois difficiles. De même, si l'idéologie de l'Abbé Pierre, fondateur d'Emmaüs, s'est servi des anciennes traditions solidaires pour l'adapter au développement économique et pour favoriser la compétitivité des Communautés, alors effectivement les structures de l'ESS ont un caractère innovant, efficace et adapté aux logiques de marché.

Chapitre 1. La construction des relations sociales et professionnelles au sein de l'économie sociale.

Ce chapitre décrit les idéologies et les utopies qui fondent le mouvement et les doctrines de l'économie sociale. C'est une analyse des formes d'innovation de l'économie sociale, à travers l'histoire. La protection sociale d'un individu nécessite certaines mesures. « L'acquisition des protections sociales s'est faite essentiellement à partir de l'inscription des individus dans des collectifs protecteurs » (Castel 2003, p. 37). La protection sociale est comme un levier de gestion de la main d'œuvre (Fretel, Petit, Thévenot, 2005). Tout comme les relations professionnelles, elle se négocie à différents niveaux (Saglio, 1991)[1]. En l'occurrence, ce chapitre traite de la structuration des relations et des schémas de sociabilité (Ewald, 1986). Avant d'examiner les mesures de protection sociale, ce chapitre étudie la structure des logiques solidaires. Un tableau historique permettra d'y appréhender les pragmatismes[2], voire les « capabilités » (Elbaum, 2007 Sen, 1992). Cette approche illustrera les différences essentielles avec le mouvement syndical, issu également du moule de l'économie sociale (Gueslin, 1998 ; Demoustier, 2002, 2003)

Le lien social désigne l'ensemble des relations qui unissent les individus d'un même groupe social et/ou qui établissent des règles sociales entre individus ou groupes sociaux différents (Paugam, 2008). Cette perspective permet un examen de l'évolution de la société, et une analyse de la construction des relations humaines et sociales - professionnelles. Notre objectif est de remonter aux origines des liens sociaux et humains qui influencent le système des relations professionnelles et le milieu associatif. Cela paraît paradoxale aujourd'hui, puisque certaines associations, en particulier de défense des intérêts sont présentées comme concurrentes des organismes représentatifs des employeurs et des salariés. Les acteurs associatifs émergeraient à mesure que

[1] Jean Saglio rappelle que « il existe un fort consensus du système français de relations professionnelles pour souligner l'importance du niveau de branches dans la structuration du système de relations professionnelles. Il existe de par le monde des pays, (…) où ce niveau n'existe pratiquement pas : l'entreprise est(…) le niveau essentiel et quasi unique auquel se réfère les acteurs… » (Saglio, 1991, p 26)

[2] Dans le sens d' « attitude (d'une personne) qui privilégie l'action pratique, l'adaptation au réel et la recherche de l'efficacité, plutôt que des considérations théoriques ou idéales »

déclinerait la représentativité syndicale. Ce serait comme si aux yeux de certains usagers-contribuables-travailleurs, les syndicats ne seraient plus aptes à défendre leurs intérêts.

1. Aux origines de l'économie sociale, le lien social se construit entre le principe de solidarité et le regroupement d'individus

Ce chapitre décrit les différents facteurs qui construisent le contrat social entre les individus : les règles collectives, la légitimité que confère le regroupement des individus, son rapport à l'autorité, mais aussi les problématiques telles que l'opposition entre solidarité et individualités. Serge Paugam explique que le système généralisé de protection sociale et d'assurance conduit à plus d'autonomie vis-à-vis des attaches traditionnelles. « Les individus vont pouvoir, au moins en partie, s'affranchir de ce qui faisait leurs attaches, de ce qu'ils étaient en quelque sorte comme membres intégrés dans des petites communautés » (Paugam, 2008).

Cette perception inscrit le lien social au cœur de dispositifs historiques (types communautaires, coopératifs etc.). En évoquant la formation des communautés, des confréries, des corporations et du compagnonnage, nous voyons la place du lien social et autres principaux ressorts que l'on retrouve dans les relations sociales et professionnelles contemporaines. Jeantet rappelle que *« dès le 13ème siècle, ces organisations poursuivent des objectifs de promotion humaine et de solidarité* » (Jeantet, 2009), mais également d'assurances face aux risques environnementaux, sociaux et économiques. « *Le Compagnonnage permet au sein d'un même corps de métier (…) ou d'un groupement plus interprofessionnel de disposer de la formation, de l'initiation et de l'assistance matérielle, et le secours mutuel permet de couvrir les risques de maladie, de vieillesse, et la prise en charge du décès* » (Gueslin, 1998).

Ce chapitre abordera la construction du lien social dans la ruralité face aux aléas de l'environnement ; la construction des corps de métiers et la professionnalisation du lien social dans

les villes ; la hiérarchisation de ce lien social en fonction des compétences ; et comment le lien social construit et organisé prend en charge les différents besoins des individus. Ces pratiques historiques nous permettent de comprendre celles actuelles.

1.1. Les relations rurales s'organisent autour du travail agricole et des risques saisonniers mais aussi face aux obligations de redevances au trésor.

L'économie sociale telle qu'elle apparaît et se développe au 19ème siècle, vient de pratiques solidaires antérieures. Aux 15ème et 16ème siècles, l'économie d'alors est marquée par le poids de l'activité agricole (plus tard, Jean Marczewski[1] évalue la part de l'agriculture au 18ème siècle à hauteur des ¾ de l'activité économique). Mais au 16ème siècle, la plupart des ruraux ne sont pas simplement des agriculteurs, et s'inscrivent dans la pluriactivité du *« domestic system »* (Gueslin, 1998). Ce *système* désigne une organisation économique basée sur la relation commerciale entre les agriculteurs et les négociants qui leur fournissaient un travail ouvrier, notamment durant la basse saison et les périodes de faible activité agricole. Ce travail, hors saison agricole, se développe notamment dans le secteur textile, où il consiste dans le tissage et le filage. Mendels parle de proto-industrialisation (Mendels, 1969). Déjà aux 12ème et 13ème siècles, des guildes et des « fraternités » professionnelles exaltent les solidarités de terroir (Duroy, 1991). A défaut de véritable communauté, la collectivité villageoise (H. Mendras, 1976) est souvent très soudée. L'étroitesse du groupe en fait une société d'interconnaissance par excellence. Les travaux dans les zones d'habitat groupé, dans les régions montagnardes, s'intègrent dans le cadre des pratiques collectives : biens communaux, troupeau commun…il existe d'abord des solidarités familiales, des parentèles[2]. L'entraide entre voisins est traditionnelle lors des grands moments de la vie agricole (les récoltes,

[1] Gueslin se réfère aux études de Marczewski sur la planification de l'Economie, sur la croissance de l'Etat français au 18ème et 19ème siècle (1959)

[2] Jusqu'au début du 19ème siècle, se perpétuent des familles polynucléaires. « La famille souche » selon la terminologie de Le Play associe un couple d'anciens et un couple de jeunes institués « héritiers- associés ». Ils sont entourés de toute une maisonnée. Plus élargie encore, est la propriété collective. Le chef (ou major ou ancien) était élu à vie et exerçait son autorité sur les travaux agricoles. Mais la sociabilité dépasse la famille élargie.

les presses). La solidarité naît au sein des assemblées de village où la démocratie directe est de droit, à défaut d'être toujours réelle.

Cependant, ceux qui ne contribuent pas aux taxes et autres impôts sont de facto exclus de la communauté villageoise. La relation d'entraide et tous les droits afférents découlent de la nature des travaux agricoles, des contraintes environnementales mais également du fait de contribuer aux obligations de prélèvements 'fiscaux'. De fait, celui qui ne contribue pas, n'a pas besoin d'aide (entraide) et la contribution devient une règle pour avoir droit à la solidarité de la collectivité. Le partage des tâches s'accompagne d'une certaine idée de communauté de droits et d'obligations.

Ensuite, les paysans ont été amenés à s'organiser pour se protéger contres les aléas climatiques et les calamités agricoles. Dans certaines zones d'élevage, un système d'assurance est mis en place[1]. Des primes sont alors versées en guise d'assurance, et sont réparties en fonction des pertes. Avec la proto-industrialisation, naissent des formes de « proto - relations professionnelles » (Mendels, 1969) issues de réseaux ruraux.

1.2. Les relations urbaines s'organisent autour des métiers et permettent d'augmenter les formes de contrôle.

La notion de « *verlagssystem*[2] » succède à celle de « *domestic system* ». La première notion s'apparente plus à celle du « *putting-out system* » parce qu'elle apporte une nuance intéressante : dans ce cas précis, les relations sont également fonctionnelles, subordonnées, mais basées sur une complémentarité des compétences. Le vieux système de production axé sur le travail rural, spécialisé dans un type de production ne peut efficacement remplir la demande à un bon prix. Un autre système de répartition du travail va alors apparaître, dans lequel le rôle du négociant va être crucial. Premièrement, dans le « *domestic system* » le travailleur rural (sous-traitant) utilise ses propres moyens de production alors que dans le « *verlagsystem* », c'est le négociant qui fournit la

[1] Gueslin prend alors l'exemple des consorces landais.

[2] {Verlagssystem}est une expression allemande utilisée, notamment en Suisse pour désigner le moyen trouvé par les marchands-entrepreneurs des villes pour pouvoir faire travailler les paysans. Le *Verlagssystem* pourrait être traduit par système de déplacement ou transfert (de compétence).

matière première et l'outillage, passe commande, fixe les délais, récupère le produit fini pour le vendre sur le marché. De plus, dans ce dernier système, les règles des corporations ne sont que partiellement appliquées et le nombre d'ouvriers n'est pas limité comme en ville. De plus, les salaires qui sont payés sont moins élevés et la production ne dépend que de la demande.

Le négociant sous-traite uniquement dans les périodes où il y a une demande. Les dépenses limitées, cela permet une accumulation du capital par le négociant. Evidemment, parmi les inconvénients, la marchandise n'est pas standardisée, ni la qualité ni le temps de travail des ouvriers ruraux ne sont réellement contrôlés. Par contre, ce dernier tire un revenu supplémentaire de son travail, certes irrégulier et peu élevé. Néanmoins, à côté des artisans urbains, les paysans apparaissent comme une main d'œuvre supplémentaire aux futurs ouvriers en usine. Sans les associer à des méthodes de capitalistes, ces mesures annoncent toutefois les futurs rapports sociaux entre employeurs et salariés.

Au 18ème siècle et avant l'ère industrielle[1], le travail en manufacture « factory system » se distingue de la grande industrie. La production est essentiellement fondée sur le métier, sur « les arts mécaniques » (Gueslin, 1998). D'ailleurs, le régime monarchique voit dans le développement des corps de métiers un instrument de contrôle de la population[2]. Les solidarités urbaines se décrivent alors en corporations[3] et confréries marchandes et artisanales. De plus, la corporation est fondée sur sa réglementation coutumière ou écrite. Elle assure la discipline professionnelle en matière de fabrication mais aussi de formation technique (Gueslin, 1998). Dans ce cas, les relations s'inscrivent autour de la pratique et des règles du savoir professionnel, et de la transmission des compétences. Mais au-delà de cela, Martin Saint-Léon rappelait le lien étroit entre travail et idéologie religieuse, notamment dans les confréries d'artisans (Martin Saint Léon, 1977). Ces

[1] La révolution industrielle débute à la fin du 18ème siècle en Angleterre, et au début du 19ème siècle en France. Des premières phases d'industrialisation sont décrites au 18ème siècle.

[2] C'est d'ailleurs ce qui explique en partie l'organisation en métiers de l'économie française. De même que le corporatisme a souvent été l'instrument des régimes autoritaires. Prenons l'exemple du corporatisme italien sous Mussolini.

[3] C'est au début du 11ème siècle que des pré-corporations, c'est-à-dire des associations à vocation professionnelle directe émergent. C'est en 1060 que l'on repère les premières corporations médiévales que l'on appelle d'ailleurs Communautés de métiers jusqu'au milieu du 18ème siècle. Le livre du prévôt des Marchands d'Etienne BOILEAU atteste de l'épanouissement des structures corporatives dès le milieu du 13ème siècle. Elle matérialise longtemps une solidarité de métiers renforcée encore par la présence des confréries. Celles-ci sont les véritables héritières des collegiati et autres ghildes.

confréries fondent des institutions charitables. Cette solidarité n'est pas tant matérielle que spirituelle : corporations et confréries contribuent notamment par des messes, à assurer le salut (Vincent, 2007, 2009). Il existe dans l'économie sociale telle qu'elle se développe un lien étroit entre le travail et le salut. Cette perspective nous a permis d'imaginer la notion de « Urbi et Orbi »[1].

1.3. Le compagnonnage : une relation de subordination entre le maître et l'apprenti et une relation de commandes avec l'Etat.

Le compagnonnage comme institution est la véritable association ouvrière des Temps Modernes. Ce mouvement remonte déjà à l'édification des cathédrales[2]. Mais c'est vers le 17ème siècle que Gueslin situe les débuts du Compagnonnage. La relation issue du Compagnonnage rend compte des fonctions diverses des participants. A notre sens, ce système de relation entend se développer grâce à l'association d'unités d'acteurs aux fonctions différentes. Ainsi, la relation d'entraide issue de ce système comprend un « rôleur » qui aide à l'embauche du nouveau venu, une « Mère » qui le loge. Ce principe est alors règlementé (c'est le cas des Menuisiers de Macôn, en 1750)[3]. Le système de compagnonnage apparaît comme un organisme de défense professionnelle. Les Communautés de métiers deviennent très vite des groupements de maîtres. La relation Compagnonnique est un système assez hiérarchisé où seuls les maîtres ont un droit de représentativité**.** Ils prêtent serment, assistent aux assemblées et exercent les fonctions électives essentielles[4]. Il existe donc un lien entre degré de compétence et degré de représentativité. Mais celui-ci a ses limites. Les relations Compagnonniques sont loin d'être une institution de sociabilité ouvrière, de lutte des classes ou de

[1] C'est une référence empruntée à la liturgie catholique et à la prière pascale du Pape sur la Ville *{urbi}* et sur le Monde *{Orbi}*. Nous voulons démontrer que la régulation des relations de travail dans l'économie solidaire est toujours traversée par une volonté double de construire les meilleures conditions de vie et de travail au sein d'une structure *comme on voudrait qu'elle soit dans la société en générale.* C'est par exemple pour cette 'double raison' que les règles de l'économie sociale sont influencées à la fois par le droit du travail mais aussi les droits de l'Homme.

[2] Le Serment des maçons de Strasbourg, en 1276 est un repère habituellement admis comme fondateur. (A. Gueslin 1998).

[3] Présenté par J. Bennet « s'il y a quelque Compagnon qui se trouve dans le besoin de quelque chose ou tombe malade et qu'il soit obligé d'aller à l'hôpital, les Compagnons sont tenus d'aller le visiter chacun à son tour et de lui porter suivant son goût et appétit, la valeur de 5sols à ses frais… »

[4] Les maîtrises tendent à devenir des castes. On parle d'endogamie. C'est-à-dire que les individus s'affilient en fonction d'intérêts économiques ou sociaux, ou simplement élitistes communs.

promotion d'une séparation entre le capital et le travail. Ces relations participent au maintien de l'Ancien Régime par ses valeurs, rituels, formes, et symbolisme. La dominance étatique s'impose alors par l'idéologie qui accompagne la construction identitaire du compagnon. Gueslin explique que même si le Compagnonnage n'a jamais été reconnu et les confréries de Compagnons interdites, il existe une intégration toujours plus grande dans l'Etat. Les enjeux sont l'obtention de privilèges et d'immunités par rapport à d'autres métiers dits libres. Pour l'Etat, l'objectif est de faire de ces regroupements, des instruments de relais du pouvoir et de l'autorité : une structure de moralisation et une source de financement. Les grandes ordonnances de 1539, 1581, 1597 comme la politique colbertiste établissent la tutelle de l'Etat : soumission du chef d'œuvre aux « juges ordinaires du lieu », métiers réglementés par le pouvoir royal (lettre patente), et partage de la police professionnelle entre jurés et agents du roi. Progressivement les Communautés de métiers et les jurandes prennent part active aux affaires publiques. A la veille de la Révolution française, ces groupements économiques de droit quasi-public sont un élément important d'un ordre monarchique fondé largement sur l'existence de corps privilégiés (Gueslin, 1999). L'ordre des compagnons devient l'édificateur de l'Ancien régime, puisque son activité subsiste en grande partie par les commandes de l'Etat. A l'époque les artisans sont ouvriers sur des chantiers de l'Eglise, donc de l'état (notamment dans la construction des cathédrales). Ces éléments historiques nous replongent dans les origines des relations de travail au sein des acteurs de l'ESS.

1.4.Les premières réformes du corporatisme et de la représentativité.

Au 18ème siècle, les relations sociales se dégradent[1] avec l'Etat monarchique. Les regroupements collectifs, de type corporations, confréries, organisations Compagnonniques avaient servi l'ancien Régime. Les mesures d'entraide et de solidarité n'existaient qu'au prix d'un contrôle social

[1] En 1712, à Sedan, 200 ouvriers tondeurs de laine font grève entraînant le chômage forcé de 12 000 personnes. A Abbeville, à Dieppe, de simples confréries se muent en sociétés de résistance : par contrat passé, devant notaire, les membres s'engagent à se soutenir mutuellement en cas de conflit. Dans les manufactures lyonnaises, des ouvriers chapeliers s'organisent en « bourse du travail », véritables sociétés de secours mutuels assurant à la fois assurant la protection sociale mais de fait aussi la défense promotionnelle.

hiérarchique et d'un lien de subordination des groupements collectifs à l'égard des régimes successifs (Empire, Restauration, etc.). Ce rapport à l'Etat explique que les opposants au régime les aient interdits plus tard.

En effet, au 18ème siècle, les physiocrates remettent en cause l'utilité des corporations. Sous l'ancien Régime, les regroupements collectifs ou corporatistes obéissaient à une logique inspirée du droit germanique, où primait l'appartenance à la communauté. Il découlait alors certaines obligations communautaires. Les corporations sont à la solde du régime et sont un obstacle aux droits des individus à la liberté, au droit de travailler et à la propriété. « *Les corporations empêchent le progrès et l'innovation, les métiers durcissent la constitution de la société et entravent son évolution.* » (Gueslin, 1998). C'est dans ce contexte que l'édit de Turgot (février 1776) oppose la liberté individuelle de travail aux confréries professionnelles. Mais il est difficile de renverser un ordre traditionnel fondé sur une hiérarchie de corps. Et dès août 1776, on réforme le système en allégeant les droits de maîtrise, on tente d'harmoniser le paysage corporatif en rassemblant des groupements rivaux. Mais la loi d'alors n'empêche pas l'agitation Compagnonnique[1]. Ce lien avec le régime démontre combien les stratégies des structures de l'économie sociale peuvent être traversées par des choix institutionnels relativement politisés.

Sous la révolution, une vision nouvelle de l'association prend place et tend à devenir un principe général d'organisation de la Société (Saint-Simon, 1816, 1822). La révolution française faisait abstraction de ces logiques politiques, et interdit les regroupements professionnels au prétexte de leurs relations avec le pouvoir et de leur entrave aux droits naturels de l'individu (droits à la propriété, droit à la liberté)[2].

« *Pour autant, l'idée même d'association continue d'être présente et de se développer en intégrant les nouveaux cadres de pensée issus de la Révolution de 1789* » (Fretel, 2004). Le retour au Droit

[1] A Paris, les charpentiers, concentrés sur les chantiers de Sainte-Geneviève, exigeaient dans un contexte de hausse des prix, la fixation d'un minimum salarial.

[2] « *Un arsenal juridique répressif se met alors en place pour éviter toute interférence entre l'individu et l'Etat. En février 1791 le décret d'Allarde assure la liberté d'entreprendre réduisant de fait le rôle des corporations. Ces dernières sont officiellement supprimées en juin de la même année par la Loi Le Chapelier. En 1810, l'article 291 du code pénal interdit tout regroupement de plus de 20 personnes non autorisé, loi renforcée en avril 1834 »*. (A. Fretel 2003, p. 3)

romain affirme la liberté individuelle du travail et la primauté du contrat sur toute forme de subordination personnelle. Le Droit Romain distingue la personne et sa force de travail, celle-ci devient dans le cadre du contrat une marchandise négociable. La liberté individuelle est essentielle dans les travaux de Saint-Simon : pour ce dernier, « *les travailleurs doivent rester entièrement libres, n'être point gênés dans le travail de production […] n'être point troublés dans la jouissance de ce qu'ils ont produit* » (Fretel, 2004). De même, l'ordre social dépend du fonctionnement spontané de l'économie, et « *chacun produit quelque chose qui manque aux autres, lesquels produisent tout ce qui lui manque* » (Fretel, 2004). Les principes de concurrence et de rémunération doivent régir les combinaisons productives, et favoriser une production à moindre coût.

Encadré 1 La loi Le Chapelier de 1791

La Loi Le Chapelier, promulguée en France le 14 juin 1791, est une loi proscrivant les coalitions notamment les corporations, mais également les rassemblements paysans et ouvriers ainsi que le Compagnonnage. Cette loi suit de très près le décret d'Allarde des 2 et 17 mars 1791, tant dans ses objectifs que par leur proximité historique. Elle interdisait donc de fait les grèves et la constitution des syndicats au cours du siècle suivant, mais aussi certaines formes d'entreprises non lucratives comme les mutuelles

Le CHAPELIER élude l'argument selon lequel les confréries assureraient la protection sociale des Compagnons. Il attribue désormais cette mission à la Nation.

La loi du 14juin 1791 comporte entre autres articles, deux importants :

Article 1.- L'anéantissement de toutes espèces de corporations de citoyens de même état et profession étant l'une des bases fondamentales de la Constitution française, il est défendu de les rétablir de fait sous quelque prétexte et sous quelque raison que ce soit.

Article 2.- Les citoyens d'un même état ou profession, les entrepreneurs, ceux qui ont boutique ouverte, les ouvriers d'un art quelconque ne pourront, lorsqu'ils se trouveront ensemble, ne nommer ni président, ni secrétaires, ni syndics, tenir des registres, prendre des arrêtés ou délibérations, former des règlements sur leurs prétendus intérêts communs.

Cette loi fut complétée par un décret du 18 août 1792 qui interdisait les vocations en général.

Mis en cause et réprimés par la Loi Le Chapelier de 1791 (cf. encadré ci-dessous), les organisations associatives et regroupements collectifs sont finalement réhabilités et reconnus vers la fin du 19ème : c'est en 1884 la législation sur les syndicats, en 1898, l'établissement du Code de la mutualité et en 1901, la loi sur le statut des associations. Mais avec la révolution industrielle[1], l'idéologie des

[1] En France, la révolution industrielle fut tardive et surtout moins brutale qu'en Angleterre. Dans un livre de Rostow (Rostow, 1960), celui-ci tend à fixer le décollage (take-off) de l'économie française vers 1830-1860 en relation avec le grand boom des investissements ferroviaires. On a nié cette thèse et avancé le décollage au premier 1/3 du 19ème siècle.

classes va remplacer celle des métiers. Les modèles industriels et capitalistiques remplacent le modèle artisanal, et surtout favorisent une dépréciation de la valeur d'échange de certaines qualifications. L'artisan qui jouissait d'un certain prestige ressent une certaine dépréciation du métier et une atteinte à sa dignité. Il en résulte un bouleversement dans les rationalités.

1.5. Les sociétés de secours mutuels (SSM), entre mutualité populaire et patronnée

Au cours de la première moitié du 19ème siècle, les sociétés de secours mutuels ont une mission de protection sociale. Elles sont parmi les rares groupements tolérés par l'Etat libéral[1], elles apparaissent comme un creuset où se structure le mouvement ouvrier[2]. Le fonctionnement de la plupart d'entre elles découle de la tradition de l'Ancien Régime[3]. Une typologie de H. Hatzfeld oppose la mutualité populaire et la mutualité patronnée (Hatzfeld, 1971). La première poursuit la tradition compagnonnique mais elle procède également d'une véritable solidarité ouvrière adaptée à son temps. Elle est d'abord une mutualité professionnelle mais elle existe sous d'autres formes. La seconde peut s'inscrire dans la tradition corporatiste mais elle peut prendre des formes entièrement nouvelles liées au développement des entreprises industrielles et aux réactions contre le paupérisme. La solidarité ouvrière est d'abord corporative. Dans les quartiers anciens, la proximité sur les lieux de vies[4] favorise le secours mutuel et des sociétés populaires à vocation territoriale. Dans les faubourgs urbains où la population est diversifiée, le développement de sociétés interprofessionnelles permet de se regrouper entre membres d'une même société populaire. Fondées sur une réelle sociabilité et d'inspiration populaire, les sociétés populaires ne sont pas pour

[1] L'auteur J. Bennet a pu recenser une cinquantaine de sociétés créées avant 1789 et qui ont été autorisées à poursuivre leur activité. Ce sont d'anciennes confréries qui devinrent sociétés de secours mutuels. D'autres sociétés nées après la révolution utilisèrent des structures de sociabilité anciennes : ainsi, à Lodève, la première société de secours mutuels est annexée aux confréries de pénitents.

[2] Il est à la fois soutien et contestataire de l'Etat, de l'ordre social Pour la mutualité vouée à la protection sociale ou pour le mutuellisme qui y ajoute une dimension contestataire, 1848 est un tournant. Pour le second c'est le rêve ouvriériste et associationniste en gestation depuis 1830 qui entre dans la réalité avant d'avorter.

[3] Certaines sont proches des loges maçonniques dans le fonctionnement, mais pour la plupart elles restent assimilables aux confréries, certes elles ne sont plus une pièce de l'organisation politique car elles s'adaptent au contexte sociopolitique.

[4] On pense évidemment aux menuisiers du faubourg Saint-Antoine.

autant systématiquement des organisations prolétariennes[1]. A côté des sociétés populaires, il y a les mutualités patronnées, c'est-à-dire des SSM contrôlées par les élites. Celles-ci sont présidées par le curé par exemple. Il s'agit en outre de rationaliser la charité. Certaines municipalités voient dans la création de SSM un moyen de donner des gages de leur sollicitude à l'égard des classes ouvrières. Des subventions sont accordées et la SSM devient un outil de patronage aux mains des « autorités sociales »[2]. Les SSM sont d'origines diverses et recouvrent des démarches et des fonctions différentes. Elles sont une des organisations d'économie sociale les plus répandues[3].

Encadré 2 Les fonctions des Sociétés de Secours Mutuels

Secourir.

La première fonction est le secours-maladie. Cela suppose des règles de fonctionnement élaborées. Les cas d'admissions à un âge assez avancé ne sont pas rares et l'accroissement rapide des charges entraîne la disparition d'un certain nombre de sociétés. L'âge est alors fixé entre 21 et 45 ans même s'il y a encore des exceptions. Les SSM imposent rapidement une visite médicale d'admission pour prévenir des maladies chroniques risquant une charge immédiate pour les SSM. Notons que les ouvriers de professions insalubres ou dangereuses sont exclus du système. Les prestations sont naturellement fixées en fonction des cotisations. Les membres versent généralement un droit d'admission et une cotisation régulière variant de 1 à 2 francs par mois. Dans quelques grandes entreprises comme chez Bacot à Sedan, les ouvriers versent 1,5% de leu salaire. Diverses sociétés tentent également de créer des pensions. Comme le cas de Société Sainte-Anne. A Lille, un infirme reconnu reçoit après quatre années d'association, 1F par mois. Le montant des pensions vieillesse semble osciller autour de 150-200F par an, la fourchette allant de 50 à 300F. Même les frais funéraires sont parfois pris en charge. Il existe aussi des membres honoraires : des « membres bienveillants » qui cotisent mais renoncent aux secours. Il faut aussi prendre en compte les subventions des conseils municipaux, la rémunération

[1] C'est le cas des imprimeurs et de la cordonnerie à Paris, qui profitent du financement de certains patrons. D'ailleurs, elles portent le nom de « Sociétés de bienfaisance et de philanthropie » ou encore « sociétés de bienfaisance et de secours mutuels » (Gueslin, 1999).

[2] En 1792, un médecin parisien Marsillace imagine à son tour un système mutualiste fondé sur des sociétés civiques, comme les « friendly societies » britanniques. Ce sont des modèles comme des clubs, des structures socialisantes, et des institutions de prévoyance (Gueslin, 1999)

[3] On compte environ 60en 1800, 114 en 1815, en 1822, près de 132 à Paris. Ce qui rassemble près de 10 000sociétaires, 40 000parisiens, à une époque où il n'y a à Paris guère plus de 60 000ouvriers ce qui représente un taux de pénétration de 16,6%. En 1846, Paris compte 262 sociétés plus de 22 000sociétaires soit environ 8% des Parisiens. (Gueslin, 1999)

des fonds libres (Caisse d'épargne), c'est sans doute le système d'entreprise qui rapporte le plus.

Faire ensemble.
C'est une fonction ancienne qui puise ses racines dans la tradition de la guilde et de la confrérie. La société de secours mutuels permet d'entretenir une sociabilité. En relation avec l'extérieur, il y a d'abord des manifestations publiques qui témoignent de la force de la fraternité mutuelle. C'est la participation aux funérailles, par exemple. Il existe également des rites de passages comme les défilés carnavalesques. Mais il existe une sociabilité en milieu clos, comme la visite aux malades et le soutien aux plus gravement atteints. Il y a aussi des sorties dominicales. Mais ces structures portent aussi des faits d'exclusions comme celles des femmes. En 1852, les femmes représentent moins de 10% du sociétariat.

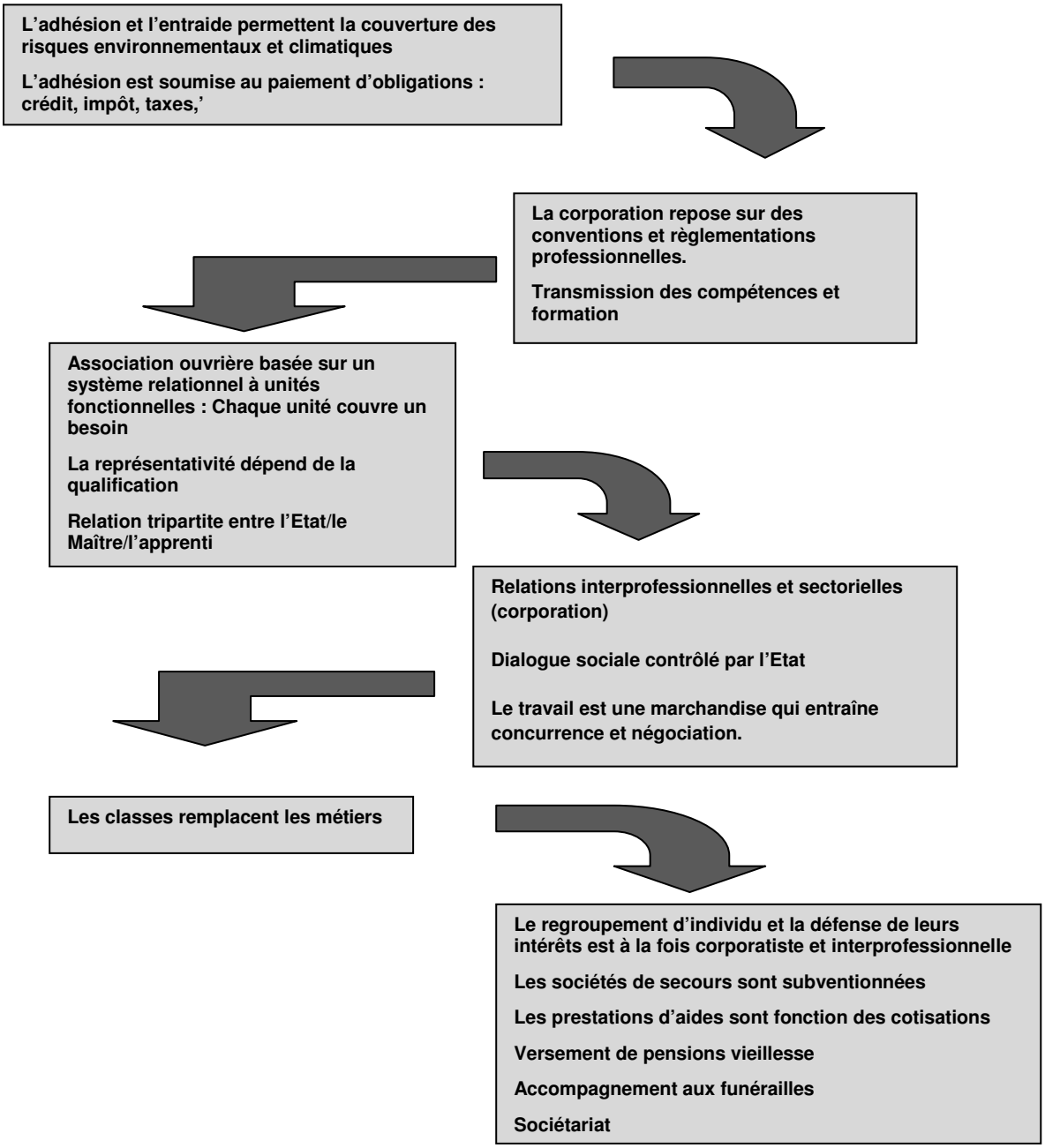
Moraliser
Les SSM ont toujours eu le souci d'intégration sociale. Il s'agit par exemple de sanctionner les mauvais comportements de sociétaires comme celui qui se présente en état d'ébriété. La diffusion de valeurs religieuses ou morales est une constante, voire même celle de valeurs bourgeoises. La société patronnée apparaît comme un outil de défense de l'ordre social.

Résister.
Il s'agit pour les Compagnons de défendre leur profession, de contrôler l'embauche. Puis plus tard, il s'agit de la défense des tarifs, contre les licenciements sans l'accord des sociétaires. Les lois et les règlements empêchent toute organisation revendicative.
Il semble que la forme la plus constante soit la coexistence d'une activité mutualiste et d'une activité de défense professionnelle. Mais ces sociétés de défense ou de protection du travail sont secrètes pour la plupart.

Gueslin, 1995

Ces faits historiques évoquaient les diverses formes de liens sociaux qui fondent les règles et les pratiques contemporaines.

Figure 1 Les origines des pratiques des relations professionnelles



Sources : J. Ambroisine, 2012

Cette description tend à souligner les liens sociaux qui sont à l'origine de relations professionnelles telles qu'elles se pratiqueraient dans le secteur de l'économie sociale. Ainsi, divers mécanismes sont à la base de ces relations.

- Il y a la prise en charge d'un souci ou d'un risque. L'intérêt est de mettre l'individu à l'abri de tous risques. Dès les origines, les villageois cherchent à se lier face aux incertitudes

climatiques. L'idée principale étant que l'épanouissement (voire la productivité) du travailleur n'est effective que s'il est préservé du danger (l'assurance) (maladie, accident, chômage, mauvaise saison) mais aussi des risques économiques et sociaux (non paiement de dettes, expropriation, etc.).

- Il y a la convivialité. L'entraide villageoise ou ouvrière est d'abord basée sur un sentiment d'appartenance mais surtout sur une certaine proximité. Les membres du groupe doivent se sentir intégrés, et proches les uns des autres. Les fêtes et les réunions sont autant de moteurs d'intégration.
- La solidarité est certainement le facteur le plus important. Faire front est indispensable dans ces organisations. Souvent inspirée de préceptes religieux, la solidarité, si elle est confondue avec la charité peut avoir un influence sur les formes de relations de type ascendante-descendante, du plus fort vers le plus faible, ou encore quand elle est fondée sur un principe plus neutre et égalitaire.
- La recherche de l'harmonie est alors le critère le plus idéologique voir utopique. Cette vision est malgré toujours présente dans la démarche de certains groupes (même les plus radicaux). La recherche d'harmonie repose sur la paix et l'égalité sociales. Néanmoins, cette même recherche d'harmonie peut conduire à des débordements, et entraîner des formes de régimes autoritaires voire totalitaires (le fascisme en est un exemple).
- L'émancipation et l' « *empowerment* » évoquent *la capacité d'agir par soi-même, sans subir les contraintes du pouvoir, notamment économiques.* (Jeantet, 2006, p15). L'idée est alors de donner la confiance, la responsabilité et la formation à chacun, de façon à ce qu'il puisse agir selon ses propres compétences et capacités.
- Il y a aussi une volonté de résistance : l'économie sociale et solidaire complète mais également s'oppose aux dérives économiques ; face aux grands propriétaires féodaux, puis face au capitalisme industriel ou financier, comme face aux différents régimes jugés autoritaires. L'objectif est alors de promouvoir les revendications et les intérêts d'une

minorité ou même de la grande majorité, *via* des formes de résistances organisées (mais parfois radicales).

- Il y a également un certain rapport de subordination qui évolue des modèles de *domestic system*, au modèle de *verlagsystem*, de *putting-out system,* à celui de *factory system*. Une même évolution que l'on évoque aussi dans les rapports des regroupements collectifs à l'égard de l'Etat, selon les régimes. Les transformations qui caractérisent le passage d'une société rurale, féodale, traditionnelle, à une ère proto-industrielle, puis à la révolution industrielle ont soumis les liens sociaux à diverses formes d'organisations solidaires. Celles-ci n'étaient pas uniquement contraintes par un Etat autoritaire ou par la pression d'une économie de marché. Elles relevaient d'une adaptation des collectifs et d'un renouvellement des liens sociaux en fonctions des aléas, des besoins, des risques et des participants à cette relation.

Notre étude révèle, ici, la relation entre les acteurs et le « construit social de sa rationalité » (Maurice, 2002). « *La notion d'acteur traduit aussi la rupture avec la logique de l'approche économique standard. Cela se traduit, par exemple, par un refus de l'abstraction d'un « agent économique incorporé au capital humain ». En effet, un tel « agent » est à la fois a-social et dénué de temporalité, et en ce sens a-historique. La rationalité de l'agent économique par son incorporation au capital institue son inexistence en tant qu'acteur. L'acteur est un « construit social », historique et contingent, et immergé (« embedded ») dans la société. L'analyser suppose alors la prise en compte des processus de socialisation et de structuration qui contribuent à le produire.* » (Maurice, 2002, p.10). Lors de notre entretien avec Solwyn[1], un des fondateurs historiques d'Emmaüs au Royaume-Uni, ce dernier rappelle que c'est le contexte économique et historique qui a favorisé l'émergence d'Emmaüs UK. A cette époque, il rencontre dans un « *nightshelter* » (un centre d'hébergement d'urgence), un homme en profonde exclusion, diplômé d'université, qui se montre en opposition systématique, à la fois contre la politique du gouvernement (Thatcher, à l'époque), mais également contre la politique charitable de l'organisme

[1] Entretien du 08 avril 2009, Cambridge, Royaume-Uni

qui l'accueille. « *Eventually, I lost my temper…* »[1] nous raconte le fondateur, agacé à l'époque, de ne comprendre la position exacte de cet individu. Il lui demande alors qu'elle était sa position, et ce qu'il voulait exactement. La réponse de l'individu était : « un endroit où vivre, où travailler et où regagner un peu de respect ». Cela lui a rappelé l'existence d'un modèle similaire en France : Emmaüs.

Toute la construction historique du mouvement Emmaüs, qu'elle que soit le pays, indique un même positionnement d'Emmaüs face au contexte. Le processus de socialisation et de structuration qui permet l'émergence d'Emmaüs en Grande-Bretagne, est révélateur. Ce récit explique la spécificité d'un tel acteur et de son positionnement : ni charitable, ni en opposition directe avec les politiques économiques.

L'histoire sociale qui suit, continue d'illustrer les ressorts de tels mécanismes. Nous proposons une description du cadre historique et économique, dans lequel des individus s'organisent ; le positionnement des acteurs de l'ESS, à travers les cycles historiques et économiques. La variation des cycles et la diversité des contextes qui traversent l'histoire, influencent la construction et la rationalité des institutions de l'ESS. Elles apparaissent très souvent pragmatiques et relativement adaptées à leur environnement. D'ailleurs, l'économie sociale trouve son origine dans de multiples expériences locales. C'est une économie à échelle locale, et à visage humain.

2. Au cours de l'Histoire sociale, les relations sociales et professionnelles sont façonnées par les cycles économiques, sociaux et politiques

Dès le début, ce travail tient compte du processus de construction sociale, du contexte, des interdépendances qui contribuent à instituer les liens sociaux et les relations professionnelles au

[1] « A ce moment, je commence à perdre mon calme »

cœur de l'économie sociale. En effet, la construction des acteurs s'inscrit dans une temporalité (Maurice, 1989, 1994, 2002). L'acteur est ainsi immergé (« embedded ») dans un processus en évolution. Ce processus justifie l'adaptation et la flexibilité des structures de l'Economie sociale et solidaire. Dans son analyse sociétale, Maurice explique que « c'est à partir de ces divers mouvements et des différentes formes de socialisation familiale, éducative, professionnelle, qu'il expérimente au cours de son cycle de vie, que l'acteur acquière et met en œuvre ses capacités de « motricité », comme ressources et champs d'action ou forces de changement. De même, associés à d'autres, des acteurs collectifs peuvent se constituer sous forme de réseaux ou de systèmes d'acteurs. Tout cela indique les potentialités d'application et d'extension de l'analyse sociétale[1]. » (Maurice, 2002, p. 12)

Une analyse diachronique des phénomènes d'évolution mettrait en évidence les cohérences ; notamment, si elle s'accompagne d'une approche synchronique. Ainsi, Maurice décrivait à la fois la continuité et les transformations, ce qu'il appelle une « *reproduction non identique* » (Maurice, 2002, p.12). Si l'analyse diachronique retrace la construction sociale des relations humaines, sociales, professionnelles au cœur de l'économie sociale, la synchronie rend intelligible ces changements, et les effets d'entrainement et d'interdépendance. En parlant d'interdépendance, nous concevons les interdépendances et les effets d'entrainement entre les évolutions historiques et économiques. Laville démontre comment certaines structures s'adaptent à certains champs ou certains pôles de l'économie (Laville, 2006). Chaque pôle fonctionne selon un grand principe économique : les entreprises sont appropriés à l'économie marchande, et fonctionnent sur le principe de marché ; l'Etat *via* le service public est une institution de l'économie non marchande, qui fonctionne sur le principe de la redistribution ; enfin, les associations sont des institutions à l'économie non monétaire. Elles se développent selon le principe de la réciprocité. Ce dernier principe établit une relation entre des acteurs, parties prenantes, grâce à des prestations qui se fondent sur le lien social volontaire. Il existe des phénomènes d'hybridation, donc de flexibilité: « chaque pôle de l'économie est donc organisé autour de la prédominance d'un principe, mais à

[1] Maurice définit la notion de « sociétal »comme le champ dans lequel s'inscrivaient les processus d'interaction entre phénomènes économiques et sociaux.

partir de ces pôles se structurent des combinaisons historiquement variables » (Fretel, 2004). Notre analyse sociétale porte uniquement sur les structures de l'ESS. Cette hybridation s'explique par l'impact des phénomènes de « libéralisme » sur le fonctionnement associatif. Fretel distingue trois types de libéralismes (Fretel, 2004) :

- le libéralisme économique donne la priorité aux initiatives individuelles, à la propriété privée et au régime de concurrence. L'Etat garantit les conditions nécessaires et suffisantes au régime économique ;

- le libéralisme politique, né durant la Révolution se repose sur la souveraineté populaire. Sur une approche démocratique, des institutions façonnent l'organisation sociale de cette deuxième forme de libéralisme. Ce libéralisme reconnaît que l'intérêt collectif ne se résume pas à la somme des intérêts individuels, et que l'intervention institutionnelle garantit le respect de cet intérêt collectif ;

- le libéralisme civil reconnait les libertés individuelles comme la liberté de la presse ou la liberté d'association et fait de l'individu un citoyen plus actif.

Fretel distingue cinq périodes entre 1789 et 1901 (Fretel, 2004)[1]. Son approche révèle deux choses : l'identité des structures de l'ESS subit des hybridations ; ces libéralismes ont un impact sur la construction du lien social et des relations sociales voire professionnelles. Notre analyse prolonge celle de l'auteure, jusqu'à une époque plus contemporaine de l'association Emmaüs et de son fondateur. Nous tentons d'une part de démontrer les variations d'interdépendance et de domination des différentes logiques à travers les cycles historiques et économiques ; d'autre part, nous dépassons le seul milieu associatif, jusqu'au mouvement ouvrier et syndical, car l'analyse sociétale et l'histoire des relations sociales dépassent les seuls acteurs associatifs. Notre analyse décrit les phénomènes historiques qui ont conduits des individus à l'exclusion, à la pauvreté. Ce sont ces phases et cycles qui façonnent la relation et l'identité des structures de l'ESS et du mouvement ouvrier. Par conséquent, ces étapes historiques ont favorisé l'émergence de figure contestatrice comme celle de l'Abbé Pierre et la création d'association comme Emmaüs. Une autre idée émane de cette considération historique. Nombreux économistes ont émis l'hypothèse des

[1] Cf. Annexe.

cycles (Juglar, 1862 ; Stanley Jevons 1866 ; Wesley Mitchell 1927 ; Schumpeter 1939 ; Kitchin, 1923 ; Kondratieff 1926 ; Kuznets 1930). Ils émirent, pour la plupart, l'hypothèse que les crises générales pouvaient être dues à des mécanismes sous-jacents endogènes. Les explications sont diverses, mais ces analyses tendent toutes à analyser d'une part les crises et aussi les comportements et pratiques qui en découlent. A l'instar de Maurice, « il s'agit de déconstruire ces catégories et de les reconstruire « *sociétalement* », à partir des multiples médiations que constituent les acteurs et espaces intermédiaires, selon le principe de l'endogénéisation de l'externe » (Maurice, 1994, p.656). Ainsi, nous mettons en avant les évolutions parallèles et complémentaires entre structures de l'Economie sociale et mouvement ouvrier. Mais surtout, nous regardons comment certains cycles historiques sont à la fois une cause et une conséquence de l'émergence des acteurs de l'ESS. Ces bouleversements historiques ont autant un impact sur les logiques et les modalités associatives que sur les logiques ouvrières –et syndicales –. Enfin, nous pensons que chaque cycle économique et historique bénéficie parfois plus à un mouvement qu'à un autre.

La pensée économique sociale s'est construite à mesure d'interactions et d'interdépendances. L'économie sociale et solidaire est différente des politiques libérales. Ces dernières s'en remettent au marché pour remplacer les régulations étatiques considérées comme rigide et comme une entrave à la croissance. L'opposition entre les différents libéralismes souligne les phénomènes de flexibilité qui fondent la construction des modes d'organisation et de relations au sein de l'ESS. Cependant, notre étude pose le problème de la comparabilité. En effet, dans le meilleur des cas, l'analyse historique des contextes nationaux seraient utiles : à savoir, l'Espagne, le Royaume-Uni, et la France. De même, l'analyse de Fretel ne portait que sur les évolutions françaises (Régime politique, législations, théoriciens, etc.). Des spécificités sont clairement attribuables aux contextes - britannique, français ou espagnol -, mais les processus de socialisation et d'organisation s'inscrivent dans des cycles similaires. Les processus du changement, les crises ou les

transformations que connaissent les configurations sociétales, les acteurs qu'elles impliquent sont presque les mêmes[1].

Selon Beck, notre société est celle du risque (Beck, 1986). Cette analyse historique souligne donc les risques et les problèmes qui ont favorisé différentes formes d'organisation. Laville notait trois problèmes conséquents liés à la radicalisation libérale et à la seule rationalité utilitaire et instrumentale (Laville, Cattani, 2006). Le premier problème est que « la flexibilisation et l'intensification du travail offrent des avantages à une minorité tout en menaçant la majorité de précarisation ou d'exclusion. » (Laville, Cattani, 2006, p. 10). Le deuxième problème est relatif à l'aggravation des inégalités et à la conception méritocratique. Des élites considèrent que ces inégalités résultent de l'effort et du talent de certains, du manque de volonté et de créativité des autres. Selon Laville, cela entraîne un processus de paupérisation des « moins capables »[2]. Enfin, le dernier problème est l'accumulation des risques et des dangers.

Ces trois problèmes témoignent des dérives qui accompagnent l'économie de marché. La recherche du profit élimine d'autres considérations autrement plus vitales. Cette dérive s'accompagne d'une baisse du pouvoir étatique. L'administration publique n'intervenant que comme une solution palliative en cas d'échecs, ou dans la situation où les conditions de fonctionnement de marché ne peuvent être remplies. La solidarité assurée par la redistribution publique, alimentée par les prélèvements sociaux, dépend des performances de la croissance marchande. C'est ainsi qu'au début du 20ème siècle, on assiste à une forme de réencastrement démocratique de l'Economie. C'est sur ce siècle que s'ouvre l'histoire parallèle de l'Abbé Pierre et de son Emmaüs.

[1] Rappelons que le Mouvement Emmaüs est né en France. Partir du contexte historique français n'est donc pas infondé.

[2] Selon le *Rapport mondial sur le développement humain 1999-2004* du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), les 20% les plus pauvres de la population mondiale ne disposent que de 1,1% du revenu mondial et les 20% les plus riches de 86% de ce revenu.

2.1. La première « époque » : le 20ème siècle s'ouvre sur la belle époque. Face à un libéralisme industriel effréné, le libéralisme économique se développe et le libéralisme politique apporte des réponses palliatives.

Selon nous, cette étape historique est celle d'un libéralisme industriel : engagée depuis les années 1880, la deuxième révolution industrielle constitue le fait marquant du nouveau siècle. La course au progrès et les évolutions technologiques s'accompagnent de bouleversements radicaux des modes de vie. Elles conduisent à de nouvelles logiques qui bénéficient plus au mouvement ouvrier qu'aux structures de l'économie sociale. Les développements, scientifique et industriel, ont un impact sur les logiques sociales et économiques.

Malgré une succession de phases de prospérité et de « dépression » (en particulier, celle entre 1873 et 1895), ce libéralisme industriel est marqué par une organisation scientifique du travail : instauration d'une hiérarchie ; distinction entre les tâches d'exécution réservées aux ingénieurs et aux techniciens, et les tâches d'exécution réservées aux ouvriers, ces derniers perdent ainsi la maîtrise de fabrication que détenaient et détiennent encore les artisans ; règles disciplinaires strictes. C'est l'avènement du taylorisme, de la standardisation des produits et enfin du Fordisme. Face à des transformations aussi importantes, l'Etat intervient au-delà de ses fonctions monétaires et douanières. Diverses législations sociales protègent les travailleurs les plus faibles et les plus démunis contre les risques d'accidents du travail, du chômage ou de la vieillesse. C'est la naissance en Allemagne et en Angleterre du *Welfare State.* Cette industrialisation accélérée entraine l'accroissement d'un prolétariat ouvrier qui se constitue progressivement en classe sociale consciente de ses spécificités et de ses intérêts particuliers. L'action syndicale, influencée par des idéologies socialistes et marxistes, fait du changement social un objectif politique prioritaire.

C'est au début du siècle, à Lyon, le 5 août 1912 qu'est nét Henri Grouès, futur Abbé Pierre dans une famille de la grande bourgeoisie catholique, de négociant en soie Lyonnais[1]. Son Père a été directeur des Fonderies du Rhône. Il est difficile de dire que ce sont les activités familiales dans l'industrie de la métallurgie et du textile qui ont plongé l'Abbé Pierre au cœur des bouleversements des conditions ouvrières. Seulement, l'engagement de son père aux Hospitaliers veilleurs, association catholique lyonnaise, l'a beaucoup marqué. De même, le scoutisme a une importance capitale dans l'engagement « *en termes de socialisation et d'acquisition de dispositions : pratique de l'aide, apprentissage de la vie en groupe, confrontation aux risques et aux responsabilités, acculturation aux milieux hostiles ou mise en place de projets ».* (Brodiez-Dolino, 2008, p.35)
En l'occurrence, en plein essor de la *belle époque,* ce sont plus les principes de charité de l'Eglise qui ont marqué le fondateur, qu'une Histoire sociale du Mouvement ouvrier.

2.2. La deuxième période : Malgré les années folles, la crise de 1929 fait émerger un premier libéralisme sociale qui accompagne le libéralisme politique

L'entre deux-guerres est marqué par les « *années folles* », par la crise de 1929, par le « *New deal* » aux Etats-Unis et l'expérience du front populaire en France. Le libéralisme social évoque l'ensemble des mesures prises pour pallier à l'évènement majeur qu'est la crise de 1929. Le rétablissement des circuits financiers internationaux et l'épanouissement de la deuxième révolution industrielle donnent le sentiment d'une prospérité retrouvée, fondée sur l'abondance massive des biens industriels. Des nouvelles pratiques industrielles apparaissent. En Europe, le chronométrage augmente la productivité du travail en soumettant à des cadences élevées des ouvriers. Un patronat

[1] *« De la famille Grouès, on sait qu'Antoine, le père [de 'Henri], est né à Lyon, dans le I^er^ arrondissement, en 1867. D'origine modeste, ses parents ont quitté leur petit hameau de Haute-Ubaye pour s'installer au cœur de l'opulente cité de la soie. À 22 ans, il s'embarque pour le Mexique, chercher fortune dans le commerce du drap. Là-bas, sa piété étonne et le fait remarquer, comme l'explique le biographe Pierre Lunel (1). Antoine y reste 15 ans avant de rentrer à Lyon, avec un joli pécule, en 1904. » (*J M Philibert, F Poignard, 2007)

moderne se développe sur le vieux continent en suivant le modèle américain[1] (Milza, Berstein, 1996, p128, tome 1). Les contraintes de la production de masse accélèrent la constitution de groupes d'entreprise puissants dont la restructuration permanente s'accompagne d'une intense activité boursière. Dans la société française la modernisation économique des années 20 enclenche des mutations sociales de longues durées. L'institution familiale et le statut des femmes sont révisés. La modernité économique et les nouvelles stratégies de gestion conduisent à l'émergence de nouveaux groupes sociaux. Les grandes sociétés et industries recrutent un personnel d'encadrement plus compétent (ingénieurs, techniciens, gestionnaires). L'identité ouvrière est mise à mal par l'organisation scientifique du travail. Le métier, comme source de considération sociale disparaît. L'ouvrier, à l'écart des tâches de conception est subordonné à l'autorité du contremaître. Sur fond de déqualification professionnelle, le monde ouvrier est divisé en de subtiles différences catégorielles (ouvriers qualifiés et manœuvres, hommes et femmes, français et immigrés) ; ces divisions minent son unité d'action.

Avec la dépression de 1929, c'est l'effondrement de la production, de l'investissement, des prix et des revenus ainsi que du commerce international. Cette crise est aussi marquée par la multiplication des faillites et la montée vertigineuse du chômage : celui-ci se gonfle brutalement pour dépasser selon les pays 15 % ou même 20% des actifs, proportion considérable dans des économies encore caractérisées par une forte composante rurale relativement moins atteinte par ce fléau social (Berstein, Milza, 1996).

En automne 1931 la France connaît une crise de la production industrielle et agricole, aggravée par des remèdes inadaptés, de caractère déflationniste ou malthusien. Les secteurs économiques modernes, les mieux équipés résistent ou poursuivent leur progression : électricité, automobile, aluminium, industries chimiques, raffineries de pétrole. A partir de 1936, le chômage touche

[1] Pendant la guerre des ingénieurs européens ont pu observer dans les usines américaines les nouvelles méthodes de production transformées par le taylorisme et la standardisation : c'est ainsi qu'André Citroën transpose dans son entreprise de construction automobile parisienne les techniques utilisées outre-Atlantique. En moyenne de 30% dans les pays les plus avancés, tandis que la production industrielle augmente de 50% aux Etats-Unis et de 60% en Europe entre 1920 et 1929, ces deux régions fournissant en 1928 respectivement 45% et 42% de la production industrielle mondiale (Milza Berstein, 1996, p128, tome 1).

environ 500 000 personnes[1]. La catégorie la plus touchée par la crise est celle des classes moyennes urbaines et rurales. Les salariés sont aussi victimes de la crise, mais la réalité des situations est différentes pour les fonctionnaires (marqués plutôt par la diminution de leurs traitements dans le cadre de la politique de déflation) que pour les ouvriers (situation de chômage total ou partiel, diminution du salaire horaire) (Milza, Berstein, 1996).

A cette époque, le futur fondateur d'Emmaüs est loin d'être concerné par les bouleversements sociaux. En effet, après avoir été en visite à Rome et à Assises, Henri Grouès, impressionné par la vie de Saint-François et de ses moines dans les *Carceri*, grottes à l'écart dans les montagnes, il décide de s'engager en novembre 1931, à 19 ans chez les Capucins, branche la plus austère et la plus sévère des Franciscains, celle qu'il perçoit comme la plus érémitique[2] et la plus ascétique aux conditions de vie les plus dures. « *Ce vrai temps de bonheur intérieur n'en est pas moins aussi celui d'années de désert* » (Brodiez-Dolino, 2008, p35). Le rapport entre la grande histoire sociale et la petite histoire du fondateur est intéressante. Malgré les évènements contemporains à la vie du fondateur, l'Abbé Pierre suit un chemin plutôt ascétique, reculé et monacal. Pourtant, le parcours du fondateur explique assez bien la construction idéologique du mouvement Emmaüs.

2.3. La troisième phase : l'après-guerre, les 30 Glorieuses et l'émergence d'un libéralisme financier et monétaire.

La période d'après guerre commence par un désordre inflationniste[3]. De nouvelles institutions sont mises en place afin de créer un ordre international stable et durable[4]. Les dirigeants politiques issus

[1] Toutefois, il s'agit là d'un chiffre moyen, la situation variant considérablement d'un groupe à l'autre selon les catégories de revenus.
[2] « Erémitique » est un adjectif relatif à la vie d'ermite, à la solitude et au désert. La « vie érémitique » est la vie que mènent les solitaires dans le désert.
[3] Les hausses des salaires socialement justifiées, octroyées à la libération, les charges de reconstruction financées par le budget, le recours aux produits étrangers pour pallier les pénuries les plus criantes contribuent à entretenir les mécanismes inflationnistes au point que les prix continuent d'augmenter de 20 à 50% par an selon les pays et les produits (Milza, Berstein, 1996)
[4] Ainsi en juillet 1944 est posée l'une des premières pierres de ce nouvel ordre économique mondiale et qui perdure jusqu'à présent, dans ces formes les plus poussées : à Bretton Woods est créé le Système monétaire

de la Résistance et souvent bercés des théories socialistes, prônent l'interventionnisme afin de garantir au moins l'équité sociale. La période de la guerre a été, pour l'Abbé Pierre, celle de la résistance. Les premières étapes de la vie de l'Abbé sont davantage marquées par un engagement religieux, à l'écart de « notre histoire sociale ». Pourtant, c'est en tant que prêtre affecté au poste de Vicaire de Grenoble qu'il s'engage dans la Résistance[1]. Mais son engagement n'est pas moins le résultat d'une volonté politique que celui de la protection des innocents. C'est le fruit d'une profonde acceptation du risque dans le cadre de la charité chrétienne. De nombreux faits de résistance, notamment sa rencontre avec le Général de Gaulle et une allocution radiodiffusée sous son pseudonyme d'Abbé Pierre, lui valent d'être décoré de la Croix de Guerre avec Palmes. Cet engagement résistant est fondamental et nécessaire pour déterminer la personnalité de l'Abbé pierre à la sortie de la guerre, la figure idéologique de celui qui fonde en 1949 le Mouvement Emmaüs.

A l'époque, l'idée s'impose que le libéralisme doit désormais être ordonné, encadré par les lois de l'Etat et soumis à l'arbitrage des pouvoirs publics. C'est le triomphe de la grande entreprise, le rôle accru de l'Etat, l'intervention croissante des syndicats dans la vie économique et sociale (Milza, Berstein, 1996, p17, t2). Les théories notamment décrites par Keynes, permettent de véritables stratégies de reconstruction, cohérentes et efficaces. De même l'Etat intervient dans le domaine social en réglementant la couverture de risques divers dans le cadre de systèmes de sécurité sociale et d'allocations familiales, très audacieux au Royaume-Uni (*Welfare state*) ou en France, beaucoup plus limités et prudents en Allemagne occidentale et aux Etats Unis malgré le *fair Deal* annoncé par le Président Truman. Le rôle des syndicats se confirme et la législation leur reconnait une

---

international. Reprenant la pratique du Gold Exchange standard, il préconise le retour à la libre convertibilité de toutes les monnaies entre elles et avec le dollar, devise clé du nouveau système. Le Fonds Monétaire international est créé pour gérer le nouveau système et veiller au respect des règles établies dans les accords de Bretton Woods. Plus tard, à Genève en 1947, le second pilier de la libéralisation des relations économiques est le GATT *General Agreement on Tariffs and Trade* (ancêtre de l'Organisation Mondiale du Commerce OMC).

Mais l'institution phare de ce nouvel ordre international reste évidemment l'Organisation des Nations Unies dont le FMI est l'une des institutions. De même, parmi les nombreuses institutions, l'ONU comporte également un Conseil économique et social, puis la FAO, Organisation pour l'alimentation et l'agriculture ou encore l'OIT, Organisation International du Travail. Par la multiplication de ces institutions et agences, l'ONU, majoritairement acquise au libéralisme entend coordonner ou du moins veiller aux moindres mécanismes de ce nouvel ordre économique.

[1] D'abord sollicité pour cacher et faire évacuer des Juifs vers la Suisse, il lance des filières de passage dans les Alpes.

fonction de défense des intérêts des travailleurs, notamment face aux grandes entreprises[1]. Ce nouvel ordre international s'accompagne de la construction européenne (Braud, 2000[2]).

Quand le Mouvement Emmaüs naît dans les années d'après guerre la croissance a entrainé quatre modifications bien visibles : (1) une tertiarisation de l'emploi ; (2) une élévation générale des qualifications professionnelles ; (3) un développement considérable du salariat qui se substitue au petit patronat indépendant (les salariés représentent aujourd'hui environ 80% des actifs dans les pays industriels, et même plus de 90% des Etats-Unis et au Royaume-Uni), de même le salaire devient un critère essentiel de statut social ; (4) une mutation du profil du travailleurs (l'arrivée de nombreux jeunes sur le marché du travail et l'augmentation du travail féminin depuis une quinzaine d'années). Le progrès technique modifie la structure professionnelle des entreprises et entraîne une élévation générale du niveau de qualification et de responsabilité à chaque poste de travail. De ce fait, le nombre de cadres, celui des agents de maîtrise, celui des ouvriers qualifiés, augmentent plus vite que celui des ouvriers spécialisés démunis de formation. L'agriculteur moderne est un chef d'entreprise intégré qui entretient des relations avec la banque, l'industrie, le commerce, les pouvoirs publics. Il est fréquemment sociétaire d'une coopérative dans laquelle il prend des responsabilités et membres d'un syndicat agricole[3]. Par contre, la déqualification, induite par la production de masse et la spécialisation, la présence d'une population immigrée au sein du corps ouvriers conduisent également à une forte exclusion des ouvriers. De puissantes centrales syndicales galvanisent ces sentiments d'appartenances à une classe défavorisée (notamment, dans les secteurs de la métallurgie, et de l'automobile). C'est l'apogée du syndicalisme entre les années 30 et 60[4].

[1] Les grandes centrales syndicales (AFL-CIO aux Etats-Unis, TUC en Grande Bretagne, DGB en Allemagne, CGL en Italie, CGT réunifiée en France jusqu'en 1947) se réorganisent en 1945. Cette époque faste se mesure par l'augmentation du nombre d'adhérents.

[2] Les travaux sur la participation des syndicats dans la construction de l'Union européen sont résumé dans un encadré en annexe.

[3] Les méthodes coopératives et syndicalismes se complète dans la gestion et dans la revendication des intérêts des professionnelles.

[4] Dans les pays industrialisés, les revendications ouvrières sont canalisées par des puissantes organisations syndicales dont l'audience est cependant très variable puisque le taux de syndicalisation des travailleurs s'étale de 20% en France à 80% en Suède. Alors qu'un syndicalisme révolutionnaire d'inspiration anarchiste ou marxiste reste bien vivant en Espagne, en Italie et en France, les grands syndicats anglo-saxons, allemands et scandinaves apparaissent plus liés aux partis politiques qui se réclament d'un socialisme modéré.

D'ailleurs, à la fin de la Guerre, l'Abbé Pierre s'investit dans la politique, après avoir reçu l'aval de sa hiérarchie. Il est élu au Mouvement républicain populaire en octobre 1945 et en 1946 au Parti Chrétien. Il a quitté le MRP en protestation contre la répression gouvernementale de la grève des ouvriers du bâtiment de Brest en avril 1950, et en opposition contre la politique étrangère en Indochine. Il fonde avec Paul Boulet et Charles d'Aragon un groupe de la « gauche indépendante », effectuant, selon les propos de Brodiez-Dolino, « *un glissement vers la gauche de l'échiquier politique »* (Brodiez-Dolino, 2008).

Malgré l'apogée du syndicalisme, les mouvements civiques et associatifs sont également très concernés dans la défense des intérêts des individus. Le plus grave échec des trente glorieuses se mesure sans aucun doute au nombre des exclus de la grande consommation : la croissance n'a pas éliminé la pauvreté.

> *« Emmaüs est de cette nouvelle génération d'associations qui fleurissent après-guerre (…) aux traditionnelles associations chrétiennes (Conférences, Dames et Sœurs de Saint Vincent de Paul, Petites sœurs des pauvres, Armée du Salut, etc.) qui entament dès l'entre deux guerres leur déclin, s'ajoutent en effet dès 1945-1946 le Secours catholique, le Secours Populaire et les Petits frères des Pauvres – le premier pour fédérer la solidarité catholique, le second pour mettre en œuvre la solidarité communiste et le troisième pour venir en aide aux très nombreuses personnes âgées dans la précarité. Emmaüs naît quelques années plus tard en 1949, centrée sur l'exclusion par le logement. Aide à toute détresse (…) et se spécialise sur la très grande exclusion ».* (A. Brodiez-Dolino, 2008, p20)

Ce phénomène frappe le plus souvent les populations immigrées, les minorités raciales, les personnes handicapées ou isolées (invalides, veuves, orphelins), les personnes âgées dépourvues de pension de retraite et condamnées à la solitude, les chômeurs mal ou non indemnisés, d'une manière générale toutes les personnes incapables d'adopter les normes de la société de rentabilité et de consommation.

A l'époque, l'Abbé Pierre exhorte les militants du Mouvement Emmaüs à s'organiser en comités associatifs contre l'exclusion et comités des sans-logis, en « syndicat du logement ». L'évolution vers le syndicalisme témoigne de nouvelles conditions. L'UNASL, (Union National d'Aide au Sans Logis, fondée par le regroupement de comités d'aide au sans logis, veut être par rapport au logement, ce qu'est le syndicalisme par rapport au mouvement ouvrier. « *Le squat reste plus que jamais revendiqué comme étant au syndicalisme de logement ce qu'est la grève au syndicalisme de travail »* (Brodiez-Dolino, 2008, p20). Néanmoins, cette mouvance « syndicale » a pour conséquences quelques remous au sein d'Emmaüs, que certains voyaient comme une organisation de bienfaisance. Force est de constater les concurrences qui existent entre les perspective syndicale et les perspectives caritatives. La figure du Fondateur y certainement pour quelques raisons : les fervents admirateurs du fondateur l'admirent à la fois pour sa figure religieuse, sa figure politique et sa figure militante. Cela brouille forcément le message de départ et la compréhension du message idéologique, pour la base des militants.

2.4.La quatrième phase : Le libéralisme mondialisé et le libéralisme civique et humanitaire s'affrontent en pleine crise et mutations des années 70 et 80

Deux nouvelles formes de libéralismes apparaissent à ce stade de notre histoire sociale. L'idée d'un libéralisme mondialisé met en avant le « nouvel ordre mondial ». Le phénomène de la mondialisation de l'économie, la problématique de la décolonisation, l'impact de la supériorité économique des pays occidentaux sur le tiers-monde, entraînent une revendication civique et mondialisée. Même s'il s'agit d'une forme de libéralisme civique, qui selon les termes de Fretel reconnait *les libertés individuelles comme la liberté de la presse ou la liberté d'association et fait de l'individu un citoyen plus actif* (Fretel, 2004), la mention humanitaire induit des principes nouveaux, tels l'ingérence[1]. Au même titre que le progrès industriel, la progression des logiques

[1] Les défenseurs de l'ingérence humanitaire la justifient principalement au nom d'une morale de l'urgence : « on ne laisse pas les gens mourir ». Elle puise son fondement dans la déclaration universelle des droits de

humanitaires et civiques envahit jusqu'aux administrations internationales et nationales. Celles-ci ne peuvent nier les urgences humanitaires et les questions de développement durable.

> *« En proposant toute une gamme de réponses, rétractée dans les années 1960-1970, puis à nouveau dilatée depuis les années 1980, Emmaüs a ainsi dès ses débuts su prendre en compte le caractère pluriel et évolutif de la pauvreté (…) Par la figure de l'Abbé Pierre, l'organisation a également contribué à donner aux démunis une visibilité et une place nouvelles dans la société française. Cette posture indissociablement caritative et politique est aussi un objet scientifique : « déchiffrer les discours et les politiques charitables enracinés dans les représentations des causes et effets de la pauvreté, c'est considérer en un point central les idéologies sociales des élites des sociétés » Si les sociétés se laissent définir et comprendre par leur condamnation ou acceptation de l'altérité, on pourrait même dire que l'on est en droit de juger les sociétés par leurs exclus » (A. Brodiez-Dolino, 2008, p20-21[1])*

D'ailleurs, pour le sociologue Alain Accardo, « *l'essor sans précédent des associations humanitaires doit sa vigueur au fait que le malaise moral des classes moyennes s'est considérablement accentué avec le reflux des espérances révolutionnaires et l'abandon du projet politique de transformation des rapports sociaux* » (Accardo, 2009, p75)

Enfin, un dernier élément de ce cycle historique a favorisé l'économie sociale plutôt que le mouvement ouvrier, c'est la chute du communisme et la montée d'idéologies solidaires, reprenant à leur compte certaines idées du socialisme, du communisme et du tiers-mondisme.

La « nouvelle économie mondialisée » repose sur des formes d'organisation et de gestion de l'économie qui ne vont pas sans créer des tensions. Les transformations en cours favorisent l'individualisation et remettent en cause les acquis sociaux collectifs de l'Etat-Providence. Dès la

---

l'homme de 1948. Pour eux, une ingérence n'est donc légitime que lorsqu'elle est motivée par une violation massive des droits de l'homme et qu'elle est encadrée par une instance supranationale, typiquement le conseil de sécurité des Nations unies. La notion d'ingérence est critiquée parce qu'elle induit, qu'en cas d'extrême urgence, un Etat n'est pas tenu de respecter le droit international. Or, cette logique de dérégulation en cas d'échecs |d'un régime politique ou du marché| est également présente dans la rationalité économique du secteur non-marchand. D'ailleurs, une conversation entre B. Kouchner et l'Abbé Pierre révèle cette connivence, notamment parce que le mouvement Emmaüs est fondé sur cette *méthode de l'urgence.*

[1] A Brodiez-Dolino cite Bronislaw Geremek, 1993, p.15

fin des années 70, les politiques néolibérales de Margaret Thatcher et Ronald Reagan sont une critique[1] des idées et des pratiques keynésiennes.

En ce qui concerne la construction de l'Union européenne, l'arrivée de Jacques Delors à la tête de la Commission entre 1984 et 1985 permet la relance européenne grâce au « dialogue social européen »[2] : une collaboration plus efficace avec les acteurs sociaux et le lancement de l'objectif 92. Trois acteurs sont alors reconnus de fait comme partenaires privilégiés : la Confédération européenne des syndicats (CES), l'UNICE (pour le secteur privé), et le CEEP (pour le public)[3]. Trois critères de représentativité ont été retenus (selon l'article 3 de l'Accord sur la politique sociale) : être interprofessionnel, sectoriel et/ou catégoriel, et organisé au niveau européen ; être composé d'organisations elles-mêmes reconnues comme des parties intégrantes des structures des partenaires sociaux des Etats membres ; disposer des structures adéquates au processus de consultation. Mis à part ces acteurs sociaux (syndicats et patronats), la CES reconnaît la montée en puissance et la concurrence des acteurs de la société civile et des ONG ; elle adopte alors une stratégie de partenariat avec certain des nouveaux acteurs associatifs, via des réseaux d'ONG et d'associations, comme la plate-forme des ONG européennes du secteur social et le Forum permanent de la société civile (ce partenariat étant limité aux seules questions civiques ou institutionnelles). D'ailleurs, dès 1948, l'Abbé Pierre s'investit dans le mouvement universel pour une confédération mondiale, mouvement international pacifiste. C'est en tant que vice –président

[1] Promu par les économistes de l'école de Chicago (Milton Friedman), repris dans d'autres universités américaines, ce renouveau du libéralisme a essentiellement préconisé des politiques économiques fondées sur le *monétarisme* (intervention de l'Etat limitée à une gestion rigoureuse de la création monétaire), et sur l'*économie de l'offre* qui, en opposition à la stimulation de la demande préconisée par les keynésiens, donne au contraire la priorité à la production qui doit être favorisée par une diminution des contraintes pesant sur l'initiative privée et par un allègement des charges (salariales, fiscales et sociales) pesant sur les entreprises et les épargnants. Vis-à-vis de l'extérieur, les néolibéraux prônent l'extension du libre-échange, appliqué au commerce des marchandises, mais aussi des services, en même temps qu'une totale libération des mouvements de capitaux.

[2] Le « Dialogue Social Européen » -DSE- est formalisé dans le texte des Traités par le nouvel article 118B du Traité CE introduit par l'Acte unique européen (1987).

[3] Ainsi l'Accord sur la Politique sociale -APS- européenne propose dans le protocole 14 en Annexe du Traité de Maastricht, qu'en termes de consultation et négociations avec les acteurs sociaux, un accord au niveau européen est envisageable soit *suivant des procédures et pratiques propres aux partenaires sociaux et aux Etats membres, soit par une décision du Conseil de l'Union européenne sur proposition de la Commission. L'adoption par onze sur douze chefs d'Etat ou de gouvernement de cet accord* a été *pour les acteurs sociaux une victoire incontestable »* (Braud, 2000, p108)

qu'il voyage faisant la promotion de la paix dans le Monde, il rencontra notamment Albert Einstein, lui-même membre.

2.5.La dernière phase : de la mondialisation de l'économie, la juxtaposition de tous les libéralismes.

A partir de 1990, avec l'effondrement du communisme, de nombreux pays en développement ont ainsi libéralisé des politiques économiques imprégnées de nationalisme, dirigistes et peu ouvertes aux échanges en provenance de l'extérieur. Cette mondialisation passe par l'intensification de toutes sortes d'échanges (capitaux, produits, flux migratoires). La nouvelle mutation de l'économie relève davantage des services que de l'industrie. La tertiarisation des économies développées progresse jusqu'à plus de 60% de l'emploi et de la création de richesse, et même plus des deux tiers aux Etats-Unis et en Grande Bretagne, un peu moins en France et surtout en Allemagne fédérale et au Japon (Milza, Berstein, 1996).

Les grandes industries, rendues plus efficaces par leur environnement tertiaire, demeurent de grandes productrices de richesse. Sans ces grandes industries, beaucoup de services ne pourraient subsister. Cette restructuration des entreprises entraîne de fait des modifications dans la société[1]. Dès le début des années 80, le chômage frappe de 30 à 50 millions d'actif dans l'OCDE et les durées moyennes de chômage s'allongent parallèlement, dépassant parfois une année entière (chômage de longue durée). En Europe, 1 actif sur 10 est sans-emploi (Milza, Berstein, 1996).

Par son importance et sa permanence, le chômage aggrave les inégalités au sein des sociétés qui s'efforçaient de les réduire. En effet, le risque du chômage opère un clivage entre les activités professionnelles « protégées » qui garantissent l'emploi et les activités « exposées » à la menace constante de le perdre, c'est la « *société duale* » de Sauvy (Sauvy, 1980). Mais la situation la plus

[1] La restructuration industrielle a provoqué la destruction de nombreux postes de travail dans les branches anciennes d'activité, et les emplois agricoles ont poursuivi leur recul commencé depuis longtemps et accéléré depuis le début des années 1960 (ils ne concernent plus que de 3 à 6% des actifs dans les pays industrialisés. L'autre problème est qu'à partir des années 80, les créations de postes dans les services publics ou privés n'ont plus équilibré les pertes additionnées de l'agriculture et de l'industrie, et n'ont pu a fortiori satisfaire la forte demande de travail des générations encore très nombreuses nées dans les années 60, d'autant que les jeunes femmes désireuses d'obtenir un emploi.

préoccupante sont les risques qu'encourent les chômeurs de longue durée arrivés en fin de droits (extrême pauvreté, mal-logement ou sans-logisme, exclusion sociale et marginalisation) Ce sont les « nouveaux pauvres ». Les palliatifs du type du revenu minimum d'insertion et l'allocation de solidarité, créés en France en décembre 1988, ne constituent qu'un élément de minimum vital, cependant versés à près d'un million de personnes à la fin de l'année 1995.

A l'extension du sous-emploi, s'ajoute la multiplication d'activités précaires, occasionnée par le gonflement des services subalternes. La tendance dominante est à la flexibilité du travail. Il s'agit de moduler le temps de travail en fonction de l'activité économique sur des périodes d'ajustement très variables, allant pratiquement de la journée à la durée entière de la vie professionnelle.

Bien entendu la notion de flexibilité du travail a d'autres implications : elle suppose une détermination de plus en plus individualisée des rémunérations, qui deviennent ainsi de moins en moins dépendantes de grilles salariales hiérarchisées de manière contraignante. Les négociations se situent de plus en plus au niveau de chaque entreprise, voire de chaque établissement bien loin de la pratique ancienne des accords nationaux élaborés par les grandes confédérations syndicales puis inscrits dans des conventions collectives de portée générale. C'est ainsi que survient alors la crise du syndicalisme. Celle-ci se traduit d'abord par un effondrement des effectifs syndicaux, qui s'amplifie dès 1988. Le militantisme des adhérents s'effrite, et les travailleurs reconnaissent de moins en moins la validité de leur représentation syndicale. Avec le déclin du syndicalisme, le plus souvent sous l'arbitrage de l'Etat, c'est un pilier du fonctionnement social des démocraties occidentales qui se trouve ébranlé.

La chronologie croisée, de cette histoire sociale et de la vie du fondateur et d'Emmaüs, permet de considérer d'une part le contexte dans lequel nait le mouvement Emmaüs ; d'autre part, à quel moment précisément émerge le Mouvement et pour quelles raisons. Cette approche historique voulait montrer les évolutions de l'économie, les cycles historiques, les évènements qui ont marqué le 20ème siècle. Il s'agissait de comprendre la transformation des classes sociales et des métiers, l'évolution de l'emploi, l'émergence de phénomènes comme les « nouveaux pauvres », la

flexibilité de l'emploi, etc. L'analyse des formes d'organisations et de relations du 15ème au 19ème siècle décrivaient l'émergence des organisations associatives, communautaires, coopératives, professionnelles, syndicales dans le contexte économique et social. Ensuite, au cours du 20ème siècle, d'autres bouleversements se traduisent par ces formes de libéralismes, auxquelles les organisations de défense des intérêts doivent faire face. Or, le déclin du syndicalisme et l'émergence de nouvelles organisations de l'économie sociale et solidaire prouvent que ces dernières ont une place importante dans le développement économique et la satisfaction des intérêts des individus. Les différentes formes de « libéralisme » que nous avons utilisées pour décrire le cours de cette histoire sociale, ont mis en avant les différents pôles de l'économie et de la société qui ont prédominé à un moment ou à un autre. Les différents cycles historiques et économiques sont marqués par des combinaisons de pôles différents. Selon l'encyclopédie *Larousse*, le libéralisme est à la *fois « une doctrine économique qui privilégie l'individu et sa liberté ainsi que le libre jeu des actions individuelles conduisant à l'intérêt général » ; et aussi « une doctrine politique visant à limiter les pouvoirs de l'État au regard des libertés individuelles. »*(Encyclopédie Larousse, 2012). Quand la notion apparaît au début du 19ème siècle, elle souligne une forme de revendication de liberté politique, culturelle, idéologique, culturelle, etc. Avec cette conscience de liberté, les groupes, les collectifs, les classes sociales se mobilisent, s'organisent et se transforment. Cette conscience et le libre jeu de ces actions organisées ne peuvent se matérialiser uniquement dans les cadres économiques, civiques et politiques. A notre sens, la diversité, la flexibilité et l'hybridation des organisations de l'ESS ne pouvaient être déterminées uniquement par trois formes de libéralismes (Fretel, 2004). Nous avons donc rajouté quelques nuances, permettant de mieux appréhender, plus tard, toutes les variables qui construisent le modèle de structures comme Emmaüs. Déjà dans ce chapitre, nous avons vu l'impact des principes religieux, politique, de la résistance, des relations internationales sur la figure du fondateur, l'Abbé Pierre. En conclusion, les organisations de l'ESS sont confrontées à autant de formes de libéralisme que de problématiques sociales, économiques, politiques, humanitaires, civiques, etc.

Chapitre 2. Concurrence et différences de liens sociaux entre l'économie sociale et solidaire et le Mouvement syndical.

Fretel évoque les origines historiques de l'économie sociale, en mettant en évidence les différences de logiques, et comment se transforme l'idée d'association, au fil des régimes et contextes économiques et sociaux (Fretel, 2004). D'un côté, la législation depuis la loi Le Chapelier et le code Napoléon condamnaient les pratiques corporatistes[1]. D'un autre côté, on note différentes périodes de rapprochement : la suppression du délit de coalition en 1864, la légalisation des syndicats en 1884, celle des Sociétés de secours mutuels en 1898 et des associations en 1901. Encore en 1976, la charte de l'Economie sociale prônait l'indépendance des structures de l'ESS à l'égard de l'Etat ; d'ailleurs, un projet de reconnaissance d'utilité sociale en 1982 était rejeté par le monde associatif parce qu'il remettait en cause cette indépendance, aux prix des politiques de financement public. Depuis longtemps, la législation est donc marquée par une certaine hésitation, quant aux relations, aux statuts et à la fonction des structures de l'ESS (notamment, les associations). Tout l'intérêt est de comprendre comment ces organes prennent en charge certaines politiques sociales, car déjà en 1775, Hawke expliquait que « *les organisations volontaires sont devenues la façon normale de traiter tout problème civique que le gouvernement se refuse à envisager.* » (Hawke, 1775) Cependant, en étudiant ces organisations volontaires qui prennent en charge les intérêts des individus, nous insistons sur le phénomène de concurrence entre deux mouvements dont les origines sont les mêmes : d'un coté, les structures de l'ESS et de l'autre, le mouvement ouvrier et syndicale. D'ailleurs, le chapitre précédent annonçait déjà ces différences qui ont évoluées au cours de l'histoire.

[1] « *Il n'est permis à personne d'inspirer aux citoyens un intérêt intermédiaire, de les séparer de la chose publique par un esprit de coopération* »

1. L'évolution historique de la solidarité fait apparaitre des formes de concurrence dans la construction des liens sociaux

Lors d'un entretien pour la revue « la vie des idées », Serge Paugam évoque la notion de solidarité dans la construction du lien social (Paugam, 2008). Ce point pose la question de la construction des différents liens sociaux, tels qu'ils peuvent apparaître dans des sphères parfois en concurrence : celles du mouvement ouvrier et de la représentation syndicale d'un côté, et celles des organisations issues de l'Economie sociale et solidaire. Paugam explique que « la solidarité se maintient dans les sociétés modernes, alors même que les individus deviennent de plus en plus autonomes. Ce qui est tout à fait important, c'est que l'individualisme qui se développe repose en réalité sur le fait qu'en dépit de leur plus grande autonomie, les individus sont complémentaires les uns des autres. » (Paugam interrogé par Delalande, 2008, p.1).

1.1.L'idéologie solidariste est mise à l'épreuve de la raison économique

Selon Paugam, la protection sociale issue de l'idéologie solidariste assure aux individus un système de protection sociale généralisée et d'assurance, identifiable à travers l'Etat-Providence. Ce système le détache des communautés solidaires traditionnelles (évoquées plus haut) et renforce l'autonomie de l'individu. D'ailleurs, l'analyse historique précédente témoigne des évolutions et des contextes qui ont favorisé la réorganisation des liens sociaux (ouvriers et solidaires). Paugam résume ces évolutions en une formulation : le lien social qui fonde la protection sociale repose sur une première question « je peux compter sur qui? » (Paugam, 2008) L'histoire décrite préalablement pose l'idée que l'individu peut compter sur des modes d'organisations nées des contingences multiples (économiques, politiques, religieuses, humanitaires, civiques et sociales). Celles-ci prenaient les différentes formes évoquées et répondaient aux crises historiques de la façon la plus appropriée possible. Or, l'auteur poursuit son idée en précisant qu'aujourd'hui « l'autre dimension, tout aussi fondamentale, est de savoir « *est-ce que je compte pour quelqu'un ?*, c'est-à-

dire *comment je construis mon identité de façon à ce que l'on puisse me donner une certaine valeur dans la société, sur laquelle je peux aussi compter, pour me définir socialement, comme un individu membre de cet ensemble social »* (Paugam, par Delalande, 2008, p.3).

C'est ce même processus qu'évoque Solwyn, fondateur d'Emmaüs UK. En tant que consultant en management, il nous explique le plan stratégique d'origine qui a permis à Emmaüs UK de développer presqu'une vingtaine de Communautés. Il ne s'agit pas de se positionner comme une entreprise charitable, mais de se construire en tenant compte de l'évolution même des modes de solidarité et de la protection sociale. L'innovation d'un tel modèle consiste alors à partir de l'idéologie et la coopération communautaires, en établissant un accord commun basé sur le partage des richesses communes, un système égalitaire 1=1 (Hirschman, 1970), l'appartenance à une identité commune. Ce principe d'organisation aurait une visée à la fois sociale et politique de défense des intérêts : une sorte d'hybridation entre un système de *providing services* et d'*advocacy services.* Mais, toute cette réorganisation du système solidaire n'a pour but que de fonder un modèle économique viable : une entreprise communautaire et sociale. Comme le fondateur l'explique, le lien solidaire est adapté en une sorte de transaction socio-économique qui produit le type d'entreprise sociale qu'est Emmaüs en Grande Bretagne. D'ailleurs, Richard Spooner[1], « Head of *Trustees* » (Président) d'Emmaüs Colchester nous l'explique : les Communautés Emmaüs de Grande-Bretagne sont immatriculée à la fois en tant que « *charities* », régies par le *Charities* Act et en tant que « *companies* », régies par le Companies Act. Elles sont donc des associations-entreprises (notamment, à responsabilité limitée). Le lien de solidarité se trouve donc transformé et structuré dans une organisation hybride. « *On ne peut pas …ne pas faire comme si on était une entreprise. On n'est pas une entreprise, c'est clair ; mais on doit rester tout de même attentif aux dépenses et aux recettes* »[2] précisait Jacques Campargue, président de l'association-communauté Emmaüs Le Plessis Trévise[3].

[1] Entretien du 08 mai 2009, Colchester, Royaume-Uni
[2] La formule imprécise « on ne peut pas…ne pas faire » est, à notre sens, révélatrice de 'l'ambiguïté qui fonde l'identité des Communautés d'Emmaüs.
[3] Entretien du 21 août 2008, Le Plessis Trévise, Ile de France, France

1.2. Les différentes formes de relations solidaires impliquent différents niveaux de négociation

Au sein des dispositifs d'organisation qui se sont développées au cours de l'histoire, l'acteur a compris qu'il était partie prenante d'un dispositif plus général, et que la réalisation de ses objectifs dépendait de l'efficacité de ce dispositif. Les différentes organisations qui se sont adaptées aux cycles de l'histoire sociale et la construction même de la figure de l'Abbé Pierre prouvent la flexibilité de ce phénomène. Néanmoins, les circonstances sont telles que tous les acteurs ne s'organisent pas de la même façon. Certains individus n'ont parfois pas les moyens de s'organiser, du fait même de leur position. Une personne en situation de pauvreté ou d'exclusion ne dispose pas nécessairement des mêmes dispositifs d'organisation qu'un ouvrier précaire (notamment, celui qui est syndiqué). L'identité autant que le statut (c'est-à-dire son positionnement dans la société) sont autant de facteurs non négligeables. Il s'agit d'étudier les concurrences qui prévalent dans les modes de représentation. « *La personne pauvre est désignée socialement comme appartenant à un ensemble social que d'aucuns considèrent comme extrêmement dévalorisant, et peut-être même que certains caractériseraient comme étant le produit d'une certaine incompétence, d'une irresponsabilité sociale, parfois même de la paresse.* » rappelle Paugam (Paugam, 2008). Les formes de relations sont au cœur de ce chapitre. Les évolutions historiques proposées précédemment attestent de cette diversité. Il y a une nécessité à déterminer le(s) type(s) de relations approprié(s). En effet, il découle de cette précision, une meilleure définition des dispositifs d'organisation, des régulations, des acteurs et des systèmes. Notre histoire sociale montrait que certains acteurs perdaient leur capacité à réguler les liens entre individus (l'Etat, puis les syndicats) ; la relation des individus au travail dépendait des crises et cycles économiques (montée du chômage *vs.* plein-emploi) ; ces relations étaient traversées par des phénomènes de solidarité, de subordination, de regroupement ; le collectif était parfois remplacé par l'individu, sur la base des divergences de revendications et de besoins.

Les exemples les plus parlants sont les différentes formes syndicales (syndicalisme de lutte, syndicalisme révolutionnaire, syndicalisme politique et réformiste), la diversité des structures

solidaires (associations), d'assistance (mutuelles patronnées, mutuelles populaires, société de secours mutuels, etc.) et professionnelles (corporations, coopératives, associations professionnelles, ateliers, ghildes, etc.). En outre, la diversité des logiques conduit à une balkanisation de l'acteur collectif et la construction d'un modèle de relations professionnelles appelle à une certaine clarté.

Parmi ces types de relations, les relations professionnelles sont celles qui s'établissent entre des acteurs dans la relation de travail : d'une part, les salariés et leurs représentants ; d'autre part, les employeurs et leurs représentants. Dans le système français, l'Etat est également un acteur à part entière puisqu'il encadre le dialogue social. Ce type de relations se concrétise dans des dispositifs précis : au niveau interprofessionnel, au niveau de la branche et au niveau de l'entreprise.

Ce système permet la négociation de revendications et la satisfaction de besoins. La négociation collective est un processus de négociation entre employeurs et représentants d'une unité des employés, dans le but d'accords portant généralement sur les conditions de travail. Ces accords régulent la grille salariale, les heures de travail, la formation, la santé, l'hygiène et la sécurité, les règlements de contentieux, les autres mécanismes de participation au développement de l'entreprise. Les modalités de négociation peuvent engager plusieurs combinaisons de parties prenantes : par exemple, les représentants des salariés peuvent négocier avec un seul employeur ou avec un groupe d'entreprises. Les résultats de ces négociations peuvent concerner l'ensemble des travailleurs de l'entreprise, du secteur voire de la profession.

Il faut comprendre que le droit à la négociation collective est reconnu par les conventions internationales des droits de l'homme. L'article 23 de la déclaration universelle des droits de l'homme identifie la capacité d'organiser des syndicats en tant que droit humain fondamental. Les relations professionnelles sont institutionnalisées jusque dans les textes fondamentaux. De même, le point 2(a) de l'Organisation Internationale du travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail définit la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit à la négociation collective comme un droit essentiel des travailleurs.

Les différentes évolutions historiques, les luttes ouvrières et collectives, les idéologies ont conduit à une acceptation de ce mode de relation. Or, celui-ci est aujourd'hui en crise et/ou concurrencé par

d'autres modèles de relations. L'hypothèse avancée dans notre histoire sociale mettait l'accent sur l'idée des cycles économiques et historiques : en somme, la représentation d'acteurs, la revendication et la satisfaction de leurs besoins s'expriment selon des dispositifs et des modes d'organisation différentes.

1.3.Les hypothèses du déclin du syndicalisme dans la littérature

Aujourd'hui, la littérature qui traite du déclin du syndicalisme avance plusieurs hypothèses : l'histoire du mouvement ouvrier et des rapports sociaux sont un frein à l'évolution logique du rôle des parties prenantes inscrites dans la relation de travail. Les salariés ne se sentent plus représentés de façon efficace. Ils aspirent à une meilleure cogestion des règles de travail. Ils cherchent à être reconnus pour ce qu'ils sont, pour ce qu'ils font et souhaitent la satisfaction de besoins de plus en plus individuels et moins collectifs. Les individus aspirent à un compromis entre des règles formelles et informelles.

La revue « Métis » fait état du dernier bilan de la Commission européenne sur la crise des relations sociales en Europe (Métis, Turlan, 2011) :

> *« Le rapport confirme une lente diminution du nombre de syndiqués - moins de 31 % des salariés Européens en 2008 étaient adhérents d'un syndicat, contre 37 % en 2000. Entre 2000 et 2008, le mouvement syndical a perdu près de 3 millions de membres, passant de 46 à 43 millions d'adhérents ». (Métis, Turlan, 2011)*
>
> *« Le talon d'Achille du syndicalisme européen est son faible - et souvent en diminution - taux de syndicalisation des jeunes », résume le rapport. S'ajoute à cela sa difficulté à recruter et à fidéliser des adhérents dans les secteurs en croissance, comme celui des services, et dans les petites entreprises ainsi que parmi les travailleurs ayant des contrats précaires. Par conséquent, les syndicats sont vieillissants et de plus en plus dépendants du secteur public, ce qui représente un facteur aggravant de déclin en*

raison des programmes d'austérité décrétés dans la plupart des États membres et qui se traduisent par un important volume de pertes d'emplois dans le public. »

« Le rapport s'intéresse à un autre pilier du modèle social européen : l'existence d'instances d'information et de consultation des salariés. La mise en place de telles instances (ou de procédures d'information) est devenue une prescription légale dans tous les États membres avec l'entrée en vigueur de la directive 2002/14 qui instaure un cadre général pour l'information et la consultation au niveau national. Certains pays connaissent surtout une représentation syndicale (canal unique) assurée par des délégués syndicaux élus ou désignés par leur organisation. » (Métis, Turlan, 2011)

L'institut supérieur du travail propose également son analyse :

« Les interprétations de ce déclin privilégient habituellement le changement de contexte économique, social ou culturel. L'accent est mis sur les transformations de l'appareil productif, le chômage, la précarisation de l'emploi, qui auraient découragé l'engagement syndical. La montée de l'individualisme, dévalorisant les engagements collectifs, est également invoquée ».

« Les fermetures d'entreprise, notamment dans les mines, le textile, la sidérurgie, les chantiers navals... ont effectivement entraîné la disparition de certains "bastions" syndicaux. »

« Plus largement, les transformations de la population active ont été défavorables aux ouvriers qui fournissaient aux syndicats une partie de leurs adhérents et, surtout, une vision du monde, des valeurs, des représentations. De ce point de vue, le déclin syndical s'inscrit dans la fin du "mouvement ouvrier" qui traverse tout le siècle. Pour autant, on ne peut réduire le syndicalisme à ce dernier. »

« Plutôt que l'individualisme - en général -, il paraît plus pertinent de s'interroger sur le syndicalisme dans son mode de fonctionnement. C'est aussi sa relation à la construction d'identités professionnelles qui semble en cause et, plus largement, son

rapport - ou la faiblesse de son rapport - avec le public qu'il cible. Par exemple, dans les années 1990, les succès rencontrés par de nouvelles organisations syndicales - comme les syndicats SUD (Solidaires, unitaires, démocratiques) - découlent d'une valorisation habile d'un "individualisme professionnel", voire d'un retour à plus de corporatisme, dans certains secteurs d'activité. De la même manière, la fin des années 1980 a vu par le développement de "coordinations" de salariés, porteuses d'identité professionnelle laissée pour compte par les organisations traditionnelles. » (IST, Andofalto, Labbé, 2006)

Les hypothèses du déclin et les solutions sont nombreuses, mais le résultat reste le même : diminution des syndiqués et difficulté à fédérer de nouveaux membres ; dépendance du privé face au secteur public ; nouvelles instances de représentation, de consultation et d'information en mutation ; manque de coordination et perte des identités professionnelles collectives ; hésitation entre les formes d'organisation (retour à des modèles corporatistes) ; fin du mouvement ouvrier.

1.4.L'émergence d'organisations représentatives de l'ESS

Dans les débats sociaux actuels et dans les négociations sociales, les associations représentent des partenaires aussi fiables et aussi compétents que les syndicats. La concurrence entre les institutions représentatives des intérêts des travailleurs, des consommateurs et des usagers, est souvent abordée. Il est nécessaire de voir comment les structures de l'ESS s'insèrent dans le dialogue social. D'ailleurs, les structures de l'économie sociale se sont inscrites au sein de ces instances de représentation, afin de répondre aux exigences et aux besoins d'un collectif spécifique ; et également dans le but d'affirmer leurs différences et leurs identités propres. Néanmoins, cette immersion des structures de l'économie sociale dans les instances de représentation professionnelle ne se fait pas sans heurts.

Flavien Guittard, assistant de communication à l'USGERES[1] nous expliquait ces difficultés. L'USGERES, syndicat d'employeur interprofessionnel - interbranche de l'économie sociale représente 12 branches de l'ESS, 60 000 employeurs 700 000 employés. Il se veut « *la transposition du MEDEF[2] à l'économie sociale* ». M Guittard précise que l'objectif est de fédérer les employeurs derrière les grandes problématiques : social, le marché professionnel, la santé, le travail, la diversité dans les entreprises ; et puis de négocier avec les confédérations syndicales des accords nationaux, à portée interprofessionnelle. A l'époque de l'entretien, l'USGERES avait signé en septembre 2006 un accord sur la formation professionnelle (Guittard, Entretien, 2008). M Guittard expliquait que l'USGERES avait le même problème que l'UPA[3], les pouvoirs publics ne voulant pas étendre leur accord. Les pouvoirs publics ne voulait pas les reconnaitre comme syndicat interprofessionnel : « *A travers le refus de l'extension de cet accord, il renie notre portée interprofessionnelle parce que les choses bougent très lentement, on l'a vu avec la réforme de la représentativité syndicale, ça a mis plus de 40 ans à être mis sur le tapis. En gros, la raison c'est de dire qu'il n'y a que le MEDEF qui est interprofessionnelle, les autres sont des satellites du MEDEF. Du coup, l'USGERES arrive, on débarque, il faut qu'on arrive à négocier avec le MEDEF pour qu'on arrive à accéder au même niveau de représentation que l'UPA, la FNSEA[4], etc.* » (Guittard, Entretien du 11juin 2008)

l'USGERES s'est construite sur des bases solides, parmi les membres fondateurs, on compte l'UNIOPSS[5], le crédit coopératif, etc. « Au départ il y a eu un organisme paritaire collecteur agrée (OPCA) de l'économie sociale » (Guittard, 2008). Dans les années 90, l'OPCA-Uniformation était un « *organisme géré paritairement entre salariés et employeurs pour collecter auprès de l'entreprise les fonds de formation professionnelle dans les entreprises de l'économie sociale (mutuelles, coopératives, associations)* » (UNIOPSS, 2008). Ces fonds représentent une ressource financière considérable. Un collège employeur est créé dans ce cadre précis, (et depuis) les

[1] USGERES= *Union de syndicats et de groupements d'employeurs de l'économie sociale*
[2] MEDEF=*Mouvement des entreprises de France*
[3] UPA= *Union des professionnels artisans*
[4] FNSEA= *Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles*
[5] UNIOPSS = *Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés non lucratifs sanitaires et sociaux*

prérogatives se sont élargis et les statuts réformés notamment pour pouvoir négocier des accords collectifs. Parmi les principaux adhérents on regroupe des collectifs d'une certaine diversité et d'une certaine notoriété : les radios libres, les missions locales, le sport, les centres sociaux, l'animation, l'enseignement, les régies de quartier, l'aide à domicile.

1.5.La concurrence entre les associations et les syndicats dans la représentation des intérêts des individus

Dans son rapport sur la modernisation du dialogue social, Chertrier rappelle l'accroissement de la participation du citoyen à la prise de décision publique. En effet, l'intervention publique investit des domaines sociétaux exclusivement réservés à l'initiative individuelle et remet en cause la portée des procédures de décision basée sur la représentation élective. Ailleurs, on voit émerger des nouvelles identités « moins durables ou moins construites que les identités nationales ou syndicales » (Chertrier, 2006). Ces identités sont construites sur un projet commun (association solidaires), sur une altérité commune (associations de victimes) ou sur une situation partagée comme l'analyse Rosanvallon (Rosanvallon, 1995, 2008 ; UNIOPSS, 2008).

Ainsi, nous avons posé aux personnalités de l'USGERES, la question suivante : « Comment arrive-t-on à représenter les intérêts quand on doit représenter des acteurs aussi divers ? » M Guittard nous explique que toute l'ambition de l'USGERES est de trouver des thèmes interprofessionnels qui soient transversaux à l'ensemble des adhérents. Au-delà des statuts différents, ce sont également des activités, des branches et des secteurs différents. « *Par exemple, au sein de la mutualité, les mutuelles de santé et les mutuelles d'assurance sont toutes les deux des mutuelles, mais c'est totalement différent* ». C'est la mission du MEDEF aussi, de tenter de négocier des accords pour l'ensemble des acteurs, mais « *ce n'est pas du sommet, mais plutôt de faire remonter du terrain les problématiques qui au moment donné, intéressent ou posent problème aux employeurs* ». Ce sont des thèmes transversaux larges, comme la formation professionnelle, la non-discrimination, la santé au travail. L'intervenant de l'USGERES précise aussi qu'il y a des tensions, et certains des adhérents demandent de prendre des positions. « *Par exemple*, explique F Guittard, *certains*

adhérents ont demandé de prendre position par rapport à la rémunération des stages ; notamment dans le secteur sanitaire et sociale, où il existait certains problèmes pour la rémunération des stagiaires du secteur. Il fallait convaincre les pouvoirs publics de débloquer des fonds pour pouvoir continuer à rémunérer des stagiaires. Alors que d'autres adhérents, comme les missions locales, ne se voyaient pas prendre des positions qui pouvaient aller à l'encontre d'un progrès social telles que la rémunération des stagiaires. » (Guittard, 2008)

Il existe des spécificités qui fondent la représentativité et l'organisation d'un syndicat employeur de l'Economie sociale. Mais Guittard précise également que les tensions au sein du syndicat peuvent également venir du fait que certains adhérents sont des syndicats de branches. La coordination peut donc s'en ressentir. « *Des problèmes de coordination existent, parce que l'UNIFED[1] et le GEMA[2] n'ont pas les mêmes ambitions (notamment à courts termes, parce que ce sont des syndicats de branches)* ». De même, il rajoute « *il n'y a pas de concurrence avec les autres organismes représentatifs des employeurs, puisqu'ils ne sont pas sur les mêmes branches. Par contre, des secteurs communs comme les coopératives de production sont couverts à la fois par le MEDEF et l'USGERES, alors que cela n'est pas le cas pour les mutuelles de santé et les associations. Celles-ci sont considérées hors champs et les accords qui sont négociés au niveau national (par le MEDEF) ne concernent pas ces deux secteurs. » « Certaines branches ne considèrent pas le secteur de l'ESS comme un entreprenariat producteur de richesses propres, mais plutôt un secteur subventionné.* » (Guittard, 2008)

Enfin, nous posons la question de la représentativité non plus des employeurs mais des salariés. A cela, on nous explique que le dialogue social se réalise au sein du GDS (Groupe de Dialogue social). « *C'est d'ailleurs à partir du GDS que les accords sur la formation professionnelle (tout au long de la vie) ont été signés* ».

Au moment de l'entretien, les prochains débats thématiques, que l'USGERES devait aborder, portaient sur la formation des dirigeants bénévoles, la prévention et la santé au travail. L'un des

[1] UNIFED = *Unir et fédérer.* L'unifed est une union des fédérations des secteurs sanitaires, sociaux, et médico-sociaux

[2] GEMA = *Groupements des entreprises mutuelles d'assurances*

axes les plus importants reste la formation des dirigeants bénévoles, notamment parce que les fonds consacrés à la formation sont en priorité réservés aux salariés (et non aux bénévoles). C'est une question qui touche les salariés, puisque « *mieux les dirigeants sont formés, meilleures sont les résultats de l'association (en termes de management et organisation du travail)* (Guittard, 2008)». L'identité de l'organisme dépend également des débats dans lesquels ils s'intègrent et prennent position. (La formation des dirigeants bénévoles en est un bon exemple).

Dans son rapport, Chertrier regrette que les partenaires sociaux pâtissent « hâtivement » d'une image « sclérosée et en déclin » (Chertrier, 2006). Pourtant les chiffres de l'INSEE et autres recherches sont clairs : près de 10 à 12 millions de bénévoles et 43% des français adhérents (Tchernonog, 2007 ; Kaminsky, 2007). De même, Chertier considère les formes associatives comme « *un statut juridiquement très plastique (regroupant) les activités et accessoirement des coalitions d'intérêts dont les motifs sont aussi divers que les intérêts mêmes qui traversent le pays* » (Chertrier, 2006). Dans sa réflexion, l'auteur omet alors de considérer la participation économique et sociale de certains grands groupes associatifs ; et leur offre de services face aux défaillances de l'Etat. Ces offres supplémentaires ne sont possibles que grâce à cette plasticité ou flexibilité associative. Evidemment, l'auteur explique que seules 5% des associations, « soit environ 40 000 associations, disposent de budgets supérieurs à 150 000 euros. Les chiffres impressionnants du nombre de salariés dans le secteur associatif correspondent pour moitié aux activités du secteur social et médico-social, largement financées par des budgets publics. 84% des associations n'ont aucun salarié » (Chertrier, 2006). Pourtant, s'il est vrai que nombreuses associations n'ont aucun salarié, l'auteur ne peut comparer des associations sportives, culturelles et musicales, religieuses ou cultuelles d'un côté, et de l'autre les partenaires sociaux. Cela n'a de sens que si l'auteur oppose des acteurs qui partagent les mêmes domaines de compétences. Cela réduit considérablement l'ensemble du champ associatif.

Le secteur associatif appartient au champ de l'Economie sociale et solidaire. Comme nous le précisait l'entretien au sein de l'USGERES, il existe une diversité d'acteurs, adhérents et participants au dialogue social. Ces organismes ne prennent en charge que les risques sociaux,

toujours renouvelés, que les organisations syndicales et partenaires sociaux ne prennent pas suffisamment en charge. La concurrence des nouvelles formes de représentations est alors parfaitement justifiée.

Mais Chertrier conteste en précisant que les faiblesses des syndicats s'expliquent historiquement par la tradition contestataire des organisations sociales en France. Cet argument nie l'attitude parfois d'opposition que l'Etat a à l'égard des acteurs associatifs eux-mêmes. Ces derniers n'échappent pas non plus à la contestation et à un dialogue parfois houleux avec l'Etat.

Les électeurs-usagers-citoyens attendent de leur gouvernement qu'il se porte garant de la situation globale, sociale, économique, politique du pays. L'Etat surinvestit alors des champs dont il n'est plus concrètement le garant. La difficulté de l'Etat à déléguer ne permet pas l'émancipation d'autres acteurs (partenaires sociaux, acteurs civils). Cette même difficulté à déléguer se retrouve au sein même des organisations de représentations des employeurs.

D'ailleurs pour conclure l'entretien, Guittard précise tout de même quelques points. Pendant longtemps, les employeurs de l'ESS se sont présentés comme plus soucieux de la dimension sociale, et ce à travers leur volonté d'« Entreprendre autrement ». Mais, aujourd'hui le constat est que dans certains secteurs, cela n'est pas tellement différent, puisqu'il existe tout de même une certaine précarité. *« S'il y a des secteurs précaires, c'est parce que ce sont des secteurs émergents qui n'étaient pas très développés professionnellement. (…) La stratégie de différenciation n'est pas toujours la bonne. On doit mettre en avant la différence et les spécificités, mais arriver en donnant des leçons de morales aux autres organismes, n'est pas forcément efficace ; d'une parce que les syndicats employeurs de l'ESS ne sont pas forcément les plus « sociaux », et d'autre part, parce qu'il y a une étiquette : vous n'êtes pas de vrais employeurs, vous êtes un cheval de Troie de syndicat de salariés. »* (Guittard, 2008)

1.6.La différence entre dialogue civil et dialogue social

Cette dichotomie se retrouve également dans la différence entre le dialogue civil et le dialogue social. Les acteurs de l'ESS, notamment les associations se retrouvent au cœur de ces deux modes de négociations. Cela prend la forme d'un protocole d'accord signé entre l'USGERES et la CPCA (Conférence permanente des Coordinations associatives) ; pour mieux répartir les différences entre dialogue civil et dialogue social. Le dialogue civil porte plus sur les relations de fédérations avec les pouvoirs publics. De même, l'USGERES est adhérent au CEGES[1] ; dont l'ambition est de créer un lieu unique de l'économie sociale en réunissant aussi bien les représentants du dialogue social et ceux du dialogue civil : les fédérations et les employeurs (les fédérations, c'est-à-dire les entreprises, les salariés, etc. et les employeurs). De même, M Guittard précise que dans le protocole d'accord avec la CPCA il y a un vrai partage des rôles. Dialogue sociale et dialogue civil sont parfaitement délimités. Ce n'est pas dans l'intérêt de l'USGERES d'intervenir dans les missions du partenaire civil. Les questions « sociétales » restent de l'ordre du dialogue civil.

Les modes d'organisations ne sont pas forcément les mêmes. Souvent les associations s'organisent d'abord en fédérations. Mais ce qui est intéressant c'est l'impact de cette hybridation dans ces modes d'organisation et de représentation à la fois associatif et professionnel, à la fois organique et mécanique. En réalité, précise M Guittard : « *la plupart des personnes qui sont dans le syndicat employeur sont dans la fédération, et il arrive que certains prennent plus de pouvoir dans les syndicats, et que le syndicat s'éloigne de la fédération ; on se retrouve avec deux entités différentes.* » « *Mais les adhérents qui ont la double casquette fédération associative et syndicale peuvent se permettre d'avoir un positionnement sociétal et socioprofessionnel. La non-lucrativité permet plus d'objectivité dans les décisions d'employeurs*. »

Le délégué de la CPCA de l'époque Julien Adda, nous expliquait l'importance de promouvoir la distinction entre le dialogue civil et le dialogue sociale. L'analyse de Julien Adda est la suivante : Le dialogue social est en pleine rénovation, mais en tant que mouvement associatif, « *on soutient cette logique de réforme du dialogue social, dans le sens où l'on souhaiterait que la représentativité des organisations patronales soit révisée pour que l'économie sociale puisse*

[1] CEGES = Conseil des entreprises, Employeurs et Groupements de l'Economie Sociale.

siéger au sein d'organisations patronales représentatives. Notamment la demande de représentativité de l'USGERES » (Adda, 2008)

A côté de cela, le dialogue civil organisé se développe sur les questions de société et la représentativité des acteurs de la société civile, des pouvoirs publics, des partenaires sociaux. C'est notamment le cas du grenelle de l'environnement. Julien Adda poursuit en expliquant que cette vraie distinction entre les deux n'est pas toujours comprise par les partenaires sociaux, y compris les organisations patronales de l'économie sociale. Les organisations patronales de l'économie sociale souhaite assurer la plénitude du dialogue social et ne souhaite pas que vienne s'interférer une autre problématique du type dialogue civil, dans la mesure où ils sont dans le renforcement de leur capacité de négociation par leur représentativité. Et en ce qui concerne les syndicats de salariés, Adda prend « *l'exemple de la CFDT qui est de plus en plus en tension par rapport à cette question du dialogue civil parce que la réforme du dialogue social est au cœur des débats. Pour eux [les syndicats], les syndicats classiques doivent être au cœur des relations sociales de travail* ». Selon Adda, le paradoxe est que le dialogue social pris au sens large (quand on parle environnement, culture, etc.) relève, selon les syndicats classiques de leur compétence, alors que pris au sens plus circonscrit (quand ce sont les relations sociales de travail qui sont au cœur du débat) cela relève également de leur domaine réservé de compétence. « *Ils sont partout, alors qu'il faut trouver des passerelles élargies* ».

2. Les principes de bases et les règles dans les relations en Economie sociale

Hormis, la concurrence relative au niveau des stratégies d'intervention et de représentation, quelques éléments fondent les relations humaines, sociales, et professionnelles dans l'ESS. Ce sont

autant de variables qui favorisent ces modes de représentation. Selon nous, ces relations qui se tissent au sein d'une organisation sont :

- soit *structurelles et organiques* et liées à l'organisation et au fonctionnement de l'association.
- soit *conjoncturelles et mécaniques* et liées aux besoins et à la mission de l'association[1].

Cette distinction s'inspire de celles de Durkheim, concernant les solidarités organiques et les solidarités mécaniques (Durkheim, 1893, 2007).

Durkheim considère que la solidarité organique décrit un type de lien social caractérisant la société moderne. Dans ce type de solidarité, la cohésion sociale est fondée sur la différenciation et sur l'interdépendance des individus entre eux ; celles-ci sont favorisées par la division du travail. Dans notre approche, les relations dites organiques et structurelles se développent également sur un mode de différenciation : de droits d'accès, de titres de propriété. La relation organique se définit à partir de la structure : un individu appartient ou pas à la structure. A l'inverse, Durkheim considère que la solidarité mécanique est un type de relation sociale caractéristique de la société traditionnelle. Selon nous, la solidarité mécanique se base donc sur les modes de relations issues des traditions solidaires et des origines de l'économie sociale et solidaire. Les membres sont peu différenciables; c'est une solidarité par similitude. Selon nous, cette similitude n'est pas liée à la structure, mais d'abord liée aux besoins partagés. Les relations mécaniques sont celles qui lient des individus entre eux et qui les rassemblent autour d'un projet ou d'un besoin commun. La solidarité mécanique résulte de la proximité, mais cette proximité nait du besoin et des objectifs partagés. En somme, c'est le besoin qui rassemble les individus.

2.1.Des relations structurelles et organiques

[1] Durkheim oppose la solidarité mécanique fondée sur une intégration forte et qui engendre des états de conscience communs, et la solidarité organique fondées sur la division du travail. Dans le premier cas, la socialisation de l'individu procèderait de l'absence d'individualité propre, alors que le second cas, elle résulterait d'une dépendance vis-à-vis de tous les autres (division du travail) (Durkheim, 1893, 1895)

Selon nous, il existe un premier type de relations qui s'organisent par rapport à la structure de l'ESS. Il s'agit plus d'un mode de relations, que d'un besoin de relations. Les individus-membres sont liés par l'adhésion ou la cotisation, mais pas nécessairement par un besoin de secours mutuel. Cette distinction pèse dans la hiérarchie entre les acteurs : entre des membres qui cotisent, qui donnent (donation) et ceux qui militent qui apportent un soutien logistique, mais qui ne cotisent pas. Il s'agit de démarches qui sont liées à la structure et qui accordent certains des droits. Certains acteurs disposent alors des droits de vote, de représentation, de ristourne, etc.

1.1.1. Le principe d'adhésion

L'*adhésion* donne le droit de participer aux décisions, selon le principe démocratique (une personne=une voix) (Hirschman, 1970), contrairement au principe ploutocratique (une action=une voix). Toutefois, des dérogations sont possibles : par exemple, les adhérents peuvent se regrouper en collège (membres actifs, ou bienfaiteurs ; personnes morales ou physiques, etc.). Chacun peut élire un nombre défini d'administrateurs (nombre qui n'est pas nécessairement proportionnel au nombre d'adhérents de chaque collège).

Les membres sont convoqués aux assemblées générales (AG) pour approuver l'action de leurs élus, et les reconduire ou les remplacer selon le modèle de démocratie représentative : l'AG élit un conseil d'administration (CA) qui désigne un bureau de dirigeants. Toutefois, la grande taille de certaines entreprises les conduit à adopter parfois des modes de délégation, par élection de représentants à l'AG, et non directement au CA. Ce type de représentation peut faire influencer le principe démocratique, quand la pondération des voix est fonction non plus du nombre de membres mais du capital social. En vertu du principe de liberté d'association, nul n'est tenu d'adhérer à une association. L'adhésion, à l'inverse de la cotisation, nécessite parfois d'être questionnée ; notamment quant aux motivations des adhérents, ainsi il faut vérifier que leurs attentes sont bien conformes aux objectifs poursuivis par l'association. Pour revendiquer la qualité de membre d'une association il faut faire acte de candidature, et être accepté par l'association selon les conditions

éventuellement fixées par les statuts. De même, les nouveaux membres sont tenus d'assumer certaines obligations.

1.1.2. La cotisation

A un degré légèrement différent, la *cotisation* est un droit d'accès aux services, renouvelable annuellement. Elle ouvre la participation à l'assemblée générale de l'association, lui permet de prendre part aux délibérations et, le cas échéant, de proposer sa candidature aux instances dirigeantes. L'association peut percevoir une cotisation auprès de leurs membres, mais cela n'engage à aucune contrepartie, sinon morale. Il ne s'agit pas d'une obligation, il est donc tout à fait envisageable qu'une association puisse fonctionner sans réclamer le paiement d'une cotisation à ses adhérents. La cotisation est obligatoire si cela est précisé dans les statuts. Il existe des associations qui n'exigent pas de cotisation. Le montant de la cotisation peut varier en fonction du type de membre : actif, de droit, bienfaiteur, etc. Il faut dans ce cas fournir une carte d'adhérent à tous ceux qui sont membres de l'association, pour matérialiser le contrat qui les lie les uns aux autres et prévoir un fichier des adhérents tenu à jour.

1.1.3. La part sociale et la relation d'investissement

La cotisation se distingue de *la part sociale* qui est un titre de propriété sur une part du patrimoine de l'entreprise. C'est le cas dans une coopérative. Mais, pour ne pas rendre prohibitif l'accès des coopératives aux personnes à bas revenus, le montant de la part sociale est généralement faible et la loi réduit le montant minimal de capital social initial nécessaire à la constitution de la société (380€ par exemple, pour une SARL sous forme coopérative, au lieu du double pour une SARL non coopérative à but lucratif). Encore faut-il qu'elle soit en mesure de se passer de cette source de financement. La cotisation constitue une source de financement pour l'association et sert à matérialiser l'acte d'adhésion. En ce qui concerne *la relation d'investissement*, les dirigeants salariés ne sont pas associés particulièrement aux bénéfices. Ils peuvent comme tout salarié,

bénéficier d'un accord collectif d'intéressement aux résultats, mais ne reçoivent pas de stock-options personnelles. Par ailleurs, les parts sociales sont nominatives, non cessibles en dehors de la coopérative, et revendues à leur valeur initiale. Les coopératives cherchent à attirer des capitaux extérieurs, soit en proposant des parts sociales sans droit de vote à leurs clients non sociétaires, soit en proposant des conditions particulières à des investisseurs extérieurs (droit de vote proportionnel à leurs apports financiers – dans certaines limites – revalorisation des parts sociales). Pour assurer la solvabilité des groupements de personnes, le législateur a ouvert aux associations la possibilité de se doter d'un fond associatif (sorte d'équivalent du capital social pour une entreprise de capitaux). Il contraint les mutuelles à disposer de réserves financières suffisantes pour tenir leurs engagements. Les sociétés mutuelles d'assurance sont des sociétés non commerciales (elles ne peuvent avoir de transaction avec des non-membres). Elles se dotent d'un fond d'établissement alimenté par les cotisations de leurs sociétaires.

1.1.4. D'autres formes de relations

Les coopératives et sociétés mutuelles d'assurance peuvent distribuer des *ristournes* (trop-perçus sur les prix, moins-perçus sur les revenus). Celles-ci peuvent être réajustées face à l'ampleur des sinistres. Les coopératives peuvent rémunérer l'apport de capital, pour rendre attractif le sociétariat (surtout en période d'inflation ou de hauts rendements financiers). Cette rémunération est obligatoirement plafonnée au taux moyen des obligations. Cela évite que la rémunération du capital supplante les autres objectifs de la coopérative.

Enfin d'autres types de *relations évoluent en fonction des statuts et de l'activité* : l'aide à domicile relève soit d'associations, soit de mutuelles, soit plus rarement de coopératives de production ; le champ de l'insertion est couvert par des associations, quelques SCOP, voire des SA et SARL lucratives ; les chauffeurs de taxi et chauffeurs routiers adoptent parfois la forme soit de coopérative de salariés, soit de coopératives d'entrepreneurs individuels.

De plus en plus d'activités s'organisent en combinant des modèles différents de structures : des coopératives se combinent avec des associations pour développer leurs fonctions sociales ; des associations créent des filiales capitalistes pour développer leurs activités concurrentielles. Des associations se transforment en SCOP lorsque les salariés ont supplanté les usagers au CA et lorsque les salariés ont supplanté les usagers au CA et lorsque les subventions des pouvoirs publics ont fait place au conventionnement. Cela suppose donc la construction d'entreprises multi partenariales fondées sur l'élargissement des statuts existants. Déjà, en 1947, la loi sur la coopération favorisait de nouvelles formes juridiques d'entreprise : - les unions d'économie sociale (UES) coopératives partenariales créées en 1983 permettent de réunir autour d'un noyau de membres sans but lucratif d'autres acteurs tels les collectivités publiques et des intervenants lucratifs ;- les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) créées en juin 2000 permettent d'associer aux salariés d'une coopérative des usagers et bénévoles ainsi que des personnes morales extérieures. Ainsi, il existe un lien entre le statut et l'activité : Cela influe les modes d'organisation et les relations qui s'y créent. Celles-ci permettent une certaine flexibilité de l'organisation, la création de statut, de droits…et la possibilité de certains avantages. Ainsi, nous pensons qu'il y a un lien entre le statut et les relations sociales.

1.2. Relations mécaniques : correspondance entre acteurs, fonctions et besoins

Pour introduire cette sous-partie, nous prenons l'exemple de la CPCA et de son mode d'organisation. La CPCA regroupe 15 à 16 coordinations (chiffre 2008) selon des regroupements sectoriels ou affinitaires représentatifs des diverses questions de la vie associative. Les coordinations fondatrices sont par exemple le CNOSF[1] (fédération sportive), l'UNIOPSS, l'UNAF[2] (pour les familles), la ligue de l'enseignement, ces coordinations sont plus structurées. La CPCA a

[1] CNOSF = *Comité national olympique et sportif français*
[2] UNAF = *Union nationale des associations familiales*

elle-même favorisé des regroupements sectoriels : la COFAC[1] (pour la culture), les coordinations féministes, etc. Julien Adda, que nous interrogions, précisait qu'à l'époque « *il n'a pas été possible d'organiser une coordination environnement, parce que portant des effets de structuration qui ne sont pas institutionnellement liés aux activités associatives mais plus liées à des regroupements vraiment sectoriels. Les têtes de réseaux du mouvement environnemental travaillent déjà entre elles, et n'ont pas trouvé nécessaire un regroupement ad hoc au sein d'un comité associatif, même si la CPCA travaille avec elles.* » (Adda, 2008)

1.2.1. Le regroupement d'acteurs individuels

Qu'il s'agisse d'agriculteurs, de pêcheurs, de commerçants ou de transporteurs, la coopération et le regroupement sont paradoxalement un moyen pour ces acteurs de rester indépendants. En 2001, Demoustier affirmait que neuf agriculteurs sur dix s'étaient regroupés dans une coopérative (3 700 coopératives). Si la production primaire relève du domaine des entreprises familiales[2], le regroupement coopératif est un facilitateur dans les domaines de l'approvisionnement des exploitations (60% de leurs intrants), de la collecte des produits agricoles, la commercialisation, la transformation, ou encore simplement de l'utilisation mutualisée des équipements (moissonneuses, etc.) (Demoustier, 2001). Demoustier dénombrait aussi près de 800 coopératives et groupements d'artisans (soit près de 100 000 entrepreneurs[3] ; mais également 38 coopératives dans les secteurs du transport routier[4]. Les coopératives de la distribution sont avec le secteur agricole, les plus connues. Ces organisations favorisent un bon niveau de compétitivité, face aux enseignes comme

[1] COFAC = *Coordination des Fédérations des Associations de Culture et de Communication*
[2] *Les groupements agricoles d'exploitation en commun GAEC réunissent surtout des membres de la même famille,* souligne Demoustier, p. 73-74. L'auteur précise que les coopératives de production sont rares et petites.
[3] 90% de ces entrepreneurs emploient moins de 20 salariés. Ces regroupements d'artisans regroupent les métiers du bâtiment, les coiffeurs, les boulangers, les bouchers, etc.
[4] Demoustier reconnaît que ce chiffre est plutôt faible, sur 38 000entreprises à peine 1 000 sont réunies en 38groupements employant 5 000salariés et gérant un parc de 5 000camions. Dans le cas du transport routier, le principe est de rendre efficace et rentable le taux d'utilisation du parc.

Carrefour, ou Auchan. D'ailleurs, la coopérative dispose d'une bonne image[1]. En effet, pour un artisan commerçant, la coopération apporte une bonne publicité, et la mutualisation des achats. Cela permet l'allègement des coûts. Le regroupement est un avantage comparatif pour ces structures.

1.2.2. Besoins d'autonomie des salariés qualifiés.

Paradoxalement, la coopération favorise l'indépendance. Demoustier prend un bon exemple : celui des SCOP[2]. Il existe près de 1500 sociétés de coopératives ouvrières de production. Leur intérêt est la conservation et la maîtrise de leur outil de production et du produit de leur travail.

Les SCOP couvrent en majorité les secteurs du bâtiment, de l'imprimerie et de la mécanique ; même si aujourd'hui les coopératives se développent dans les services : bureau d'études, formation, insertion[3]. Si la construction historique des coopératives n'est plus à démontrer, c'est dans les années 80 que les SCOP ont connu un certain succès. L'histoire des coopératives est en partie liée aux crises économiques, et aux conjonctures. Ce lien entre la conjoncture et la création de coopératives donne donc l'image d'un regroupement salutaire, une sorte de recours face à la liquidation[4].

1.2.3. L'aide à la consommation

Les coopératives de consommation ou magasins coopératifs ont connu un succès dans les années 1980 avant de se laisser dominer par les grandes chaînes de distribution. On ne dénombre que 78

[1] L'Union fédérale des coopératives de commerçants (UFCC) compte parmi les 37 coopératives des enseignes comme Intermarché, Intersport, Sélectour…ou encore les Centres LECLERC : 14% du commerce de détail. Ces coopératives regroupent près de 11 600commerçants, 14 500magasins d'alimentation, de sports, de voyages, bricolage, papeteries, etc.

[2] SCOP= société coopérative ouvrière de production

[3] Il est intéressant de voir quels sont les secteurs et les professions qui se regroupent sous forme de coopératives. On aurait tort d'imaginer que le regroupement et la mutualisation des moyens de production ne sont que le fait des classes ouvrières.

[4] D'ailleurs, Demoustier rappelle que le taux de mortalité des SCOP est inférieur à celui de la moyenne des entreprises.

sociétés locales et une coopérative de vente par correspondance qui ne subsistent que dans 5 régions (Demoustier, 2001). Le boom écologique a favorisé l'émergence de nouveaux types de coopératives 'bio' (Biocoop), regroupant près de 180 magasins. Dans le secteur bancaire, l'épargne-crédit a développé près de cinq groupes bancaires coopératifs et mutualistes. Ils représentent près de 50% des dépôts et 37% des crédits. Ce sont les premiers acteurs du marché des crédits à l'équipement[1] des ménages. La hausse de la consommation a fait les beaux jours du secteur bancaire.

1.2.4. La prévoyance des risques

Selon Demoustier, la prévoyance contre les risques est du domaine des mutuelles de santé et de prévoyance. Les lacunes de la sécurité sociale sont couvertes à hauteur de 7% pour les dépenses de santé générale, mais de 15 à 18% pour les interventions dentaires et optiques médicales (Demoustier, 2001). Les mutuelles gèrent près de 1 800 réalisations sanitaires et sociales (centres d'optique, dentaires, pharmacies, établissements pour handicapés, pour personnes âgées). Dans le secteur agricole, la Mutualité sociale agricole gère l'ensemble de la protection sociale et distribuait près de € 22 milliards en prestation à près de quatre millions de ruraux. Avec les associations et les fondations, les mutuelles offrent des services hospitaliers (12% des lits, 30% de l'accueil en moyen séjour et rééducation, 50% des maisons d'enfants). Dans l'assurance de biens et l'assurance vie, les 15 sociétés mutualistes sans intermédiaires sont fortement identitaires : la MAIF pour les

[1] Demoustier évoque la main mise des coopératives bancaires et mutualistes dans le domaine des crédits à la consommation. « *Le Crédit agricole qui assure près de 80% des crédits à l'agriculture, est le banquier d'un Français sur trois (un logement sur quatre) ; il se développe sur le crédit à a consommation avec l'acquisition de la banque SOFINCO (5 600 000 sociétaires). Avec le rachat du CIC, il se développe sur le marché des entreprises. Avec 132 000 sociétaires, les Banques populaires sont particulièrement orientées vers la clientèle des PME, des professionnels et des particuliers. Le réseau du Crédit coopératif (42 000personnes morales associés) s'affiche comme le partenaire des entreprises et organismes de l'économie sociale, des PME-PMI du bâtiment, des organismes de construction de logements sociaux, des collectivités publiques et des comités d'entreprise. Les Caisses d'épargne, récemment transformées en coopératives proposent le sociétariat à leurs clients, personnes physiques et morales, collectivités territoriales, et à leurs salariés (4millions de sociétaires attendus en 2003sur leurs 26millions de clients.* » Demoustier, 2001, p. 75-76

instituteurs, la MAAF pour les artisans, la MACIF pour les commerçants et industriels (une couverture de 50% des risques automobiles, et 40% de l'assurance habitation).

1.2.5. L'action sociale

Les acteurs de l'Economie sociale et solidaire sont capitaux dans la fourniture d'aides sociales. L'action sociale est un secteur important du mouvement associatif. Les associations prennent en charge un très large public (les handicapés, la jeunesse, les chômeurs et les exclus, les « sans » (sans-logis, sans papiers, etc.)).

En tout, ce sont près de « *50% des institutions sociales et médico-légales, soit 88% des 10 000 établissements et services pour personnes handicapées et inadaptées (enfants et adultes) ; 535 centres d'aide par le travail (CAT) offrant du travail (travaux d'emballage-conditionnement, etc., sous traités par des entreprises – parfois coopératives – des entreprises publics.) à 17 000 adultes handicapés ; 89% des centres d'hébergement et de réadaptation sociale (CHRS) accueillent des personnes en grande difficulté sociale ; 30% des établissements d'hébergement pour les personnes âgées ; 7% des places en crèches collectives et 10% en haltes-garderies…*) » (Demoustier, 2001, p77). La diversification et l'innovation de l'activité sociale des associations en font des acteurs très performants, voire compétitifs dans leur secteur.

1.2.6. L'insertion sociale et professionnelle par l'activité économique

L'insertion par le travail est l'un des piliers de l'action sociale fournie par les associations. En 1999, Demoustier se référait à la DARES et dénombrait près de 2064 structures : « *1 047 associations intermédiaires (AI) ont offert 18 500 emplois équivalent plein temps (EPT) à 207 000 personnes. 796 entreprises d'insertion (EI) gèrent 13 000 postes d'insertion ; 220 entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) ont fourni 4 001 emplois EPT à 34 300 personnes, 1 500 chantiers d'insertion occupent 36 000 personnes en contrats aidés (CES) ou en stage pendant neuf mois en moyenne ; 60groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) offrent*

1 250 postes en contrat de qualification initiative emplois. (CIE) » (Demoustier, p. 77-78). L'éducation est également 'au programme' des associations, avec un certain nombre d'activités périscolaires.

1.2.7. Faciliter l'accès et développer le maillage des services publics

Les associations tentent de faciliter l'accès à certains services aux usagers. Ainsi, les associations sont gestionnaires de 61% des services de soins, 70% des autres services à domicile. Ces associations sont alors prestataires ou mandataires (26% sont ainsi des simples intermédiaires administratifs entre le ménage - employeur et le salarié). Il existait en 1996 près de 130 régies de quartier associatives employant 7 000 personnes, 3 500 emplois en EPT dans le nettoyage, le gardiennage, la médiation sociale et réhabilitation. 70% des 1 500 centres sociaux sont gérés par des associations (à côté des caisses d'allocations familiales et des municipalités). Ils ont trois missions : l'action sociale et socioculturelle (auprès des familles en particulier : protection maternelle et infantile, garde d'enfants, activités de loisirs…), l'animation de la vie locale et la participation des habitants au développement local.

En conclusion de ce chapitre, il apparaît que l'hybridation des structures de l'ESS soit liée à plusieurs facteurs. D'abord, les relations de solidarité se sont développées de façon diverses, donnant lieu à différentes formes d'organisation. La protection sociale et la solidarité envers les individus doivent tenir compte du collectif et des individualités. La spécificité des organisations de l'ESS est de pouvoir développer des formes de solidarité et de protection adaptées à la diversité des individus et des collectifs. A la différence du mouvement syndical qui ne représente que les acteurs inscrit dans des relations professionnelles, l'ESS a développé des stratégies et des organisations de représentations qui doivent s'adapter à la diversité des intérêts. D'ailleurs, l'émergence des organismes représentatifs de l'économie sociale et solidaire est confrontée à la multiplication des

enjeux de représentation et à la diversité des intérêts à défendre. C'est d'ailleurs pour cette raison que nous avons mentionné la dichotomie entre dialogue civil et dialogue social. Or, face au déclin des organisations syndicales, ces autres organisations se développent à la fois en tant que partenaires du dialogue social et partenaires du dialogue civil. Pourtant, il semble que la participation des acteurs de l'ESS au dialogue social et aux négociations n'est pas toujours admise. Le positionnement de l'ESS est relatif à l'identité des organisations. Or, les autres partenaires sociaux ne savent pas comment considérer ces nouveaux partenaires.

Un deuxième facteur de l'hybridation des structures de l'ESS repose sur la qualité des relations. Ces relations fonctionnent selon deux variables : les relations sont organiques, c'est-à-dire qu'elles reposent sur la structure ; les relations sont mécaniques, c'est-à-dire qu'elles répondent à des besoins, et des fonctions. La construction des relations dans l'ESS prend des formes différentes, afin de couvrir des besoins différents, selon de fonctions différentes. La diversité des structures décrites par les études de Demoustier (Demoustier, 2001) prouve à quel point il est difficile d'identifier le type de relation et d'organisation. La description des relations au sein des Communautés d'Emmaüs prolonge cette argumentation. En effet, le cas des Communautés d'un pays à l'autre est un bon exemple de la façon dont les structures de l'ESS peuvent développer des systèmes spécifiques de relations.

Chapitre 3. Comment se développe le modèle de relations humaines, sociales et professionnelles au sein des Communautés d'Emmaüs ?

La partie suivante décrit la construction des identités, l'évolution des formes d'engagement, la domination de certaines logiques qui déterminent les formes d'intégration et de relations au sein d'Emmaüs. Il existe différents acteurs – parties prenantes des relations au sein d'Emmaüs. Avec la Communauté d'Emmaüs, la division entre bénévole et salarié est dépassée. Il n'existe plus deux acteurs mais trois ; et les relations qui les unissent rendent l'opposition entre relations mécaniques et organiques parfois floue. Cette monographie sur Emmaüs traite des spécificités d'une structure – la Communauté –, au cœur d'un secteur déjà spécifique –l'ESS. Cette approche souligne notre volonté incessante de prouver le niveau d'innovation, de flexibilité et d'hybridation des structures de l'ESS. Après avoir traité de la construction historique, conjoncturelle et structurelle, des relations solidaires et sociales, ce chapitre décrit comment Emmaüs a construit son modèle de relations. Nous décrivons le mode d'intégration au sein de ce collectif associatif et communautaire d'Emmaüs.

1. L'analyse des Communautés d'Emmaüs montre comment ont évolué les relations de solidarité.

Nous avons vu dans le chapitre précédent que certains principes mécaniques et organiques façonnent les relations au sein des structures de l'ESS. Cependant, au sein de ces structures, le mouvement Emmaüs présente certaines spécificités. Ces spécificités dépassent les seules typologies déjà évoquées. En l'occurrence, les paragraphes suivants montrent combien la structure communautaire atténue les frontières entre relations organiques et relations mécaniques.

L'un des avantages des Communautés d'Emmaüs est d'avoir développé des pratiques et des règles hybrides et flexibles. Sous couvert d'une idéologie solidaire, les communautés d'Emmaüs ont donc développé des pratiques et des règles particulières. Si celles-ci ne peuvent être qualifiées d'abusives ou d'illégales, le modèle communautaire permet d'adopter des stratégies informelles. Ces stratégies se basent sur des stratégies solidaires, utopiques ou encore gestionnaires. L'idée principale défendue dans les paragraphes suivants est que l'idéologie communautaire a permis à Emmaüs de développer son propre modèle de relation. Nous verrons que ce modèle est parfois à la limite de la solidarité ou à la limite de l'idéal démocratique.

1.1.La philosophie et la pensée économique à l'origine des Communautés d'Emmaüs

Nous analysons ici la pensée économique qui façonne les logiques d'intervention et le modèle des Communautés d'Emmaüs. La Communauté d'Emmaüs est une organisation de l'économie sociale et solidaire. Elle s'inscrit au cœur d'une histoire de la pensée économique, et le modèle communautaire tire son inspiration de traditions, de courants de pensée, d'utopies et d'idéologies solidaires, sociales et économiques. Nous ferons un rapprochement entre la philosophie d'Emmaüs et des doctrines. Selon nous, ces éléments ont permis de développer le modèle de structures, les types de relations solidaires, les formes d'engagement, les choix adoptés par le Mouvement Emmaüs. A l'épreuve des rationalités économiques, la philosophie et la pensée économique d'Emmaüs se construisent selon les références qui suivent.

1.1.1. La charité chrétienne et le christianisme sociale sont à la base de la raison économique du Mouvement Emmaüs

Emmaüs constitue au départ un mouvement très religieux, même s'il prétend être aconfessionnel et non plus prosélyte. Son approche de la pauvreté reste très imprégnée de charité chrétienne.

« L'Abbé Pierre (…) se veut profondément inséré dans l'Eglise. S'il veut réformer, c'est de l'intérieur ; s'il veut bousculer, c'est pour revenir aux conceptions originelles. Une sorte de Luther moderne en somme, mais focalisé sur les pauvres. (…) D'origine bourgeoise, il renonce à ses biens et son héritage pour se faire moine. Il aspire à la pauvreté et au dépouillement, et ne cesse de rappeler sa découverte du lien entre Dieu et la Pauvreté …nécessaire au plus profond de nous pour Le rencontrer.(…) Dans sa concrétisation sociale des ses convictions religieuses, l'abbé Pierre témoigne comme l'Abbé Rodhain[1]*, d'un optimisme anthropologique. Il considère qu'en pratique, l'ordre théologal doit être inversé et que la charité mène à la foi bien plus que l'inverse.L'Abbé Pierre suit le mouvement des catholiques sociaux qui renoncent à la charité pour épouser la sécularisation, rechercher la justice sociale et passer avec succès le test de la modernité politique ».* (A. Brodiez-Dolino, 2008, p24)

L'Abbé Pierre s'inscrit donc dans la même mouvance, que Frédéric Ozanam ou Leplay, avant lui. Parmi les penseurs du christianisme sociale, Frédéric Ozanam fondateur de la Société de Saint-Vincent de Paul (1833) défend le principe des associations libres qu'il définit vaguement : entre patrons et ouvriers, et entre ouvriers seuls. Il prône « la charité de l'assistance ». Selon Ozanam, la charité chrétienne fonctionne sur un mode relationnel d'aide individuel et descendant, entre le nanti et le pauvre. L'idéal de l'économie sociale est naturellement fait de solidarité mais il se fonde sur des structures collectives et horizontales alors que le christianisme social induit de la verticalité.

Pour Frédéric Le Play (1806-1882), la démarche de Le Play est ambivalente et construite autour d'un concept central : la constitution essentielle. Elle est liée à la satisfaction de deux besoins essentiels, à savoir la connaissance de la loi morale et la possession du pain quotidien. Deux principes régulateurs – d'un côté, la religion et l'observation des commandements, et d'un autre, la souveraineté et l'autorité paternelle – garantissent la paix de dieu et la paix du souverain ; et ce, grâce à trois moyens ou matériaux, c'est la communauté, la propriété et le patronage. Celui-ci vise

[1] Fondateur et Premier secrétaire général du Secours catholique.

à une socialisation des travailleurs dans le cadre de l'entreprise[1]. L'une des grandes originalités d'Emmaüs est de briser le duo aidant-aidé en ajoutant un autre aidant : le pauvre lui-même. Le « compagnon » socialement et économiquement exclu retrouve par la solidarité envers son prochain : l'espoir et une raison d'être. « *C'est dans ce que cette attitude contraire à la bienfaisance que se trouve contenue toute la vocation d'Emmaüs, qui est de sauver des souffrances en les faisant sauveurs des plus souffrants* » (Brodiez-Dolino, 2008, p.24) L'Abbé Pierre, inspiré des principes charitables du christianisme social, a l'originalité de transférer la relation d'assistance nanti – pauvre, à celle de pauvre- encore plus pauvre. Cette logique prend forme dans le manifeste universel du Mouvement « *Servir le plus souffrant* ».

1.1.2. L'influence du socialisme associationniste dans l'organisation et la structuration des liens sociaux à Emmaüs

Selon Bartoli, le travail appelle l'usage commun des biens. La propriété qu'il permet d'acquérir n'est légitime que dans la mesure où le travail est pour les individus le mode d'être ensemble, la manière de construire ensemble un ordre porteur de valeurs communautaires (Bartoli, 1977, 1991, 1999). Or, la logique des Communauté Emmaüs prône le travail comme un élément essentiel de l'intégration des compagnons au groupe, et un vecteur de leur réinsertion.

Selon la tradition oweniste[2], les Communautés d'Emmaüs se construisent non pas comme des « villages d'unité et de coopération mutuelle », des communautés de 2 000personnes environ, comme l'expérience d'Owen et son modèle communautaire[3], mais elles prônent un autre mode d'échange basé sur le travail.

A la différence des idées saint-simoniennes, qui maintiennent le « bonheur social » en maintenant le bonheur des nantis et améliorant le sort des pauvres, l'idéal organique communautaire ne

[1] , F. Ewald évoque alors le concept de « ville politique » : « forme politique comparable et concurrente de ces autres manières d'organiser, de représenter, de conduire les ouvriers qu'avaient été les corporations et que seront bientôt les syndicats » (F. Ewald, 1986, p. 122)

[2] Robert Owen, né le 14 mai 1771 à Newtown et mort le 17 novembre 1858 dans la même ville, était un socialiste réformateur gallois. Il est considéré comme le « père fondateur » du mouvement coopératif.

[3] Avec *New Harmony,* et par le terme de *coopération*, il entend le communisme dans la tradition de Platon et Thomas More, par opposition au système individualiste libéral.

délaisse pas le gouvernement des hommes pour l'administration des choses[1]. Le mode de gouvernance communautaire est basé sur le consensus rationnel mais aussi sur une certaine acceptation des différences entre unités fonctionnelles. En l'occurrence, nous pensons que beaucoup de Compagnons ont assimilé leur position de travailleur-bénéficiaire, et sont devenus dépendants du système. Cette hypothèse avancée au cours de la thèse, est défendue dans la dernière partie.

L'organisation même du lien communautaire dépend des « capacités », et le groupement de personnes à un niveau local, sectoriel voir fonctionnel permet d'une part l'administration de la communauté, la socialisation des citoyens (des compagnons), mais aussi la naissance d'une « mystique de l'intérêt commun[2], une fraternité au travail » chez les Compagnons.

Enfin, ce différentiel des capacités trouve une certaine référence dans l'œuvre de Buchez. Après la Révolution de 1830, Buchez (1796-1865) propose un courant de pensée[3] qui cherche la solution dans *l'association ouvrière*. Les intérêts individuels sont subordonnés au « but commun ». Comme chez Saint-Simon, l'association ouvrière est un système de relations, basé sur une « hiérarchie des capacités ». Il part donc d'une idée de relations professionnelles différenciées en fonction de la compétence. La Communauté se veut l'exemple même d'un microcosme idéal, à l'image du *phalanstère,* « le manoir de la phalange » de Fourier ; et donc une œuvre pure d'imagination.

[1] Saint-Simon amène l'idée qu'une Nation peut se gérer comme une entreprise et que l'Etat doit prendre en charge, sinon l'organisation de l'économie, au moins sa coordination.

[2] Il faut noter que Saint-Simon ne promeut pas le collectivisme, car il admet que le droit de propriété permet l'efficacité de la société.

[3] Dans son *Histoire parlementaire de la Révolution Française* (1834-1838), Buchez réinterprète les principes révolutionnaires, en affirmant que ceux-ci découleraient des principes évangéliques. La République serait la résurgence de la civilisation chrétienne. Le théoricien diffuse ses idées *via l'Atelier*, un journal tiré à 2 000exemplaires. Ce journal qui bénéficie d'une certaine influence dans Paris, défend un idéal de la démocratie. Pour trouver une solution à la question sociale, les buchéziens proposent une éthique chrétienne de l'effort, destinée à aider les ouvriers à conquérir une dignité. Cette vision ouvre des perspectives à notre analyse puisque que l'idéologie chrétienne pourrait rappeler l'éthique d'EMMAÜS.

Encadré 3 Le phalanstère : organisation et relations entre unités

L'Harmonie doit naître de l'agencement harmonieux des phalanges. La phalange regroupe environ 1 500personnes. Ce nombre permettrait une vie économique optimale et le jeu normal des passions. Fourrier a longtemps réfléchi sur le lieu d'installation du phalanstère et sur le plan d'occupation. Il oppose (1) l'ensemble résidentiel et (2) l'ensemble productif.

L'ensemble résidentiel comprend de nombreuses dépendances : logements collectifs destinés aux vieillards et enfants, appartements pour les personnes actives, salles à manger et caravansérail destiné aux étrangers de passages, théâtre église…la réflexion de Fourrier a pu inspirer des architectes. Il invente la « rue-galerie », chauffée et vitrée, permettant de s'attarder et d'échanger (et qui annoncent les passages couverts que l'on connaît dans certaines villes). Il propose une véritable communauté de vie totalement intégrée.

Mais le phalanstère n'est nullement une institution communiste. Fourrier ne conteste pas le principe de la propriété même s'il regrette son pouvoir de « tyrannie ». Il rejette les doctrines égalitaires, contraires, selon lui à la nature humaine. En revanche, il prend en compte l'intérêt personnel et rejette la notion de sacrifice. Le phalanstère pourrait se rapprocher d'une société par action. La répartition des bénéfices prend naturellement en compte le *travail* (33 à 50% des bénéfices selon les versions) mais également le *capital* (25 à 33%) et le *Talent* (17 à 42%). La répartition des fruits du travail se fait en deux paliers. Un premier partage intervient entre les séries, proportionnellement à leur utilité et inversement proportionnellement à leur agrément.

Une deuxième répartition se fait dans chaque série au prorata du travail. Le bénéfice du capital est fonction du nombre d'actions détenues mais il est d'autant plus élevé que l'origine du capital est proche du travail. Apparaît ainsi une forme de désintéressement des travailleurs.

Enfin la mesure du talent repose sur l'affectation de points « à la valeur humaine », attribués par un vote des travailleurs. L'originalité est non pas de nier les différences de revenus mais de les affiner pour éviter des discriminations trop fortes en système capitaliste. En tout état de cause, le phalanstère garantit le droit au travail ou les cas échéant, le droit à un minimum vital. Le système fouriériste combine finalement les grands principes de rémunération du travail : « chacun selon son travail » ; « chacun selon ses capacités » ; « A chacun selon ses besoins ».

(A. GUESLIN, 1995)

Les références historiques prouvent combien le modèle communautaire prend sa source dans des logiques parfois utopiques. D'ailleurs, connaissant les répercussions historiques des théories phalangistes[1], on admet qu'il s'agit d'une organisation très hiérarchisée, et dont le fonctionnement dépend de l'acceptation (ou la coercition) des règles et des relations de travail. Ce « consensus » rationnellement déterminé, s'il est trop idéologique peut rapidement devenir autoritaire.

1.1.3. L'interprétation du mutuellisme de Proudhon dans la pensée économique d'Emmaüs

Dès 1839, Proudhon prend cause pour la question sociale et notamment « qu'est ce que la propriété ? » à travers son 1er Mémoire, et son 3ème Mémoire, l'« *Avertissement aux propriétaires* » (Proudhon, 1842). Il publie à Lyon en 1843, « *De la création de l'ordre dans l'humanité* ». Il y expose une vision d'une société libérale et égalitaire. Son deuxième grand livre est publié en 1846, le « *Système des contradictions économiques ou philosophie de la misère* ». Il encourage la nouvelle organisation des producteurs L'association selon Proudhon serait un moyen d'inversion sociale en substituant la suprématie du travail à celle du capital[2]. Ici, les membres associés se garantissent réciproquement service pour service, crédit pour crédit selon la « formule de justice » : « *Fais à autrui ce que tu veux que l'on te fasse*. ». Or, la pensée économique d'Emmaüs pose la théorie suivante :

> *« Devant toute humaine souffrance, selon que tu le peux emploie-toi non seulement à la soulager sans retard, mais encore à détruire ses causes. Emploie-toi à détruire ses causes, mais à soulager sans retard. »* (Abbé Pierre, Emmaüs, 2010)

[1] Les théories phalangistes ont inspiré des régimes autoritaires, notamment le Fascisme en Italie et le régime franquiste en Espagne.

[2] « *…la théorie de la mutualité ou du mutuum, c'est-à-dire de l'échange en nature, dont la forme la plus simple est le prêt à la consommation, est au point de vue de l'être collectif la synthèse des deux idées de propriété et de communauté…le résultat d'une méditations de six mille ans sur cette proposition fondamentale A égale A.* »

Entre Proudhon et l'Abbé Pierre, ce sont deux principes de la réciprocité dans l'échange[1] qui se complètent. D'ailleurs, dans ses *Contradictions économiques,* Proudhon souligne la différence qui peut exister entre être associés et être co-intéressés, alors qu'au sein du dispositif solidaire communautaire, se retrouvent « associés » salariés, bénévoles, et compagnons, mais également donateurs et autres bénéficiaires (notamment dans les projets solidaires internationaux). Or, pour Proudhon, la coopération de production comportait une forte connotation émancipatrice, émancipation qui échappe parfois à la rationalité économique d'Emmaüs. En effet, nous aborderons les échecs en matière d'émancipation, de réinsertion des Compagnons. Cela s'explique certainement par une mauvaise gestion de l'association ou une mauvaise approche du principe de « *co-intéressement* » dans la Communauté.

1.1.4. La lutte des classes dans la pensée économique d'Emmaüs

La pensée de Karl Marx est résolument matérialiste : « *l'histoire de toute société jusqu'à nos jours est l'histoire de luttes de classes* » écrit-il ainsi dans le Manifeste du parti communiste (Marx, 1848). Selon cette conception, c'est l' « *être social* » qui explique la conscience sociale : dans la production sociale de leur existence, les hommes s'inscrivent dans des rapports déterminés, nécessaires, indépendants de leur volonté, rapports de production qui correspondent à un degré de développement déterminé de leurs forces productives matérielles (Marx, 1859). Toutefois, selon Marx, la conscience sociale a également fait surgir une nouvelle classe sociale, le prolétariat moderne, c'est-à-dire la classe de tous ceux qui n'ont que leur force de travail à vendre, et dont les intérêts entrent directement en conflit avec ceux de la bourgeoisie. De la même façon, l'identité et la catégorie socioprofessionnelle des compagnons relèvent d'une forme de prolétariat ou de travailleurs précaires. Ceux-ci se sont construits sur l'acceptation que la force de travail n'était pas à vendre mais plutôt à échanger contre « le retour à la dignité », la solidarité et l'insertion et

[1] A l'exemple de cette association de tailleur de Paris créée en 1849, la *Réciprocité,* qui à la place d'actions émet des bons de consommation échangeables en produits. Elle vise à supprimer intermédiaires et bénéfices, le fondateur dénonçant tout système fondé sur la seule production ou sur la seule consommation.

l'accompagnement. Or, en étudiant les rapports qui peuvent exister au sein des communautés, il apparait parfois que les intérêts des compagnons entrent en conflit avec ceux, non pas de la bourgeoisie, mais du bénévolat et du salariat.

1.1.5. Les postures « Exit, Voice et Loyalty » de Hirschman dans la philosophie d'Emmaüs

C'est en 1970, que Hirschman publie l'ouvrage pertinent à notre analyse : « *Exit, Voice, and Loyalty : Responses to Decline in Firms, Organizations, and States* » (Hirschman, 1970). Il analyse alors le comportement et les choix rationnels des individus. L'approche de Hirschman repense les conditions d'émergence ou de non-émergence de l'action collective. Il utilise ces trois concepts. Ces derniers procèdent de trois choix pour exprimer leur mécontentement face à la baisse de qualité d'un bien ou service :

– Exit : la réaction silencieuse. Un consommateur insatisfait peut changer tout simplement de marque de produit;

– Loyalty : la loyauté vis-à-vis de la marque

– Voice : la protestation, prise de parole (*voice*): la manifestation contre les mauvaises performances de l'entreprise concernée.

Les choix d'Exit et de Voice de Hirschman représentent une union entre la forme d'action économique et la forme d'action politique. En effet, la stratégie est entre : la position d'Exit où les Communautés d'Emmaüs s'en remettraient à l'économie de marché pour développer leur communauté; et la posture Voice, où les Communautés adopteraient au contraire une logique plus politique et en même temps revendicative. Le choix qu'elles opèrent est entre les deux. C'est grâce à sa posture politique et à son combat contre la pauvreté et l'exclusion qu'Emmaüs peut se positionner sur le marché. En réalité, en se positionnant sur le marché de l'exclusion et du logement, la stratégie est fortement politique, mais en se positionnant sur le marché de la récupération, les stratégies se trouvent alors intégrées aux logiques de marché. Il est alors possible de mesurer le déclin ou la croissance des Communautés, grâce aux choix rationnels et idéologiques.

Dans le cas d'Emmaüs, ces deux postures interagissent de façon inattendue. Si l'on empêche aux communautés d'adopter la posture politique et revendicatrice, *Voice,* cela augmente la pression sur les membres, notamment sur les Compagnons. La lutte contre l'exclusion est un des moyens pour les Compagnons de se faire entendre, sinon la Communauté devient une entreprise de récupération ordinaire. C'est l'emploi de personnes exclues qui fait le succès et l'identité des Communautés. En adoptant une posture de défection, les compagnons n'ont plus aucun moyen de revendication. Ce principe de base est l'un des fondements essentiels de l'analyse des comportements collectifs dans les Communautés. Enfin, le dernier choix non abordé est celui de la loyauté. Cette dernière posture est visible, notamment dans le comportement des bénévoles et des compagnons ; et dans leur attachement à l'idéologie d'Emmaüs et à la figure du fondateur.

Dans les paragraphes suivants, nous verrons comment la loyauté est remise en cause ou comment l'attachement des Compagnons à la Communauté peut créer des situations d'aliénation.

1.2. Une histoire du mouvement communautaire Emmaüs montre la concurrence entre des logiques de solidarité, des logiques utopiques et des logiques de gestion.

Historiquement, des divergences entre courants ont façonné plusieurs modèles communautaires. D'abord, dès les origines, le modèle communautaire est marqué par une réelle souplesse et flexibilité. D'ailleurs, le "cahier des charges sur l'identité des Communautés" est peu fourni en détails : tout au plus, les quelques quatre principes énoncés plus bas et le statut associatif. Depuis, cela a permis une diversité des modes d'organisation, des stratégies à adopter[1] (communauté ouverte ou fermée, apolitique ou engagée, etc.), de localisation (urbaine ou rurale[2]), de types de

[1] Contrairement au modèle britannique qui repose sur un véritable business plan stratégique élaboré et adopté au niveau fédéral.

[2] On note que plus la ville est grande, plus le *turn-over* est faible et donc l'effectif stable. Or les Communautés situées dans les grandes villes ont généralement davantage d'effectifs, ce qui contredit l'impression souvent émise qu'une petite communauté en zone tranquille favorise la stabilité. (Brodiez, p170)

Compagnons accueillis (Communautés d'hommes, de femmes ou mixtes, avec ou sans enfants, etc.)

Dès la création du modèle communautaire (en France), différentes « familles communautaires » se sont développées : Union centrale des Communautés UCC, Union des amis et Compagnons d'Emmaüs UACE, Fraternité, Liberté, Communautés du Nord. Les deux plus importantes étant l'UCC et l'UACE. Ces divisions influencent les modes de gestions et les relations professionnelles au sein d'Emmaüs[1].

L'UCC a fait le choix du salariat (choix considéré à l'époque comme hérétique). La fédération UCC tenait alors compte des besoins administratifs et considérait nécessaire la régularisation « *pour que l'action soit bien dans le cadre des associations et non des sociétés, et aussi pour les questions immobilières, mobilières, assurances, impôts, Sécurité sociale* » (Brodiez-Dolino, 2008, p135). Le salariat concerne d'abord le poste et la fonction de secrétariat au siège fédéral, puis ce principe s'est étendu jusqu'aux postes de responsables des Communautés. Les responsables « *ne sont plus comme dans la sémantique révélatrice des débuts, des « communautaires », primi inter pares, promus plus responsables que les autres, avec autant de droits et aussi peu de pécule, mais davantage de devoirs* » (Brodiez-Dolino, 2008). Une hiérarchie est alors organisée, avec un encadrement salarié. Ce système favorisait la stabilité d'une vie communautaire parfois tendue. Progressivement, les responsables n'étaient plus rémunérés par une allocation fournie par la communauté, mais par une cotisation versée par chaque communauté à la fédération qui la reverse ensuite sous forme de salaire.

A partir de 1971, le président Lefebvre avait proposé une véritable revalorisation salariale, considérant alors le risque et les inconvénients d'être en charge d'une communauté : « *avec beaucoup de difficultés, parce qu'il y en a qui ne voulait pas être payé, on a failli aller au schisme. C'était tout un état d'esprit qu'il fallait changer. C'est bien gentil de toujours s'occuper des autres, mais (…) c'était un métier extrêmement difficile que de s'occuper des hommes en difficulté. Si en*

[1] Nous verrons effectivement comment ces dissensions déterminent la raison économique et gestionnaire du groupe Emmaüs.

plus, on doit avoir une vie où l'on peine pour élever ses enfants, c'est pas possible. On ne peut pas supporter toutes ces difficultés au quotidien. Il faut avoir au moins un minimum de sécurité pour après pouvoir donner » (Entretien d'A. Brodiez-Dolino avec Christiane Lefebvre, 2008). Evidemment, la revalorisation salariale s'accompagnait d'une exigence au niveau des compétences professionnelles, notamment sur des qualifications portant sur la connaissance du métier, le rôle éducatif, la gestion, etc. (Brodiez-Dolino, 2008, p136)

De fait, dès 1961, l'UCC organisait des campagnes de recrutement dans des organes d'obédience catholique ou d'inspiration sociale (mouvements familiaux et syndicats) ; puis, dans les années 70, le recrutement anticipait les besoins structurels et fonctionnels dans le long terme, passant d'une « *démarche d'opportunité à une démarche permanente* » (Brodiez-Dolino, 2008). En 1973, le livre Blanc de la fédération UCC décrivait l'évolution du rôle de responsable, plus complexe et consistant en direction économique, financière, humaine, management, et marketing[1].

L'UACE, à l'inverse prônait une « vraie »[2] fidélité au fondateur, qui d'ailleurs le leur rendait bien. A l'origine, le fondateur a montré sa préférence pour ce modèle. L'UACE s'est organisée sur la base des premières Communautés itinérantes, qui comme son nom l'indique procèdent d'une certaine mobilité et adaptabilité. L'histoire de la famille UACE est marquée dès les origines par un incident majeur. En effet, on a découvert que le fondateur des Communautés itinérantes, Paul Desort, menait une double vie et détournait les ressources des communautés. C'était une figure charismatique et tutélaire d'une famille de Communautés basée sur le ramassage itinérant de région en région. A l'instar de l'Abbé Pierre, Paul Desort possédait une certaine aura et imposait la vie monacale et disciplinée : le travail était alors ingrat et usant, il fallait rester abstinent, propre bien rasé pour préserver l'image. Or, on a découvert à côté de son engagement à Emmaüs, une vie

[1] Nous aborderons ultérieurement le poste de dirigeants des Communautés, notamment dans sa relation managériale avec la présidence *bénévole.*

[2] La question est de savoir s'il s'agit plus d'un sentiment de loyauté au fondateur ou plutôt d'une vraie volonté de conserver une gestion par le bas et plus flexible. L'histoire du mouvement aura d'ailleurs prouvé que certains dirigeants de cette mouvance ont abusé de cette flexibilité en détournant certaines ressources à leurs propres fins : c'est le cas d'un responsable appelé Paul de Normandie, responsable des Communautés itinérantes.

moins monacale, que peu de personnes, hormis l'Abbé Pierre, connaissaient (Brodiez-Dolino, 2008) : une maîtresse, une maison, la pratique du jeu et les détournements de fonds. Si l'Abbé Pierre connaissait cet autre aspect de la vie, c'est certainement le génie de l'organisation et le charisme que celui-ci a privilégié. Le passé de résistant et le mépris d'une certaine légalité auront certainement convaincu l'Abbé que Paul Desort, par ses pratiques au sein des Communautés, était le responsable idéal d'un réseau communautaire basé sur l'adaptabilité, la souplesse et l'aventure. Cette logique nous conforte dans notre idée de relations professionnelles différentielles dans la mesure, où la preuve historique et idéologique est apportée que le mouvement Emmaüs fonctionne sur une absence de formalisme.

Face à cet épisode, la restructuration de la fédération UACE a dû passer par un contrôle plus rigoureux de tous ces groupes, comités, qui au nom d'Emmaüs récoltent beaucoup d'argent et n'ont aucun compte à rendre. Ce manque de contrôle souligne des défaillances dans la responsabilité. A l'UACE, la responsabilité pouvait être confiée aux Compagnons, mais l'instabilité de certains (notamment liée à leur parcours et à l'absence de stabilité familiale) pouvait être l'objet de préoccupation. La stabilité des Compagnons responsables est devenue alors une priorité dans le développement des nouvelles Communautés UACE.

Les Communautés Liberté répondaient d'abord à la volonté du créateur de cette famille de Communautés. Henri le Boursicaud, prêtre politisé et au caractère indépendant proposait de ne développer que de petites Communautés (de 10 à 20 Compagnons), tournées vers la solidarité externe (relogement de familles de migrants, envoi de fonds pour l'aide au développement en Afrique, etc.). Enfin, pour justifier l'appellation « Liberté », Henri Le boursicaud prônait une quadruple libération : une libération de l'argent corrupteur, il fallait donc favoriser le moins de dépense possible et le surplus reversé au plus pauvres ; une libération de l'alcool, par solidarité interne envers les dépendants, il prônait l'abstinence totale et une très grande fermeté envers les récidivistes ; la libération de l'autoritarisme renvoie à l'idée qu'il ne doit pas y avoir de responsables mais des animateurs ; « *trop facilement en effet, on glisse de la responsabilité des*

choses à celle des personnes » (Brodiez-Dolino, 2008) *;* enfin, une dernière libération du paternalisme des amis-bénévoles.

La famille Fraternité, à l'instar de la famille Liberté, était motivée par l'utopie communautaire chrétienne et politique *post-68*. Cette famille de Communautés s'inscrivait alors dans une triple dimension :

une dimension sociale**,** où l'égalité totale est une règle absolue permettant la cohésion du groupe aux dépens d'une forme de paternalisme et autoritarisme ;

une dimension religieuse, où la revendication de l'identité chrétienne et la messe quotidienne sont de rigueur. Elle repose sur la *théologie de la libération* très en vogue en Amérique Latine ;

une dimension politique : cette réaffirmation du politique dans la conviction associative intervient après l'envoi par le Pape Paul VI d'une lettre au cardinal Roy qui reconnaît le pluralisme politique des chrétiens et la compatibilité du socialisme avec la foi.

En conclusion, cette typologie tend à démontrer le déplacement de centre de gravité en termes de responsabilité, de régulations internes ou externes, de flexibilité, d'adaptabilité ou de rigueurs dans la relation conventionnelle. Autant de variables influencent non seulement le mode de gestion, mais l'identité professionnelle des Compagnons, à la base de ce système.

1.3.Les relations au cœur des Communautés d'Emmaüs[1].

A Emmaüs, l'idée de « communauté » évoque le regroupement d'hommes, exclus de la société, qui trouvent refuge dans une maison protectrice (Esposito, 2000). A l'image d'une corporation (celle des Compagnons et des chiffonniers d'Emmaüs), la structure fonctionne sur des principes coopératifs, associatifs et mutualistes. Le modèle communautaire renforce les injonctions à la

[1] Il s'agit de décrire le modèle communautaire tel qu'il a été créé aux origines par le fondateur. Or, le mouvement Emmaüs est né en France. Il ne s'agit pas de décrire les Communautés françaises, mais de définir le modèle original. D'autres analyses comparatives qui suivront au cours de la thèse vont permettre de souligner les distinctions à faire entre les Communautés en France, en Espagne et au Royaume-Uni. Pour le moment, nous traitons des Communautés en général.

normativité, en exhortant à l'autonomie et à la responsabilité individuelle (Bloch-Lainé, 1999 ; Barthelemy, 2000). Quant à l'engagement des Compagnons, celui-ci relève évidemment du besoin « primaire » de trouver un refuge, mais aussi de travailler dans une structure socio-économique aux règles plus adaptées. Enfin, d'un point de vue juridique, toutes les Communautés d'Emmaüs sont enregistrées sous des statuts associatifs (ou similaires dans les autres pays)[1]. Le message du fondateur a construit la Communauté selon quatre dimensions qui traversent le travail, la vie, les relations, et les acteurs.

En général, la Communauté telle qu'elle est décrite sur le site internet d'Emmaüs France est un lieu d'accueil, de vie, de travail et de solidarité. Au sein des Communautés, il existe une forme de solidarité en cascade, où les plus forts aident les plus faibles. Ce principe, que nous décrivons, permet de comprendre comment se construit un règlement qui prend en compte les quatre dimensions citées au dessus. Par exemple, il est essentiel d'analyser en quoi les relations de solidarité en cascade ont des influences sur les rapports entre les acteurs, et en quoi cela a une influence sur le règlement. Il est dit dans le texte, que *« les uns et les autres décident d'unir leur volonté et leurs actes pour s'entraider et secourir ceux qui souffrent, dans la conviction que c'est en devenant sauveur des autres que l'on se sauve soi-même (Emmaüs France, 2009). »* Pour être clair, il s'agit de voir la Communauté à travers ces quatre perspectives et d'y observer comment les règles d'un lieu de vie, les règles d'un lieu de travail, les règles d'un lieu d'accueil, et les règles d'un lieu de solidarité s'harmonisent. En somme, comment le travail des uns permet-il l'accueil des autres. Ce que nous définissons comme la solidarité en cascade est presque une forme nouvelle de « flexicurité », où la flexibilité des uns permet la sécurité des autres.

La communauté est un lieu d'accueil, c'est-à-dire que n'importe quel individu, indistinctement de ses origines ethniques et sociales, ses opinions politiques et sociétales, est accueilli inconditionnellement. Il peut rester à la communauté le temps qu'il voudra, dans la mesure des places disponibles dans la communauté (qui dans l'éventualité d'un manque de place, pourrait le rediriger vers une autre communauté), mais aussi dans la mesure du projet que peut lui proposer la

[1] Nous traiterons plus tard des nuances de statuts sous lesquels sont enregistrées les Communautés en Espagne et au Royaume-Uni.

Communauté. En tout cas, la communauté est un lieu pour « se refaire une santé » grâce au travail, et à l'estime de soi retrouvée.

« *Je crois que c'est un passage. Y en a qui s'en vont et qui retrouvent un équilibre, et y en a d'autres qui choisissent de rester là pour aider les autres* » (Parole de Compagnon, Emmaüs France, 2010)

La communauté est un lieu de vie. La dimension « vie » est certainement la plus pertinente car telle que nous l'a évoqué ce témoignage de Compagnon, il arrive que certains Compagnons restent à vie, et meurent en communauté. La notion de « Compagnon à vie » permet de s'interroger sur l'idée de réussite et d'échec de la politique d'Emmaüs, du statut du Compagnon, de l'identité du travailleur Compagnon. D'abord, il faut savoir que les Communautés s'engagent à fournir aux Compagnons, les meilleures conditions de vie, d'hébergement, d'hygiène, d'alimentation. Entre autres conditions de travail, la communauté fournit également une protection sociale au Compagnon : droit à la santé, à la sécurité sociale, à la retraite et plus généralement à tout ce qui peut contribuer à ce qu'il soit un homme, ou une femme, reconnu dans son autonomie et non pas comme un assisté (Emmaüs France, 2010).

D'ailleurs, l'analyse du lien entre le Compagnon et sa Communauté nous permet de nous interroger sur ce qui prime : la vie du compagnon ou le compagnon à vie[1] ? Nous verrons combien cette différence est significative dans les relations professionnelles et sociales à Emmaüs. De plus, certaines règles de vie communautaire sont à considérer : la sobriété, la sexualité, etc.

La Communauté est un lieu de travail. Le travail est différentiel (différenciable) selon les acteurs, leurs compétences, leur capacité, leur état de santé, selon l'activité, selon la rentabilité des postes, selon la politique de l'association et la stratégie des responsables. Or, aucune distinction ne semble être faite dans le traitement des Compagnons. Il touche pratiquement tous le même pécule (sorte d'indemnité hebdomadaire), et ce sans distinction des éléments précités. Nous verrons comment certains facteurs les différencient.

[1] Il est difficile de distinguer si la Communauté offre les meilleurs avantages et conditions pour améliorer la vie dans la Communauté, le temps de « se refaire une santé », ou si elle crée les conditions pour que les Compagnons restent, en particulier les plus productifs, ceux qui font marcher la communauté. C'est là, la différence entre la vie du Compagnon et le Compagnon à vie.

Le travail en communauté est très identitaire, dans la mesure où le retour à la dignité et la réinsertion humaine passent par la participation au travail. « *Il permet à chaque Compagnon de se nourrir, d'être logé, de partir en vacances, de participer à la vie sociale et culturelle mais également de bénéficier de nombreux services tels que le droit à la santé, la couverture sociale, la validation des trimestres de retraite* » (Emmaüs France, 2010). Nous verrons comment le travail est perçu par les Compagnons. La logique de l'emploi salarié a conduit à une confusion entre emploi et travail. « *La logique de l'activité était plus novatrice,* [puisqu'elle] *nous conduit à nous libérer de la stricte notion d'emploi pour retrouver le vrai sens du travail, conçu comme source d'accomplissement et de lien social et de subsistance pour l'homme* » (Méda, 1995, p19). A travers leur discours, les communautés voudraient revenir à l'essence traditionnelle du travail. Or, le travail communautaire est plutôt d'ordre occupationnel. D'ailleurs, lors de notre entretien avec Bernard Eme, celui-ci nous expliquait qu'il s'agissait d'une organisation, qui comportait des vides, des incertitudes qu'il fallait absolument remplir. L'idée du travail communautaire se résumerait alors par la formule de Eme : « *là, on prend les gens tels qu'ils sont, en se disant « on sait tous faire quelque chose ». Souvent dans les Communautés, les Compagnons sont comme des objets dans un dispositif qu'il faut amener vers quelque chose* » (Eme, 2009) En somme, le thème principal est celui de la reconnaissance, à savoir la place, le rôle et la fonction de chacun de ces acteurs au sein du collectif. Toutes ces nuances font l'objet de la dernière partie de la thèse.

La communauté est un lieu de solidarité. Chaque structure communautaire verse une cotisation de solidarité pour des projets solidaires internationaux. Ce principe « solidaire » est essentiel dans notre idée de relation différentielle. Nous avons appelé ce principe « *urbi* » et « *orbi* », (sur la ville et sur le monde, ou plus particulièrement dans la Communauté et dans le monde). En effet, l'Abbé Pierre a conçu le travail et son idéologie selon deux dimensions indissociables et en interrelation l'une avec l'autre. Le travail communautaire permet une solidarité interne et externe à la

Communauté[1]. En réalité, nous verrons que la différence de productivité entre Compagnons favorise une solidarité en cascade.

2. Issue de la pensée économique d'Emmaüs, la solidarité communautaire a un impact sur l'identité, la fonction et l'engagement des différents acteurs

Les différents acteurs qui participent au développement des Communautés d'Emmaüs subissent des pressions, des changements dans leur comportement. Leur identité, leur engagement et leur fonction au sein du système des Communautés d'Emmaüs sont donc bouleversés par différents facteurs. Nous avons évoqué précédemment la philosophie et la pensée économique d'Emmaüs, les références théoriques, les choix stratégiques etc. Cette pensée économique prouve que le modèle des Communautés se développe selon les opportunités, selon les contextes et selon les cycles historiques. La pensée économique d'Emmaüs montre assez bien les principes d'hybridation et de flexibilité qui déterminent la solidarité communautaire. Les paragraphes suivants décrivent l'impact de la solidarité économique sur les acteurs du système des Communautés. Cette perspective nous permet d'appréhender les autres modèles nationaux (en Espagne et au Royaume-Uni).

2.1. L'analyse du bénévolat à Emmaüs montre une évolution des formes d'engagements

[1] Plus précisément, notre expérience sur le terrain du Plessis Trévise nous a permis de voir la dimension interne à travers le travail des Compagnons qui permettait de faire vivre économiquement la Communauté, mais aussi de faire vivre (au sens propre du terme) certains Compagnons malades qui avaient des difficultés à travailler. De même, le travail de la Communauté Le Plessis Trévise permettait de soutenir économiquement et logistiquement des associations au Burkina Fasso, des Communautés en Bosnie, et des associations de ROMS en région parisienne.

D'abord, à Emmaüs, le bénévole s'appelle « ami ». Or, la figure de l'*Ami*-bénévole est assez intéressante. Le bénévolat relève de l'engagement volontaire. Or, l'engagement bénévole à Emmaüs découle de plusieurs modes d'intégration. Il ne s'agit pas d'une crise de l'engagement mais d'une évolution des modes d'engagement. D'ailleurs, quelques évolutions notables permettent une description de mode d'intégration des bénévoles au sein du collectif Emmaüs :

- le *je* remplace le *nous.* Les bénévoles ne se sacrifient plus pour le groupe, et leur engagement relève d'un projet plus personnel ;
- l'engagement est de court terme, plus en adéquation avec la vie de l'individu. Le bénévole n'inscrit plus sa démarche et sa trajectoire dans la grande histoire du Mouvement *;*
- l'engagement est réparti et multiple. Un bénévole défend plus d'une association ;
- l'engagement et le lien sont plus localisés, plus de l'ordre de la proximité plutôt que de la citoyenneté (la Communauté de voisins, etc.) ;
- l'engagement est marqué non seulement par le désir de justice équitable, mais aussi par un plus grand besoin de reconnaissance, notamment la reconnaissance spécifique de groupes. « *Les luttes sociales, féministes, homosexuelles, ethniques mais aussi sans papiers, sans logement, sans emploi, etc. sont indissociables de cette question de la reconnaissance des individus ou groupes ».* (Eme, Carrel, 2007)

Figure 2 Les types d'engagement

	Engagement militant	Engagement distancié
Organisation	Fédéralisme/ NOUS	Logique individualiste/ JE dans des petits collectifs
Fonctionnement	Délégation	L'Action directe
Légitimité	Le nombre	L'efficacité immédiate
Sociabilité	Sociabilités primaires et insertion sociétaire dans le cadre d'Etat-nation, local et global	Rupture dans la liaison des appartenances
Inscription temporelle	La durée de l'histoire qui fait sens	Mobilisations ponctuelles sur des objectifs limités pour une durée déterminée
Luttes	La redistribution	La reconnaissance

Sources : B. Eme, M. Carrel, Novembre 2007, p104

2.2. Les différentes logiques solidaires influencent l'identité du Compagnon : à la fois bénéficiaire et travailleur solidaire

Notre travail porte sur l'institution phare du mouvement : la *Communauté*. Il s'est développé, notamment en Europe, un réseau de Communautés d'Emmaüs dont le but est l'accueil et la participation par le travail – une forme d' « *empowerment* » – des populations en risque d'exclusion. Ainsi, des « bénéficiaires-travailleurs », les Compagnons d'Emmaüs, assurent par une activité de récupération, les ressources nécessaires au développement de la structure qui les accueille. Ils réalisent ces activités en contrepartie de garanties de protection sociale (Castel, 2009). Emmaüs est un modèle d'entreprenariat social qui poursuit des objectifs non économiques via des pratiques marchandes.

Or, notre propos porte sur la capacité qui est donnée (ou pas) à ces travailleurs-*compagnons* de « maîtriser leur trajectoire ». Cette interrogation vient notamment, suite à un entretien avec Jacques Campargue, président de l'association Emmaüs du Plessis Trévise, et syndicaliste à Force Ouvrière. Il expliquait que « *piloter un Compagnon, c'est comme piloter un hélicoptère ; avec du tact et de la mesure…* » (Entretien Campargue, 2008) Mais il rajoute qu'« *avec les amis bénévoles ce n'est pas mieux* » (Campargue, 2008). La grande difficulté du management et de la gestion du collectif par un directeur salarié réside dans le fait que « *c'est un appui et aussi un handicap pour l'élargissement des champs de connaissances des Compagnons* » (c'est-à-dire les possibilités d'autonomie du Compagnon). C'est indissociable de partager vie sociale, valeur ajoutée, et compétences dans leur travail. Plus tard, en parlant du modèle économique et de l'activité, il précisait : « *ne vois pas mon propos comme péjorant mais on fait avec les Compagnons qu'on a !* » (J. Campargue, 2008)

D'ailleurs Eme nous expliquait dans un entretien que « la *régulation se fait par le responsable. Là où cela ne va pas bien, l'indice porte sur la tension entre responsable et président.* »[1] Eme fait l'hypothèse de la figure du patron paternaliste avec ces « *bons p'tits gars !* » » (Eme, 2008)

[1] Entretien du 05 août 2008

En fait, ce type d'aide associative enferme le bénéficiaire dans une position d'assisté qui ne dispose pas de moyens de maîtriser sa trajectoire professionnelle. A Emmaüs, ces trajectoires sont influencées par des logiques d'intégration dans le système et à des registres différents (Eme, Carrel, 2007) :

- *« la logique de l'inspiration »* est celle de l'appel à la révolte et à l'indignation, sans souci de règles et dans des relations interpersonnelles fusionnelles. Le fondateur charismatique, l'Abbé Pierre, interpelle personnellement sur des valeurs de partage, de solidarité et de lutte contre la pauvreté et l'injustice. C'est notamment l'épisode de l'« *insurrection de la bonté »* de 1954. Cette logique de l'inspiration s'appuie, selon Eme et Carrel, sur une fonction prophétique, qui permet au fondateur charismatique d'entretenir la révolte, l'indignation, moteurs des modes « dés-instutionnalisés » et informels d'intervention (Eme, Carrel, 2007)
- *« la logique civique »* est celle de l'appel à l'intérêt général et au registre civique. Dans ce cas, l'entité collective construit les règles démocratiques, « *elle suppose la création d'êtres collectifs, garantissant l'intérêt général qui médiatisent toutes les relations entre les personnes et leur donnent légitimité »* (Eme, Carrel, 2007, p 25). A l'inverse de la logique précédente, cette dernière logique est en opposition, notamment au regard du registre civique d'interpellation et de la construction de règles. (Eme, Carrel, 2007). Au dessus de la fonction prophétique, il y a donc la fonction démocratique ou fonction politique.
- *« la logique de professionnalisation »* appelle à l'efficacité professionnelle à la rigueur gestionnaire dans une organisation hiérarchisée. La professionnalisation, la rigueur gestionnaire, l'organisation du suivi, une approche médico-psychologique individualisée, et des compromis de marché viennent s'ajouter aux valeurs nées de l'« *insurrection de la bonté »* et de la lutte contre la pauvreté. Ainsi, les fonctions, publique et marchande s'ajoutent à la fonction démocratique, puis prophétique.

A l'instar de l'approche de Laville (Laville, 1994, 2006), les tensions entre ces différentes logiques déterminent en partie les formes différentielles des relations et d'organisation au sein des structures communautaires.

2.3.En France, la figure du Chiffonnier-Compagnon se construit comme une identité professionnelle

Brodiez-Dolino rappelle que « *l'adoption du métier de chiffonnier par les compagnons d'Emmaüs en janvier 1952, réactive une pratique professionnelle en déshérence qui avait vu ses beaux jours au 19ème siècle. Dans les années 1830, le chiffonnage (dans la rue) se sépare en effet du chinage (achat de marchandise) et les chiffonniers se spécialisent dans la collecte. Le métier se hiérarchise, du coureur (qui a pu se doter des trois outils que sont la hotte, la lanterne et le crochet appelé « biffe » en argot) au ramasseur de nuit (sans équipement) ; du piqueur (chiffonnier de nuit qui collecte le meilleur, au secondeur (qui passe après le piqueur) et au gadouilleur (qui chiffonne sur les décharges). Au milieu du 19ème siècle, apparaissent les placiers (chiffonniers sédentarisés, qui font leur territoire de quelques rues, s'engagent à être au travail chaque jour à l'aube et peuvent revendre leur place) et de nombreux intermédiaires entre chiffonniers et maîtres chiffonniers : marchand de gros et demi-gros, négociants, ouvriers ».* (Brodiez-Dolino, 2008, p24)

L'auteur explique que les travaux de Pasteur et l'impulsion du Préfet de Paris Eugène Poubelle transforment le métier[1]. Le métier de chiffonnier entre alors en crise, notamment face à la concurrence des chineurs et brocanteurs, et aussi parce qu'il est dénoncé pour son insalubrité. Le métier de chiffonnier est officiellement interdit dans les années 1950.

> *« La décision des compagnons d'Emmaüs de se faire chiffonniers est donc la dernière des solutions de survie(…) Dès lors, les communautés Emmaüs se développent sur un*

[1] A ce stade, on ne peut éviter de faire le parallèle entre ce contexte historique et les nouvelles réglementations et directives européennes, notamment en matière de traitement des déchets, qui transforment également le métier et le statut des Compagnons devenus travailleurs solidaires et techniciens de la récupération environnementale. Nous abordons ces contraintes ultérieurement.

créneau assez délaissé, peu concurrentiel et non règlementé, en quelques sortes hors-marché puisque le déchet est jusqu'aux années 1970, l'objet d'une offre sans réelle demande ». (Brodiez-Dolino, 2008, p24)

Il faut retenir la création et la réappropriation par le Mouvement associatif d'une identité professionnelle corporative. Ce corporatisme est un des facteurs favorables aux relations professionnelles dans le groupe communautaire. Le deuxième élément qui fonde l'identité professionnelle du Compagnon, c'est son importance iconographique. En effet, historiquement, le mouvement naît de la rencontre de l'Abbé avec un désespéré suicidaire, Georges Legay. Des auteurs ont insisté sur la figure du fondateur, notamment Roland Barthes dans ses « *Mythologies* » (Barthes, 1957), insistant sur l'iconographie de l'Abbé pierre. Néanmoins, la figure du fondateur ne fonctionne pas sans celle, tout aussi iconoclaste, que celle du premier des compagnons *:* une figure à laquelle peuvent s'attacher nombreux des Compagnons qui ont suivi. La figure du premier des compagnons est un facteur essentiel de l'identité professionnelle du Compagnon. L'histoire du premier des Compagnons rappelle presque celle de Jean Valjean, le héros des « *Misérables* » de Victor Hugo. Cela renforce la mythologie autour du mouvement Emmaüs.

La vie de Georges Legay est marquée par une jeunesse désastreuse au sein d'un foyer divisé. Vers 20 ans, il apprend que pour des raisons financières, il a été dupé*,* et ses fiançailles détruites. Pris d'une colère, il tue son père ; homicide pour lequel il sera condamné au bagne à perpétuité. Après vingt ans passés au bagne de Cayenne, il est gracié pour conduite héroïque lors d'un incendie. Il rentre en France, alcoolique, paludéen et tuberculeux, il apprend que sa femme s'est remariée et sa fille ne le reconnaît pas. Il décide alors de se noyer. L'abbé Pierre est appelé à la suite de cette tentative de suicide.

« C'est alors qu'Emmaüs est né. Parce que sans réflexion, sans calcul, j'ai fait pour ainsi dire le contraire de la bienfaisance. Au lieu de dire : « tu es malheureux, je vais te donner un logement, du travail, de l'argent », les circonstances m'ont fait dire exactement le contraire. Je ne pus que lui dire, parce que c'était la réalité : « tu es horriblement malheureux, et moi je ne peux rien te donner (…) mais toi, puisque tu

veux mourir, tu n'as rien qui t'embarrasse. Alors, est-ce que tu ne voudrais pas me donner ton aide pour aider les autres ? » Si cela, un jour était oublié, Emmaüs n'existerait plus. C'est avant tout cela : dire à celui qui se voit être de trop, qui ne se sent plus bon à rien : je n'ai rien à te donner sauf mon amitié, et mon appel à partager mes efforts pour ensemble sauver d'autres ». (Brodiez-Dolino, 2008, p. 41)

« Je ne peux pas t'aider, mais toi, tu peux m'aider à aider les autres ». Cette formule est porteuse d'un message que l'on retrouve dans le manifeste universel d'EMMAÜS : «agir pour que chaque homme, chaque société, chaque nation puisse vivre, s'affirmer et s'accomplir dans l'échange et le partage, ainsi que dans une égale dignité» (extrait du *Manifeste universel*). En l'occurrence les bénéficiaires de l'aide deviennent les propres acteurs de leur association. Les Compagnons, tels que les a exhorté le fondateur, ne sont pas de simples bénéficiaires de l'aide mais des acteurs pourvoyeurs de cette aide. Ils ont d'ailleurs un statut « bricolé » de travailleurs solidaires (Peron, 2008). En outre, si l'on suit cette même logique, les acteurs-bénéficiaires devraient plus ou moins être maîtres des conditions dans lesquelles ils travaillent, et ce en fonction des objectifs et des principes fondateurs de l'association.

Les Communautaires sont dans une situation juridiquement floue. Au niveau de la protection sociale, par exemple, la diversité des structures et la variété des pratiques communautaires ont longtemps conduit à des divergences de traitement, proche de l'avantage comparatif[1] d'une communauté à l'autre. Seulement, il faut savoir que depuis le 28 novembre 1960, un arrêté ministériel impose en théorie l'affiliation à la Sécurité sociale. La revendication du statut de Compagnon s'est donc bâtie sur la revendication aux droits au régime général de protection sociale, aux cotisations Assedic. Ce n'est qu'en 2008 que le statut aboutit ; ce qui laisse supposer la longévité des pratiques communautaires en matière de protection sociale (Perron, 2008)

[1] Le principe de l'avantage comparatif sera abordé dans la dernière partie, quand nous aborderons les cas concrets des Communautés étudiées.

2.4.En Espagne, l'identité de « Traperos » annonce la fin des Compagnons d'Emmaüs et le début d'une autre culture d'entreprise (l'exemple de Traperos d'Emaus Murcia)

A la différence d'Emmaüs France, les Communautés espagnoles ne pratiquent pas forcément un accueil inconditionnel ; mais plutôt des programmes d'accueil, d'accompagnement et de suivi, conditionné par différents programmes sociaux d'aide. En l'occurrence des individus appartenant à des collectifs ciblés sont accueillis dans la communauté. La répartition des ressources humaines sont fonction des activités et des fonctions. Les bénéficiaires sont inscrits dans une relation basée sur le compromis. L'approche liée au « processus de compromission » permet d'aborder ce que nous considérons depuis le début de notre analyse comme une approche différentielle.

L'expertise et les programmes d'aides subventionnés ont donc redécoupé le groupe des bénéficiaires et les effectifs « communautaires »[1]. A l'instar d'*Emaus* Murcia, les communautés n'accueillent pas inconditionnellement, sinon des collectifs visés par des programmes subventionnées (Castel, 2003[2]) : des populations sans domicile, principalement des hommes seuls ou séparés, avec un bas niveau de qualification, etc. ; des chômeurs de longue durée ; des personnes souffrant de handicaps physiques ou psychiques ; en situation de déracinement social ; en processus de désintoxication (contre l'alcool ou la drogue) ; des individus issus de minorités ethniques (les gitans, par exemple) et des immigrés en situation irrégulière ; des anciens détenus ; des femmes, avec enfants à charge.

Un document d'*Emaus* Murcia explique la politique d'accueil, de suivi et d'accompagnement des différents bénéficiaires. Il s'agit de critères permettant l'incorporation dans le programme de Traperos *EMAUS* Murcia (*Emaus* Murcia, 2008). Pourtant, notre expérience du terrain nous permet d'affirmer que l'on retrouve cette même logique discriminante dans plusieurs autres communautés.

Les communautaires se caractérisent par une situation de vulnérabilité et d'exclusion sociale. Les personnes qui incorporent le programme et la structure Traperos *EMAUS* Murcia viennent de

[1] Le statut de Compagnon est remplacé par de multiples statuts : contrats d'insertion, allocataires de programmes d'aides, etc.

[2] Castel explique que « *l'acquisition des protections sociales s'est faite essentiellement à partir de l'inscription des individus dans des collectifs protecteurs* ». (Castel, 2003)

différents programmes d'aides et ressources : API – Aides aux programmes d'insertion – de l'IMAS (Institut Murcien d'action sociale), des services sociaux locaux, d'associations, d'entités privées à caractères sociaux, et aussi selon une initiative personnelle. Les profils des communautaires sont donc variables et correspondent souvent à des problématiques multiples.

Il s'agit en l'occurrence de collectifs aussi divers que :

- les personnes sans domiciles ;
- les femmes en situation d'exclusion sociale.

Certaines personnes viennent de différentes régions d'Espagne. Généralement, elles ont pris leur distance avec la famille ou n'ont conservé aucun type de relations. Comme critères communs, elles ont passé un long moment dans différents centres et autres projets. Dans la majorité des cas, elles ne sont pas inscrites dans les registres de la région dans la laquelle elles sont effectivement résidentes, ce qui implique des difficultés pour percevoir l'aide et les ressources normalisées ;

- les anciens détenus.

Certains communautaires sont incorporés au programme afin de finaliser une peine de condamnation d'un centre pénitentiaire. Dans beaucoup de cas, ces personnes n'ont aucun type de soutiens sociaux ou familiaux. Dans d'autres occasions, les professionnels des centres pénitentiaires qui les ont suivis attendent que leur incorporation soit positive, les laissant en liberté conditionnelle sous réserve de participer au projet.

Dans la plupart des cas, les individus entrés dans ces conditions sont arrivés au cours de leur processus de compromission à un haut niveau de responsabilité ;

- les parents en situation de chômage prolongée.

Il s'agit en outre des personnes responsables d'une famille, avec enfants à charge qui se retrouvent dans une situation de vulnérabilité ou en risque d'exclusion causée par une situation de chômage durable. Il s'agit en général de personnes de plus de 45 voir 55ans. La majorité de ces bénéficiaires a intégré le programme *via* les programmes d'insertion et d'accès à l'emploi des différentes administrations publiques.

A la différence d'une structure communautaire ordinaire, de type Emmaüs France, la relation de subvention et de partenariat avec l'administration publique crée un organigramme particulier. L'organisation de la plupart des Communautés espagnoles est construite sur des processus de compromission différents ; sur des fonctions différentes ; sur l'opportunité et la possibilité d'aides et de subventions diverses. La construction et la gestion des ressources humaines d'une association, ou d'une entreprise dite sociale dépendent de facteurs extérieurs, qui sont autant de variables indépendantes. En l'occurrence, il existe au sein des associations, une forme de compromis telle que certains travailleurs concèdent un certain nombre de leur droit, en échange d'autres avantages propres à la vie et au fonctionnement associatif. En Espagne, la diversité des profils de bénéficiaires rend inopérante l'image du Compagnon. En France, il n'y a pas de discrimination, donc tous les communautaires sont censés s'identifier au Compagnon. En Espagne, il existe plusieurs profils de bénéficiaires et plusieurs trajectoires. L'identité du Compagnon est alors remplacée par celle du «*trapero* ». Le « *trapero* » est le chiffonier, c'est-à-dire le professionnel de la récupération. Ainsi, le « *trapero »* n'est plus uniquement le bénéficiaire, mais l'ensemble de l'effectif, du directeur à l'ouvrier. Cette nouvelle identité favorise également la cohésion de l'ensemble du groupe, pas uniquement au niveau des bénéficiaires mais de l'ensemble des travailleurs. D'ailleurs, dans toutes les Communautés espagnoles, nos entretiens nous ont permis de vérifier que tous les travailleurs (directeur, assistants sociaux, psychologues, chefs d'atelier, ouvrier, etc.) s'identifient à la figure du « *trapero* »

2.5.Au Royaume-Uni, les « Trustees » et la promotion interne marque une ère de la gestion associative

Un des éléments qui importe le plus, dans l'organigramme d'une Communauté britannique, n'est plus le statut du travailleur solidaire mais le statut des membres du bureau : les « *Trustees »*.

Notre enquête nous a permis de découvrir que chaque modèle communautaire faisait apparaître une figure particulière : le « *Trustee »* au Royaume-Uni, le « *trapero »* en Espagne et le compagnon en France. A l'instar de la France, Emmaüs UK a aussi identifié le bénéficiaire sous l'appellation de

« *Companions* » (Compagnons). La différence entre le modèle britannique et le modèle français ne se joue pas sur l'identité du bénéficiaire mais plutôt sur celle du « *Trustee* ». Ce n'est pas la première fois que les chercheurs en économie sociale mettent en avant la spécificité du statut des « *Trustees* ». Le « *Trustee* » est le membre du « *board* », c'est-à dire du bureau exécutif. Cette section étant consacrée à l'émergence de différentes figures au sein des relations communautaires, c'est sur celle-ci que nous avons voulu attirer l'attention. Au Royaume-Uni, les « *Trustees* » ont plus le profil d'investisseurs que de militants. Leur militantisme apparait au second plan, derrière, ce que les Compagnons appellent le « social power » (une forme de promotion de soi). Cette critique venue des Compagnons reflète parfois les tensions qui existent entre les « *Trustees* » et les bénéficiaires. En général, cela fonctionne bien quand les « *Trustees* » accordent une certaine autonomie aux salariés responsables et moniteurs dans leur relation avec les bénéficiaires, dans la gestion de la communauté.

En réalité, les « *Trustees* » sont les responsables juridiques d'une association en termes de propriété, de finance, d'emploi (salariés ou de volontaires). Nos entretiens avec certains « *Trustees* » montrent que certains sont de vrais investisseurs, pourvus de solides compétences dans les affaires, l'économie et la finance. Certains ont permis la création de Communautés dans des régions parfois difficiles.

D'ailleurs, la « *Charity* Commission » insiste sur les compétences en management, gestion et finance. De plus, les « c*harities* » ont une relation très prégnante avec les autorités puisqu'ils ont la responsabilité de faire respecter les règles administratives, juridiques, de sécurité, santé et hygiène. Chaque année, les « *Trustees* » doivent rendre des rapports aux autorités de tutelle et à la « *Charity Commission* ». Il ne faut donc pas nier leur importance. Seulement, l'organisation d'une communauté nécessite que les jeux de pouvoirs soient neutralisés et relativisés selon les champs de compétences et de militance.

3. Le fameux trépied « solidaire » : un modèle de division du travail et de représentation basé sur les fonctions et la solidarité

Parmi les spécificités qu'Emmaüs a développées, nous avons abordé le modèle communautaire et la figure du Compagnon. Or, une autre spécificité d'Emmaüs est le « trépied ». Le trépied est la collaboration au sein des Communautés des salariés, des bénévoles et des compagnons. Ce levier permet la gestion des ressources humaines telle qu'elle apparaît dans la majorité des Communautés. Le trépied est le principe original, mais comme pour les autres spécificités d'Emmaüs, certaines adaptations peuvent exister d'une communauté à l'autre.

Le principe du trépied est analysé tout au long de la thèse. Ce principe a permis à Emmaüs, d'intégrer les différentes parties prenantes du système communautaire selon leurs fonctions, leurs intérêts et leurs besoins. Cependant, cette relation, qui est basée sur la collaboration et la solidarité, n'empêche pas les tensions, les abus et les pressions au sein du collectif communautaire. Nous verrons qu'au fil de l'évolution du Mouvement et depuis la création du modèle communautaire dans les années 1940, ces trois acteurs qui collaborent au sein des Communautés subissent des mutations de leur identité. Cette transformation est d'ailleurs perceptible grâce à l'analyse comparative qui montre des évolutions et des organisations différentes. Cette répartition en Trépied est effectivement plus visible dans les Communautés françaises qu'ailleurs.

3.1. L'histoire du trépied décrit l'évolution des relations et des ressources humaines au sein des communautés

3.1.1. A la création du Mouvement, l'Abbé Pierre s'est entouré de plusieurs types d'acteurs

Tout d'abord, comme nous l'avons évoqué, le Mouvement naît d'abord de la rencontre entre l'Abbé Pierre et Georges Legay. Cependant, aux origines, l'organisation a évolué en agrégeant de plus en plus de nouveaux acteurs. Parmi ces nouveaux collaborateurs, il y avait Lucie Coutaz[1], amie et secrétaire de l'Abbé Pierre, avec qui il était entre en Résistance durant la guerre ; d'autres Compagnons ; des séminaristes présents dans les Communautés, pour garantir un encadrement moral aux Compagnons ; mais également des volontaires engagés, notamment depuis l'appel à l'Insurrection de la Bonté ; et les amis de l'Abbé, notables, grands donateurs et hautes personnalités qu'a su rassembler l'Abbé Pierre, afin de mener a bien son projet[2].

3.1.2. Au fil du temps, la domination du fondateur a été remise en cause

L'organisation actuelle des Communautés est très différente de celles des origines. Après un temps de l'urgence et de l'illégalité, Emmaüs s'est construite grâce au soutien des notables et des réseaux. La nouvelle composition des effectifs a engendré un choc des profils et des méthodes, par la coexistence soudaine mais brutale de deux mondes que tout opposait, hormis leur volonté commune rattachée à la cause. L'histoire du mouvement a été marquée par des transformations et des difficultés à se développer ; notamment, aux plus hautes sphères de la hiérarchie. Un épisode très connu est celui du « meurtre du père » (Brodiez-Dolino, 2008). Déjà vers 1957-1958, un courant gestionnaire remettait en cause l'icône fragile qu'est l'Abbé Pierre, sur qui reposait toute

[1] Lucie Coutaz (1899-1982), à l'origine assistante sociale et religieuse, est la secrétaire de l'Abbé Pierre de la Seconde Guerre mondiale jusqu'à sa mort. Cette Savoyarde, guérie à Lourdes, rencontre l'abbé Pierre en 1943 : Alors que ce dernier, résistant, est recherché par la police allemande, elle le cache sous une fausse identité. Elle est considérée comme la co-fondatrice du Mouvement Emmaüs. Lucie Coutaz est, comme l'abbé Pierre, enterrée dans le village d'Esteville, en Seine-Maritime (76), avec les premiers Compagnons d'Emmaüs.

[2] Le Conseil d'Administration de la toute jeune association Emmaüs est alors composé de journalistes (Georges Verpaert, Robert Barrat), d'avocats (Jean Budin, Maître Chaumié), de notaires (Maître de La Marnière) de grands patrons d'entreprises (Georges Lillaz, directeur général du BHV, André Bercher, directeur d'une entreprise de vêtements, Jean Bouchy, ingénieur-conseil disciple de Gustave Eiffel), de financiers (M. Mourrat, directeur de la Banque des intérêts français, Jacques Lazard, héritier de la Banque Lazard, Dominique Denis), de Guy Houist, un membre du Conseil économique), de Conseillers d'Etats, Pierre Join-Lambert) et autres capitaines de Vaisseau en retraite (le Commandant Boulat, également Vice-président d'une association familiale), ensuite arriveront 2syndicalistes de la CFTC, Maurice Bouladoux et Jean Villot.

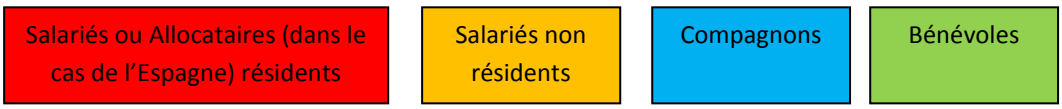
l'organisation. La dépendance au fondateur était réelle, notamment au plan financier (de nombreux dons sont libellés au nom du fondateur). De ce fait, dans la pratique concrète, l'Abbé ne reversait qu'une partie des dons à l'association. Il se réservait le droit discrétionnaire de régler certains cas qui ne nécessitaient ni l'appui ni l'avis du conseil. Cette gestion souvent opaque a été remise en cause. Une partie du conseil d'Administration a mis le fondateur à l'écart. Pour certains, notamment des Compagnons-cadres, il s'agit d'un putsch. L'Abbé Pierre a donc quitté momentanément ses fonctions. Il est parti s'exiler en Suisse où il a créé Emmaüs International. Malgré certains épisodes houleux de l'histoire d'Emmaüs, le mouvement associatif retrouvera une forme d'harmonie. Cependant, à partir de ce moment, la gestion d'Emmaüs sera définitivement marquée par ces deux courants : les *abbé pierristes* et les *emmaüsiens.* Les premiers sont fidèles au fondateur et à sa direction, les seconds sont plus enclins à une forme plus professionnelle de gestion[1].

3.1.3. Actuellement, la logique gestionnaire transforme le principe original du Trépied (une comparaison des organigrammes en France, en Espagne et au Royaume-Uni)

Aujourd'hui, la logique gestionnaire est présente dans beaucoup de communautés. Pourtant, les difficultés qui ont marqué l'évolution des relations au cœur du mouvement se retrouvent au sein des Communautés. La gestion du personnel et la neutralité dans les rapports sont parfois difficiles ; le responsable est un gestionnaire, un animateur – moniteur, psychologue, « meneur d'hommes ». Les liens affectifs et les relations d'affinités avec certains (les plus anciens, les plus fragiles, les plus compétents) doivent être mis de côté. Afin de comprendre comment a évolué le Trépied d'un pays à l'autre, trois organigrammes décrivent assez bien l'impact de ces logiques dans l'organisation du travail, des modes de représentation et de promotion dans trois Communautés différentes.

[1] Nous aborderons cette différence de gestion, notamment en traitant des logiques qui façonnent la raison économique du mouvement.

Légendes

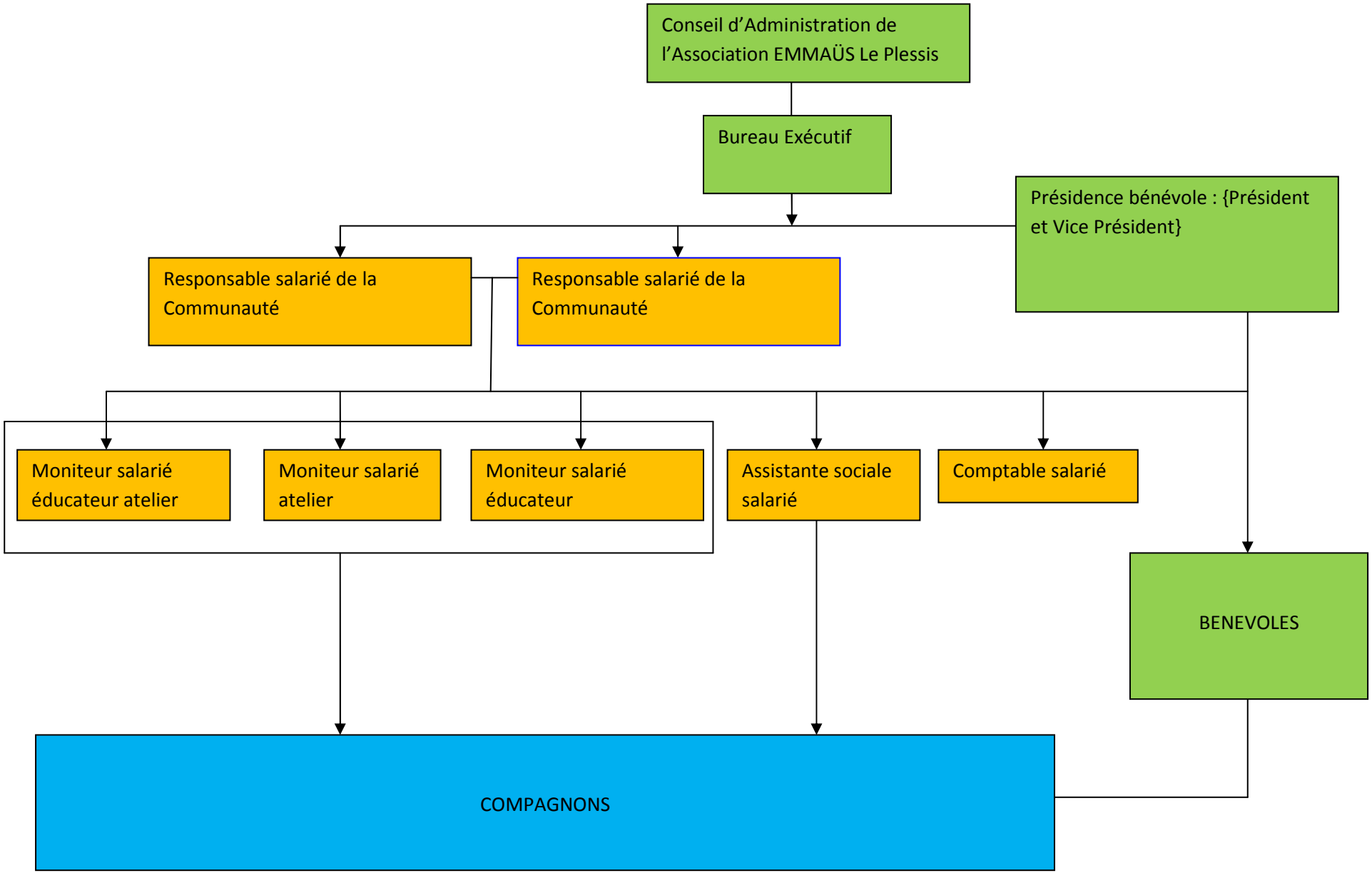


L'organigramme 1 montre parfaitement la place des Compagnons en bas de la hiérarchie. Ces derniers sont réduits à leur seule fonction de production et à leur identité de bénéficiaires.

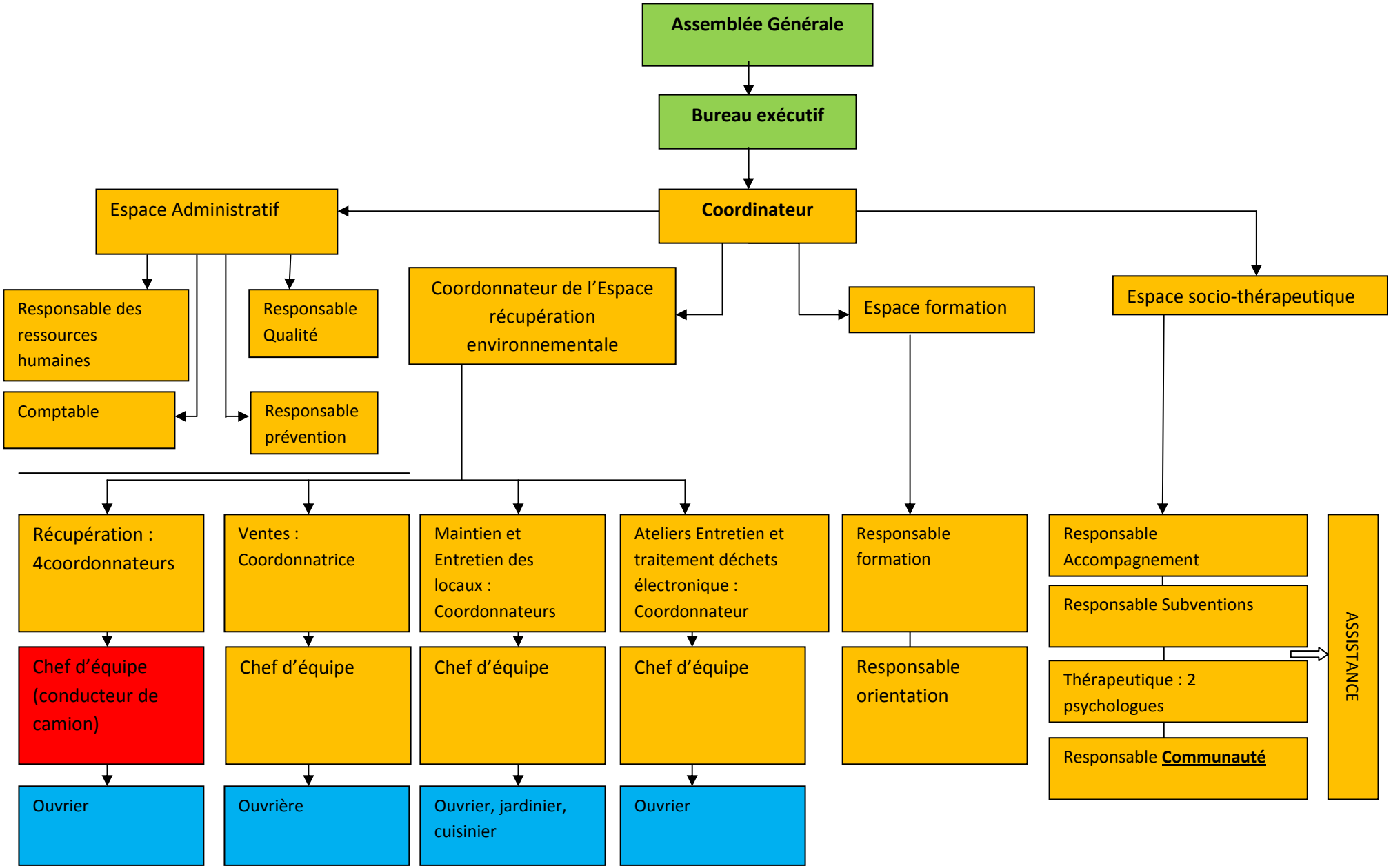
L'organigramme 2 montre une véritable bureaucratie solidaire avec différents espaces de développement – industrielle, formation professionnelle, administratif, socio thérapeutique – .Cette organisation permet une véritable prise en charge des trajectoires et de l'insertion sociale et professionnelle des bénéficiaires. Néanmoins, la distinction est faite entre les salariés en insertion et les allocataires d'une aide à l'insertion.

L'organigramme 3 montre la différence entre les salariés résidents et les salariés non résidents, ce qui est une pratique inspirée de l'idéologie. De plus, la promotion interne des Compagnons est favorisée par un système de responsabilisation dans l'organisation du travail..

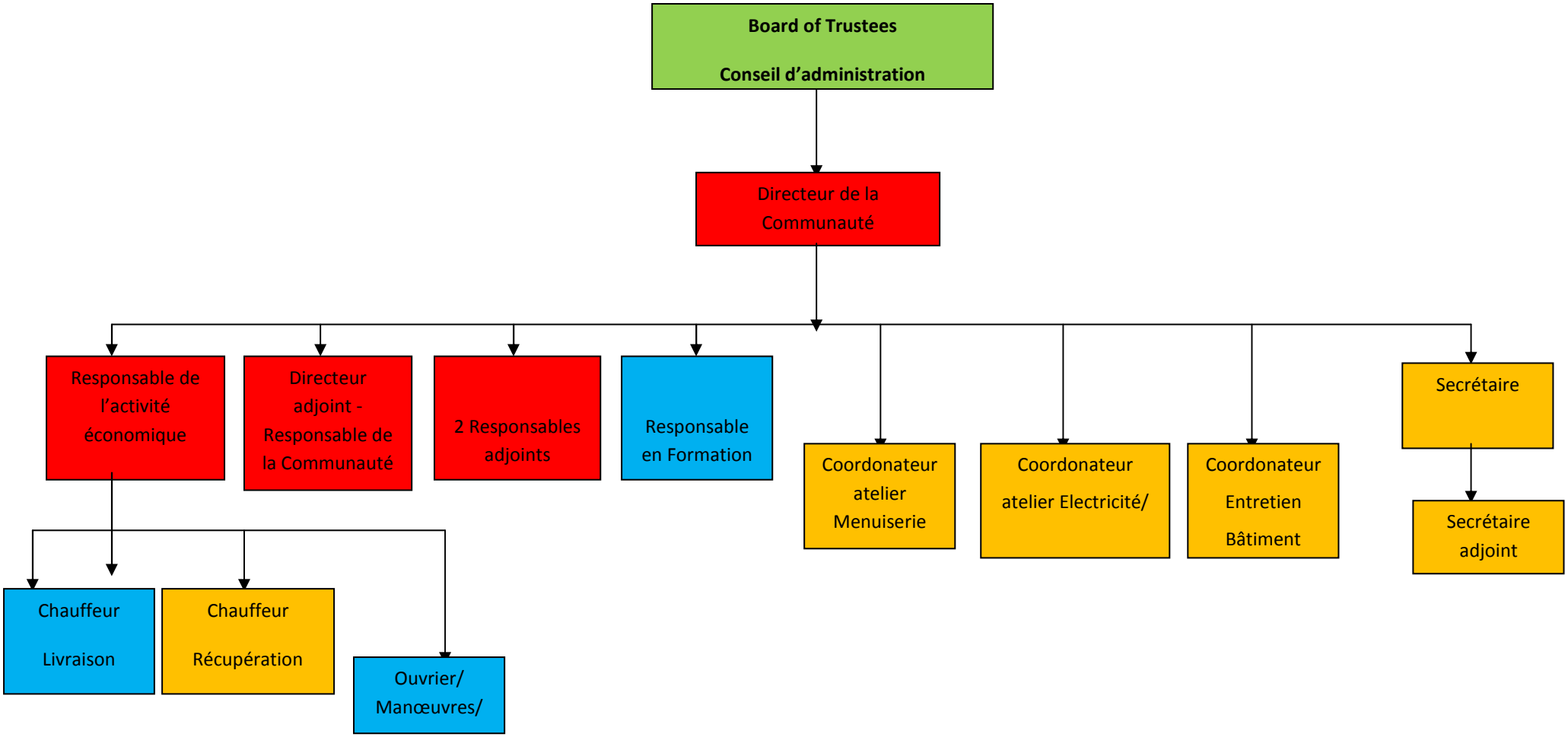
Organigramme 1 Emmaüs Le Plessis Trévise France 2009



Organigramme 2 Traperos *Emaus* Murcia Espagne 2009



Organigramme 3 Emmaus Cambridge Royaume-Uni 2009



3.2.L'intégration des Compagnons subit différentes formes de tensions entre solidarité, aliénation et jeux individuels

3.2.1. L'intervention des Communautés oscille entre l'aide et l'entre-aide : les communautés sont le lieu d'une double relation inclusive-exclusive.

L'engagement associatif permet aux individus de retrouver des normes de conduite, des positions, et des rôles sociaux (Barthélémy, 2000). Comme évoqué plus haut, Emmaüs naît de la relation entre le fondateur avec un désespéré suicidaire, Georges Legay. Au lieu de l'aider, l'Abbé Pierre lui propose : « *Je ne peux pas t'aider, mais toi, tu peux m'aider à aider les autres* ». Ce principe fondateur est nécessaire pour comprendre la méthode d'intervention sociale dans les Communautés.

D'ailleurs, Bloch-Lainé expliquait que la stratégie d'intervention est influencée par le mode de formation de l'association (ou de la communauté) et aussi de la position des promoteurs de l'aide au regard de l'action engagée. Il décrivait alors deux modes de formation : l'aide sociale, dans laquelle les promoteurs génèrent une activité nécessaire pour un groupe de bénéficiaires dont ils ne font pas partie ; l'entraide, dans laquelle les promoteurs mettent en place une activité pour le groupe dont ils estiment faire partie.

Cette opposition a existé (et existe encore) au sein du mouvement. Entre les *abbé-pierristes*, proches de l'idéologie du fondateur, favorables aux principes d'entraide, et les *emmaüsiens* (plus institutionnalistes) convaincus du premier principe. Cela a conduit à la constitution de fédérations historiques du Mouvement français, dont les principales l'UCC, les « emmaüsiens » et l'UACE, les « abbé pierristes » (Brodiez-Dolino, 2008[1]). Chacune tentait d'un côté, d'éviter les formes de paternalisme ou la dépendance charismatique vis-à-vis du fondateur, et d'un autre côté, d'éviter la consolidation des jeux défensifs, la limitation de l'engagement en son sein et de fait l'échec de l'auto

[1] Le mouvement communautaire était divisé en 7fédérations (ou familles) de Communautés : l'Union centrale des Communautés-UCC-, l'Union des Amis et Compagnons d'Emmaüs-UACE-, Fraternité, Liberté, Partage, Accueil et vie, et Nord-Pas de Calais. Depuis 2005, un processus d'harmonisation a entrainé une disparition des fédérations et une unique branche communautaire. Toutefois, on retrouve des différences de méthode d'intervention lié aux anciennes pratiques.

aide sociale. La logique communautaire oscille entre la capacitation de chacun des communautaires à se prendre en charge, *s'entraider,* et la solidarité en cascade, *l'aide – sociale –* au plus souffrant. Ce dernier induit que des Compagnons sont moins capables d'autonomie.

3.2.2. Vus de l'extérieur des Communautés, les Compagnons sont perçus comme exploités.

Au sein des Communautés, le Compagnon collabore avec les bénévoles et les salariés. Cela nécessite cette gestion en *Trépied* où chacune des parties occupe *plus ou moins* une fonction[1] : d'encadrement chez les salariés, de décision et d'accompagnement chez les bénévoles, de production chez les Compagnons. Il existe un paradoxe entre la fonction de production du Compagnon et sa position de bénéficiaire. Depuis 60ans que le Mouvement Emmaüs existe, ce n'est qu'en 2005, qu'une rencontre nationale représentative « Journées nationales des Compagnons » a été mise en place. Cela en dit long sur les stratégies de représentation au sein du mouvement ; vues de l'extérieur, les Communautés semblent souffrir d'un défaut de démocratie sociale. Eme et Carrel évoquaient l'absence de syndicats et de comité d'entreprises, le côté un peu secret, autarcique et sectaire des Communautés (Eme, Carrel, 2008). De plus, l'opinion publique perçoit les Compagnons comme des individus exploités. Les résultats économiques dégagées par l'activité de ces travailleurs est importante, pourtant, pour l'opinion publique, le sort des Compagnons ne semble pas s'améliorer. Ce sont alors le statut ou l'absence de contrat de travail, l'absence de salaire, le niveau de protection sociale et la faible couverture sociale qui sont mis en cause. Dans certains cas de figure, les Compagnons doivent renoncer à leurs allocations et autres avantages sociaux pour intégrer la Communauté en France et également à l'étranger[2]. Pourtant, peu de personnes peuvent définitivement trancher sur la question de l'exploitation et du sort des Compagnons. Les Communautés ne sont pas injustes, car il n'y a pas tout à fait exploitation et sectarisme *;* mais elles ne sont pas, non plus justes car les relations conventionnelles et informelles fonctionnent hors du cadre légal. Elles sont alors optimales (Rawls,

[1]Cette répartition évolue d'une communauté à l'autre.
[2] Cf. Communauté de Cambridge au Royaume-Uni, que nous aborderons plus bas.

1987). C'est la fonction différentielle qui fonde les relations professionnelles et la gestion au sein des Communautés.

3.2.3. Les Compagnons sont victimes d'une forme d'aliénation : analyse de leurs revendications, leurs intérêts et leurs valeurs.

Nous nous sommes inspirés d'un article résumant le compte rendu des journées nationales des Compagnons[1]. Ce document donne un bon aperçu des intérêts et des valeurs, défendus par les Compagnons, et les jeux d'influence qui façonnent la relation au sein des Communautés. Les discours des Compagnons témoignent d'une double logique inclusive/exclusive vis-à-vis de la Communauté, d'une certaine « aliénation », quant à leur vraie place au sein du groupe, de l'importance de la solidarité dans la régulation interne et externe [*urbi* et *orbi*]. Autant de facteurs qui participent des relations sociales et professionnelles au sein des Communautés. La notion d'aliénation est généralement comprise comme la dépossession de l'individu et la perte de maîtrise de ses forces propres au profit d'un autre individu ou d'un collectif. Il renvoie ainsi fréquemment à l'idée d'une trajectoire personnelle peu maîtrisée. Ce terme est à l'origine un terme juridique, se rapportant à un transfert de propriété. Notre hypothèse est simple : l'absence d'instance formelle de représentation des Compagnons a conduit ces derniers à subir les revendications des autres acteurs. En soixante ans d'existence, cela fait moins de cinq ans (à l'époque de l'enquête) que les Compagnons disposent d'un lieu national où exprimer leurs idées. Mais cette instance n'a pas force décisionnelle. C'est plutôt une rencontre consultative. En reprenant la terminologie de Hirschman, « Voice, Loyalty et Exit » (Hirschman, 1970), nous pourrions dire que la participation des Compagnons relève plus de l' « Exit » ou de la défection. En effet, le mot « aliénation » vient du latin « alienus », qui signifie *autre*, *étranger*. Or, notre hypothèse est que le Compagnon est l'étranger dans le système communautaire, que ses revendications sont moins écoutées que celles des autres, alors qu'il représente la principale main d'œuvre des Communautés.

[1] Emmaüs, « 2ème Rencontre Nationale des Compagnons à Orléans, Ardon » 2007

Malgré leur position d'exclus, les Compagnons revendiquent leur volonté d'être des acteurs responsables dans la société

Un des premiers éléments énoncés porte sur la mise en pratique dans le fonctionnement interne des Communautés, des pratiques et des valeurs défendues hors de la communauté. « *Pour être capable d'intervenir à l'extérieur, il faut être fort à l'intérieur* ».

Parmi les remarques, certaines portent sur la solidarité au sein de la communauté et dans la société. Certaines expressions évoquent « *l'égoïsme outrancier de la société occidentale », « le manque d'amour et de sentiments envers nos semblables »,* et les *« limites à la liberté de l'autre ».*

Des remarques soulignent la nécessité de lutter contre l'exclusion, l'isolement, la solitude, ou la misère. L'article mentionne même que l'un des Compagnons propose d'organiser *un grenelle contre l'exclusion et la misère.* D'autres regrettent l'indifférence à l'égard d'autrui tant au sein du mouvement, que dans la société en général. Ainsi, les Compagnons refusent l'indifférence vis-à-vis des sans-papiers, des jeunes, des personnes handicapées, des personnes fragiles psychologiquement, des personnes âgées et des homosexuels. Dans le même état d'esprit, les Compagnons refusent le racisme mais aussi le machisme, l'ignorance, l'homophobie, présents dans la société et dans les Communautés, et en appellent « à une valorisation de la diversité culturelle ».

« *Les Compagnons veulent des Communautés et une société, respectueuses de l'environnement et d'un certain nombre de valeurs qui vont dans le sens du développement durable : arrêter le gaspillage, utiliser des matières recyclables, promouvoir l'éco construction et les énergies renouvelables, avoir une banque éthique, et partager les biens de l'humanité* ».

Les Compagnons évoquent aussi l'assistanat. L'un d'eux va jusqu'à souhaiter « *être acteur, limiter la formule d'assisté et de consommateur car les Compagnons ont des droits mais surtout des devoirs* ».

Un autre voudrait que chacun ait conscience de sa place et de ses responsabilités, de son engagement.

Ils valorisent l'humain aux dépens de l'économique. L'aide au plus démunis est prioritaire. Violence et maltraitance sont aussi dénoncées.

Les Compagnons revendiquent plus de représentativité nationale et internationale, plus de cohésion dans leurs actions communes, et plus de responsabilité au sein du Mouvement.

D'autres thèmes abordent plus la vie communautaire. Ainsi, les échanges sont très importants pour la vie communautaire. D'ailleurs, face au succès de la rencontre nationale, il semble que les Compagnons soient motivés à l'idée d'une rencontre internationale. Il leur semble primordial de multiplier les rencontres locales, régionales, nationales et internationales. Dans les remarques exprimées au cours de cette rencontre nationale, deux compagnons souhaitent faire des jumelages entre communautés. Un Compagnon propose de faire une assemblée générale des Compagnons. De même, ils aspirent à plus de communication et un respect mutuel entre Compagnons « *il n'y a pas les plus forts, les plus faibles, les durs, les moutons* ». Il faudrait selon un Compagnon favoriser la transmission des valeurs des anciens aux nouveaux Compagnons. La mixité est aussi requise. En l'occurrence, certains Compagnons imaginent « *des Communautés avec des hommes, des femmes, des enfants, une vie de famille, de couples* ». Cette idée rappelle les familistères.

Les Compagnons aspirent à plus de place et de responsabilité, y compris dans le mouvement. D'ailleurs, ils voudraient que le mouvement recrute plus au sein des Compagnons. Une formule dans l'article résume bien l'idée « *que le Mouvement cherche, au sein des compagnons ses responsables de demain* ». Il y a donc un besoin d'ascension et de promotion au sein du mouvement français.

Les Compagnons ont assimilé le principe de la gestion en trépied à l'intérieur des Communautés.

Malgré leur besoin de promotion et leur revendication pour davantage de représentativité, les Compagnons ne remettent pas en cause le modèle en « trépied » d'Emmaüs basé sur le rapport entre salarié, bénévole-ami, et Compagnon. A contrario, les Compagnons insistent sur le fait que ce modèle en trépied est indispensable au fonctionnement du Mouvement et de la Communauté. Les compagnons comprennent que cet équilibre est le principal garant de leur place à eux au sein effectifs.

Nous revenons ici à l'idée d'un différentiel. Le travail dépend des autres, ce modèle en trépied est a priori la clé d'un modèle de flexicurité collatérale. Ce différentiel est garant de l'équilibre et du fonctionnement du tout. Pourtant ce principe ne signifie pas forcément inégalité. En réalité, il nous semble essentiel de comprendre que l'égalité au sein d'Emmaüs se comprend très différemment. L'égalité à Emmaüs relève plus du respect et de l'acceptation de la fonction de chacun (Rawls, 1987).

Les Compagnons ne veulent pas de syndicats mais des organes représentatifs adaptés.

Charles, un Compagnon reconnaît que « *depuis 15ans, les choses ont énormément évolué, les compagnons participent à de nombreux moments de vie du Mouvement, localement, ils peuvent participer au cas, et bientôt, ils pourront être élus. Et lorsque la branche communautaire sera mieux rôdée, il y aura encore de nouvelles avancées !* » Quant à la représentativité, personne ne remet en cause la construction en trépied, même si chacun attend que les autres acteurs aient plus de considération pour la fonction du Compagnon. La participation des Compagnons dans certaines instances représentatives est expérimentée avec succès, mais uniquement, dans certaines Communautés.

Enfin, les Compagnons sont réticents à l'idée d'un syndicat. En réalité, cela irait à l'encontre du modèle en trépied. « *Pour nous, il faut avancer tous ensemble dans le mouvement, les Compagnons AVEC les autres.* » Et Pascal de rajouter, « *on est Emmaüs, pas la CFDT ou FO !* » En l'occurrence, l'organisation des ressources humaines instituée au sein du Mouvement est préférée et peut être plus adaptée à leur mode de fonctionnement.

Une idée qui prend de l'importance et pourrait surpasser celle de former un syndicat des Compagnons est l'idée de créer des collèges régionaux de Compagnons. Il y a dix ans que ce projet existe en région Poitou Charente Pays de Loire, qui représente quinze Communautés.

Dans la démarche de ce collège, des Compagnons représentant leur communauté forment des groupes de réflexion et de propositions. Les réunions sont au nombre de quatre par an et chaque communauté accueille à tour de rôle. En fonction des Communautés, les représentants sont désignés, élus ou

volontaires. L'animation, raconte l'article, est « assurée par une amie (bénévole) retraitée, ex-travailleuse sociale, Bernadette P. en binôme avec Georges S. Compagnon aux Peupins. Les thèmes sont choisis d'avance par le Collège pour être préparés dans les Communautés avant la réunion ».

Les thèmes abordés vont de la diversité de l'accueil, de la place des amis, des femmes dans la Communautés, des échanges entre Communautés, de la retraite, etc. (Autant de thèmes que l'on retrouve à la rencontre nationale).

Les Compagnons revendiquent une meilleure transmission des informations

A l'instar des questions de représentativité, la question de l'information est aussi présente dans les débats. Il faut comprendre que la structure d'Emmaüs est tellement complexe, que l'information se perd facilement entre les différents niveaux et structures parallèles.

Au niveau interbranche la région et ses collèges sont une instance importante. Entre Emmaüs France et les groupes, c'est le Comité de la Branche Communautaire qui établit les liens d'informations. D'ailleurs, il est préférable qu'un Compagnon référent diffuse les informations au sein de la branche. Les Communautés disposent aussi d'un outil informatique interne : extranet.emmaus-France.org.

Les Compagnons revendiquent une plus grande valorisation de leur travail au sein des Communautés : ils veulent plus de formation, de meilleurs moyens de réinsertion, etc.

Les Compagnons aspirent à un meilleur rapport entre responsables de Communautés et Compagnons. D'ailleurs, un Compagnon rappelle aux responsables de « *ne pas oublier qui fait rentrer l'argent dans la Communauté* ». Les Compagnons demandent des logements décents, des chambres individuelles ou spécifiques pour ceux qui ont une famille, ou encore des studios de transits pour faciliter la réinsertion.

Un autre point est la reconnaissance du travail. En l'absence de statut clair, la reconnaissance par le travail est essentielle. Les Compagnons veulent que l'on reconnaisse leur travail comme une vraie activité professionnelle. Il exige aussi une valorisation de leur savoir-faire et de fait de « *mieux exploiter la Maison des formations des Compagnons* ». Les retraites sont aussi envisagées comme

essentielles. Les Compagnons souhaitent pouvoir bénéficier d'une bonne retraite. Les Compagnons demandent plus de transparence financière et aussi en ce qui concerne les prises de décisions prises au quotidien. Enfin, ils souhaitent plus d'ouverture culturelle, nécessaire à l'insertion. Il n'y a pas beaucoup de différences avec un salarié lambda. La construction identitaire du Compagnon passe aussi par son ouverture à la société.

Parmi les remarques, un compagnon a expliqué qu'« *une bonne communauté se jauge à sa capacité à permettre d'en sortir ou de découvrir autre chose qu'elle-même ».* En effet, les Compagnons réclament plus de formation et d'insertion professionnelle. Il s'agit pour eux de valoriser à l'extérieur l'expérience qu'ils ont acquise, de bénéficier de formation et aussi de pouvoir intégrer des structures d'insertion d'Emmaüs. En réalité, les Compagnons voudraient renouer avec l'identité de l'autre Compagnon (l'Artisan, maître d'ouvrage). Un compagnon souhaite que les Communautés « *donnent confiance aux employeurs d'employer des compagnons ».* Il est alors question de donner une véritable valeur au travail de Compagnon ; exporter l'image du Compagnon serait un défi à la fois raisonnable et ambitieux. Les Compagnons attendent des Communautés qu'ils permettent la transition et la ré insertion dans la société et sur le marché du travail. La Communauté a alors une double visée de réinsertion sociale et professionnelle. Cette double visée est pertinente car il s'agit dans le cas des Communautés d'apprendre à la fois un travail mais aussi un mode de travail ou un emploi. C'est-à-dire que la communauté insiste tout autant sur la pratique d'une activité mais aussi la façon de pratiquer cette activité, en communauté. On insiste alors sur la coopération, les relations humaines et sociales. Ce qui fait du modèle d'insertion professionnelle par la Communauté un modèle pertinent qui lie la pratique d'une activité au mode d'organisation de cette pratique. Il s'agirait en somme d'un modèle d'insertion misant sur l'amélioration du capital travail et du capital humain et social.

En relisant les différentes revendications des Compagnons exprimées lors de la deuxième rencontre, il apparaît que celles-ci expriment plusieurs idées parfois opposées. Par exemple, malgré leur situation précaire, les compagnons veulent assumer des responsabilités vis-à-vis des personnes plus démunis. Des Compagnons voudraient aider les plus démunis, organiser des maraudes, distribuer des soupes,

aider les sans abri. De même, les Compagnons réclament plus de promotion interne et de représentativité alors qu'ils ont parfaitement assimilé le principe d'une gestion en trépied. Certains compagnons réclament des Communautés mixtes où pourraient vivre des familles, alors que d'autres exigent de meilleurs moyens de réinsertion afin justement de sortir des Communautés. D'un côté, certains compagnons semblent se complaire dans la vie communautaire ; d'un autre côté, d'autres veulent se réinsérer. A la lumière de ces propos, nous pensons que le modèle d'Emmaüs de relations professionnelles repose sur certaines innovations : une approche *urbi et orbi*, c'est-à-dire des relations conventionnelles duales basées sur une vision à la fois interne et externe ; une insertion valorisant le capital travail et le capital humain ; et enfin une flexicurité collatérale ou différentielle, basée sur une meilleure coopération au sein du trépied, sur une volonté solidaire d'aide au plus faible, sur un compromis où la flexibilité des uns permet la sécurité des autres. Les Compagnons espèrent qu'Emmaüs tisse davantage de liens avec les partenaires extérieurs et que l'image des Communautés et celle des Compagnons soit plus réaliste et plus positive à l'extérieur. Enfin, parmi les améliorations nécessaires à une meilleure intégration au sein des Communautés, les relations professionnelles au sein des Communautés devraient favoriser une plus grande dynamique d'expression et de participation. Cela permettrait d'améliorer la représentativité et la prise de décision des Compagnons dans les instances. Cette volonté démocratique est visible dans les revendications des Compagnons. L'amélioration de la représentativité devrait s'accompagner d'une meilleure communication et d'une approche plus pédagogique de l'animation des Communautés. Les relations professionnelles communautaires devraient également fournir une synthèse et un répertoire des parcours en Communauté, afin d'assurer les carrières et l'insertion au sein du mouvement. Le dernier point porte sur l'harmonisation des pratiques communautaires. En effet, cette harmonisation permettrait une synthèse des pratiques dans chaque communauté afin de voir ce qui fonctionne ou pas, les innovations apportées. Mais la diversité des modes de pratiques dans les Communautés est un atout que le mouvement n'est pas près à abandonner. Il nécessite toutefois des ajustements pour favoriser la cohésion du groupe.

Conclusion

La première partie était un « avant propos ». Il s'agit d'analyser le long processus d'évolution de l'économie sociale et solidaire, à travers ses formes de relations, ses organisations, ses modes de protection et de solidarité. Ce développement a permis de revoir les théories, les concepts, les doctrines qui entourent l'émergence de l'ESS. Cette première partie passait en revue l'histoire de l'économie sociale et solidaire, l'évolution de la pensée économique, les tensions, les conflits et les concurrences qui touchent les mouvements issus de l'économie sociale et solidaire. En tant que première partie, celle-ci permettait d'intégrer cette autre économie et les problématiques afférentes comme le lieu de réflexion et d'analyse de notre objet d'étude : le Mouvement Emmaüs et de ses Communautés.

L'ensemble de cette partie explorait donc l'histoire des pratiques et des procédures « solidaires » ; la production des règles de situation de travail dans les structures de l'ESS ; l'émergence de modèle particulier de relations professionnelles et d'organisations représentatives. En remontant aux sources idéologiques de l'économie sociale, nous avons décrit comment sont gérés les individus et comment sont administrés leurs biens et moyens de production. Nous avons alors abordé la construction du lien social dans la ruralité face aux aléas de l'environnement ; la construction des corps de métiers, des corporations, des confréries ; l'évolution des liens sociaux au cours de la révolution industrielle ; la relation de ces corporations avec l'Etat ; la hiérarchisation de ce lien social en fonction des compétences. Cette perspective nous rappelait l'influence du contexte socioéconomique dans les dynamiques sociales. D'ailleurs, au cours de l'histoire, nous avons démontré que les regroupements issus de l'ESS pouvaient être admis ou rejetés par les autorités. Ces corporations pouvaient être partenaires ou opposées aux différents régimes. Cette perspective permet de relativiser le caractère alternatif : celui-ci ne signifie pas systématiquement être dans l'opposition au régime politique. De même, certaines doctrines issues de l'ESS ont inspiré des régimes autoritaires (par exemple, les théories de la phalange ont inspiré le fascisme).

Malgré cela, la perspective historique décrit comment le lien social, construit et organisé, prend en charge les différents besoins des individus. Ce sont autant de pratiques historiques qui nous permettent de comprendre les pratiques actuelles. Ainsi, à la base des pratiques solidaires et de la protection sociale, il y a le souci de couvrir un risque (l'intérêt est de mettre l'individu à l'abri de tous risques) ; un besoin de convivialité, un sentiment d'appartenance et une certaine proximité ; la solidarité ; la recherche de l'harmonie et d'autres utopies ; l'émancipation et l'« *empowerment* » (ces principes évoquent la capacité d'agir par soi-même, sans subir les contraintes du pouvoir, notamment économiques) ; la résistance (l'objectif est alors de promouvoir les revendications et les intérêts d'une minorité à travers des formes de résistances organisées (mais parfois radicales).

Dans un second temps, notre approche historique permet de décrire la variation des cycles et la diversité des contextes qui traversent l'histoire, et qui influencent la construction et la rationalité des institutions de l'ESS. A ce titre, les structures de l'ESS évoluent de façon flexible et s'adaptent face à la montée des différents types de libéralisme. Nous pensons que l'histoire est traversée par plusieurs formes de libéralisme : des libéralismes politiques, économiques, civiques, industriels, sociaux etc. La multiplication des formes de libéralisme, à laquelle les structures de l'ESS font face, est promotrice de la flexibilité et de l'hybridation de celles-ci. En somme, le but de cette première partie était de démontrer que les structures de l'ESS au-delà de leurs caractères, sociale et solidaire, sont des structures « libérales ». Ces libéralismes ayant un impact sur les logiques et modalités associatives, leur adaptation prouve que l'identité des associations et des autres structures de l'ESS n'est pas figée, que les libéralismes ont un impact évident sur les relations sociales voir professionnelles. La flexibilité et l'hybridation de certaines structures de l'ESS prouvent qu'il n'est peut-être pas nécessaire d'enfermer la rationalité de ces structures selon des critères issues des typologies du tiers-secteurs, du secteur non marchand ou non monétaire, etc. La pensée issue de l'ESS est alternative et adaptée à la multitude des libéralismes.

Une chronologie de l'évolution de l'ESS, à travers une histoire sociale, tendait à démontrer la place et le rôle de l'ESS dans la considération des risques et dans la réponse face à l'émergence des

libéralismes. D'ailleurs de l'économie sociale et solidaire, sont nés plusieurs mouvements ouvriers et mouvement solidaires. Cette partie tente de décrire comment mouvements ouvriers et mouvements solidaires se démarquent dans une histoire sociale, et qu'elles sont les formes d'intervention qui en découlent. Les structures de l'ESS représentent des partenaires aussi fiables et aussi compétents que les syndicats. On parle même de concurrence entre les institutions représentatives des intérêts des travailleurs, consommateurs et usagers. Hormis la concurrence au niveau des stratégies d'intervention et de représentation entre les mouvements de l'ESS et le mouvement ouvrier, quelques éléments fondent les relations humaines, sociales, et professionnelles dans l'ESS. Autant de variables qui favorisent ces modes de représentation. L'USGERES, d'un côté et la CPCA, de l'autre montrent l'émergence de ces acteurs de l'ESS au cœur des négociations. Leur présence a définitivement redessiné les contours de la négociation, en créant une distinction entre dialogue social et dialogue civil. Or, ces nouveaux partenaires sont présents à la fois dans les négociations sociales et les négociations civiles. L'omniprésence de ces structures est un indice de leur domination dans la prise en charge des besoins, dans la couverture des risques, dans la représentation des intérêts des individus, travailleurs-usagers-consommateurs-militants. Cela nous permet de relativiser la place qui est attribuée aux secteurs de l'ESS. Ces structures ne sont plus des structures du tiers-secteur, c'est-à-dire des structures qui interviennent par défaut ; face aux défaillances des institutions publiques et privés marchandes. La deuxième partie de la thèse tend justement à repositionner les structures de l'ESS au cœur des marchés.

De plus, l'un des points forts de ces structures est la mixité des modes de relations. Nous pensons que celles-ci sont, à peu près, de deux ordres : les relations *de base* qui se tissent au sein d'une organisation sont le fait de plusieurs éléments que nous qualifierions de *structurelles et organiques* et liées à l'organisation et aux règles de fonctionnement de l'association, et d'autres *conjoncturelles et mécaniques* liées au besoins et à la mission de l'association. Les relations sociales dans une structure de l'économie sociale et solidaire sont donc traversées par une dualité organique et mécanique : d'un côté, des relations structurelles et organiques de type adhésion, cotisation, relation d'investissement, relations liées aux statuts et à l'activité ; d'un autre côté des relations mécaniques où correspondent

acteurs, fonctions et besoins : regroupement d'acteurs individuels, besoins d'autonomie des salariés qualifiés, aide à la consommation, la prévoyance des risques, action sociale, insertion sociale et professionnelle par l'activité économique, accès et développement du maillage des services publics. Cette dualité permet la flexibilité et participe à l'hybridation des structures de l'ESS. Cette dualité permet une multitude combinaison. Il existe différentes façons de prouver la flexibilité et l'hybridation des structures de l'ESS.

Afin d'étayer notre démonstration, nous avons fait le choix d'exposer une structure en particulier : la Communauté du Mouvement Emmaüs. Au fil de la description, nous avons montré l'ensemble des spécificités de cette structure. Au cœur d'un secteur déjà très particulier, la Communauté d'Emmaüs pousse au maximum l'idée de libéralisme, de flexibilité et d'hybridation. La complexité de cet objet d'étude et le « flou » qui peut entourer son fonctionnement, sont relatifs à la liberté et à la flexibilité du Mouvement. Le fondateur, inspiré par la doctrine chrétienne et encouragé par son expérience de résistant, crée Emmaüs ; Emmaüs s'est inspiré d'une structure issue de l'économie sociale ; de cette structure, le mouvement a créé une structure flexible, hybride et libérale ; dans cette structure, Emmaüs aide des individus exclus ; ces individus sont employés au développement de la structure qui les accueille.

L'avantage d'une revue historique et théorique de l'ESS est justement de démontrer la singularité des Communautés d'Emmaüs. Celles-ci sont singulières au cœur de l'économie sociale et solidaire.

Comme nous l'avons mentionné la Communauté d'Emmaüs a été créée suite à la rencontre de l'Abbé Pierre et d'un désespéré suicidaire, George Legay, le premier des Compagnons. Ce n'est pas un hasard si la figure de l'abbé Pierre est décrite dans les « mythologies » de Barthes (Barthes, 1957). L'histoire comparée du fondateur et de son premier compagnon relève d'une véritable mythologie, d'un récit, d'une « mystique ». Cette perspective est indispensable à la compréhension des Communautés d'Emmaüs. C'est d'abord la mythologie d'Emmaüs qui permet au fondateur d'imposer son idéologie et le mode de relation solidaire dans les Communautés. Evidemment, la preuve a été faite que le mouvement a subi des transformations, des conflits, des mutations depuis les origines ; mais la

mythologie d'Emmaüs est encore présente dans l'imaginaire et dans la culture d'entreprise communautaire. Cela dit, cette mythologie s'accompagne d'une philosophie.

Cette philosophie s'inspire d'exemples, de pratiques, de doctrines, issus de l'évolution du mouvement de l'ESS : les Communautés d'Emmaüs s'inscrivent dans le prolongement des Communautés de Rochdale, de la Communauté Harmony de Owen, des utopies de phalanstère et de familistère (présent à Guise). Elles sont la preuve que les anciens modèles traditionnels de structures de l'ESS sont toujours adaptés à l'économie contemporaine.

Cependant, appartenir au mouvement de l'ESS n'empêche pas les Communautés d'Emmaüs d'être parfois à la limite des principes démocratiques ou solidaires. Les Communautés d'Emmaüs ne sont pas des « sectes », elles n'exploitent pas les Compagnons, elles ne sont pas abusives. Mais, il y a des nuances qui sont nécessaires d'étudier. Ces nuances favorisent certainement leur développement.

Parmi les spécificités d'Emmaüs, il y a d'abord le cadre communautaire. La Communauté est à la fois un refuge, une famille, une association, une coopérative, une entreprise sociale d'insertion, etc. Cette identité multiple et ce flou autour du statut des Communautés d'Emmaüs leur permettent justement de répondre aux besoins de tous, de satisfaire une majorité de parties prenantes et de rassurer l'ensemble de l'opinion publique qui est parfois sceptique quant au fonctionnement interne des Communautés.

L'analyse comparative permet justement de voir comment le modèle des origines s'est adapté aux autres contextes nationaux. Loin de l'épicentre idéologique qu'est la France, berceau du Mouvement, les Communautés d'Emmaüs (en Espagne, et au Royaume-Uni) se sont adaptées aux conditions du Marché. Ce point est largement abordé dans la deuxième partie de la thèse.

Le choix d'une structure communautaire s'est imposé de lui-même puisqu'à l'époque, le fondateur a cherché à répondre aux premiers besoins des personnes défavorisées : le logement. L'appel à l'insurrection de la bonté (hiver 1954) exhorte les mieux nantis à aider les personnes vivant dans la rue, en apportant des couvertures, en ouvrant les portes de leur foyer, etc. Le besoin de logement est la première nécessité, puis viendra la nécessite d'autonomie, et donc de développer une activité économique.

C'est le profil du fondateur qui l'a conduit à choisir l'activité de chiffonnier comme activité économique : c'est une activité du « pauvre », qui ne nécessite pas beaucoup de qualifications. Or,

notre étude montre que l'activité de chiffonnier a évolué pour devenir une activité très rentable de récupération environnementale et de traitement des déchets. C'est là, l'un des paradoxes de la Communauté d'Emmaüs. L'évolution du Mouvement montre que la relation de solidarité a permis une évolution de la logique solidaire vers une logique gestionnaire. Cette logique s'applique uniquement à la professionnalisation du personnel encadrant : il y a plus de responsables, plus de moniteurs d'ateliers, plus d'assistants sociaux ; et le siège d'Emmaüs déploie un effectif de professionnels très compétents dans l'administration associative. Or, cette logique gestionnaire s'applique dans une moindre mesure à l'activité économique, aux conditions de travail des compagnons, et à leur trajectoire et leur identité professionnelles. Les compagnons restent des Compagnons et les communautés, des Communautés. Ailleurs, notamment en Espagne, l'organigramme de certaines communautés décrit de vraies entreprises d'insertion. Nous verrons dans la deuxième partie à quel point des Communautés étrangères semblent plus compétitives sur les marchés de la récupération et de l'insertion professionnelle.

Ce point nous amène à traiter de deux autres spécificités d'Emmaüs : le trépied et le Compagnon. Le trépied est la collaboration entre les salariés, les bénévoles que l'on appelle les « amis », et les bénéficiaires que l'on appelle les « Compagnons ». L'appellation « ami » vient historiquement du fait que les premières personnes à aider bénévolement le fondateur étaient ses amis : des notables, des personnalités politiques, des chefs d'entreprise, des anciens résistants, etc. Aujourd'hui, l'ami est un bénévole (notable ou pas), comme il existe dans d'autres associations.

Le trépied a l'originalité d'inscrire dans une relation de solidarité et de collaboration : des professionnels, des militants et des bénéficiaires. Ce mode de ressources humaines est unique. C'est comme faire collaborer le personnel salarié d'un magasin, les propriétaires et actionnaires, et les consommateurs. C'est là, la principale innovation en matière de relations professionnelles, et ce qui a motivé notre choix d'analyser la Communauté d'Emmaüs. Si nous posons comme principe, que les structures de l'ESS innovent en matière de ressources humaines et de relations professionnelles, les Communautés d'Emmaüs poussent l'innovation à l'extrême. Seulement comme cela a été dit plus haut, un tel compromis n'est possible que si la culture d'entreprise repose sur une idéologie, une

mythologie, une mystique. Pour accepter un tel compromis, cela dépasse la « loyalty » (loyauté) de Hirchman (Hirchman, 1970). Il s'agirait plus de « faith » (foi). Ce n'est pas infondé si Barthes insistait sur la figure apostolique du fondateur. Cela nous laisse penser que la Communauté est parfois à la limite de la démocratie et de la solidarité. En effet, les parties prenantes font preuve d'une telle loyauté que nous sommes en droit de s'interroger sur la part d'acceptation, d'assimilation et d'aliénation qui couvre les relations solidaires communautaires. Il existe une dimension psychologique que nous n'avons pas pue étudier. Cette dimension est liée au profil des Compagnons : l'exclusion a développé des faiblesses psychologiques. Or, peut-être que ces faiblesses favorisent le compromis. De la même façon, l'idéologie chrétienne encourage les bénévoles à intervenir, ou encore la solidarité motive les salariés à travailler à moindre coût. Tout ceci est abordé en troisième partie.

Le Trépied repose sur un compromis entre les intérêts, les identités, les parcours, les trajectoires des individus. Or, l'histoire sociale et l'approche par les cycles économiques ont montré qu'il existait des nouveaux profils de travailleurs, des nouveaux profils de « pauvres ». Le défi des Communauté est justement de tenir de ces évolutions : les compagnons ne sont plus les mêmes qu'avant, et leurs intérêts ont évolué. C'est ce que prouve une analyse de leurs revendications et de leurs valeurs. Or, cette analyse nous laisse penser que les Compagnons sont touchés par une forme d'aliénation : c'est-à-dire que leurs revendications subissent des tensions : ces tensions sont liées à la mixité de leur identité professionnelle, leur identité militante et leur identité de bénéficiaire ; elles sont liées à leur choix de la vie communautaire et à leur besoin de réinsertion ; elles sont liées à l'acceptation du trépied mais à une remise en cause de leur position de bénéficiaire au sein de ce système ; elles sont liées à l'envie d'être plus représentés.

Mais ces tensions sont également relatives à l'idéologie même des bénévoles : entre charité chrétienne et entraide. Nous avons d'ailleurs souligné l'évolution de l'engagement bénévole.

Cette approche du trépied et du Compagnon prouve les difficultés qui subsistent au développement de telle forme de relations. L'analyse comparative montre que ces relations ont évolué ailleurs : soit le bénévole assume sa mainmise sur le projet associatif, à l'instar des « *Trustees* » gestionnaires au Royaume-Uni ; soit l'identité du compagnon bénéficiaire est remplacée par celle de « *trapero* » (chiffonnier) comme en Espagne. Seulement, le « *trapero* » ne représente pas uniquement l'ensemble

des bénéficiaires, mais également l'ensemble de l'effectif. L'identité « traperos » renouvelle la cohésion du groupe et la culture d'entreprise.

En partant d'une présentation générale de l'économie sociale et solidaire, cette première partie, tel un « avant propos », permettait d'introduire les spécificités des Communautés d'Emmaüs. En partant d'une analyse de la solidarité, des modes de protection, et des formes de relations, nous voulions démontrer la singularité du modèle communautaire d'Emmaüs, au cœur du secteur de l'ESS. Les parties suivantes rentreront dans le détail de ces spécificités.

Deuxième partie. Identité(s) et flexibilité de l'ESS dans le contexte économique et social européen. Le cas du Mouvement Emmaüs en Europe

Introduction

Les situations d'ouverture économique telles qu'elles apparaissent dans le contexte de mondialisation ou encore le cadre européen (Aballea, Mias, 2010) influencent les systèmes de relations professionnelles : les changements dans les conditions de négociations avec les partenaires sociaux, une nouvelle répartition dans la prise de décision, une nouvelle culture du travail, de nouvelles formes de régulation, des changements dans la relation d'emploi, la délocalisation et la relocalisation des activités productives et de services, de nouvelles logiques de territorialisation, une mise en concurrence accrue, etc. (Fouquet, Rehfeldt, Le Roux, 2000 ; Da Costa, 2005 ; DARES, 2006 ; Aballea, Mias, 2010).

Le rapport 2008 de la DG Emploi[1] de la Commission européenne relatif aux relations industrielles explique que ces spécificités dépendent notamment du statut des structures, des partenaires sociaux, de leur autonomie par rapport à l'État et au rôle des accords tripartites (DG Emploi UE, 2008). L'autonomie grandissante des partenaires sociaux suppose leur implication dans la mise en place et le suivi de ces accords, à tous les niveaux de régulation, notamment dans le cadre de la stratégie de Lisbonne**.** Ces acteurs sont importants dans des domaines différents : la politique active du marché de l'emploi et les réformes de sécurité sociale; la formation et l'emploi des jeunes; l'éducation tout au long de la vie et les travailleurs âgés; les horaires de travail et la flexibilité; l'équilibre vie de famille et vie professionnelle; les conditions de travail, etc. Ces acteurs contribuent à la qualité des conditions de travail, à la compétitivité et à la cohésion sociale. Parmi ces partenaires sociaux, il y a les structures de l'ESS. La seconde partie décrit le fonctionnement de ces structures dans le contexte européen. Elle pose également la question de leur identité, de leur statut, de leur stratégie de développement et de positionnement dans un environnement institutionnel et économique particulier.

Etudier le fonctionnement de ces acteurs implique de considérer deux facteurs : (1) les structures de l'ESS sont des partenaires sociaux, parties prenantes des systèmes de relations professionnelles, acteurs de la protection sociale et des relations d'emploi, partenaires de la solidarité, etc. ; (2) les

[1] DG Emploi : Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion.

structures de l'ESS sont également des acteurs de l'économie, marchande, non-marchande, sociale et solidaire…elles sont soumises aux règles du marché.

La question qui se pose ici est de savoir comment ces partenaires sociaux et solidaires s'intègrent-ils dans le marché européen. Quels choix adoptent-ils dans leur développement ? Quel positionnement à adopter quand on est acteur solidaire, partenaire sociale, et soumis aux conditions du marché ?

Nous partons de l'idée que la construction européenne est comme une convention, que les Etats et les acteurs institutionnels sont libres de modifier selon les problématiques de développement et selon l'agenda politique. La construction européenne implique des transformations progressives.

L'Union européenne (UE), est une association *sui generis* de vingt-sept États européens ayant décidé de coordonner leur politique en déléguant, par traité, l'exercice de certaines compétences à des organes communs impliquant une gouvernance multi-niveau. L'UE a été créée par le traité sur l'Union européenne (TUE) signé à Maastricht le 7 février 1992 et entré en vigueur le 1er novembre 1993. Elle est l'aboutissement du processus commencé en 1951 avec la création de la Communauté européenne du charbon et de l'acier (CECA). Jusqu'au traité de Lisbonne, signé le 13 décembre 2007 et entré en vigueur le 1er décembre 2009, l'UE rassemblait trois ensembles appelés « piliers » : le pilier communautaire constitué de trois Communautés : la CECA, la Communauté européenne (ex-CEE) et la Communauté européenne de l'énergie atomique ou « Euratom » ; le 2e pilier concerne la politique étrangère et de sécurité commune (PESC) ; le 3e pilier constitué par la coopération policière et judiciaire en matière pénale. Le traité de Lisbonne a supprimé cette structure en « piliers » en substituant l'UE à la Communauté européenne. Les termes « communauté » et « communautaire » disparaissent donc et le traité instituant la Communauté européenne, qui la régissait, est rebaptisé « traité sur le fonctionnement de l'Union européenne ». Avec le TUE, ce sont les deux traités distincts et complémentaires qui régissent l'UE. Mais, malgré cette simplification, plusieurs domaines d'intervention de l'Union restent soumis à des procédures décisionnelles spécifiques (ex : la PESC requiert l'accord unanime des États). L'UE est une organisation unique. Ce n'est ni une fédération, ni une confédération d'États, ni une organisation internationale. Elle est néanmoins dotée de la personnalité juridique par le traité de Lisbonne (art. 47 TUE), ce qui lui permet de conclure des traités

ou d'adhérer à des conventions. Enfin, l'UE possède des institutions fortes auxquelles les États membres ont transféré une partie de leurs compétences.

L'Union européenne est présentée ici comme un accord de volonté conclu et signé entre Etats-nations, reposant sur l'adoption et l'acceptation de traités politiques successifs. Cet accord rassemble un ensemble de règles (par exemple, les directives) qui permettent le fonctionnement de l'institution mais aussi du marché commun. Au-delà du fait qu'elle soit le cadre de négociations professionnelles, l'UE est avant tout un marché intérieur. Au cœur du marché commun européen, les biens, les services, les capitaux et les personnes circulent librement[1]. La construction du marché commun demande aux différents acteurs de s'adapter, de s'intégrer mais aussi de se positionner. La particularité de cet environnement implique un certain nombre d'interrogations : quels sont donc le rôle et le fonctionnement des structures de l'ESS dans la construction d'un tel environnement ? Peut-on parler d'une main invisible *non-marchande*[2] dans les marchés européens ? S'il y a intervention d'une *main invisible non marchande*, celle-ci s'impose par la défaillance des états-providence. Cette intervention passe par une complémentarité entre le service d'intérêt général, la prestation de service et la solidarité. Il s'agit d'une analyse du comportement et du positionnement des institutions de l'ESS.

Notre analyse décrit le fonctionnement des structures communautaires d'Emmaüs dans cet environnement. Plus précisément, ce travail a été réalisé sur les terrains, britannique, français et espagnol. Il fait également référence à des structures Emmaüs dans d'autres pays européens. L'approche empirique et comparative permet de comprendre les différents modèles de développement qu'adoptent les structures de l'ESS dans le marché européen.

---

[1] La libéralisation du commerce des marchandises (article 23 et 24 TCE) est la première étape dans la réalisation du Marché commun. Si la suppression des droits de douane entre les Etats membres est effective dès 1968, de nombreuses entraves non tarifaires continuent de porter atteinte aux échanges de marchandises entre Etats membres tout au long des années 70.
La libre circulation des personnes (article 39 TCE) a été plus délicate à mettre en œuvre. Si cette liberté ne concerne au départ que les travailleurs au début de la Communauté européenne, l'élaboration d'une citoyenneté de l'Union par le Traité de Maastricht d'une part, et l'entrée en vigueur de la Convention de Schengen en 1995 d'autre part, ont permis d'étendre cette liberté à un grand nombre de personnes.
La libre circulation des capitaux (article 56 TCE) s'est également heurtée à de nombreuses entraves. Mise en œuvre par une directive en 1988, celle-ci a été singulièrement facilitée par l'introduction de l'euro.
Enfin, la libre circulation des services (article 49 TCE) est sans doute celle qui a posé le plus de difficultés. Après avoir identifié un certain nombre d'entraves à la libre circulation des services et à la liberté d'établissement – et à la suite d'un débat passionné – l'Union européenne s'est dotée en décembre 2006 d'une directive sur les services.

[2] Comme précédemment, il faut comprendre par le terme non-marchand, l'ensemble du secteur de l'économie sociale et solidaire.

Le premier chapitre de cette partie traite du mouvement Emmaüs. La description du mouvement montre la difficulté de définir les structures de l'ESS. La confrontation entre les différentes typologies existantes et l'expérience sur le terrain permettent de comprendre certains phénomènes d'hybridation. En effet, la frontière entre marchand, non-marchand et public n'est pas immuable. D'ailleurs, la littérature constate la transformation de structures du tiers secteur en formes hybrides. Les chercheurs, notamment du RECMA, se sont penchés sur les processus d'« hybridation ». Ces processus mènent au développement de différents modèles d'entreprises, de services, etc. (Richez-Battesti, 2010 ; Daperi, 2011 ; Spear, 2011). Selon les chercheurs, les organisations de l'économie sociale et solidaire se transforment à cause de la concurrence intense et du fait de leur participation au marché.

Les créateurs de structures de l'ESS sont animés par leur esprit d'initiative, par une motivation autre que la recherche du profit, mais aussi par les exigences du marché. La création et l'intégration de ces nouvelles structures sociales et solidaires sont également le résultat d'un ajustement à l'offre et à la demande, une réponse adaptée aux nouveaux besoins sociaux, solidaires. Cet ajustement obéit pourtant aux règles économiques du marché. Ces structures de l'économie sociale et solidaire tentent donc d'allier initiative et solidarité, rentabilité économique et satisfaction de besoins sociaux. La première partie montrait que l'hybridation consistait dans la combinaison des modes de relations. La deuxième partie montre que l'hybridation et la flexibilité reposent aussi sur la combinaison des ressources et des logiques marchandes et non-marchandes.

Cette partie met en évidence l'émergence de ces modèles hybrides et les comportements stratégiques adoptés dans ce système institutionnel et marchand (Sugden, 1986). La flexibilité est décrite comme un facteur favorable au développement du secteur de l'économie sociale et solidaire. Ces structures sociales et solidaires interviennent généralement par rapport aux problématiques de précarité, de pauvreté, d'exclusion, de lutte pour l'emploi. Elles tentent de pallier aux déficits des protections sociales nationales. Si les caractères, providentiel, prévoyant et bienveillant des Etats sont remis en cause, qu'en est-il de l'Europe-providentielle ? C'est l'objet du deuxième chapitre de cette partie.

L'idée est de vérifier la possibilité d'une Europe sociale[1], à travers ces partenariats entre les institutions de l'ESS et les administrations publiques. Ces acteurs sociaux et solidaires se positionnent souvent par rapport à la défaillance de l'Etat- providence. Cette partie part d'une hypothèse : Le tiers-secteur n'est pas un secteur par défaut. Les structures de l'ESS ne sont pas des instruments de l'Etat-providence. Ce sont des structures rationnelles capables de cimenter l'ordre social et de développer de vrais projets économiques : elles sont plus de l'ordre de la « machine - tiers secteur », en référence à la machine-Etat de Hobbes[2]. Ces liens définissent leur position, leur statut et leur identité. D'ailleurs, leur positionnement redéfinit les contours de l'intérêt général. Ce sont des structures qui tentent de s'imposer sur différents marchés, en dépit ou grâce à leur idéologie solidaire.

Cette deuxième partie tente de définir et d'étudier le comportement de ces structures qui sont parfois très différentes (Associations, Fondations, Coopératives, Mutuelles françaises, *« Charities », « Social Enterprises »* et *« Voluntary Organisations »* britanniques, *« Sociedades Cooperativas », « Fundaciones sociales »* espagnoles, etc.). Nous analysons les interactions entre ces acteurs et les organisations produites par ces interactions. La question posée est de savoir si l'intégration au Marché unique européen n'engage-t-elle pas ces structures sur la voie de l'hybridation ?

Enfin, cette analyse empirique décrit comment la flexibilité permet l'action associative. La description du fonctionnement d'Emmaüs en Europe, et notamment en France, Espagne, Royaume-Uni, permet de

[1] Dans l'Histoire de la construction et de l'intégration de l'Union européenne, l'Europe sociale n'est pas une préoccupation récente, comme laissaient à penser certains débats (notamment, lors des ratifications du *Traité établissant une constitution pour l'Europe,* devenu *Traité de Lisbonne*). Déjà en 1955, lors de la Conférence interministérielle de Messine, les six Etats-membres de la CECA, affirmaient dans un communiqué "*Les gouvernements croient le moment venu de franchir une nouvelle étape dans la voie de la construction européenne. Ils sont d'avis que celle-ci doit être réalisée d'abord dans le domaine économique. Ils estiment qu'il faut poursuivre l'établissement d'une Europe unie par le développement d'institutions communes, la fusion progressive des économies nationales, la création d'un marché commun et l'harmonisation progressive de leurs politiques sociales*". Ainsi, pour le bien-fondé d'un marché commun, il était alors préconisé l'harmonisation des règlementations relatives à la durée du travail, la rémunération des prestations supplémentaires, la durée des congés, etc. Le Traité de Rome en 1957 poursuivait cette construction sociale. Or, l'articulation entre l'économique et le social est faible ; et le choix à l'origine de construire l'intégration par le marché enferme les politiques sociales à l'échelon européen dans un double objectif de libre circulation et de respect des règles de la libre concurrence. Les politiques sociales sont alors de simples mesures d'accompagnement. (Richez-Battesti, 2010)

[2] Dans ses œuvres politiques entre 1640 et 1670, notamment dans le *Citoyen ou les fondements de la politique* et le *Léviathan,* Hobbes distingue l'Etat naturel de l'Etat social, en analysant les fondements des sociétés civiles. Or, Hobbes explique que l'autorité politique, c'est-à-dire l'obéissance aux lois, réside dans ce que l'individu s'est *volontairement* dépossédé d'un certain nombre de ces droits, et qui sont dorénavant transmis à une autorité supérieure l'individu. Or, nous posons l'hypothèse inverse que l'émergence de l'Economie sociale et solidaire a conduit à une dépossession de certaines prérogatives étatiques au profit des individus. Néanmoins, la rationalité de ces structures n'est à notre sens pas très différentes de la machine-Etat de Hobbes capable de cimenter l'ordre social.

répondre à ces interrogations : Dans quelles mesures les structures Emmaüs s'intègrent-elles à l'économie de marché européenne ? L'idéologie associative d'Emmaüs permet-elle de s'intégrer aisément dans le cadre des politiques économiques et sociales européennes ? C'est le problème de la coordination et de l'autonomie des structures qui est ici posé. Ce chapitre décrira les équilibres et les stratégies économiques et sociales de ces acteurs comme autant de choix possibles.

Comment le Mouvement Emmaüs se positionne-t-il dans l'Europe sociale et *providentielle ?* Il est ici question de décrire Emmaüs au cœur des marchés et de vérifier les possibilités d'une Europe sociale. L'Europe sociale existe-t-elle ? Comment un mouvement solidaire se construit-il dans le marché unique, quels sont les choix stratégiques opérés ? L'analyse démontrera les différents choix d'Emmaüs.

Cette partie traite de l'identité, des stratégies de développement, et des choix spécifiques adoptés par les structures de l'ESS au cœur de l'Europe – qui est à la fois cadre de négociations sociales et marché économique intérieur –.

Chapitre 1. Les structures de l'ESS et leur intégration économique et sociale dans l'espace européen.

La construction de l'Union européenne s'est réalisée sur la base d'une intégration progressive de différents marchés et programmes économiques communs. Cependant, l'absence d'un modèle social européen est une des préoccupations : « *Pourquoi faire l'Europe ? Si d'une part, elle n'assure pas la prospérité économique et la cohésion sociale promises dans les traités et d'autre part, si elle n'approfondit pas la démocratie ?* » (Cariou, 2007, p5). La dimension sociale s'inscrit dans le processus d'intégration européenne. « *L'édification d'un espace social européen doit poursuivre un triple objectif : susciter l'adhésion des citoyens à la construction européenne (…), éviter toute forme de dumping social (…) et affirmer l'identité de l'Europe* » (Michel Rocard, 1988)

La construction de l'Union européenne a permis le renforcement de certaines compétences en matière sociale. Les années 90 ont connu une accélération de la production de directives sociales, d'accords collectifs européens. Cependant, « L'Europe sociale n'aura pas lieu » comme l'explique François Denord et Antoine Schwartz (Denord, Schwartz, 2009). Si la question du mythe ou de la réalité de l'Europe sociale se posait encore en 2005 (Ramaux, 2005) la crise actuelle laisse peu de place à la mise en place d'une Europe sociale.

Dans son article paru dans le journal Le Monde, Ramaux se demandait : « *Faut-il, par exemple, comme de très nombreux opposants à la construction libérale de l'Europe le préconisent eux-mêmes, étendre le principe du vote à la majorité qualifiée sur l'ensemble des questions sociales (Sécurité sociale, totalité du droit du travail, etc.) ? » (Ramaux, 2005)* L'auteur ajoutait « *L'Europe a néanmoins un rôle à jouer en matière sociale. Ce rôle ne peut certes excéder un objectif : éviter les pratiques de dumping social et assurer une convergence "par le haut" des pays les moins développés. Mais il est essentiel, afin que l'élargissement ne se traduise pas par une fuite en avant concurrentielle dans le "moins disant" social »* (Ramaux, 2005). Or, force est de constater qu'aujourd'hui, la question sociale est mise de côté. A l'heure où les Européens traversent des temps difficiles, que leurs conditions de

vie, de travail, de logement, se dégradent, à l'heure où les revendications sociales conduisent des populations d'« indignés » à manifester, les autorités politiques prônent des solutions plus économiques et financières que sociales. L'Europe sociale est loin d'être aboutie.

De même, la stratégie européenne consiste à laisser aux autorités nationales, l'administration des politiques sociales, la gestion des politiques d'emploi et des relations professionnelles. C'est le principe de subsidiarité, telle qu'il apparait dans les traités et Conseils successifs. Le principe est de laisser des marges de manœuvre aux Etats-membres en matière d'ajustement. Les systèmes sociaux nationaux sont relativement hétérogènes, et le principe de subsidiarité permet des formules de coordination souples (Favarque, Lagadec, 2002). De même, l'absence d'harmonisation sociale, accentuée par les débats institutionnels, a favorisé différentes initiatives sociales et l'émergence de nombreux acteurs sociaux et solidaires. La participation des structures de l'ESS au sein des politiques sociales nationales européennes favoriseraient-elles la construction d'une Europe sociale ?

La grande diversité des modèles de structures de l'Economie sociale et solidaire témoigne des difficultés d'harmonisation des politiques sociales nationales et également d'une tension avec les logiques marchandes. Cependant, aussi hétérogènes que soient les systèmes sociaux nationaux, on peut les regrouper autour d'idéaux-types. Ces combinaisons mettent en avant les arrangements institutionnels entre les différentes sphères en matière de politique sociale. Au cours du processus d'union européenne, les structures de l'ESS ont été sollicitées afin de répondre à l'évolution des besoins sociaux. Ces mêmes structures développent ainsi des formes innovantes d'organisations (Nogues, 2002). De même, Trouvé explique que des nouveaux secteurs d'activités investissent de nouvelles problématiques : « *la requalification et la réinsertion des personnes marginalisées sur le marché du travail, la réhabilitation économique de quartiers urbains ou encore la redynamisation de zones rurales désertées » ;* et ce, sous des formes organisationnelles originales telles que *: « les entreprises d'insertion, les associations intermédiaires, les régies de quartier en France ; les coopératives sociales en Italie ; les Community Businesses au Royaume-Uni ; les coopérations de développement économique communautaire ».* (Trouvé, 2003, p.21). Parmi ces structures, les associations naissent d'initiatives citoyennes et autonomes, en partie, liées à la défaillance de l'Etat-Providence. Cela favorise différentes relations avec les Etats-membres. Pourtant, ces relations ne sont

pas les seuls éléments qui définissent le projet associatif. Deux phénomènes sont analysés. En premier lieu, il n'existe pas de statut européen des associations. D'ailleurs, il est difficile de déterminer les spécificités associatives (Bloch-Laîné, 1999) et leurs modèles d'appartenance (Trouvé, 2004). Cependant, la notion de site d'appartenance n'est plus aussi valable qu'il y a quelques années, dans la mesure où de nombreux changements structurels, les stratégies d'extension et de diversification des structures de l'ESS, remettent en cause les principes d'identité ou d'appartenance. La position qu'adoptent ces structures diffère d'un Etat-membre à l'autre, en fonction des modèles sociaux nationaux (Esping Andersen, 1999), en fonction des marchés nationaux, des besoins sociaux et solidaires, etc. Les structures de l'ESS sont bouleversées par des phénomènes de transformations et à des développements qui s'éloignent parfois des modèles associatifs ordinaires. La mobilisation et le développement de ces structures dans un cadre précis permet d'éviter trois types de risques: le risque de stigmatisation des publics visés ; le risque d'une activité artificielle ou occupationnelle ; le risque de générer une sous fonction publique (Enjolras, 1996). A ce titre, la CPCA qui traite de l'emploi associatif craint que le financement des projets associatifs par le biais des postes d'insertion soit contraire au progrès associatif. « *On ne peut pas faire un projet associatif financé à partir d'un financement d'un emploi aidé, parce qu'il faut être une structure d'insertion professionnelle. On ne peut pas non plus créer des emplois pour créer des emplois, le projet associatif est censé d'abord être porté par des bénévoles. Et si une association développe une activité il faut que le modèle économique permette un emploi salarié normal. Sinon le milieu associatif risque d'être le réceptacle des politiques publiques et serait à très brève échéance un instrument de substitution des services publics par l'emploi d'une sous-fonction publique.* » (Julien Adda, CPCA, 2008). C'est l'évolution du modèle associatif qui est remise en cause.

Une présentation d'Emmaüs à l'échelle européenne décrit la divergence des modes d'action et d'organisation, et les différences de statuts associatifs. Cela met en évidence des stratégies adoptées différemment par ces structures ; notamment parce qu'il existe différents types d'offre de services : marchands, non marchands, solidaires (Cariou, 2007). Ces différentes adaptations entraînent des formes d'hybridation. C'est un des axes principaux de ce chapitre.

En second lieu, les institutions européennes tentent d'harmoniser les différentes formes d'organisation afin de faciliter l'intégration de ces acteurs. Or, les spécificités associatives sont telles que cela conduit à des débats importants au sein des institutions européennes. L'exemple d'Emmaüs en Europe démontre justement ces développements divergents et le fait qu'une harmonisation n'est pas nécessaire. Ce chapitre décrit comment les principes d'hybridation et de flexibilité favorisent le développement d'Emmaüs en Europe.

1. Présentation de l'Organisation d'Emmaüs en Europe.

La définition du mouvement Emmaüs est au croisement de deux éléments : la description faite dans les documents officiels (rapports, site internet, etc.), et la réalité du terrain. Décrire Emmaüs évoque une difficulté qu'ont les chercheurs à définir l'ensemble des structures de l'économie sociale, de l'économie solidaire, du tiers-secteur. En ce qui nous concerne, Emmaüs est une organisation à but non lucratif. Il s'agit d'un mouvement associatif organisé de façon particulière. Beaucoup de mouvements internationaux sont organisés de façon hiérarchique. En théorie, c'est le cas d'Emmaüs. Cependant, notre expérience du terrain a mis en avant les différents usages qui sont faits de la doctrine du Mouvement. Entre le Manifeste idéologique d'Emmaüs et la réalité économique et sociale du terrain, il y a une différence qui mérite d'être soulignée. Par exemple, l'étude de la Communauté d'Emmaüs Sabadell en Espagne a montré qu'une association pouvait se désaffilier du mouvement international, tout en poursuivant leurs activités au nom de l'idéologie fondatrice[1]. Le cas d'Emmaüs Cambridge en Angleterre montre que la structure peut être affiliée au mouvement international et rompre le lien d'adhésion avec le mouvement fédéral national. D'ailleurs, il n'existe pas de fédérations nationales dans tous les pays européens. Sur les trois pays européens étudiés, seuls le Royaume-Uni et

[1] Le cas d'Emmaüs Sabadell est particulier. L'association espagnole est poursuivi en justice afin qu'elle renonce au nom d'Emmaüs, en raison de sa désaffiliation du mouvement international. Or, le nom d'Emmaüs appartient au domaine public, puisqu'il s'agit du nom d'une ville en Palestine.

la France disposent d'organisations nationales : Emmaüs UK et Emmaüs France. Ce détail est important pour les questions de représentation et de procédures de financements.

Au-delà de l'organisation associative, Emmaüs est également similaire à un système : un ensemble d'institutions et d'organisations à but non lucratif regroupées autour d'une même idéologie (le manifeste universel), d'un ensemble de règles, etc. Comme dans n'importe quel « système », Emmaüs est déterminé par des critères d'appartenance, par l'interaction et la participation des membres. Or, il est intéressant de savoir si Emmaüs (International) détermine la nature des organisations qui en sont membres ; ou inversement, si les différentes formes d'organisations conduisent le mouvement international à des modifications. C'est la question de la flexibilité et de l'adaptation d'un mouvement associatif.

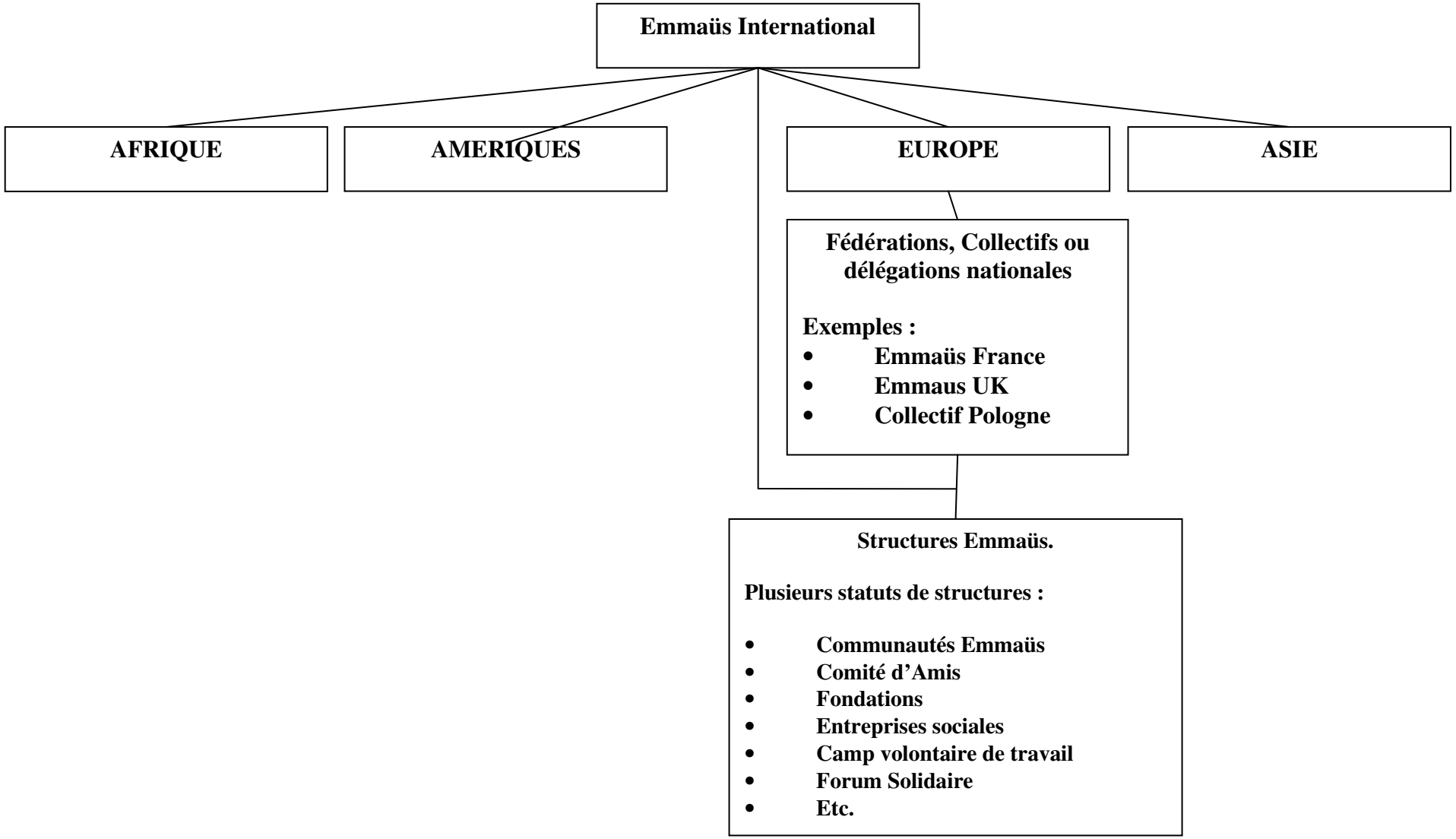
Un système peut être ouvert ou fermé, selon son interaction avec l'environnement. C'est aussi un ensemble de méthodes, de procédés organisés et institutionnalisés dans le but de pérenniser l'idéologie et l'action du fondateur. Or, l'expérience du terrain démontre une certaine flexibilité de la méthode en fonction du contexte environnant. Emmaüs est donc un système flexible, une sorte de « montage associatif » que nous proposons de décrire.

La présentation d'Emmaüs est intéressante si l'objet d'étude est rattaché à son environnement. Dans le cas présent, notre étude se concentre sur le contexte européen. En effet, notre travail porte sur une analyse comparative entre trois pays de l'Union ; mais aussi parce qu'Emmaüs est né en Europe. Comme nous l'avons expliqué en première partie, son idéologie est liée à la pensée économique européenne, à l'histoire, aux contextes sociaux, économiques et politiques européens. Malgré la flexibilité du système, les modèles « *emmaüsiens* » de structures sont proches des modèles conçus, définis et reconnus en Europe (type communautaire, coopératif, fondations, etc.).

Cela permet plusieurs axes : présenter le mouvement associatif ; comprendre la difficulté qui existe à définir ce type d'acteur associatif ; et enfin déterminer si Emmaüs est un acteur majeur dans le contexte de l'Union européenne (en particulier dans le cadre des politiques sociales et solidaires).

C'est en partant d'un organigramme qu'il est plus facile d'en faire une description précise.

Organigramme 4 Organisation du Mouvement Emmaüs International et de la branche Emmaüs Europe, 2011



1.1.Emmaüs International et Emmaüs Europe

Le site internet officiel *www.emmaus-international.org explique* qu' « *Emmaüs International est un mouvement mondial pas comme les autres !* » (Emmaüs International, 2011).

Il est composé de 313 groupes, répartis dans 36 pays (Emmaüs International, 2011). Ces pays sont rassemblés en quatre régions géographiques (Afrique, Asie, Amériques, Europe). C'est en 1969, à Berne (Suisse), que 70 groupes de 20 pays adoptent le Manifeste universel du Mouvement Emmaüs et décident la création d'un secrétariat international de liaison. En 1971, l'assemblée générale de Montréal adopte les statuts de l'association Emmaüs International pour poursuivre l'action commencée en 1949 en France. A cette époque, l'AG délimite géographiquement les régions.

Toujours selon le site officiel, Emmaüs international est une « *organisation décentralisée, c'est à dire qu'une partie des missions est confiée aux quatre régions dont dépendent les groupes.* [Emmaüs International] *fonctionne grâce au tryptique : groupes membres / élus / salariés*. » (Emmaüs International, 2011)

Le projet politique et associatif d'Emmaüs est de lutter contre les causes de l'exclusion dans des contextes économiques et politiques différents. D'ailleurs, le site explique que l'un des défis qu'affronte Emmaüs International depuis sa création est de concilier l'autonomie de ses membres, ainsi que leurs actions et leurs réflexions. Emmaüs International est une référence pour l'ensemble de ses membres, nous explique le site du mouvement international. En 1971, l'assemblée générale invitait chacun des membres à « *la promotion des individus (déshérités) et des Communautés, afin qu'ils deviennent des agents provocateurs du changement désiré* », à « *adhérer aux groupes dits de pression pour le changement* », à « *s'intéresser aux groupes sociaux et peuples opprimés par les systèmes en place* », à « *remettre en cause la société actuelle et les systèmes politico-économiques* » (Emmaüs International, 2011). La diversité des engagements a conduit à une multiplication des modes d'organisations. Ce n'est qu'en 1988, lors de la 6ème assemblée générale à Vérone (Italie), qu'une majorité des membres adoptent des orientations valables pour l'ensemble du Mouvement.

Avant de préciser quelques points concernant l'organisation et l'action du mouvement, nous poursuivons notre présentation de l'organigramme. En définissant Emmaüs International, puis

Emmaüs Europe, il est plus facile de comprendre dans quel cadre institutionnel évoluent les structures qui composent le système. De plus, l'Europe est le cadre de notre analyse.

Selon le site internet officiel www.emmaus-europe.org, Emmaüs Europe est une association. La région Europe n'a pas toujours existé sous sa forme actuelle. En effet, Emmaüs Europe créée en 2005**,** réunit désormais l'ensemble des groupes présents sur le continent européen. L'ensemble de ces groupes s'est développé à partir de la dynamique initiée en novembre 1949 en France. Auparavant, il existait des regroupements en sous-régions : par exemple, la région Europe du Nord naquît peu de temps après l'Assemblée mondiale de 1971**.** Elle regroupait les Etats du nord de l'Europe occidentale, qui présentaient une certaine unité aux niveaux culturel, politique et économique (Danemark, Finlande, Norvège, Suède). Les autres pays d'Europe occidentale se réunissaient au sein d'une région appelée **«** Europe-Autres pays **»**, devenue par la suite l'Europe-Centre Sud**.**

Après l'adhésion d'Emmaüs Lublin (Pologne) en 1999, la commission administrative d'Emmaüs International crée le district Europe de l'Est**,** représenté, au sein des instances, par un observateur ayant voix consultative.

En 2003, l'Assemblée Mondiale de Ouagadougou fixe des nouvelles règles à l'organisation internationale du Mouvement. Conformément à ces orientations, la région Europe se dote de statuts le 21 mai 2005. Emmaüs Europe, sous la forme qu'elle revêt aujourd'hui, est une Organisation sans but lucratif.

> *« Article 1. Il est constitué, sous la dénomination Emmaüs Europe, une association de la société civile sous la forme d'une fédération des organisations Emmaüs en Europe. Organisme sans but lucratif, Emmaüs Europe inscrit son action dans le cadre des orientations et exigences d'Emmaüs International telles que définies par le Manifeste universel, les Statuts et autres documents fondamentaux, et par les décisions des Assemblées Générales ».* (Statuts d'Emmaüs Europe, Art.1, 2005)

Emmaüs Europe est aujourd'hui la région continentale d'Emmaüs International qui réunit le plus grand nombre de groupes Emmaüs. Aujourd'hui, près de 260 groupes répartis dans 16 pays européens sont membres d'Emmaüs Europe.

La diversité des groupes implique des différences culturelles, sociales ou encore économiques. Selon le site, « *Emmaüs Europe favorise des synergies entre les groupes les plus favorisés et les groupes les plus démunis, par le biais d'actions de solidarité. La région encadre et supervise ces liens de solidarité entre les groupes partenaires, garantissant ainsi leur cohérence* » (Emmaüs Europe, 2011). Emmaüs Europe renforce la présence et l'identité d'Emmaüs en Europe. La fonction d'Emmaüs Europe est d'animer la vie de la région. Ce soutien institutionnel permet aux membres de remplir leur rôle politique, de se développer, et de participer à l'action d'Emmaüs dans le monde. « *En leur apportant son soutien, ses connaissances, son savoir-faire, Emmaüs Europe offre aux groupes européens d'Emmaüs la possibilité de défendre aux niveaux local, national ou régional les valeurs prônées par le Mouvement Emmaüs depuis ses origines* » (www.emmaüs-europe.org, 2011)

> *« Article 3 – Buts*
>
> *Emmaüs Europe constitue l'Organisation Régionale d'Emmaüs International pour le continent européen, telle que définie par l'article 55 des Statuts d'Emmaüs International. A ce titre, elle a pour but général la mise en œuvre des orientations et décisions d'Emmaüs International sur le continent. Emmaüs Europe a pour but, directement et/ou par l'intermédiaire des Organisations Nationales là où elles existent, de :*
>
> *1. Renforcer et sauvegarder l'identité d'Emmaüs en Europe, afin de lutter contre toute forme d'exclusion, de discriminations sociales, raciales, politiques, économiques, religieuses, philosophiques, ethniques et autres, et pour la reconnaissance et la jouissance effective des droits des plus pauvres, en Europe et partout dans le monde ;*
>
> *2. Servir d'organe de liaison et d'entraide mutuelle entre les membres d'Emmaüs en Europe, tout en respectant leur personnalité respective et leur autonomie propre ;*
>
> *3. Contribuer et veiller à ce que l'activité des membres soit conforme aux orientations d'Emmaüs International, et notamment à ses textes fondamentaux et ses décisions d'Assemblée Générale. »* (Statuts Emmaüs Europe, 2005)

A l'échelle du continent européen, Emmaüs Europe assure, par ailleurs, un travail de plaidoyer auprès des instances européennes, et des pouvoirs publics des Etats dans lesquels se développent ces structures. « *Il est important pour Emmaüs de parler d'une seule voix au niveau de l'Europe, au regard du poids économique, politique et culturel de l'Union européenne dans le monde actuel. Cette volonté naît aussi du fait que l'intégration des 'droits humains' dans toutes les politiques européennes demeure une préoccupation permanente au sein d'Emmaüs Europe* ». (Emmaüs Europe, 2011)

1.2.Qu'est ce qu'un groupe Emmaüs ?

Une des difficultés est de savoir ce qu'est un groupe Emmaüs. La lecture des documents officiels fait apparaître la notion de groupes ou groupes membres. Il est nécessaire de comprendre si le mouvement Emmaüs détermine le statut des membres ou au contraire si la diversité des types d'organisation influence le modèle associatif de l'ensemble du mouvement. Les documents officiels (Emmaüs France, Emmaüs International, Emmaüs Europe) apportent certains éclairages.

La Charte d'Appartenance à Emmaüs France est un document de référence aux groupes en France. Ce document datant de 1995 influence les modes d'organisation des structures dans les pays européens. Cette charte explique que le principe d'appartenance à Emmaüs est dans l'acceptation de l'idéologie solidaire : « *le refus d'une fatalité de la misère* ». Le caractère fondamental des actions menées est inscrit dans le Manifeste du Mouvement International signé à Berne, en Suisse en 1969. Chacun des groupes adhère aux principes suivants : « *la prise de conscience de l'injustice et des responsabilités sociales devant l'injustice ; à la certitude de la valeur de tout homme ; au pari d'une solidarité fondée sur la rencontre entre des personnes en situation d'injustice et ceux qui la combattent*. »

Plusieurs principes (ou convictions) fondent cette appartenance :

- « vivre les règles – accueil, travail, service – en prenant en compte les demandes et les potentialités des personnes en situation d'exclusion » ;

- travailler est un moyen efficace de lutter contre l'exclusion, dans la mesure où le travail rend la dignité à l'homme ;
- trouver des moyens de lutter contre l'exclusion, par la provocation, la revendication politique, la recherche d'alternatives et de partenariats. (Charte Emmaüs France, 1995)

La charte de 1995 reconnaît que la dynamique du mouvement réside dans cette diversité d'actions qui incite chaque association locale à vivre sa propre identité. En France, cette diversité a été organisée sous formes de branches, regroupant trois secteurs d'activité différents : branche communautaire, branche économie solidaire et insertion, branche action sociale et logement. Or, ce dispositif n'existe pas dans tous les pays.

Le document explique également que toute association doit faire partie d'un groupe d'appartenance et que ces groupes représentent chacun des membres devant les instances nationales. Les conditions d'appartenance sont les suivantes :

- « *être reconnu par Emmaüs International ;*
- *pour les Communautés, respecter les règles de la vie communautaire ;*
- *pour les groupes non-communautaires, ne dépendre dans leur action, ni de subventions d'origine publiques qui ne seraient pas la contrepartie d'une prestation de service, ni de la tutelle ou du mécénat d'entreprises privées.* » (Charte Emmaüs France, 1995)

Les structures prévoient des modes de représentation, des domaines de compétences, une organisation administrative, des lieux de gestion de conflits, l'intégration de nouveaux groupes d'appartenance. La charte de 1995 a été revue en France, notamment dans les règles communautaires.

> *« 1. Le Mouvement Emmaüs est un ensemble de communautés et de groupes divers qui travaillent avec force pour les mêmes orientations, d'une manière continue et durable ;*
> *- en tenant compte de et en répondant aux réalités sociales, économiques, politiques, culturelles environnantes.*
> *- en gardant toujours la référence au Manifeste Universel du Mouvement et aux Statuts et en recherchant continuellement les moyens de concrétiser les orientations des Assemblées Générales.*

2. Notre Mouvement dépend de ses propres forces, pour générer les ressources qui lui permettront de se développer et générer l'élément humain qui en assumera l'engagement.

Emmaüs est engagé dans la lutte pour l'éradication de la pauvreté et pour l'accomplissement de la dignité de l'être humain.

3. Dans notre Mouvement, l'autorité supérieure vient des groupes de base, donc de l'Assemblée Générale qui prend les orientations régissant la vie du Mouvement au niveau local, national, régional et international.

4. Emmaüs est un Mouvement non-violent, non complice de la violence et respectueux du pluralisme. Il est libre de tout pouvoir extérieur.

5. Tout groupe doit être indépendant de toute formation ou institution de nature politique, administrative ou confessionnelle. »

(A G Emmaüs International, 1996)

Mis à part cela, il faut savoir qu'il existe plusieurs types de structures à Emmaüs. Ces types sont liés à l'activité.

1.2.1. Les Communautés.

C'est la forme originelle, c'est-à-dire le premier modèle de structures adopté par le fondateur l'Abbé Pierre. « *Elles sont la forme première, et la plus originale, des groupes Emmaüs. La plupart se sont constituées pour accueillir les personnes en difficultés, exclues, et apporter une réponse aux besoins d'un toit, de sécurité, d'amitié, de raisons de vivre. D'autres tirent leur raison d'être dans le choix d'un style de vie simple, axé sur la solidarité et le partage*. » (Emmaüs France, 2011)

Dans la plupart des pays du monde, ces groupes sont connus sous le nom des Chiffonniers d'Emmaüs. Depuis 1951, ils pratiquent la récupération des matières premières en vue de leur recyclage (papiers, ferraille, métaux, et autres) et des objets usagés pour les remettre dans le circuit économique. Ce sont des acteurs du développement durable et des représentants d'une certaine idée d'une « consommation responsable ».

Les Communautés accueillent toutes personnes sans aucune discrimination d'âge, d'origine ethnique ou de nationalité, sans discrimination de religion ou de point de vue politique, etc. Il

existe des Communautés mixtes, des Communautés uniquement composées d'hommes ou de femmes, des Communautés qui accueillent des familles.

Le travail est l'un des principes fondamentaux du fonctionnement d'une Communauté. Le travail redonne à la personne exclue sa dignité de travailleur, et procure à la Communauté les moyens de sa subsistance et de son autonomie. Le type de travail et l'emploi correspondent aux compétences de chacun. En s'adaptant aux possibilités locales et aux besoins, l'activité économique des Communautés peut prendre diverses formes : agriculture (divers pays), élevage, pisciculture, production de compost à partir des ordures ménagères (Bénin), pêche côtière et chantier naval (Colombie), déménagements (Belgique), menuiserie (USA), tissage (Inde, USA), tricots (Bolivie), et autres (Emmaüs International, 2011).

La solidarité permet à la communauté de participer à une forme d'action politique. Elle se manifeste concrètement, dans des actions d'urgence pour secourir les victimes des conflits, guerres, catastrophes naturelles, dans des actions ponctuelles d'assistance matérielle, et surtout dans des actions de développement solidaire, au niveau local et mondial.

1.2.2. Les Comités d'amis d'Emmaüs

Les groupes d'Amis d'Emmaüs rassemblent des personnes qui ne sont pas engagées dans une vie communautaire. Les Comités d'Amis sont des associations (en France, des associations type loi 1901). Les Amis sont des bénévoles qui partagent l'idéal d'Emmaüs et luttent dans le respect des orientations définies par le Mouvement. Ces comités d'amis pratiquent des activités similaires aux Communautés, telles que la récupération et la vente de produits de seconde-main, la brocante, etc. Dans certains cas, comme en Grande-Bretagne, les comités d'amis fondent une maison communautaire après avoir accumulé les finances nécessaires et après avoir fait les démarches auprès de l'administration publique pour la construction d'une Communauté. Dans un premier temps, la maison communautaire est construite ; ensuite des salariés sont recrutés afin d'assurer l'encadrement, la gestion et le suivi des bénéficiaires ; et enfin, les premiers bénéficiaires sont accueillis. Il arrive parfois que les bénévoles du début se désengagent, une fois la maison

communautaire construite. Pour certains, la maison communautaire est l'objectif final de leur engagement bénévole.

1.2.3. Les Collectifs européens : des groupes de travail en charge de la solidarité dans la Région

Les collectifs ne sont pas des structures, comme les associations ou les Communautés mais des regroupements. La notion de Collectif apporte un éclairage sur le fait que la structuration du mouvement peut se faire en fonction des thématiques et problématiques régionales.

Le travail régional à l'est de l'Europe s'organise sous formes de 4 Collectifs : « Pologne/Ukraine », « Roumanie », « Bosnie » et « Collectifs migrations et trafic d'êtres humains ».

Les actions soutenues ont été analysées et priorisées par chaque Collectif au sein duquel participent un mandaté européen du Conseil Mondial et un référent du Conseil Régional. En 2008, les collectifs ont dirigé leurs actions de solidarité à destination d'un pays en particulier, par le biais des appels à la solidarité envoyés par Emmaüs Europe à l'ensemble des groupes européens. Par exemple, le Collectif Bosnie a organisé un chantier international et s'est occupé d'envoyer un convoi à Srebrenica.

Emmaüs Europe organise, chaque année, des sessions de formation (politique, économique ou sociale) à l'attention des différents acteurs d'Emmaüs dans la région Europe. En outre, Emmaüs Europe prend part à l'organisation des chantiers internationaux qui se déroulent sur le territoire européen. Ces chantiers, menés par Emmaüs International, sont l'occasion pour leurs participants, issus des groupes du monde entier, de recevoir une formation sur l'un des axes prioritaires définis par le Mouvement. (Emmaüs Europe, 2011).

1.2.4. Autres types de structures

Il existe d'autres types de structures :

- Des Fondations : la plus connue en France étant la Fondation Abbé Pierre[1].

[1] http://www.fondation-abbe-pierre.fr/

- Des entreprises d'insertion, comme le Relais[1]
- Des entreprises sociales ou des entreprises solidaires, notamment dans les domaines de l'environnement, du commerce équitable (des boutiques et épiceries solidaires), de l'accession à l'eau, etc.
- Des camps de travail internationaux : Pendant les vacances scolaires, Emmaüs organise des camps où les jeunes sont invités à partager une vie de communauté, un travail bénévole (le plus souvent de récupération, éventuellement de construction ou autre) pour soutenir une action de développement solidaire. Les premiers camps ont été organisés en France au milieu des années 60, puis en Europe (Allemagne, Danemark, Espagne, Italie). L'idée a été reprise, sous des formes nouvelles, dès 1973 en Asie (Japon puis Corée) et, en 1991, en Amérique latine (Emmaüs International, 2011).

2. La difficulté de définir les structures d'Emmaüs

La multiplicité des types de structures Emmaüs est un facteur de son développement. La flexibilité est un avantage favorisant l'extension du mouvement international. Ce dernier réunit sous son nom un ensemble de membres différents : ceux-ci sont à la fois des collaborateurs, des filiales, des adhérents et surtout des cotisants. Emmaüs est une organisation fondée sur un montage associatif : une association d'associations dont les membres sont eux-mêmes des associations, des entreprises sociales et solidaires, des fondations, des structures solidaires, etc.

Ce dispositif est rationnel et réfléchi. Il rassemble des acteurs de l'économie sociale et solidaire, alors qu'il existe une difficulté à définir ce que sont ces différentes structures. C'est sur la base de ce *flou* que se développe et s'étend le Mouvement. C'est le principe de la liberté associative poussé à son extrême. Il est difficile de déterminer les spécificités associatives (Bloch-Laîné, 1999), leurs

[1] http://www.lerelais.org/

logiques d'appartenance (Trouvé, 2004) : leurs histoires, leurs valeurs, leurs savoir-faire etc. (Laville, Sainsaulieu, 1997 ; Enjolras, 1996).

Nous rappelons qu'en France, six critères rassemblent l'ensemble des structures d'Économie Sociale et Solidaire[3], c'est-à-dire les mutuelles, coopératives, fondations et associations :

1) la libre adhésion des usagers, ce qui signifie qu'il n'existe aucune discrimination ni barrière à l'entrée ;

2) l'égalité des membres, à travers le précepte « un homme une voix » ;

3) la production de valeur économique, au sens où il existe une production jointe, c'est-à-dire de biens produits et/ou de services prestés, mais également une production d'externalités positives ;

4) la non lucrativité recouvre, quant à elle, les règles d'impartageabilité et d'appropriation collective des excédents dégagés – règles découlant du principe de non-domination du capital sur l'activité – ;

5) l'indépendance et la démocratie, c'est-à-dire l'instauration interne de règles de direction et d'instances décisionnelles propres à la structure considérée, ces dernières instances étant mandatées selon des modalités démocratiques ;

6) la solidarité.

Les structures d'Économie Sociale et Solidaire (ESS) se développent partout dans le monde, à travers différentes dénominations, périmètres de structures organisationnelles mais aussi de champs d'activités. Cela cause un important déficit de lisibilité et de visibilité des organisations d'ESS. Emmaüs International s'est donc fondée sur cette réalité concrète.

De même, le programme de comparaison internationale de l'Université Johns Hopkins rend un bilan quantitatif et qualitatif des structures d'ESS à travers le monde (Salamon, Anheier, 1994). Cette perspective comparative a développé une approche du Non-Profit Sector, composé des *« Non-Profit Organizations »* –. Celles-ci présentent les caractéristiques suivantes :

- elles sont formelles, ce qui signifie qu'elles ont généralement une personnalité juridique et un certain degré d'institutionnalisation ;

- elles sont privées, c'est-à-dire distinctes des entreprises privées à but lucratif et des organisations étatiques ;
- elles sont indépendantes, signifiant que le système de gouvernance interne (règles et instances décisionnelles) leur est propre ;
- elles ne peuvent distribuer leurs profits éventuels à leurs administrateurs et membres – il s'agit de la contrainte de non-distribution du profit – ;
- elles résultent de l'adhésion libre de leurs membres et doivent comporter un certain degré de participation volontaire des membres et des donateurs.

Ces deux typologies, française et internationale, se distinguent sur deux dimensions importantes (Trouvé, 2007) : la contrainte de non-distribution des profits dans la définition Johns Hopkins exclut les coopératives et une grande partie des mutuelles ; dans cette définition des « *Non-Profit Organizations »,* il n'est pas fait mention du fonctionnement démocratique ; à l'inverse, dans la définition des structures d'ESS, on ne trouve pas l'insistance sur la dimension bénévolat.

2.1.Principes et réalités à Emmaüs

Le Mouvement Emmaüs International – et ses différents échelons régionaux et nationaux – remplissent les critères énoncés dans les différentes typologies. Au risque de reprendre des éléments déjà évoquées, certaines nuances sont à présenter[1].

2.1.1. La libre adhésion des usagers et la participation volontaire.

Les groupes d'Emmaüs sont ouverts à tous. N'importe qui peut devenir bénévole. Cependant, parmi les acteurs-usagers, il faut distinguer les bénévoles et les bénéficiaires. Cette distinction n'est pas évidente dans la mesure où ces deux acteurs pratiquent souvent les mêmes activités (récupération, vente, tri, etc.). Les bénéficiaires sont appelés les Compagnons, et sont les principaux acteurs des Communautés. Or, si les Communautés sont accessibles à toutes personnes

[1] La troisième partie de la thèse revient plus en détail sur ces nuances.

en risque ou en situation d'exclusion, sans aucune discrimination, dans certains groupes l'accueil est relatif au profil d'exclusion (séniors de plus de 45ans en situation de chômage longue durée, femmes avec enfants à charge). En effet, certaines Communautés sont soumises aux exigences de l'administration publique en matière de politiques sociales et d'emploi. La libre adhésion n'est donc pas totale.

En ce qui concerne la participation volontaire, il n'est pas facile de l'évaluer dans une telle situation d'exclusion. Un individu en situation d'exclusion n'a souvent le choix qu'entre deux options : la rue et l'hébergement d'urgence (la communauté). Cela crée des situations nouvelles de consommation (Eme, Carrel, 2007). En effet, certains communautaires intègrent la Communauté ; ils profitent des services d'hébergement sans pour autant adhérer à l'idéologie d'Emmaüs. Si certains communautaires s'identifient en tant que « *Compagnons d'Emmaüs »,* d'autres non.

2.1.2. L'égalité des membres & la démocratie interne.

L'égalité des membres est une des problématiques les plus importantes du Mouvement. En effet, le système de représentation est celui d'une association – employeur. Elle comporte ses organes de représentation ordinaire : bureau exécutif, comité exécutif, conseil d'administration, assemblée générale, assemblée régionale, collège, coordination, groupe de réflexion, etc.

Toutes les structures visitées développent leurs propres organes démocratiques, de réflexion, de coordination et de décision. L'organisation de ces instances démocratiques est laissée à la liberté de chacune des structures. Or, la représentation des bénéficiaires - les Compagnons - est presque inexistante aux niveaux nationaux, régionaux et International. Sur soixante ans d'existence du Mouvement en France, c'est seulement depuis 2005 qu'il existe un conseil national des Compagnons. Il s'agit toutefois d'une assemblée générale sans réel pouvoir de décision. Au niveau européen, l'assemblée générale d'Emmaüs Europe définissait en 2009 trois axes, dont celui de l'« *empowerment* ».

> *« La question se pose de savoir si la participation des compagnons doit s'arrêter aux diverses rencontres organisées par le Mouvement. Elles sont, certes, une occasion de*

réfléchir et de s'exprimer. Mais il semble que la notion « d'empowerment » ne se réduise pas à cette simple forme de participation. L'« empowerment » suppose l'implication de tous dans les projets collectifs. Permettre à chacun de s'impliquer dans les projets collectifs, de décider du sens à donner au mot « empowerment » rendrait possible une meilleure participation et un plus grand sentiment d'appartenance de tous au Mouvement. Il s'agirait d'enrichir la vie du groupe. »
(Emmaüs Europe, 2011)

L'égalité des travailleurs dans les structures d'Emmaüs est un principe ambigu. En effet, les bénévoles et les bénéficiaires dont les situations sociales sont différentes, sont employés à des tâches parfois similaires, et participent à égalité au développement des structures : A tâches égales, des fonctions et des représentations inégales[1].

2.1.3. La solidarité, la non-lucrativité et la non-distribution des profits.

Les groupes d'Emmaüs sont soumis aux principes de solidarité. Quel que soit le type d'organisation, chacune des structures est solidaire de l'ensemble du réseau international. Certaines structures organisent des convois solidaires vers les pays en développement (notamment des convois de biens de seconde-main vers le continent africain). La solidarité intra européenne fonctionne grâce aux apports économiques, matériels et humains de beaucoup de groupes.

Ces actions de solidarité sont gérées par différents Collectifs, par les secrétariats nationaux, régionaux et international Le Secrétariat d'Emmaüs Europe constitue l'interface entre les groupes européens ayant transmis leurs besoins en termes de matériel et ceux qui se portent volontaires pour faire des envois. Un convoi peut être composé de cinq à dix poids lourds prêtés et affrétés par diverses Communautés. Ces conteneurs comprennent du mobilier, des vêtements et des objets de toutes sortes. En 2008, 42 conteneurs ont transité en Europe.

[1] Nous apporterons des précisions en troisième partie.

« Les groupes Emmaüs Europe partagent, par l'envoi de conteneurs, leurs "richesses" avec des groupes Emmaüs d'Afrique et d'Amérique Latine. C'est une solidarité essentielle entre les groupes Emmaüs.

Lorsque des groupes membres sont confrontés à des situations de crise ou des catastrophes naturelles, Emmaüs International déclenche une mécanique de solidarité d'urgence: un appel est lancé aux autres membres, qui peuvent y répondre par des contributions financières ou matérielles. » (Emmaüs International, 2011)

A Emmaüs, la solidarité est directement inspirée de l'idéologie « servir premier le plus souffrant » et par conséquent, elle se réalise en cascade. Les ressources issues des projets de solidarité sont d'abord à l'usage de projets internationaux et/ou externes. La productivité de certaines Communautés bénéficie d'abord aux structures moins rentables. Les communautaires sont parfois les derniers à bénéficier « des fruits de leur travail » : par exemple, certains mobiliers qu'ils ont récupérés sont convoyés vers l'étranger, etc.

Il faut également revenir sur les principes de non-lucrativité et non distribution des profits. Tout d'abord, si les bénévoles ne perçoivent aucune rémunération, les Compagnons-bénéficiaires perçoivent un pécule (une sorte de rémunération d'environ 40 à 50€ en moyenne par semaine). Ces travailleurs perçoivent donc une rémunération alors qu'ils n'ont pas tous le statut de salarié. Dans certains cas, la différence des statuts évolue de celui de Compagnon à celui de travailleur en insertion, voir salarié « ordinaire » du secteur privé. Dans certaines fondations, une part importante de l'effectif se compose des salariés d'encadrement comme des assistants sociaux, conseillers d'orientation, managers de maison communautaire, gérant de boutiques solidaires, etc.

Une association peut produire des bénéfices (des « excédents d'exploitation »), mais leur usage est réglementé. Les profits générés par les groupes d'Emmaüs servent aux cotisations (en tant que membres d'instances nationales, régionales, et internationale), au fonctionnement de l'association, à des investissements immobiliers, à la rémunération des professionnels et des Compagnons (pécules), à des projets de solidarité.

Evidemment, il n'y a ni actionnaires ni sociétaires dans les Communautés d'Emmaüs, mais le mouvement regroupe un certain nombre d'organisations différentes du modèle associatif. Le

régime communautaire est tel qu'il pourrait évoluer vers un modèle de coopérative de production où les Compagnons seraient propriétaires de leurs outils de production et sociétaires. Historiquement, certaines Communautés ont été créées par les Compagnons eux-mêmes. Aujourd'hui, ces mêmes Communautés se sont transformées en Entreprise sociale d'insertion qui emploie des individus exclus, des personnels en insertion (le cas d'Emmaüs Navarra, Espagne) Cependant, d'autres Communautés sont restées proches du modèle originel, où les travailleurs-bénéficiaires sont les fondateurs de la Communauté (le cas d'Emmaüs Sabadell, Espagne). Emmaüs Sabadell est proche d'un modèle de communauté familiale.

Ainsi, Emmaüs International ou Emmaüs Europe sont des associations dont les membres ont des statuts différents. Des membres du mouvement international utilisent des modes de gestion autonomes et différents. Par exemple, certaines structures perçoivent des subventions publiques et des aides de l'Union européenne, alors que l'indépendance est un principe fondamental du mouvement international.

2.2.Statuts règlementaires et flexibilité organisationnelle

Les groupes membres d'Emmaüs International et Emmaüs Europe ont des personnalités juridiques différentes et différents degrés d'institutionnalisation. Ce sont des structures relativement indépendantes. Mais, dans certains cas les structures sont aussi sous l'autorité de l'administration publique. C'est le cas de deux Communautés que nous avons visitées : la Communauté du Plessis Trévise en France a un statut de Centre d'urgence d'hébergement et doit rendre des comptes dans un rapport à son organe de tutelle : la DDASS[1] ; la Communauté de Murcia reçoit des subventions de l'administration publique, pour des projets de solidarité et des programmes d'aides sociales. Cela a une influence sur les profils de personnes que la Communauté accueille.

Notre étude ne concerne qu'un petit nombre de structures : huit structures sur deux cent soixante groupes européens (Emmaüs Europe, 2011), trois pays sur seize pays européens membres d'Emmaüs Europe. Cela suffit à démontrer des fonctionnements bien différents, tant dans les modes de gestion qu'au niveau des statuts. Le statut règlementaire et formel des groupes Emmaüs

[1] DDASS= *Direction départementale des affaires sanitaires et sociales*

est soumis à des phénomènes de « flexibilité ». C'est ce phénomène qui définit le mieux le mouvement international. Même au niveau de chaque structure, il existe des montages juridiques complexes.

Les critères distinctifs des structures Emmaüs sont fonction du secteur d'activité, des modes d'organisations, des pratiques sociales, ou encore à des statuts juridiques. Néanmoins, toutes désignent une même réalité idéologique, qui se matérialise différemment d'un pays à l'autre. Une comparaison à l'échelle européenne décrit la différence des modes d'organisation et des statuts associatifs. Cela met en évidence des stratégies adoptées différemment par ces structures ; notamment parce qu'il existe différents types d'offre de services : marchands, non marchands, solidaires (Cariou, 2007). Ces différentes adaptations entraînent des formes d'hybridation. L'analyse comparative d'Emmaüs en France, Espagne et Royaume met à jour des différences de statuts et d'organisations : Les groupes-membres d'Emmaüs dans ces trois pays sont des Communautés, des « *charities* », des sociétés à responsabilité limitée, des entreprises sociales, des Sociétés coopératives, des fondations patronnées et fondation sociale, des associations non définie « *asociacion no definida »,* des organismes d'accueil communautaire et de travail solidaire. Ces différences s'expliquent par des règles juridiques et des contextes nationaux différents. L'analyse comparative permet la description des faits suivants :

En Espagne, certaines Communautés ont adopté la forme juridique d'une fondation (sociale) (Navarra, San Sebastian). Celle-ci répond aux nouvelles exigences de l'entrepreneuriat social. La fondation respecte les principes de non-lucrativité. Sa caractéristique fondamentale est l'affectation du patrimoine (biens et droits économiques), ainsi que ses ressources à l'accomplissement des objectifs généralement sociaux et d'intérêt général.

Dans l'accomplissement des ces objectifs sociaux, la fondation peut bénéficier dans le cadre du droit constitutionnel d'un statut de partenaire de l'Etat[1]. Comme dans le cas d'Emmaüs en Espagne, il n'y a bien sûr aucun inconvénient à ce qu'une fondation ne développe des activités commerciales et industrielles. La seule différence avec les sociétés ordinaires s'explique par l'allocation des ressources à des objectifs sociaux ou associatifs.

[1] Art. 34 et 149 de la Constitution espagnole.

Le réseau associatif « solucionesong.org » rapporte les propos de Luis Barato Risoto, agent d'audit et de comptabilité au Ministère du logement. Ce dernier explique dans un article que la forme associative est plus efficace d'un point de vue de la facilité de gestion. Les associations ne sont pas sujettes à un contrôle de gestion, hormis ceux relatifs à l'utilité publique. D'un point de vue du financement, la fondation est plus avantageuse que l'association, puisqu'elle bénéficie d'une meilleure attraction fiscale et des dégrèvements en fonction des donations etc. Pour ceux qui ont l'intention de développer une structure solide qui remplisse efficacement les objectifs d'intérêt général, la forme juridique de la Fondation est selon Barato Risoto, la meilleure. D'ailleurs, celle-ci bénéficie d'un dispositif technique capable de répondre plus efficacement aux besoins de la société et des bénéficiaires. Elle dispose aussi d'une meilleure solvabilité en matière de patrimoine et de propriété, disposant de garanties. (Baroto Risoto, 2010)

A cela, Manuel Naranjo Alvarez, spécialiste en comptabilité et fiscalité ajoute que dans une perspective d'action sociale, les fondations sont dotées d'instruments plus solides que les associations. Evidemment, les fondations sont soumises à un contrôle plus strict mais qui leur rapporte une valeur ajoutée (notamment eu égard la transparence, la longévité). Néanmoins, l'association est plus facile à mettre en place, elle est donc la forme juridique la plus utilisée. De plus, le législateur a réalisé un montage légal en se servant du principe d'Utilité publique pour pouvoir assimiler les associations au modèle de fondation. (Naranjo Alvarez, 2010) Dans le cas d'Emmaüs, les fondations sont gestionnaires de sociétés coopératives d'initiative sociale. La forme coopérative permet l'emploi des individus en insertion. En Espagne, la loi 27/1999 du 16juillet 1999 régule la forme coopérative au niveau de l'Etat.

Au Royaume-Uni (notamment en Angleterre et au Pays de Galles), la « *charity* » (organisation charitable) est le modèle spécifique d'organisation bénévole. Soumises au *Charities* Act 2006, ces organisations bénévoles réalisent des activités à but caritatif et non lucratif. En 2008, les « *charities* » regroupaient un certain nombre de formes structurelles légales. Ces « *charities* » peuvent être des « *unincorporated associations* », des « *trusts* », des « *companies limited by guarantee* », ou encore des « *incorporations by Royal Charter* ».

L' « *unincorporated association* » est l'association bénévole commune, une forme d'arrangement contractuel entre individu dans le but de réaliser un objectif commun.

Le « *trust* » est essentiellement la relation contractuelle entre trois parties, le donateur ou fournisseurs d'un capital, le « *Trustee* » gestionnaire des dons et les bénéficiaires.

La « *company limited by guarantee* » est une société de droit privé, où la responsabilité des parties prenantes est limitée. Au lieu d'avoir des actionnaires, ce sont les membres de la société qui se portent garants. La société à responsabilité limitée est une structure utilisée par les « *charities* », où il est nécessaire pour le « *Trustee* » de disposer d'une protection juridique en matière de responsabilité. De même, la « *charity* » a une identité légale claire, et peut donc réaliser des contrats (conventions, emplois de salariés, etc.). Les Communautés d'Emmaüs UK sont soumises à la législation sur les « *charities* » et les « c*ompanies* ». Ce double dispositif leur permet de disposer d'aides publiques, de réductions fiscales mais également d'un modèle d'entreprise favorable à leur activité.

En ce qui concerne la France, nous savons que quatre types de structures composent le secteur de l'économie sociale (coopérative, mutuelle, association et fondation). Or, en ce qui concerne le modèle structurel d'Emmaüs, il faut savoir que depuis peu, le statut des Communautés a été légiféré à l'Assemblée nationale. Ainsi, le *Décret n° 2009-863 du 14 juillet 2009 relatif à l'agrément des organismes d'accueil communautaire et d'activités solidaires* définissait le modèle communautaire[1]. Cela prouve la capacité de lobbying du mouvement et surtout l'importance de préserver la spécificité communautaire d'Emmaüs en France. A l'heure où les homologues espagnols et britanniques ont construit leur modèle associatif en fonction des modèles et statuts existants, réalisant des montages réussis et développés, Emmaüs France a su convaincre le législateur d'accepter la spécificité communautaire. Ce décret ne fait que suivre d'autres précédents, notamment le décret légiférant le statut du Compagnon.

Le statut des Communautés ou, selon les termes du décret, « *des organismes d'accueil communautaire et d'activités solidaires* » est régi par le code de l'action sociale et des familles. Plusieurs éléments du décret sont essentiels à la définition des Communautés :

[1] Cf. Annexe.

L'article R.265-2 précise que pour délivrer ou refuser l'agrément, le représentation de l'Etat prend en compte plusieurs facteurs déterminants : *« 1° Les garanties techniques et déontologiques présentées par l'organisme, notamment son indépendance et sa transparence financières, la nature de son action en faveur des personnes en difficulté et son respect des valeurs républicaines ; 2° Les garanties apportées aux personnes accueillies concernant les conditions d'hébergement, d'exercice de l'activité, de soutien personnel, d'accompagnement social et de soutien financier prévues à l'article L. 265-1 ; 3° Les caractéristiques des personnes accueillies et la nature des activités exercées ; 4° Le caractère à but non lucratif de l'organisme. »*

La commission départementale de la cohésion sociale est consultée pour accord d'agrément. Cela remet en cause l'indépendance et l'autonomie de la structure associative. De plus, la commission sollicite les représentants départementaux des organisations syndicales représentatives au niveau national, lorsque ces organisations ne sont pas représentées en son sein. C'est pourtant le cas des Communautés Emmaüs. Les Compagnons ont déjà rejeté l'idée d'une organisation syndicale au sein des structures communautaires. De plus, les représentants syndicaux s'opposent à l'agrément d'un organisme Emmaüs d'accueil communautaire et d'activités solidaires. Le préfet du département prend la décision de délivrance ou de refus de l'agrément dans un délai de deux mois à compter de l'avis de la commission. Cela va à l'encontre de l'idée d'urgence. Un détail importe : l'agrément est accordé pour une durée de cinq ans. Il est renouvelable et soumis à une évaluation par les autorités qui ont délivré l'agrément. Cette évaluation prend en compte les finalités définies par les textes fondateurs de l'organisme ou du groupement au moment où il a présenté sa demande d'agrément. La demande de renouvellement est accompagnée d'un bilan qualitatif et quantitatif de l'activité assurée pendant la période de l'agrément par l'organisme ou le groupement en faveur des personnes accueillies. Ce bilan précise les caractéristiques de ces personnes, les modalités et la durée de leur séjour, leur devenir et les actions conduites en vue de leur insertion sociale et professionnelle. Les Communautés sont tenues à certains objectifs. Or, l'idéologie solidaire d'Emmaüs ne correspond pas toujours aux exigences administratives, notamment en termes de durée de séjour et surtout de politiques d'insertion.

L'agrément peut être retiré, à titre temporaire ou définitif, « *en cas de méconnaissance par l'organisme ou le groupement agréé des dispositions de l'article L. 265-1 et des dispositions du*

présent chapitre, après que l'organisme ou le groupement a été invité à présenter ses observations ». Le retrait de l'agrément causerait, non seulement un revers à l'action du mouvement, mais conduirait certainement la Communauté, à replacer ces Compagnons dans d'autres structures agréées (Emmaüs ou pas). Au sein de l'organisation Emmaüs France, il existe également des structures d'insertion par l'activité économique. Celles-ci embauchent des personnels en contrat d'insertion et réalisent des activités similaires à celles des Communautés ; à savoir la récupération environnementale. Ces individus sont donc inscrits dans un circuit d'insertion professionnelle, qui semble faire défaut dans les Communautés. En l'occurrence, les travailleurs solidaires-Compagnons seraient concurrencés par les travailleurs en insertion.

Le formalisme associatif est remplacé par des phénomènes d'hybridation. Ceux-ci favorisent le développement des structures de l'ESS, leur insertion dans les économies de marché et leur production associative. Or, une analyse comparative des modes d'organisation des structures Emmaüs en Europe démontrent une multiplicité des statuts et des choix d'organisation spécifiques. A l'inverse du modèle britannique ou espagnol, le Mouvement français ne s'est pas adapté aux règles du marché, mais a imposé au législateur son modèle d'organisation. Le mouvement est né en France, il dispose donc d'une fonction tribunitienne plus importante. Cette fonction décrite par Priou (Priou, 2003) est un facteur important des phénomènes de flexibilité du modèle communautaire Emmaüs. En France, il a toujours existé des liens forts entre le pouvoir public et l'association. Le modèle des Communautés s'est longtemps développé sur des « passe-droits » et sur un certain laxisme des autorités publiques quant au fonctionnement de ces structures communautaires. Aujourd'hui, c'est l'un des problèmes principaux du Mouvement. Emmaüs France se contente de pérenniser un système [communautaire] qui existe depuis soixante ans et de développer en parallèle des modèles d'insertion plus actuels (les Communautés Emmaüs ne sont pas des structures Emmaüs d'insertion par l'activité économique). Néanmoins, l'expérience du terrain démontre que dans certains cas la structure locale développe un système en trois sous-structures : (1) l'Association Emmaüs locale gère (2) la structure communautaire et (3) des structures d'insertion par l'activité économique. Ainsi, les Compagnons peuvent disposer au sein

de la même structure d'un moyen d'insertion : un sas de sortie encadrée vers le marché ordinaire du travail. La Communauté de Dunkerque que nous avons visitée en est un bon exemple.

A la fin de cette analyse, il apparaît que l'hybridation du modèle d'Emmaüs et ses divers statuts permettent une multiplication de différents modèles économiques et associatifs. La structure du modèle Emmaüs trouve sa flexibilité dans le fait qu'elle utilise de multiples statuts et qu'elle s'adapte au sein de cadres juridiques relativement rigides. Au niveau international, l'association de structures -membres aussi différentes est une preuve de la flexibilité du mouvement international et un avantage comparatif pour l'organisation Emmaüs International ou Emmaüs Europe. Son extension repose sur des stratégies de filialisation avec des structures productives aux statuts associatifs différents.

2.3.Le statut associatif européen au cœur des débats

La définition du statut des acteurs de l'ESS fait l'objet de nombreux débats et tensions au sein des institutions européennes. Ces clivages témoignent de deux phénomènes : tout d'abord, les structures de l'ESS sont des partenaires importants du paysage économique et social européen. Tout l'enjeu des institutions européennes est d'encadrer leur développement et leurs réseaux dans le contexte du marché interne européen. Le deuxième phénomène relève d'une incompréhension du modèle entrepreneurial et des stratégies mises en place par ces structures. L'intégration des structures de l'ESS au processus institutionnel européen est en partie le fait de la France. En effet, Jacques Delors arrive à la tête de la Commission européenne dans les années 1980 (1985-1994). Il favorise la création d'une unité Economie sociale au sein de la Direction Générale DG XXIII (Entreprises) ; une action pilote afin de promouvoir l'ESS comme un « troisième système » et un instrument de création d'emploi. Mais hormis certains problèmes de financement, l'ESS se diffuse lentement au sein de l'Union européenne. Cette lenteur est aussi liée à des problèmes d'interprétation[1]. Néanmoins, le processus d'intégration de l'ESS dans les institutions de l'UE s'est

[1] H. Münkner explique les concepts d'économie sociale et solidaire d'alors, étaient très proches de la tradition juridique française, et associés au gouvernement socialiste (dont on pouvait attribuer la paternité). Les clivages étaient donc nombreux entre des conceptions allemandes, ou encore britanniques, qui jugent la conception trop interventionniste, et qui reprochent une confusion entre commercialité et lucrativité. (H.

poursuivi, notamment grâce à un certain nombre de conférences, ou encore l'exploitation de programmes comme ADAPT, Equal[1], le projet pilote « Troisième système et Emploi » de la DG V (Cariou, 2007). En réalité, des entreprises de l'ESS participent aux politiques européennes et nationales (notamment via la Méthode ouverte de Coordination MOC), en tant qu'organisations de la société civile. Pourtant, elles restent toutefois sous la responsabilité et la tutelle partagées des DG Entreprises, DG Emploi et Affaires sociales, DG Marché Intérieur ou encore DG Concurrence. La construction du modèle des structures de l'ESS est donc soumise à une variété de régulations, d'interprétations. Au cœur du marché intérieur européen, elle apparaît comme « un objet de convoitise » de multiples institutions. Contrairement au cas des coopératives européennes[2], les institutions de l'UE n'ont pas réussi à statuer sur un modèle unique et règlementaire d'association européenne. Ce débat souligne les enjeux économiques importants que représentent ces acteurs à la fois marchands et non marchands.

En 2005, la Commission Barroso désire « simplifier et rationnaliser la législation communautaire ». Dans le cadre de la révision de la Stratégie de Lisbonne la Commission cherche à améliorer les conditions de compétitivité et d'emploi[3]. La Commission européenne a retiré un certain nombre de

---

Münkner, 1992, 1993)A ce titre, Cariou rappelle qu'*une coupure a été réalisée entre une économie sociale financée par la vente de biens ou de services (du type coopératives) et une économie non marchande financée par des cotisations, des dons et des subventions publiques (de type associatif) : la difficulté résidant en ce que ce soit le mode de financement qui permette une classification des organisations, évaluant ainsi la nature des objectifs poursuivis*.(Cariou, 2007 p47)

L'élargissement à de nouveaux pays et de nouvelles conceptions de l'ESS n'ont pas arrangé le processus ; les pays d'Europe de l'Est adoptant une conception plus anglo-saxonne.

[1] Le Programme d'initiative communautaire (PIC) Equal a été mis en place entre 2000-2006 contre les discriminations et les inégalités dan s l'accès au marché du Travail (www.equal-france.com)

[2] Le règlement n°1435/2003 du 22 juillet 2003 détermine un statut pour une Société coopérative européenne. L'Europe se dote d'une structure sociale à dimension européenne de type coopératif, régulée par un régime souple des principes traditionnels du droit coopératif. Ce statut en vigueur en août 2006 autorise des résidents européens (d'au moins deux Etats membres) de s'associer en une société coopérative européenne.

[3] La SEE a été conçue comme le principal instrument pour fixer les orientations et assurer la coordination des priorités de la politique de l'emploi auxquelles les États membres devraient souscrire au niveau de l'UE. Dans les années 90, un consensus politique s'est développé autour de la dimension structurelle des problèmes d'emploi en Europe et de la nécessité d'augmenter l'intensité d'emploi de la croissance. Le Conseil européen de Lisbonne (mars 2000), tout en maintenant le cap sur la lutte contre le chômage, a fixé le plein emploi comme objectif global à long terme pour la nouvelle économie européenne en déterminant des cibles ambitieuses pour les taux d'activité pour 2010 (70% pour les hommes, 60% pour les femmes). Le Conseil européen de Nice en décembre 2000 a introduit la question de la qualité comme axe directeur de l'agenda de la politique sociale et en particulier la qualité du travail comme un des objectifs prioritaires de la SEE. Le Conseil européen de Barcelone de mars 2002 a identifié les «politiques actives en faveur du plein emploi: des emplois plus nombreux et de meilleure qualité» comme l'un des trois domaines requérant une impulsion spéciale. Dans ces circonstances, le Conseil européen a demandé que soit renforcée la stratégie pour l'emploi et proposé des orientations pour l'avenir de la SEE. En 2005, un bilan à mi-parcours de la SEE a été réalisé et la Stratégie de Lisbonne a été révisée et relancée pour faire face aux difficultés structurelles de l'économie, aux défis de la mondialisation et au changement démographique. Une attention privilégiée a été placée sur la

projets qui lui semblaient insuffisamment avancés sur le plan législatif, et la proposition de réglementation sur un statut des associations européennes est abandonnée. Ce rejet ne va pas sans les protestations de la part du Comité européen des associations d'intérêt général (CEDAG). Mais les raisons de ce retard sont avant tout d'ordre politique[1] et sémantique. Les premiers états réticents aux nombreuses tentatives de statuts européens sont l'Allemagne[2] et le Royaume-Uni. Le gouvernement allemand renvoie au principe de subsidiarité, expliquant de fait l'inutilité du statut européen. Les britanniques, malgré l'intérêt du NCVO[3], expliquait quant à eux, que les « *captivités transnationales des organisations sans but lucratif pouvaient s'exercer sur la base d'une reconnaissance mutuelle des statuts associatifs nationaux ».* Malgré quelques relances à Nice en 2000 sous la présidence française concernant le statut des associtions européennes , les présidences successives belges, espagnoles et suédoises ont préféré traiter du statut de coopérative européenne en priorité. Les structures de l'ESS sont des acteurs soumis au droit du marché intérieur et aux règlements de la Commission. Dans un article paru dans Juris association et repris dans un rapport de la CPCA, Clavagnier explique que le droit européen des aides économiques a transformé le régime des subventions (Clavagnier, 2011).

Par ailleurs, d'autres facteurs, autres qu'institutionnels, expliquent pourquoi il est difficile d'arriver à une définition claire et précise des associations en Europe. Par exemple, la littérature insiste sur le financement, les relations contractuelles, l'influence des parties prenantes. La description de ces points est essentielle pour comprendre comment ceux-ci déterminent les stratégies de

---

poursuite d'une croissance plus forte et plus durable et sur l'amélioration tant quantitative que qualitative de l'emploi par le biais d'une révision complète et de l'intégration des politiques macroéconomiques, microéconomiques et de l'emploi.

[1] Les responsables politiques et associatifs français étant très engagés, le projet de SAE apparaissait comme l'exportation d'un modèle national à l'échelle européenne. D'ailleurs, Cariou rappelle que les différents travaux de la commission portant sur ce débat ont largement été dirigés par des députés européens français. C'est déjà le cas en 1984 quand le socialiste français Louis Eyraud dépose une résolution sur la « mission, l'administration et la règlementation des associations dans les Communautés européennes ». De même en 1987, Nicole Fontaine, future présidente du Parlement (1999-2002) propose dans un rapport une régulation portant sur la participation des associations dont le champ d'activité s'étend à plus d'un Etat membre et des associations nationales qui veulent agir en commun au niveau européen ». Cette suggestion devait favoriser les activités transnationales de ces acteurs spécifiques, et une meilleure représentation institutionnelle des associations en Europe. (Cariou, 2007)

[2] le BAGFW, *Bundersarbeitsgemeinschaft des Freien Wolhfahtspflege*, puissante institution associative du secteur social allemand émettait des réserves quant aux caractères trop marchand de statut d'association européenne.

[3] *National Council for Voluntary Organisations*

développement, les risques, les modes de management. Par exemple, le financement a un impact sur l'autonomie, la satisfaction des relations de partenariats peut conduire à des changements dans les objectifs associatifs, les relations contractuelles influencent le caractère formel, privé ou public, des acteurs de l'ESS. Il était important d'illustrer ces propos par nos observations, notamment au Royaume-Uni, en France et en Espagne..

Au Royaume-Uni, il existe certaines contraintes à l'exercice associatif. Les « *charities* » britanniques peuvent uniquement réaliser des bénéfices dans un but non lucratif et disposent de la faible garantie qu'apportent les donations. Les « *charities* » disposent d'une proportion importante de ressources venant de leur activité de prestation de services. En Grande-Bretagne, la législation sur les associations leur permet de poursuivre leur activité à but non lucratif afin de lever des fonds, dans la mesure où cela n'enfreint pas les principes de solidarité associative. Or, afin de se positionner efficacement, beaucoup d'associations sont des entreprises sociales, qui utilisent une approche plus commerciale. Cela implique de la part des associations une véritable culture d'entreprise, une prise de risque et une gestion à la fois solidaire et capable de développer l'organisation. Il existe un large éventail de structures légales ou d'autorités partenaires des entreprises sociales, des entreprises industrielles aux sociétés, des « Community Interest Companies », des sociétés d'intérêts collectifs (CICs), des coopératives et des SARL. Combiner le pragmatisme et une réelle capacité décisionnelle nécessite un comité exécutif efficace et une équipe dirigeante compétente. Ceux-ci développent des stratégies opérationnelles qui tiennent compte des statuts associatifs, des projets, des contraintes de partenariats publics. Ainsi, en tant que SARL et Associations, les « *charities* » anglaises sont régies autant par la législation portant sur les associations que celle sur les sociétés.

Certes, le financement les relations de partenariat et les conventions sont au cœur du phénomène d'hybridation, mais les débats actuels démontrent une certaine inadaptation des partenaires publics à la spécificité, aux prérogatives et à l'identité associatives.

En Espagne**,** de nombreuses études, notamment celles de Plataforma ONG, s'accordent sur le fait que le système de financement public des associations d'action sociale[1] est inadéquat, insuffisant et obsolète. Etant donné qu'il n'est pas adapté à la réalité et à l'évolution de ce secteur, durant les dix dernières années, cette inadaptation a certainement été un obstacle au développement du secteur. Ce financement inadapté va au détriment de la prestation de service qu'offrent ces organisations, aux personnes vulnérables et en risques d'exclusion. Les problèmes structurelles de financement se sont aggravés, d'autant plus, en cette période de crise, où ces acteurs sont de plus en plus débordés. Ainsi, les entités sociales doivent augmenter leur attention et leur rendement, alors qu'elles subissent une réduction de leurs moyens de financement.

La majeure partie des liens de partenariat entre l'administration publique et les acteurs sociaux sont réduits à un processus de contrôle administratif de l'accès aux subventions et la justification des demandes. La tendance générale est que l'administration publique, en particulier dans les Communautés (régions) autonomes, abandonne la formule des conventions de partenariat avec les acteurs associatifs, pour la prestation de services sociaux. Ainsi, la convention est remplacée par un appel d'offres général et applicable à tous types d'entreprises. Le prix devient alors un critère de sélection. Le principal argument de ce changement de pratique se base sur l'entrée en vigueur de la nouvelle loi sur les Contrats de secteur public (LCSP), différente du texte précédent, le Texte rénové de la Loi sur les Contrats des Administrations publiques (TRLCAP). (Rapport Plataforma ONG, 2011) Ainsi, le rapport préconise un nouveau modèle de financement public adapté aux associations d'action sociale.

Encadré 4 La politique de financement du tiers-secteur en Espagne

Il faut adapter ce modèle de financement à la fonction et à la réalité du tiers-secteur. Pour cela, des formules de financement différenciées doivent être mises en place, afin de dépasser le modèle de subventions actuel et le phénomène de compétitivité. L'adaptation de ce nouveau modèle repose sur des principes simples : développer la fonction sociale et les valeurs ajoutées que le secteur permet ; améliorer la transparence, la reddition des comptes et les systèmes de contrôle; garantir l'autonomie et l'indépendance (financière et idéologique); une assignation adéquate et stable des ressources ; un système d'assignation et de contrôle efficace (en dépassant la lourdeur bureaucratique) ; une flexibilité et rationalisation des ressources.

Le nouveau modèle doit être basé sur un nouveau modèle de relation (public-privé), basé sur les principes de partenariat, de transparence, d'efficacité et de coopération entre associés et acteurs. En partant du fait qu'il ne

[1] En Espagnol : *Tercer Sector de Accion social*

s'agit pas d'activités que l'administration publique finance et les entités sociales exécutent en accord avec les critères établis (pour cela on applique les contrats), ni d'activité que développent les ONG dans lesquelles les administrations coopèrent (pour cela, on applique le système de subventions), mais d'actions qui répondent à un intérêt social. Celles-ci impliquent une coopération, à la fois de l'administration et du tiers-secteur, et en conséquence des objectifs communs et des responsabilités partagées. En réalisant une planification et une définition des objectifs communs, un suivi permanent, et une évaluation partagée ; En établissant des critères d'efficacité et de qualité, ainsi que de rentabilisation des ressources ; en basant le contrôle et le suivi, pour partie par l'administration dans l'évaluation des résultats et des impacts et de la qualité des procédés et méthodes de travail ; en intégrant et en coordonnant les activités en lien avec les politiques publiques, organisant le travail en réseau, les partenariats public-privé, les synergies entre acteurs, afin que les activités participent des politiques publiques.

Le nouveau modèle doit pouvoir bénéficier d'une couverture financière nécessaire à l'amortissement de l'ensemble des coûts et dépense. En facilitant, par exemple les possibilités de capitalisation, d'investissement, incluant l'accès au crédit, etc.

Le nouveau modèle doit bénéficier d'une certaine pérennité et stabilité dans le temps, notamment en n'étant pas soumis et indexé à la conjoncture économique. Les projets doivent présenter une certaine continuité à moyen terme. Les systèmes de paiement et de liquidation doivent être relativement souples et flexibles, afin de fluidifier l'activité.

Le nouveau modèle doit tenir compte de la réalité et des nécessités des entités de l'action sociale associative : Les types de financement ne sont pas les mêmes qu'il s'agisse d'entités de premier niveau, second ou troisième. Il faut s'adapter à la taille, par exemple les petites nécessitent plus de fonds pour développer leur capacité à travailler en réseau.

Il faut relativiser le financement en fonction du champ et du contexte d'activité, et du type de programme. Le nouveau modèle s'adapte au multiple niveau et coordonne afin que les structures associatives puissent s'adapter à la compétitivité. (Extrait Rapport Plataforma ONG, 2011)

Dans le cadre de la législation française, l'association est d'abord un contrat concernant une personne morale de droit privé soumise comme toute autre personne privée à l'ensemble des règles du droit civil (Castro, 1997).

> *« L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes… »*
> *(premiers mots de l'article 1er du titre premier de la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association).*

Le législateur a voulu que les associations soit un contrat, pour que la liberté d'association puisse être efficacement mise en œuvre.

Evidemment, l'institution association ne se résume pas à un contrat. Pourtant sur le plan juridique, on peut traduire un grand nombre de situations, de relations, d'interactions entre les divers acteurs de l'association. Celles-ci se développent sous forme de réseaux, de contrats. Certes, il est toujours

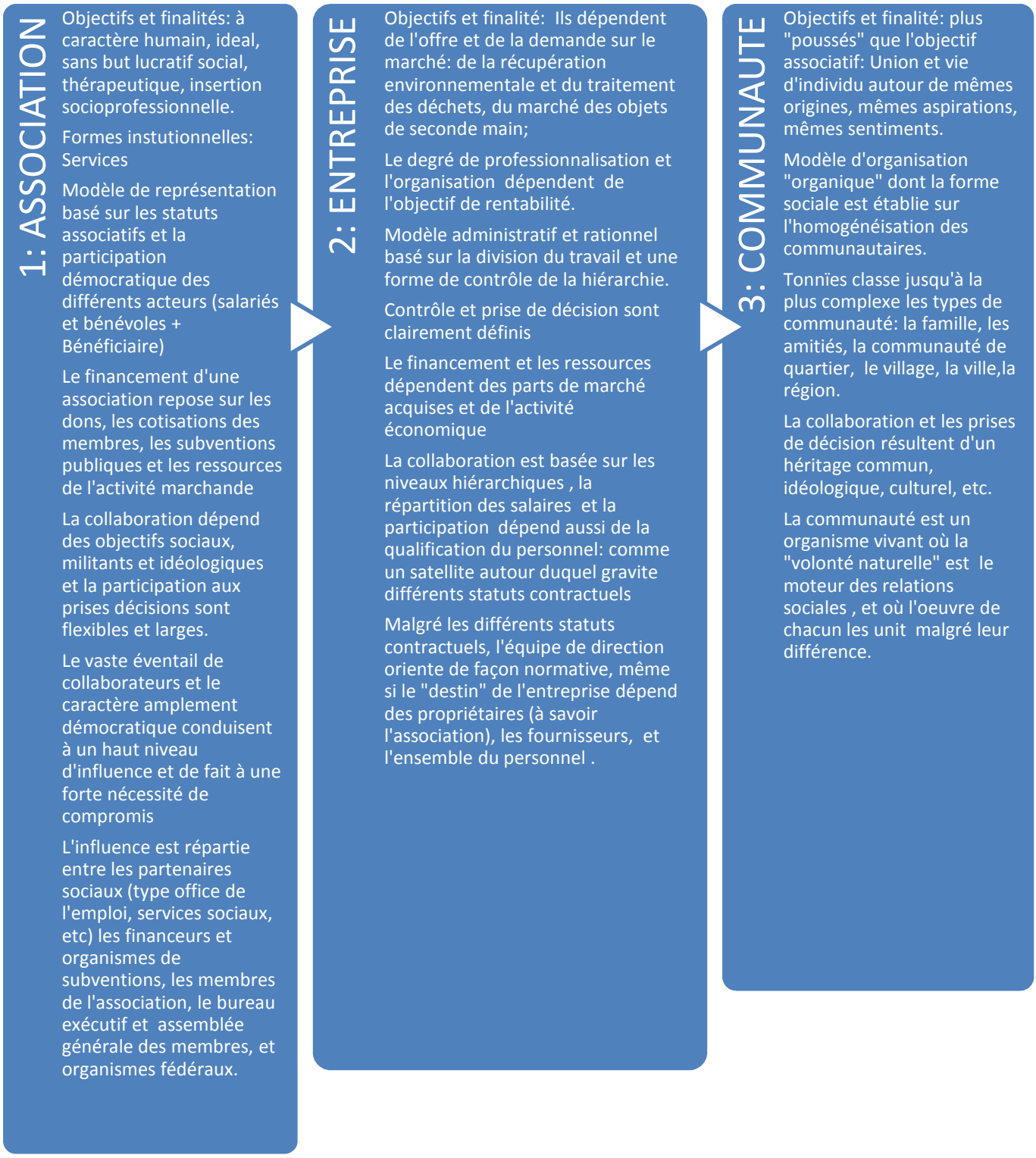
possible de faire évoluer la structure associative initiale vers d'autres statuts juridiques tels la coopérative, la société coopérative d'intérêts collectifs ou le groupement d'intérêt économique.

La CPCA s'interrogeait sur l'assimilation des logiques de marché par le monde des associations : «*Dans un contexte où les relations entre associations, Etat (dont collectivités) et services publics sont de plus en plus marquées par une tendance à l'instrumentalisation (commande publique...), comment éviter la dégradation de la spécificité associative ? Comment mieux clarifier les fonctions respectives des associations, des entreprises à but lucratif, des services publics ?* » (CPCA, 2009)

En effet, différentes relations conventionnelles et contractuelles remettent en cause l'essence même de l'association. Les associations sont de plus en plus soumises aux logiques de marché ; notamment par la généralisation des procédures d'appels d'offres de prestations de services et d'appels à projets en remplacement de conventions (les contrats pluriannuels d'objectifs). Cette évolution initiée par l'Union européenne, suscite des mises en concurrences. La CPCA s'inquiétait du risque de « *voir l'Etat et les collectivités publiques se transformer en donneurs d'ordre et les associations en simples prestataires de services. Ce risque est réel et déjà avéré en certains domaines* » (CPCA, 2009). On passe d'une culture de la subvention à celle de la commande publique (Langlais, 2008). De même, ce rapport de la CPCA admet que le statut des associations est parfois détourné de son objectif originel, mais que ce cas n'est pas une spécificité uniquement associative .Nombre de sociétés le sont également. L'hybridation du modèle associatif est une contrainte entre concilier projets associatifs et politiques publiques/activités marchandes. Cela amène les structures associatives aux croisements de la dépendance et de la complémentarité. Le diagramme suivant reproduit le fonctionnement d'une structure Emmaüs, qui oscille entre la structure associative, l'entreprise et la structure communautaire. Il s'agit plus que d'une évolution, parce que toutes les structures ne se développent pas du modèle communautaire au modèle d'entreprise privée. Le phénomène d'hybridation est plus complexe. Il est plus question d'interconnexion de modèles. Dans certains cas, une association se forme, elle se développe grâce à un modèle proche de l'entreprise privée, dans le but de construire une communauté, capable d'accueillir les populations exclues. Dans un autre cas, un groupe d'individus exclus vivant en famille, en communauté, se regroupent en association, et se développent grâce à des stratégies entrepreneuriales. L'élément à retenir est que les stratégies associatives sont contraintes par des

choix conventionnels, statutaires ou contractuels qui remettent en cause si ce n'est leur autonomie, en tout cas leur liberté, leur stratégie et leur image (notamment, auprès du public).Une entreprise privée peut-elle créer une association afin de fonder une communauté capable d'accueillir des personnes exclues ? Cette entreprise pourrait alors employer ces personnes exclues dans des structures adaptées à leurs besoins, et ce à bas coûts. La communauté deviendrait prestataire de service pour l'entreprise qui l'a fondée.

Organigramme 5 Développement d'une structure : de l'association à la forme communautaire



Joël Ambroisine, 2011

En conclusion, la satisfaction des besoins sociaux est un objectif des structures de l'ESS. Les Communautés d'Emmaüs ont pour objectif social d'employer des personnes exclues, bénéficiaires de l'aide apportée. Or, les objectifs sociaux peuvent influencer l'organisation des structures.

La fonction de « satisfaire des besoins sociaux » est analysée par les théoriciens de l'économie solidaire (Laville, 1994, 1997 ; Eme, 1991, 1995 ; Trouvé, 2007). La littérature sur l'économie solidaire décrit les initiatives locales dans le domaine des services de proximité. Il existe trois logiques dans le fonctionnement de l'économie solidaire : une logique marchande associée aux organisations lucratives ; une logique redistributive que l'on retrouve dans les organisations étatiques ; une logique réciprocitaire portée par les organisations privées non lucratives.

Cette hybridation résulte de l'imbrication de deux séries d'éléments : des engagements, à savoir des salariés et des bénévoles ; des ressources marchandes (ventes de leurs produits), non marchandes (financements et subventions publics) et non monétaires (dons de temps par exemple). (Laville, 1994 ; Fretel, 2003 ; Trouvé, 2007). L'étude d'Emmaüs permet de rajouter une dernière série d'éléments : l'emploi des bénéficiaires au développement du service social qui les prend en charge. C'est le principe de l'« *empowerment* » (Emmaüs, 2010). L'emploi des bénéficiaires est un facteur essentiel du phénomène d'hybridation. Il s'agit d'un traitement novateur dans l'analyse de la production dans des organes privés non lucratifs. En effet, ce principe satisfait les demandes sociales non prises en charge de manière satisfaisante (lutte contre l'exclusion, l'hébergement, l'insertion, etc.) et ce à moindres coûts pour la collectivité. Cette forme organisationnelle privée non lucrative est originale. C'est surtout un avantage comparatif pour Emmaüs, qui a convaincu le législateur du bien fondé de cette pratique (JORF, Décret 2009-863, Juillet 2009)[1] Les rôles économique et social de l'ESS sont souvent considérés comme leurs seules fonction de prestation de services. Or un autre rôle est exercé, par lequel ces structures cherchent à influer la détermination des choix collectifs lors de l'élaboration des politiques, est exercé par ces organisations à travers leur « fonction tribunitienne » (Priou, 2007). La fonction tribunitienne est définie « *comme l'ensemble des actions visant, d'un part, à faire reconnaître par la collectivité certains besoins des individus comme des besoins collectifs ou sociaux, et, d'autre part, à faire*

[1] Nous aborderons dans la troisième partie le Décret n° 2009-863 du 14 juillet 2009 relatif à l'agrément des organismes d'accueil communautaire et d'activités solidaires

contribuer la puissance publique à la satisfaction de ces besoins voire à modifier les décisions de production des grandes firmes capitalistes » (Priou, 2007, p238). Emmaüs utilise donc une certaine forme de fonction tribunitienne pour implanter son modèle économique sur le marché.

Les phénomènes d'hybridation résultent de l'adaptation de chaque forme organisationnelle aux transformations du système socio-économique. Ce phénomène fait apparaître de nouveaux systèmes de régulation socioéconomique, notamment en matière d'emploi et prise en charge de l'exclusion (Emmaüs, 2011 ; Vienney, 1994 ; Fretel, 2003 ; Trouvé, 2007). La stratégie de développement des acteurs du secteur à but non lucratif se résume ainsi : *« analyser l'essor associatif actuel comme un symptôme des mutations du système socio-économique, remodelant le paysage associatif antérieur et nécessitant l'émergence de nouvelles formes institutionnelles utilisant, en partie de façon expérimentale et transitoire, en partie de façon structurelle, le tissu associatif* » (Demoustier, 1997, p.91). L'analyse « expérimentale et transitoire » du développement de l'ESS (Defourny, Develtere, Fonteneau, 1999 ; Defourny, Favreau, Laville, 1998) permet de souligner les pratiques sociales innovantes mises en place localement dans des structures – « laboratoires sociaux » (Noguès, 2002).

C'est en France, pays d'origine du mouvement Emmaüs, qu'a été légiféré un statut des Communautés. Cependant, ce qui s'applique en France, ne s'applique pas forcément à « l'international ». Le succès des structures de l'ESS repose aussi sur la flexibilité du modèle. Certains auteurs pensent que ces expériences sont susceptibles de développements importants, compte tenu de la tertiarisation des économies et des politiques publiques (Defourny, Develtere, Fonteneau, 1999 ; Defourny, Favreau, Laville, 1998 ; Nogues, 2002). L'expérience d'Emmaüs apporte certaines nuances : l'hybridation et la flexibilité du modèle Emmaüs dépassent le seul cadre de l'économie tertiaire. En effet, le développement des structures d'Emmaüs repose aussi sur des activités fortement ancrées dans les secteurs primaires (agriculture, pêche) et secondaires (transformation des produits textiles, traitement des déchets, traitements des métaux). De plus, l'autonomie de ces structures implique la réduction des liens de partenariat avec l'administration publique. La particularité d'Emmaüs repose sur le fait qu'elle emploie des bénéficiaires, faiblement qualifiés et/ou faible psychologiquement. D'abord, Emmaüs et son fondateur ont repris une

ancienne pratique industrielle, celle de chiffonniers (Brodiez-Dolino, 2008). De plus, l'idéologie d'Emmaüs consiste à rendre la dignité par le travail, selon les capacités et les compétences de chacun. En l'occurrence, le développement d'Emmaüs repose d'abord sur des activités qui demandent un faible niveau de compétences et un investissement personnel limité (limité par la santé et le profil psychologique des bénéficiaires). Les activités des secteurs primaires et secondaires correspondent à ces exigences. Evidemment, Emmaüs est au bout de la chaîne de traitement et travaille en partenariat avec des éco-organismes plus développés technologiquement.

Chapitre 2. Les modes d'insertion du secteur associatif au sein des modèles nationaux de Welfare'

Les structures de l'ESS sont avant tout reconnues comme des partenaires efficaces et innovants des Etats-providence. Déceler les besoins sociaux et y répondre sont l'une des principales missions de ces acteurs. En l'occurrence, leur participation aux politiques sociales est un des éléments qui fondent leur méthode, leur stratégie et leur identité. Au-delà de leur participation aux politiques sociales, il s'agit de déterminer comment les structures se positionnent au cœur de l'Europe sociale, plus précisément au sein des modèles nationaux de Wefare Leur intégration répond à une problématique de « solvabilisation » de l'offre de service (Adda, CPCA, 2008)[1]. L'évolution du milieu associatif est confrontée selon Adda à « *un passage progressif ou rapide d'un système de subventions par postes à un système de financement par l'activité* » (Adda, 2008).

Beaucoup des structures de l'ESS sont des acteurs qui développent des stratégies marchandes dans des domaines variés afin de satisfaire des objectifs sociaux. Dans certains cas, la littérature issue des sciences économiques, sociologiques, politiques et historiques, propose une analyse des spécificités des organisations privées à but non lucratif par rapport aux besoins reconnus[2] (Weber, 1983 ; Vienney, 1983 ; Amblard, 2001, 2004, 2005 ; Archambault, 1995, 2001, 2002, 2003 ; Tchernonog, 2007 ; Kaminski, 1987, 1990, 2006 ; De Laurens, 2005 ; Kuti, 2007 ; Chaves, Monzon, Sajardo-Moreno, 2005). Dans cette perspective, les acteurs du tiers secteur apparaissent comme innovants, productifs, voire compétitifs dans plusieurs secteurs de l'économie. Les deux dimensions, sociale et solidaire, se révèlent être des « portes d'entrée » dans l'économie

[1] Concernant le cas d'Emmaüs en France, Adda décrit la stratégie de Martin Hirch, en expliquant qu'il s'agît pour l'ancien Président d'Emmaüs de répondre à « un basculement théorique et politique de « solvabilisation » de l'offre par une « solvabilisation » de la demande des activités du marché » (Adda, CPCA 2008).

[2] Ces besoins ne sont pas que sociaux – (Cf. utilité sociale), mais également environnementaux (responsabilité sociale et environnementale) ; culturels (associations culturelles) ; commerciaux (commerce équitable, boutique solidaire) ; industriels (récupération environnementale, tri et traitement des déchets, recyclage ; agricole (coopérative agricole, production bio) ; financiers (microcrédit, assurance) ; voire des besoins en nouvelle technologie (Fondation pour la Recherche, fondations de coopération scientifique, fondations d'entreprise, fondations universitaires) ; des besoins en matière de santé et de service à la personne

marchande. Ainsi, ces structures commencent par répondre à des besoins sociaux et solidaires, pour peu à peu intervenir dans d'autres sphères de l'économie. La dimension sociale permet aux structures de l'ESS de se positionner et ensuite se diversifier dans d'autres secteurs d'activité, plus rentables. Inversement, la satisfaction des besoins sociaux nécessitent des modes de production et le développement d'activité rentables et économiquement viables. Emmaüs développe des stratégies multiples :

· une stratégie sociétale, tribunitienne (Priou, 2004) et politique (lobbying auprès des institutions européennes, défense des droits économiques et sociaux, lutte contre la pauvreté, le mal-logement, la marginalisation et l'exclusion). La « voix d'Emmaüs » se fait entendre parce que personne ne peut dire qu'il n'est pas sensible à ces problématiques (Hirschman, 1970). De plus, la publication du rapport de la Fondation Abbé Pierre est reprise dans plusieurs médias ;

· une stratégie sociale (aide à l'insertion, lutte contre le surendettement, hébergement d'urgence) ;

· une stratégie environnementale et industrielle (récupération environnementale – 75% des produits récupérés sont valorisés (Emmaüs France, mai 2011), tri et recyclage, Traitement des DEEE) ;

· une stratégie commerciale (commerce équitable, boutique solidaire, brocante, commerce alternatif, Boutique *Vintage*, etc.). Emmaüs profite du renouvellement des modes de consommation pour développer sa stratégie de vente basée sur la récupération. Chaque été, le salon international d'Emmaüs remporte un vrai succès populaire (20 000 visiteurs en 2010) (Emmaüs France, mai 2011).

Le chapitre suivant présente brièvement les stratégies européennes pour une « Europe sociale », avant de s'intéresser plus particulièrement à l'intégration du secteur associatif au sein des modèles nationaux de Welfare. Certains exemples seront illustrés par la description d'Emmaüs dans ces différent pays. Comment répondre efficacement aux besoins sociaux, tout en développant des stratégies de développement économique ?

1. La stratégie européenne pour une « Europe sociale »

1.1.Les objectifs de la Commission européenne

L'Europe sociale désigne l'ensemble des politiques sociales de l'UE. Elles agissent par rapprochement des législations nationales des pays membres grâce à l'action européenne. Elle traite de l'emploi, des conditions de travail et de la protection sociale. Certains domaines sont exclus du champ européen (ex : rémunération, droit d'association et de grève, arrêt du travail par les salariés d'une entreprise ou d'un service pour la défense de leurs intérêts communs).

La politique sociale est progressivement devenue une composante importante du projet européen. En 1987, l'Acte unique étend les compétences communautaires à la santé et à la sécurité au travail. Les traités de Maastricht (1992) et Amsterdam (1997) renforcent la politique sociale européenne, la question de l'emploi devenant « d'intérêt communautaire » et nécessitant une stratégie de coordination. Le Conseil européen de Lisbonne (mars 2000) a même fixé comme objectif le plein-emploi à l'horizon 2010 et la modernisation du modèle social européen.

Les réalisations de l'UE en matière d'Europe sociale concernent quatre grands domaines :

- la libre circulation des travailleurs et la coordination des régimes de sécurité sociale : tout ressortissant de l'UE a le droit de travailler, sans discrimination entre individus ou groupes d'après certains caractères particuliers (sexe, origine...) aboutissant à une inégalité., dans un autre pays membre et d'y être socialement assuré ; la directive 96/71 du 16 décembre 1996 prévoit que les Etats membres veillent à ce que les entreprises détachant leurs salariés vers un Etat membre autre que celui dans lequel elles sont installées leur garantissent les conditions de travail et d'emploi fixées dans l'Etat membre sur le territoire duquel le travail est exécuté ;
- l'égalité des hommes et des femmes : 13 directives ont été prises depuis 1975 pour garantir l'égalité de traitement au travail, de rémunération et de sécurité sociale ;

- le droit du travail : protection des droits individuels, collectifs, et garantie de la santé et de la sécurité sur le lieu de travail ;
- la lutte contre les discriminations.

Sur la base de la communication de la Commission "*Travailler ensemble, travailler mieux : un nouveau cadre pour la coordination ouverte des politiques de protection sociale et d'inclusion sociale dans l'Union européenne",* le Conseil européen a adopté en mars 2006 un nouveau cadre pour le processus de protection sociale et d'inclusion sociale. Les objectifs globaux de la méthode ouverte de coordination pour la protection sociale et l'inclusion sociale visent à promouvoir :la cohésion sociale, l'égalité entre les hommes et les femmes et l'égalité des chances pour tous par le biais de politiques d'inclusion sociale et de systèmes de protection sociale appropriés, accessibles, financièrement viables, adaptables et efficaces ; l'interaction efficace et mutuelle entre les objectifs de Lisbonne - qui visent une croissance économique renforcée, des emplois plus nombreux et de meilleure qualité et une plus grande cohésion sociale - et la stratégie du développement durable de l'UE ; l'Union européenne s'est engagée à moderniser son modèle social, sur la base des valeurs communes que sont la justice sociale et la participation active de tous les citoyens à la vie économique et sociale.

Encadré 5 Les objectifs européens en matière de protection sociale et d'inclusion sociale

Les objectifs généraux de la MOC pour la protection sociale et l'inclusion sociale sont les suivants :

1. promouvoir la cohésion sociale et l'égalité des chances pour tous au travers de systèmes de protection sociale et de politiques d'inclusion sociale adéquats, accessibles, financièrement viables, adaptables et efficients ;

2. interagir de manière étroite avec les objectifs de Lisbonne visant au renforcement de la croissance économique et à l'amélioration quantitative et qualitative de l'emploi, ainsi qu'avec la stratégie de l'Union européenne en faveur du développement durable ;

3. améliorer la gouvernance, la transparence et la participation des parties intéressées à la conception, à l'exécution et au suivi de la politique.

Les objectifs suivants s'appliquent aux différents domaines d'intervention :

Donner un élan décisif à l'élimination de la pauvreté et de l'exclusion sociale :

4. assurer l'inclusion sociale active de tous en encourageant la participation au marché du travail et en luttant contre la pauvreté et l'exclusion parmi les personnes et groupes les plus marginalisés ;

5. garantir l'accès de tous aux ressources fondamentales, aux droits et aux services sociaux nécessaires pour participer à la société, tout en s'attaquant aux formes extrêmes d'exclusion et en combattant toutes les formes de discrimination qui conduisent à l'exclusion ;

6. veiller à ce que les politiques d'inclusion sociale soient bien coordonnées et fassent intervenir tous les échelons des pouvoirs publics et l'ensemble des acteurs concernés, y compris les personnes en situation de pauvreté, à ce que ces politiques soient efficientes et efficaces, et intégrées dans toutes les politiques publiques concernées, y compris les politiques économiques et budgétaires et les programmes des fonds structurels (notamment le FSE), et à ce qu'elles intègrent la dimension de genre.

Assurer des pensions adéquates et viables :

7. dans un esprit de solidarité et d'équité entre les générations et au sein de chacune d'entre elles, garantir à tous un revenu adéquat à la retraite et un accès aux pensions permettant de maintenir, dans une mesure raisonnable, le niveau de vie après le départ à la retraite ;

8. dans le contexte d'une saine gestion des finances publiques, assurer la viabilité financière des régimes de retraite publics et privés, notamment en soutenant l'allongement de la vie professionnelle et le vieillissement actif, en assurant un équilibre approprié et juste entre cotisations et prestations, ainsi qu'en favorisant l'accessibilité financière et en assurant la sécurité des régimes par capitalisation et des régimes privés ;

9. veiller à ce que les régimes de retraite soient transparents, bien adaptés aux besoins et aspirations des femmes et des hommes ainsi qu'aux exigences des sociétés modernes, du vieillissement démographique et des mutations structurelles, à ce que les personnes reçoivent les informations dont elles ont besoin pour préparer leur retraite, et à ce que les réformes soient menées sur la base du consensus le plus large possible.

Assurer des soins de santé et des soins de longue durée accessibles, de qualité et viables :

10. garantir l'accès de tous à des soins de santé et à des soins de longue durée adéquats et veiller à ce que le besoin de soins ne conduise pas à la pauvreté et à la dépendance financière. Éliminer les injustices dans les domaines de l'accès aux soins et des conséquences pour la santé ;

11. favoriser la qualité des soins de santé et des soins de longue durée et adapter les soins à l'évolution des besoins et des préférences de la société et des individus, notamment par la mise en place de normes de qualité correspondant aux meilleures pratiques internationales et par la responsabilisation des professionnels de la santé et des patients et bénéficiaires de soins ;

12. veiller à ce que des soins de santé et des soins de longue durée adéquats et de qualité restent abordables et viables en favorisant les modes de vie sains et actifs, la bonne qualité des ressources humaines du secteur des soins et une utilisation rationnelle des ressources, notamment par des mesures d'encouragement appropriées à l'intention des usagers et prestataires de soins, une bonne gouvernance et une coordination entre les systèmes et établissements de soins.

Commission Européenne, 2012

1.2.La lutte contre l'Exclusion et la pauvreté

Parmi les objectifs fixés, la lutte contre la pauvreté est une des prérogatives de la Commission. La « *Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions portant sur la Plateforme européenne contre la pauvreté*

et l'exclusion sociale: un cadre européen pour la cohésion sociale et territoriale »[1] décrit précisément les politiques européennes en matière de lutte contre la pauvreté.

L'Union européenne compte plus de 80 millions de personnes menacées de pauvreté, parmi lesquelles 20 millions d'enfants et 8 % de la population active. C'est pourquoi la plateforme européenne contre la pauvreté et l'exclusion sociale mène des actions destinées à réaliser l'objectif de l'Union consistant à sortir au moins 20 millions de personnes de la pauvreté et de l'exclusion sociale d'ici à 2020. Lancée en 2010, la plateforme fait partie de la stratégie Europe 2020 pour une croissance intelligente, durable et inclusive. Si la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale relève essentiellement de la responsabilité des gouvernements nationaux, l'Union européenne joue un rôle de coordination en déterminant les bonnes pratiques et en promouvant l'apprentissage mutuel; en fixant des règles à l'échelle européenne; en fournissant des moyens financiers.

« *Les personnes les plus vulnérables de notre société ont été frappées de plein fouet par la crise économique. Les catégories aux revenus les plus faibles, dont la situation a continué de se détériorer, sont aujourd'hui particulièrement exposées au risque d'endettement et d'insolvabilité. Les jeunes, les migrants et les travailleurs peu qualifiés, qui dépendent souvent d'emplois temporaires et mal rémunérés, ont subi les hausses du chômage les plus fortes et risquent donc de voir leurs conditions de vie se dégrader. On sait notamment qu'un jeune actif sur cinq est sans emploi, que le taux de chômage des nationaux de pays tiers dépasse de onze points de pourcentage celui des ressortissants européens et que la progression du chômage est deux fois plus importante chez les travailleurs peu qualifiés que chez ceux qui disposent de compétences solides. En 2008, les «travailleurs pauvres» représentaient 8% de la population active, tandis que le risque de pauvreté avait considérablement augmenté pour les personnes sans emploi, passant de 39 % en 2005 à 44 %. En outre, 8 % des Européens vivent dans un dénuement matériel extrême et n'ont pas les moyens de subvenir à des besoins estimés essentiels pour mener une vie décente en Europe, tels que le téléphone ou un système de chauffage correct. Dans les pays les plus pauvres, ce taux est supérieur à 30 %. Enfin, plus de 9 % des Européens en âge de travailler vivent dans des ménages où personne n'a d'emploi.* » (Commission européenne, 2010)

[1] (SEC(2010) 1564 final)

La Communication précise que le Conseil européen a défini l'objectif clé de réduction de la pauvreté et de l'exclusion sociale en se basant sur les trois indicateurs suivants: le taux de risque de pauvreté (après transferts sociaux) ; l'indice de privation matérielle ; le pourcentage de personnes vivant dans des ménages à très faible intensité de travail.

La lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale doit s'appuyer sur la croissance et l'emploi mais également sur une protection sociale moderne et efficace[1]. La plateforme européenne contre la pauvreté et l'exclusion sociale constitue la contribution de l'Union européenne aux efforts visant à relever ces défis dans le cadre de la stratégie Europe 2020. Pour atteindre ces objectifs, la stratégie Europe 2020 constitue un nouveau partenariat entre les institutions européennes, les États membres et toutes les parties prenantes européennes, nationales, régionales et locales.

Les ONG jouent désormais un rôle essentiel dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale et dialoguent régulièrement avec les autorités publiques. Selon nos hypothèses, le développement et l'action des structures associatives se basent sur des phénomènes d'hybridation, déjà évoquée.

Les initiatives d'économie sociale se sont développées partout en Europe, elles apportent des solutions novatrices aux nouveaux besoins et problèmes sociaux, auxquels ni l'État ni le marché ne sont en mesure de répondre. Le soutien apporté à de telles initiatives peut cependant se heurter au fonctionnement régulier et équitable du marché et susciter des tensions. Plusieurs États membres élaborent actuellement des mesures et une législation destinées à clarifier les responsabilités et les relations et à garantir le soutien nécessaire sur le plan juridique, social, administratif et financier. Pour ne pas se laisser distancer, l'Union s'est efforcée d'améliorer son cadre juridique et administratif de sorte que l'économie sociale produise les résultats escomptés et fonctionne de manière efficace dans toute l'Europe. Le secteur de l'entreprise sociale représente 10 % de toutes les entreprises européennes et emploie plus de 11 millions de salariés. De nombreux obstacles juridiques et pratiques l'empêchent pourtant de se développer efficacement; des conditions équitables font notamment défaut entre les entreprises d'économie sociale et leurs concurrents purement commerciaux.

[1] La Commission a établi les axes d'intervention suivants: agir au niveau de l'ensemble des politiques; veiller à une utilisation plus large et plus efficace des fonds européens pour favoriser l'inclusion sociale; stimuler l'innovation sociale sur la base de données concrètes; travailler en partenariat et mobiliser le potentiel inhérent à l'économie sociale; renforcer la coordination des politiques entre les États membres.

2. Le secteur associatif au sein des modèles nationaux de Welfare State

Dans sa thèse, Trouvé met en lumière une succession de critères typologiques (Trouvé, 2007). Ces distinctions successives traitent des modèles de développement privé à but non lucratif en fonction du niveau des dépenses publiques de protection sociale et de la taille du secteur privé sans but lucratif. Quatre modèles sont décrits :

- le modèle libéral (« *liberal model* »), dans lequel le secteur privé à but non lucratif est fort et le niveau de dépenses publiques de protection sociale faible (typique de la Grande-Bretagne et des États-Unis) ;
- le modèle étatique (« *statist model* ») caractérisé par la prédominance des aides assurées par les familles elles-mêmes, concordant avec un faible engagement financier de l'État et une taille limitée du tiers secteur (par exemple : le Japon) ;
- le modèle social-démocrate (« *social democratic model* ») où il existe un haut niveau de dépenses publiques de protection sociale et un développement limité du tiers secteur (exemples types : les pays scandinaves) ;
- le modèle corporatiste (« *corporatist model* ») dans lequel le niveau des dépenses publiques pour le système de protection sociale est élevé et le tiers secteur tient une place importante (exemples : France et Allemagne).

Une deuxième distinction propose une typologie des relations entre les structures d'ESS et les pouvoirs publics (B. Gidron, R.M. Kramer, L.M. Salamon 1992). Elle décline les types de relations de financement et de prestation de service de la façon suivante :

- « *government dominant model* », dans lequel les pouvoirs publics assurent les deux fonctions ;

- « *dual model* », caractérisé par le fait qu'en même temps les pouvoirs publics et le tiers secteur assurent les deux fonctions et avec peu de relations entre eux. Ce qui peut se traduire de différentes façons : le tiers secteur peut être un supplément ou un complément dans la fourniture de services assurée par les pouvoirs publics ;
- « *collaborative model* » où les pouvoirs publics financent et le tiers secteur fournit la plupart des services, en collaboration mutuelle. Précisons qu'en considérant le pouvoir de décision et de négociation du tiers secteur en tant que fournisseur de services, les auteurs distinguent deux sous-modèles.
    - Un modèle dit « *collaborative-vendor* » lorsque le tiers secteur dispose d'un faible pouvoir – dans ce cas les structures non lucratives sont considérées comme des auxiliaires des pouvoirs publics chargés d'exécuter les programmes publics.
    - Le second sous-modèle est dit « *collaborative-partnership* » car le tiers secteur détient un pouvoir de décision et de négociation dans le processus d'élaboration des politiques et dans la conduite des programmes publics ;
- « *third sector dominant model* », où le tiers secteur assure à la fois le financement et la prestation de services.

Une dernière typologie mentionne la distance entretenue par les organisations privées à but non lucratif par rapport aux financements et contrôles publics (S. Kuhnle, P. Selle, 1992). De ce principe, les auteurs distinguent quatre modèles de relations entre pouvoirs publics et tiers secteur dans le champ des services sociaux. Cette conceptualisation est réalisée sur la base de la distinction des dimensions institutionnelle, organisationnelle et communicationnelle de la façon suivante :

- « dépendance intégrée » : les organisations privées à but non lucratif ont une relative autonomie organisationnelle bien qu'elles soient dépendantes des financements publics car les services qu'elles fournissent s'inscrivent dans un système de protection sociale plus général et global (exemple type : l'Allemagne) ;

- « dépendance séparée »: les organisations privées à but non lucratif sont à la fois dépendantes des financements publics et distantes de ces derniers en termes de communication et de contacts (exemple type : l'Italie) ;

- « autonomie intégrée » : les organisations privées à but non lucratif ont une importante autonomie organisationnelle et financière par rapport aux pouvoirs publics, les deux entretenant des contacts aisés compte tenu d'une proximité culturelle (exemple type : les Pays-Bas) ;

- « autonomie séparée », dont la schéma général est une distance et une indépendance financière des organisations privées à but non lucratif (exemple type : l'Espagne).

(Trouvé, 2007)

Ces typologies rendent compte de l'existence de partenariats entre les pouvoirs publics et le tiers secteur à partir d'une acceptation très large du partenariat dans la mesure où ils restent principalement définis par le soutien financier des pouvoirs publics. A notre sens, les différentes stratégies de protection sociale en Europe, prouvent qu'il est difficile (et peut être pas nécessaire) d'avoir une synthèse des statuts associatifs, notamment dans le domaine de l'action sociale. La prestation de services sociaux et solidaires ne se résume pas à un unique modèle.

2.1. Le modèle scandinave se modernise : d'une société civile partenaire démocratique à la prestation de services

Klausen et Selle distinguent plusieurs caractéristiques des associations scandinaves : l'enracinement historique dans les mouvements sociaux ; les structures organisationnelles construites démocratiquement au niveau local et national et basées sur l'adhésion ; le pragmatisme et le consensus ; la coopération avec les pouvoirs publics ; la co-option institutionnalisée dans la prise de décision publique ; enfin, l'autonomie organisationnelle.

Selon Esping-Andersen, le modèle scandinave est un régime social démocrate, c'est-à-dire que le secteur public garantit les standards unitaires et un accès égal pour tous. Dans ce contexte, le secteur associatif est pourtant très actif. Historiquement, la participation du secteur associatif au développement de la démocratie consensuelle propre aux pays scandinaves est née de son

engagement dans les mouvements alternatifs des années 80. Les Etats scandinaves ont ainsi été caractérisés comme « state-friendly » autrement dit favorables à une culture du partenariat[1]. Dans ces circonstances, ces organisations du tiers-secteur et de la société civile participent au processus décisionnel. Ce partenariat décisionnel va de pair avec une prestation de services efficace avec des coûts modérés, avec une plus grande égalité sociale (des genres notamment), un développement de la société civile et une lutte contre les risques de pauvreté des enfants.

Sous le régime social-démocrate scandinave, l'Etat organise le secteur social, et coordonne l'ensemble des services sociaux répondant aux besoins de la société. Les associations jouent un rôle incitateur à la création de services publics par l'Etat ; si des organisations sont intervenues dans les domaines de la santé, du social et de l'éducation, leur intervention s'est focalisée dans des secteurs que l'Etat n'assurait pas (femmes battues, sans domiciles fixes, personnes atteintes du Sida, enfants dans le besoin, etc.). Néanmoins, les associations sont plus présentes dans des secteurs comme le sport, la culture, et ensuite les services sociaux.

Le secteur est également caractérisé par une participation et une adhésion très élevées, exceptées dans les associations prestataires de services dont les missions sont perçues comme devant être assumées par l'Etat. De plus, la prédominance de l'Etat dans le domaine des services sociaux a une influence sur le type de travailleurs (salariés ou bénévoles) et sur le taux d'emploi salarié dans le secteur associatif prestataire de services. Les ressources sont liées au fort taux d'adhésion et aussi à l'investissement important de l'Etat dans les services sociaux. Mais en général, la première ressource provient ainsi des cotisations et recettes d'activités.

Il s'agit d'un exemple réussi de relations entre le tiers-secteur et les autorités publiques. Mais Matties pose l'hypothèse que ce succès relève davantage du type de relations qui s'est établi entre le secteur public et la société civile que des caractéristiques en elles-mêmes du tiers secteur ou du secteur public (Matties, 2006). Néanmoins, ce modèle de partenariat est mis à mal face aux pressions économiques dues aussi bien aux politiques européennes qu'aux politiques fiscales des Etats. En effet, le secteur associatif scandinave, longtemps cantonné à la défense des intérêts, se voit aujourd'hui submergé par un nombre d'associations prestataires de services de plus en plus important.

[1] Cela s'explique par la connexion très forte entre les autorités locales et la société civile

Le choix se pose alors de déterminer si le secteur associatif devient un prestataire de services, sous-traitant de l'Etat providence, et de fait tourné vers la marchandisation des services. La réduction des ressources publiques conduit à un glissement de la subvention vers le contrat. Ce phénomène est notamment accéléré par l'introduction du concept d'économie sociale par l'Union Européenne : « *les organisations travaillant dans ce secteur ne sont plus considérées comme des instances intermédiaires entres plusieurs secteurs mais sont désormais perçues comme un instrument pour enclencher des politiques sous la forme de contrats »* (CPCA, Mai 2008, p. 18).

Le secteur associatif est responsable de la défense des droits individuels de certains groupes exclus et précaires. Il est donc pris en étau entre le désintérêt et le désengagement de l'Etat, d'une part, et d'autre part la situation économique qui le conduit au financement régulé sur des contrats à court terme. Son choix rationnel est donc déterminé entre son indépendance financière et la garantie des services[1]. Enfin, il n'a pas encore été démontré que la délégation de services publics soit réellement efficace. La complexité des problèmes sociaux et des processus à long terme de soutien des citoyens pourrait découper l'activité associative en segments d'actions contractuelles.

[1] *« La situation est différente selon les Etats. Alors qu'en Finlande, la tendance semble être celle d'une marchandisation forte, au Danemark les réformes sont allées vers une décentralisation poussée, une participation des usagers et un élargissement des partenariats. En Suède, la relation entre la société civile et l'Etat change mais la négociation du tiers secteur lui permet d'aller vers une reconnaissance de sa spécificité » in* CPCA, DIIESES, *Les secteurs associatifs et leurs relations avec l'Etat dans l'Europe des 27,* Op. cit., p. 18

Encadré 6 Emmaüs en Europe du Nord: les cas suédois et finlandais 2011

« En Suède, le Mouvement Emmaüs est né au début des années 60. Des groupes se sont formés dans plusieurs régions du pays, notamment à Stockholm. Après seulement quelques années, ces groupes ont commencé à soutenir les mouvements de décolonisation dans le Tiers-Monde, etc. Même aujourd'hui, l'aide va essentiellement aux pays en voie de développement. Emmaüs Stockholm est un organisme à but non lucratif. L'objectif de l'association est celui de la solidarité envers les pauvres et les opprimés, et de travailler pour une répartition plus équitable des ressources mondiales. L'activité d'Emmaüs Stockholm consiste principalement dans la collecte des vêtements, des chaussures, des biens de consommation, pour le recyclage et l'assistance matérielle. L'organisation nationale coordonne ses membres et des partenaires du Sud, afin d'organiser des convois d'aide, aux pays et aux régions où les besoins sont vastes, et par l'intermédiaire de partenaires locaux. En plus d'alléger les besoins urgents, l'organisation vise à renforcer les initiatives locales et les activités qui contribuent à une plus grande démocratie, la justice et le développement durable. Emmaüs Suède soutient en particulier la lutte contre le racisme, l'oppression des femmes et le VIH / SIDA. Même si les vêtements sont utilisés pour répondre aux besoins urgents des plus démunis, ils servent souvent comme une incitation à l'auto-assistance. Pour briser l'inertie qui peut exister, ces ressources sont échangées contre une forme de participation des bénéficiaires au projet de développement. Cet échange répond à un double objectif. Les vêtements sont utilisés comme ressource pour former des entreprises autonomes. En vendant des vêtements, une organisation crée des ressources pour gérer les projets, tels que le développement rural ».

(Emmaüs Stockholm, 2011[1])

« Emmaüs Helsinki a été fondée en 1966, et fait partie du Mouvement International d'Emmaüs. Aujourd'hui, le groupe d'Helsinki gère deux magasins d'objets d'occasion. Il coopère également à des projets de développement. Les principaux partenaires sont la fondation Yayasan Penghibur en Indonésie et l'association des femmes Pag-La-Yiri au Burkina Faso.

Yayasan Penghibur gère un orphelinat et travaille aussi dans le domaine de développement. Pag-la-Yiri a créé un centre de couture dans un bâtiment rénové et équipé en 2008 avec le soutien d'Emmaüs Helsinki. Pendant plusieurs années, le groupe a soutenu le centre d'accueil des enfants Cuna Nazareth au Pérou. Emmaüs Helsinki et trois autres membres finlandais d'Emmaüs International aident Cuna Nazareth à établir également un centre de recyclage à Lima dont l'objectif est de donner aux jeunes sans travail une formation de recyclage et d'aider Cuna Nazareth à devenir plus indépendant à l'avenir. Régulièrement Emmaüs Helsinki soutient des actions de solidarité d'Emmaüs International comme le projet d'eau potable de Lac Nokoué au Benin. Emmaüs Helsinki est membre actif du KEPA (*Centre de Service pour la Coopération au Développement*). »

(Emmaüs Helsinki, Finlande, 2011)

[1] Ne parlant pas suédois, il s'agit d'une traduction électronique approximative de la présentation du mouvement Emmaüs Suède.

Les exemples cités en Suède et en Finlande témoignent de deux choses : l'activité d'Emmaüs en Europe du Nord est tournée vers les pays du sud et les activités de développement durable ; de par leur activité, ces structures sont plus de types ONG humanitaires ou de développement durable.
Dans ces deux cas, Emmaüs ne semble pas réellement avoir fait le choix de la prestation de service social. Néanmoins, nous rappelons qu'il s'agit d'un aperçu très sommaire de l'activité d'Emmaüs en Suède et en Finlande. Ces deux pays n'étant pas nos terrains d'enquête, ces encadrés sont plus des illustrations qu'une vraie démonstration. En général, les structures Emmaüs accueillent pour la plupart des personnes exclues, les présentations extraites ci-dessus n'en font peut-être pas mention.

2.2. Le modèle corporatiste : les structures de l'ESS au cœur du Welfare Mix, entre subsidiarité et privatisation

Esping Andersen regroupe sous le modèle corporatiste, l'ensemble des Etats de l'Europe occidentale continentale, soit l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, la France.
Ces pays ont souvent compté avec des associations pionnières dans l'exploration des demandes sociales émergentes. D'ailleurs, leurs actions ont fait évoluer les politiques publiques des Etats. Dans certains Etats, les secteurs associatifs sont très importants, très institutionnalisés et très professionnalisés. Certaines grandes organisations, notamment dans le domaine du social, de la santé et du médico-social sont quasi-publiques, relèvent du droit public et sont financées essentiellement par l'Etat et la sécurité sociale. Selon le principe de subsidiarité, l'Etat n'intervient que lorsque ces acteurs ne peuvent assurer la prise en charge la demande sociale.

Encadré 7 Emmaüs en Europe continentale: le cas d'Emmaüs Cologne

« Les Communautés Emmaüs ne sont pas des organismes de bienfaisance, mais des structures où vivent et travaillent des personnes en risque ou en situation d'exclusion. Les Communautés se composent de membres bénévoles et des personnes exclues qui cherchent des réponses à des besoins personnels. La communauté leur donne un sens à la vie et un sentiment de sécurité. Dans ces Communautés, on vit et travaille en cohésion et solidarité ave le collectif, dans le respect du principe de « servir le plus souffrant ». Les Communautés sont opposées à toutes formes de soutien financier. Seule l'activité de récupération et leur propre travail sont à la base de leur indépendance.
La politique de ces Communautés est de partager les bénéfices de leur travail avec les individus plus démunis. Les principes fondamentaux sont la renonciation au confort personnel

et à « l'extravagance individualiste ». La communauté est ouverte aux personnes qui sont exclues pour une raison quelconque, tels que les personnes sans abri, sans emploi, les drogués, les alcooliques, malades mentaux, les anciens détenus, etc.

Ces structures considèrent comme importantes : la thérapie, la fourniture de logements, l'assistance personnelle, etc.

Dans la communauté, le travail coopératif a une finalité sociale : le travail consiste dans des services à la communauté, l'artisanat, la vente de biens d'occasion, etc.

Emmaüs naît de l'interaction de facteurs naturels et organiques extérieurs de la communauté. Elle fonctionne sur le principe de la construction d'un support de vie et des services appropriés. Les ressources et les travaux qui en résultent sont conçus et varient en fonction des compétences de chacun.

Ces activités de planification sont mises en œuvre par des personnels responsables, intégrés à la communauté depuis des années. Certains ont vécu pendant de nombreuses années, certains avec leurs familles. Cette volonté de vivre avec des personnes défavorisées sous un même toit, contribue de manière significative à la réussite de la communauté Emmaüs de Cologne.

Les préalables à l'intégration dans la Communauté : la disponibilité des logements et une volonté de s'intégrer dans la communauté et d'accepter ses principes, en particulier le travail coopératif et solidaire. Le travailleur communautaire est logé et nourri, et perçoit une allocation hebdomadaire.

Les personnes qui vivent pendant une longue période dans la communauté, ont développé la capacité d'encadrement et peuvent aider les autres communautaires. Cela leur garantit d'améliorer leurs relations sociales. En adhérant à la Communauté, les processus de marginalisation et de déstabilisation sociale s'estompent peu à peu. La personne exclue peut être en mesure de planifier sa vie et de construire un projet personnel. L'intégration durable au sein d'Emmaüs permet également de gagner en responsabilité au sein de la communauté; de plus, il s'agit d'un cadre efficace à la lutte contre la toxicomanie et au traitement thérapeutique des troubles mentaux. Ces traitements sont encadrés par des professionnels. » Emmaüs Cologne, Allemagne, 2011

L'exemple d'Emmaüs Cologne montre un engagement sur le terrain des politiques sociales, plus important que dans le nord de l'Europe. Emmaüs Cologne est le cadre de traitement médico-social, notamment dans le cadre du traitement de la dépendance et des troubles psychologiques. Emmaüs Cologne est une sorte de prestataire d'un service sanitaire et médico-social.

En ce qui concerne le modèle corporatiste, J.-L. Laville distingue deux variantes de ce modèle:

- une variante égalitariste *« comme en France et en Belgique, qui se donne comme priorité l'institutionnalisation d'une offre de services non marchands en dehors de la cellule*

familiale, dans laquelle les associations gardent une place importante de prestataires de services, mais sont l'objet d'une régulation tutélaire de la part des pouvoirs publics ».

- une variante familialiste *« comme en Allemagne et en Autriche, [qui] laisse moins de place à la régulation tutélaire des services non marchands parce qu'elle privilégie l'attribution de moyens financiers aux femmes pour qu'elles puissent assumer leur rôle domestique ».*

Le secteur de l'économie sociale et solidaire, à travers ses choix¸ intègre les dimensions du politique, de l'économique et du social. Intermédiaire entre espace privé et espace public, ce secteur est confronté à plusieurs enjeux sociaux, économiques ou politiques. Ces dimensions ont conduit Evers à résumer cette approche dans un triangle Marché/Etat/Ménages (Evers 1995, 2004). Son analyse a été complétée ensuite par Pestoff (Pestoff, 1998, 2005) qui l'utilise pour délimiter le *Welfare Mix*, entre économie de marché et la sphère politique ou communautaire. Ce modèle permet de mieux déterminer l'espace occupé par ces structures (voir figure ci-dessous).

Figure 3 Le Welfare mix

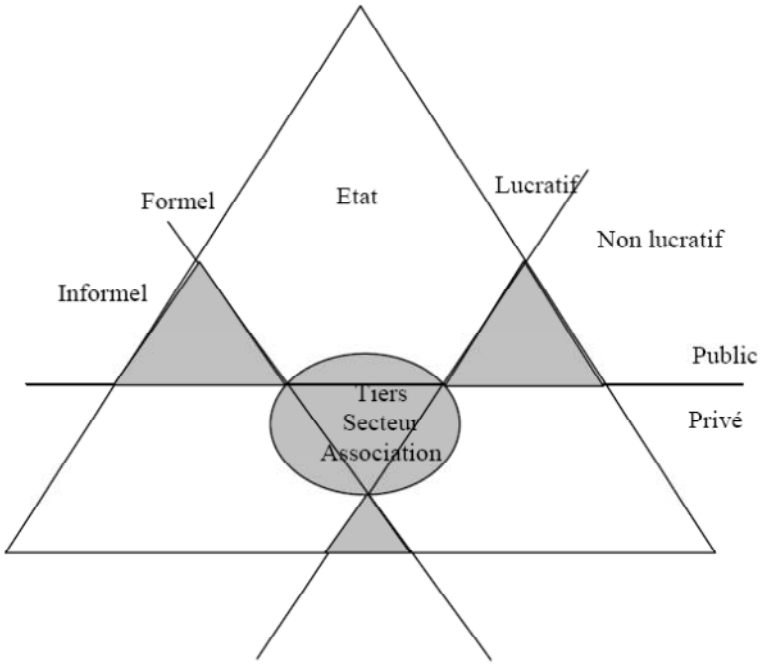


Figure: Le Welfare Mix

Source : CPCA, 2008

Le Welfare mix de Pestoff (Pestoff, 1998, 2005) distingue ainsi les trois dimensions que l'on retrouve chez Laville : les principes du marché, de la redistribution, et de la réciprocité. Ce triangle met également en exergue les trois pôles, marchand (où la distribution des biens et services est confiée au marché), non marchand (où la distribution des biens et services est confiée à la redistribution publique mais aussi privée – à travers le mécénat, la donation, etc.) et non monétaire (où la distribution est confiée à la réciprocité et à l'administration domestique).

Les *welfare mix* de Pestoff (Pestoff, 2005) ou Evers (Evers 1995, 2004) sont des concepts que l'on retrouve dans la construction du modèle communautaire. Le modèle des Communautés d'Emmaüs est à la frontière entre des logiques et des modes de régulation formelles et informelles ; et elles fonctionnent oscillant entre les principes du marché, de la redistribution et de la réciprocité. Le modèle communautaire est hybride, parce qu'il répond à la fois aux exigences du marché, à ses obligations sociales et ses objectifs de solidarité. Il est hybride parce qu'il satisfait des besoins différents d'un bénéficiaire à l'autre, d'un employé à l'autre, d'un bénévole à l'autre. Au cœur du système européen Emmaüs, qui se compose d'organisations de statuts différents, l'hybridation vient également du fait de la relation de partenariat et d'adhésion de ces acteurs aux méthodes différentes.

2.3.Le modèle libéral : la prestation de service ou « contracting out »

Esping-Andersen décrit le modèle libéral par une faible dépense étatique, notamment dans le domaine associatif, et un niveau d'initiative privée élevé. Si le poids du secteur associatif au Royaume-Uni est à peu près similaire à ceux des autres pays, le fonctionnement du secteur est par contre tout à fait différent ; notamment en termes de politique nationale proactive et intersectorielle.

Le Royaume-Uni connait depuis longtemps une certaine tradition d'organisations de charité, qui se positionnent entre l'Etat et le marché. Mais cette tradition philanthropique perd en énergie, après la seconde guerre mondiale, notamment quand l'Etat veut être le seul garant de progrès social. Le vrai tournant pour le secteur associatif a lieu en 1977 avec le rapport Wolfenden sur « *The future of Voluntary Organisations* » (Commission Wolfenden, 1977). Ce rapport développe l'idée d'un

secteur dont le fonctionnement diffère des principes traditionnel*s* de bénévolat et de mutualité. Il renforce une politique horizontale, *via* un secteur intermédiaire aux niveaux, local et national. Le secteur est donc consolidé de façon institutionnelle, et les « *charities* » reconnues comme faisant partie du secteur associatif. L'Etat qui garde ses distances, favorise des nouveaux systèmes de financement comme la National Lottery dont une partie des profits doit aller au secteur. En 1997, l'accession des travaillistes au pouvoir marque un nouveau développement pour le secteur associatif. Le gouvernement travailliste propose une « troisième voie » : « *la recherche d'une forme de partenariat plutôt qu'une culture de contrat, un engagement à lutter contre l'exclusion sociale, un climat positif pour l'entreprise et la mobilisation des citoyens et des Communautés sous la bannière de droits mais aussi de responsabilités* » (CPCA, 2008, p33). Dans cette nouvelle configuration, le secteur associatif devient un acteur majeur des politiques publiques. Ces nouvelles priorités donnent lieu à un financement plus important, à la création d'une Unité Communauté Active du gouvernement chargée du secteur et la réalisation des COMPACTs. Les COMPACTs sont des conventions de partenariat, signées entre l'administration et les organisations de la société civile. La consultation des associations, des Communautés et des usagers, devient un élément important de nouveaux modes de gouvernance. Cela assure au secteur associatif une certaine reconnaissance et son indépendance. Si le Compact n'est pas une charte d'engagement obligatoire il régule les relations entre le secteur associatif et le gouvernement.

D'ailleurs, les services locaux publics sont prédominants. Au Royaume-Uni, le secteur volontaire à travers un modèle coopératif (social) prend en charge les politiques d'insertion, les services à domicile, etc. Mais outre le modèle coopératif, la stratégie communautaire (community House, Community Enterprises[1], etc.) émerge dans le paysage sociale et économique de Grande Bretagne : quelques 400 unités de production emploient près de 3500employés. (CPCA, 2008). Mais avec les changements majeurs des années 1980 mis en place par le National Health Services et le Community Care Act de 1990, une évolution tend à l'externalisation des services. Les soins de santé et soins sociaux sont séparés et confiés aux autorités locales. De même, la tendance se poursuit selon des mécanismes de marché allant vers le *« contracting out »*, et une privatisation de services sociaux. « *Ainsi le transfert de ressources du secteur public vers le secteur associatif pour*

[1] Respectivement *Maison communautaire, Entreprise communautaire*

la prestation de services a été de 10.2 milliards de £ (13.5 milliards d'euros) en 2004-2005 ». (CPCA, 2008). Les modes de financement évoluent en passant de la subvention aux contrats. Cependant, d'autres indicateurs montrent clairement qu'on ne peut faire une analyse qui privilégierait la thèse de la privatisation. « *Non seulement le financement est resté exclusivement public mais aucune relation de marché directe entre les fournisseurs et les consommateurs n'a été instaurée, ces derniers n'ayant pas la possibilité de choisir un prestataire plutôt qu'un autre*. » (CPCA, 2008)

Dans un courrier datant de Mai 2011, envoyé au Premier Ministre, Sir Stuart Etherington (Directeur général de la NCVO) exprime son inquiétude quant aux risques que font courir les nouvelles réformes de la santé sur l'avenir des associations « *charities* ». Il demandait au Premier Ministre que la Commission en charge de ces questions se rapproche des institutions locales (Communautés[1] et organisations locales) qui sont les principaux fournisseurs d'aides. Il expliquait que : « le tiers-secteur est une ressource valable en matière d'expertise et de fournitures de services de santé conçus pour satisfaire les besoins des populations locales. Pourtant, la réforme de la Santé, telle qu'elle se prépare, conduit les organisations du tiers secteur à un glissement d'une offre réelle de service à la simple consultation…Nous soulignons également le fait que les plus grands fournisseurs de services de santé finiront par dominer le marché, ce qui irait à l'encontre des projets de réformes. Nous pensons que le Comité devrait assurer que les organisation deviennent des fournisseurs de services, favorisant une diversité des offres de services dans le secteur et favorisant les innovations. » (NCVO, 23mai 2011)

« *En fait, on observe surtout que les réformes ont abouti à un contrôle accru du gouvernement sur la réglementation, les mécanismes de financement et de comptabilité. Le résultat est alors une centralisation plus qu'une décentralisation. Quant aux organisations sans but lucratif, elles ont, à l'égale d'autres organisations à but lucratif, gagné des parts de marché en développant de nouvelles activités, mais leur intégration dans le service public a affaibli leur position et leur capacité d'initiative »* (CPCA, 2008, p. 35). Oliver Reichardt explique dans un article titré « *Civil*

[1] Ici le terme « Communauté » renvoie aux organisations communautaires en général, et non à Emmaüs.

Society Organisations Delivering Public Services: Labour Vs Tories » les différences qui existent entre les travaillistes et les conservateurs dans l'application des stratégies de partenariat :

« Le gouvernement de coalition et son prédécesseur travailliste ont en commun de vouloir une plus grande participation des organisations civiles dans la fourniture de services publics. Ce qui les différencie c'est la méthode pour y parvenir.

La stratégie du Parti Travailliste basée sur le Rapport 2002 du Trésor Public, qui identifiait le manque de compétences des « charities » comme obstacle fondamental à la fourniture de service public. En réponse à cela, les travaillistes ont entamé un processus visant à améliorer les compétences du secteur. Le principal programme utilisé « Change Up », mis en place en 2004 grâce à un budget de 231M£ pour permettre aux « charities » sur le terrain, d'accéder à des programmes de formation et d'expertise, afin de favoriser leur compétitivité et leur positionnement sur le marché. (…)

Le gouvernement de coalition a pris le parti inverse : Ce n'est pas le secteur associatif qui nécessite une réévaluation mais le processus de conventionnement. On ne peut pas non plus accorder un traitement préférentiel aux « charities ». Mais en rapprochant l'offre de service du modèle associatif, cela permettrait aux structures communautaires de s'améliorer et aussi de créer un système plus compétitif. Ainsi, en arrivant au pouvoir, le gouvernement de coalition a interrompu le programme Change Up, les autres fonds ont été réduits et le gouvernement a lancé un processus de réévaluation des Commandes du secteur public. (…)

Le premier essai de la coalition portait sur la nouvelle stratégie du département du Travail (DWP) en tentant de réduire le chômage. Les résultats ont été annoncés en même temps que le programme de prestations et sous-traitances : Prime- and Sub- Contractors. Le Département attendait 30% de services sous-traitants issues du secteur civile, (…) avec une assurance que les associations seraient justement considérées. Finalement, seul 19,4% des contrats ont été signés. Le problème vient à la fois le processus de développement des « charities » et du processus de commande public. Les appels d'offres (et de commande public) doivent se rapprocher du modèle associatif et proposer une réelle opportunité et non une prestation au rabais. Mais les organisations de la société civile ont également besoin d'aide financière afin de pouvoir se positionner. Celles-ci sont d'abord motivées par une idéologie solidaire, et non pas par l'appât du gain. Leur donner les

moyens d'être compétitif est vital pour rendre effectif l'avantage social qu'elles apportent au service public ». (Reichardt, NCVO, 2011).

A l'instar des autres Communautés Emmaüs européennes, celles du Royaume-Uni offrent aux personnes exclues et en risque d'exclusion, un refuge, une maison, du travail et l'opportunité de reconstruire leur vie dans un environnement favorable. En 2012, la fédération Emmaüs UK comptait 22 Communautés à travers le Royaume-Uni, et plusieurs autres en développement (Emmaus UK, 2012). Chaque communauté Emmaüs est une « *charity* », une organisation caritative, indépendante, régie par un conseil d'administration local. Cela leur permet de conserver leur propre spécificité régionale et de s'adapter aux circonstances et contextes locaux (Emmaus UK, 2012). Avec le soutien administratif, l'aide à la coordination et le support bureaucratique de la fédération, chaque communauté d'Emmaüs UK vise à devenir financièrement autonome. La principale activité des Communautés repose sur la récupération, la vente et la livraison d'objets de seconde main donnés par les donateurs (mobiliers, biens usuels de consommation, électroménagers, etc.). La re-vente de ces biens de consommation courante s'inscrit dans le respect de la législation sur l'hygiène, la sécurité, etc. (Life and Safety Act). Ces lois sont relativement contraignantes sur l'activité des « *charities* » Emmaüs mais cela n'empêche pas ces Communautés d'avoir de bons résultats économiques. Tout excédent commercial est utilisé pour aider au développement des autres Communautés, dans le besoin. Les nouvelles Communautés dépendent au départ des dons et des subventions pour couvrir leurs coûts, en attendant l'activité économique et commerciale se développe, mais tous les projets visent à les rendre financièrement autonomes au bout de 3 années d'ouverture.

Tableau 1 Panorama des résultats économiques des Communautés britanniques en 2006

Communautés	Capacité d'accueil	Résultats économiques: Chiffre d'Affaires en £	Nombre moyen d'employés salariés	Nombre moyen d'heures de travail bénévole par semaine
Bolton	11	£29,983	1.5	70
Brighton & Hove	40	£397,527	10	37
Bristol	18	£106,559	8.2	10
Coventry	16	£101,728	2	3
Glasgow	24	£56,400	5	12
Gloucestershire	16	£295,052	10	86
Greenwich	31	£87,734	6	20
Leeds	24	£105,624	6.5	16
Mossley	20	£200,208	4.9	90
St Albans	24	£177,765	5.1	18
Village Carlton	**29**	**£250,719**	**6.2**	**150**
Average	*23*	*£170,356*	*5.9*	*47*

A. Clarke, S. Markkanen, C. Whitehead, 2006

Selon l'étude réalisée en 2006 par l'Université de Cambridge (Whitehead, Clarke, Markkanen, 2006), les Communautés peuvent générer des économies d'une valeur de 800 000£ chaque année, pour l'administration publique (ce qui représente une économie importante sur les dépenses publiques.

Emmaüs a une approche holistique des problèmes complexes associés à l'exclusion et l'itinérance'. Les économies réalisées par les Communautés servent à la fois aux actions de prévention et à combler les défaillances de l'Etat. Les Communautés s'assurent que les Compagnons sont, par exemple, dans une démarche thérapeutique, d'insertion et d'apprentissage.

En Grande Bretagne, ce qui marque cet éloignement avec l'idéologie Emmaüs, est le paysage associatif fortement compétitif et régulé au Royaume-Uni. En effet, les « *charities* » sont historiquement très nombreuses et très présentes au Royaume-Uni. Si aucune autre association n'engage les bénéficiaires dans une démarche d'autonomie par le travail, comme EMMAÜS, ces autres « *charities* » procèdent de la même activité de vente d'objet de seconde main. Et contrairement en Espagne, la vente de vêtements de seconde-main (le vintage) est un phénomène culturel qui attire sa clientèle.

La compétition est donc très forte (près de 180 000 associations d'action sociale, de service d'intérêt général en Angleterre et Pays de Galle, et près 23 000 en Ecosse). De plus, il existe des certifications ou labels pour nombreux produits que vendent les Communautés EMMAÜS, les

normes de sécurité sont très contraignantes. La compétitivité conduit donc les « *Trustees* » stratèges commerciaux et financiers à certains éloignements avec l'idéologie militante (en termes de contrôle de l'activité, de rentabilité des facteurs de production, de productivité, etc., chaque semaine, les résultats sont affichés en pourcentage, en terme d'objectifs atteints ou non)

En ce qui concerne l'évolution des Communautés britanniques, il faut noter que la fédération a développé une vraie stratégie de développement. Elle consiste en plusieurs points : explorer les options : calquer les modèles existants d'entreprises sociales ; étude du marché : comprendre son environnement externe ; décider de son identité emmaüsienne : identifier l'entreprise adéquate à la Communauté ; plan Marketing : déterminer le marché ; plan Opérationnel : définir les ressources requises ; plan financier : évaluer profit, perte, et les fonds disponibles.

Les détails du business plan s'éloignent de l'idéologie associative. Plus une communauté s'éloigne de l'épicentre idéologique qu'est le sol et la culture associative française, plus le développement d'une communauté EMMAÜS nécessite une véritable innovation.

2.4.Le modèle dual des pays méditerranéens : l'émergence des acteurs démocratique

Le modèle méditerranéen (Espagne, Italie, Portugal) est marqué par une émergence récente du secteur associatif. Le ralentissement et la faiblesse du secteur sont imputables à des conditions sociales, comme la prédominance d'une société basée sur des réseaux de solidarité familiale et/ou communautaire, et aussi des conditions politiques totalement défavorables comme les régimes autoritaires de Franco en Espagne ou Salazar au Portugal. C'est dans tous les cas l'Eglise, très puissante, qui pendant très longtemps a dominé le secteur à travers des organisations charitables. Ces pays sont également marqués par un taux de bénévolat assez bas. Celui-ci était concurrencé par une entraide informelle traditionnelle qui laisse peu de place à un investissement associatif.

L'Espagne a été marqué par un développement très timide de son secteur associatif jusque dans les années 80-90 : selon les études, on passe de 10 000 à 253 507 associations. Historiquement l'Eglise a joué un rôle capital dans la prestation de services sociaux. « *De 1938 à 1975, pendant la dictature de Franco, pratiquement toutes les libertés individuelles et collectives ont été supprimées. Seules*

Caritas et la ONCE[1], fondées respectivement par l'Eglise en 1942 et par l'Etat en 1938 pour l'aide aux aveugles, et la Croix-Rouge (fondée en 1864) sont actives » (CPCA, 2008). A la fin de la dictature, dans les années 1970 et début des années 1980, l'Etat démocratique tente de rattraper son retard en termes de protection sociale. La constitution espagnole soutient alors que l'Etat espagnol est responsable des politiques sociales et de bien-être.

Le contexte de la crise et la transformation socio-économique de l'Espagne ont été spécialement favorables à l'essor de l'économie sociale. On assiste à une recomposition interne du secteur de l'économie sociale où un groupe d'agents structurels, de souche principalement laïque (associations, coopératives, sociétés « *laborales* » (professionnelles), et leurs fédérations respectives sont en forte croissance, tandis que d'autres agents d'initiative religieuse principalement (œuvres pieuses, fondations) accusent une stagnation.

Parallèlement, d'autres agents, par exemple les œuvres sociales des caisses d'épargne et les mutualités de prévision sociale vont progressivement disparaître ou se transformer. Les premières sont transférées au secteur public (Castaño, 1993) et les secondes, profondément lésées par la réforme du secteur des assurances, disparaissent peu à peu. Le secteur associatif est celui qui a la plus forte croissance quantitative. On passe de moins de 100 créations par an avant les années 77-78 à plus de 5 000. En 1994, il existait plus de 140 000associations enregistrées- ce qui ne signifie pas actives –.C'est au milieu des années 1980, que le secteur associatif espagnol commence à prendre ses marques. En 1988 un programme national de financement de l'action sociale des associations est mis en place. Un décret royal de cette même année spécifie les conditions d'attribution et d'octroi des subventions[2]. Le secteur des coopératives de travail associé (CTA) et des sociétés « *laborales* » (SAL) expérimente une forte croissance qui se maintient jusqu'à nos jours particulièrement dans le secteur des services. Le nombre de ces entreprises (CTA et SAL) se multiplie par huit entre 1970 et 1989 (Chaves, 1994).

Les traditionnelles organisations sans but lucratif (OSBL) confessionnelles ont des activités qui font typiquement l'objet de la charité chrétienne (orphelins, pauvres, marginaux, personnes âgées,

[1] La Organización Nacional de Ciegos Españoles: l'Organisation nationale des aveugles espagnoles

[2] Real Decreto Legislativo 1091/1988, de 23 de septiembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General Presupuestaria, Seccion ayudas y subvenciones publicas, Articulo 81

sans ressources). Les OSBL laïques ainsi que certaines OSBL religieuses nouvelles mènent leur action en trois directions : la satisfaction de la demande sociale de nouveaux groupes socialement problématiques (drogués, réfugiés, ex-prisonniers, sidéens, etc.), la satisfaction de nouvelles demandes (intégration sociale et au travail, services de meilleure qualité), la satisfaction des besoins émanant d'autres groupes (handicapés, enfance, personnes, âgées). Durant la période allant des années 80 à 90, différentes lois se suivent : les lois régionales des services sociaux (années 80), la loi du régime fiscal des coopératives (1990), la loi des fondations et incitations fiscales à la participation citoyenne aux activités d'intérêt général(1994), qui ont octroyé aux OSBL un traitement discriminant positif, notamment une fiscalité très favorables.

Concernant le cas d'Emmaüs en Espagne, nous présentons le cas d'Emmaüs Navarra, à titre d'exemple. José Maria Garcia Breso, directeur d'*Emaus* Navarra, expliquait l'évolution historique du mouvement associatif à Navarre[1]. Il décrit les choix stratégiques qui ont conduit la structure, évoluant d'une structure communautaire autarcique, de type camp collectif de travail à une entreprise de l'économie solidaire patronnée par une fondation sociale. Le collectif navarrais s'est construit dans l'urgence sociale des années 70. A l'époque, les migrants portugais et gitans affluent dans cette région à forte culture associative. « Navarra a une culture collective, associative et sociale importante, et historique. Cette culture associative recouvre un large spectre, d'une perspective religieuse (conservatrice, avec la présence d'un bastion de l'Opus Dei important, mais également des religieux progressistes, persécutés sous Franco), des collectifs régionalistes et autonomistes, des coopératives et des collectifs radicaux de gauche, etc. Cela permet de nombreuses initiatives civiles. Les premiers collectifs de travail ont été créés à Navarra, pour favoriser l'intégration de population migrante et marginale (*Poblado de absorbcion de minorias etnicas de santa Lucia*). » (J.M. Garcia, 2009)

Au départ, les premiers fondateurs se sont inspirés de l'expérience des camps de volontaires d'Emmaüs, notamment du modèle UACE[2]. Ils ont ensuite développé leur propre modèle économique, s'éloignant de logiques de fonctionnement du modèle Emmaüs en France.

[1] Emmaus Navarre, à Pampelune est l'une des plus anciennes. Elle existe depuis 35ans.
[2] L'Union des Amis et Compagnons d'Emmaüs est l'une des fédérations historiques des groupes Emmaüs en France.

« *L'idéologie de base est de développer l'idée de 'peuple uni face aux risques et aux oppressions', une forme de protection collective. En même temps, que les débuts de la première communauté, il a été créé une université populaire, qui répondait aux premières attentes du quartier, et où l'on enseignait Histoire sociale, philosophie, écologie, médecine naturelle, etc. Le groupe proposait une éducation autocentrée (sur les intérêts de la communauté d'appartenance). On a réuni une assemblée pour favoriser les mobilisations politiques et sociales. Pour favoriser le développement institutionnel de la communauté, [ils] opérèrent un rapprochement avec les organismes techniques de récupération environnementale : rendre viable la récupération dans un projet pilote, basé sur la philosophie et l'économie environnementale. Ensuite, les premiers contacts ont été établis, les conventions avec la municipalité et les communautés d'agglomération ont été signées dans le but d'améliorer le processus de gestion*. [Le directeur considère qu'ils sont les descendants de « El hombre del saco », figure sociale et historique du chiffonnier].

C'est la rupture avec le Comité des amis-bénévoles, qui a permis de devenir les propres gestionnaires du développement de la communauté de Navarra. A un moment déterminé, il a été décidé de créer un processus d'autonomie personnelle, puis de mettre en place les premiers contrats de travail, avec une régulation de travail, afin contractualiser les postes de travail (1987, les premiers contrats). D'abord, les compagnons les plus anciens, afin de développer les plans de retraite, jusqu'en 1993, où sont signés les derniers contrats pour le personnel de direction. **»** (Entretien J-M Garcia Breso, 8janv 2009)

Le directeur explique qu'Emmaüs Navarra appartient à un réseau d'économie sociale. D'ailleurs il y a longtemps qu'Emmaüs Navarra a fait le constat que *« l'administration publique devait développer un environnement législatif favorable à l'essor de l'économie sociale. L'entreprise sociale et solidaire doit alors avoir plusieurs fonctions : environnementale, sociale, productive et solidaire* » (J.M. Garcia Breso, 2009). Emmaüs Navarra est un exemple qui permet d'appréhender les contextes historiques, les différentes logiques idéologiques, économiques et administratives qui fondent les formes d'hybridation et les stratégies associatives : l'identité associative européenne se trouve au cœur de ces problématiques.

La stratégie d'Emmaüs en Espagne favorise le développement et la maitrise technologiques, le capital humain et les conditions de la croissance économique. Cette stratégie met en place des mécanismes de redistribution qui perturbent le moins possible le fonctionnement économique. L'autonomie de la structure Emmaüs Navarra repose sur une efficacité économique sur les marchés et la mise en place d'un programme spécifique d'aide sociale. D'autres structures de l'ESS ont connu des développements favorables, notamment sur le terrain de l'emploi, de l'aménagement, de l'environnement et du développement local. Diversement réparties selon des opportunités du marché, elles s'insèrent sur les marchés européens. Cette approche mobilise l'analyse des enjeux économiques. Ces derniers déterminent les motivations et choix véritables des structures de l'ESS.

2.5. Le modèle social des PECO : à l'épreuve de la libéralisation des marchés et d'un fort passé socialiste

Pour des raisons historiques et idéologiques, le modèle de l'Europe centrale diffère fondamentalement de celui de l'Europe occidentale, et l'émergence du secteur restent encore ralenti et sous-développé.

Au niveau de l'emploi, les statistiques montrent que ces pays sont largement en-deçà de la moyenne des Etats occidentaux qui se situe aux alentours de 5,90% de l'emploi (CPCA, 2008). En Europe de l'Ouest, la plupart des emplois sont centralisés dans les secteurs de la santé et des services sociaux, alors que dans les pays d'Europe de l'Est c'est davantage la culture, le sport et les loisirs qui concentrent la majorité des emplois (CPCA, 2008). Il est évident que les organisations associatives qui assuraient la protection sociale pendant le communisme ont perdu leurs financements publics et ont du revoir à la baisse leurs effectifs. De même, il faut noter un faible niveau d'implication des gouvernements en matière de politique associative. Les adhésions et revenus d'activité constituent la partie la plus importante des fonds, alors que le financement public n'apparait qu'en deuxième position suivi des dons de particuliers et d'entreprises. De plus, l'observation de la distribution des financements montre clairement que celle-ci ne favorise pas la diversité du secteur associatif : en Hongrie, un tiers des associations recueillait 94% des fonds alors

qu'en Pologne 9% des associations géraient pratiquement 75% des revenus du secteur. (CPCA, 2008)

La notion de financement est pertinente dans le cadre de ces états, anciennement socialistes et qui s'ouvrent au libéralisme de marché. Le secteur de l'économie sociale et solidaire ne fait pas exception à ce mouvement. La mission du secteur non lucratif a été avancée pour résoudre les problèmes d'exclusion sociale et de chômage. Cela a notamment facilité l'émergence du concept d'*économie sociale*, dans les PECO. Or, les objectifs n'étaient pas les mêmes, et la résolution des difficultés liées au chômage pas encore à l'ordre du jour. De plus, le transfert des missions de service public au secteur non lucratif apparaissait comme un atout pour ces Etats. Le secteur non lucratif était alors utilisé comme un moyen de privatisation et de décentralisation de l'ancien Etat socialiste. Cette évolution a connu ces limites, le principe de subsidiarité n'ayant pas été appliqué au secteur non lucratif. Au contraire, avec la crise financière, la réglementation a été durcie avec l'abolition des avantages pour le milieu associatif.

Pour autant, le passage vers le modèle libéral n'a pas empêché un partenariat du secteur lucratif avec l'Etat. Ainsi les gouvernements de l'Europe centrale donnent des traitements préférentiels à des organisations choisies pour assurer des missions de service public (et non plus à l'ensemble du secteur). Ces partenaires privilégiés des autorités publiques sont largement supervisés par le gouvernement. Il s'agit là davantage de Quangos (organisations quasi non gouvernementales) plutôt que d'associations (CPCA, 2008). Les gouvernements ont en réalité introduit une forme légale spécifique permettant à des entités anciennement parties du gouvernement de devenir des organisations sans but lucratif. De plus ce type de configuration, où seules certaines organisations sont favorisées, met totalement à mal la base normative du modèle libéral axé sur la concurrence. Ce modèle où le secteur associatif est complémentaire de l'action de l'Etat aboutit en fait à un secteur lucratif qui est une extension de l'appareil de l'administration publique. De manière générale, dans les pays d'Europe centrale, les services sociaux ne font pas encore partie des priorités étatiques et le secteur associatif est tenu à l'écart de la prestation de services. Les principales difficultés auxquelles le secteur associatif de ces Etats doit faire face restent le manque de financement public, le manque de législation adéquate, une image sociale négative liée au passé communiste, un manque de coopération mais aussi d'échanges informatifs avec les autorités

(CPCA, 2008). Mais comme dans les autres pays européens, le secteur de l'ESS joue un rôle important et d'avant-garde dans l'identification des besoins sociétaux et dans la défense de ces nouvelles demandes.

Encadré 8 Emmaüs dans les PECO : le cas d'Emmaus Rzeszow en Pologne, 2011

« Les origines du mouvement Emmaüs en Pologne datent de 1991, lorsque le désir de mettre en œuvre l'idée de la vie communautaire par des personnes souvent marginalisées dans la société trouve un modèle et un soutien du Conseil Emmaüs International. Les 24-26 mai 1994 était tenue à Cologne (Allemagne) une importante vente d'éléments exceptionnels (vente exceptionnelle), qui a impliqué près de 30 Communautés d'Emmaüs venant des nombreux pays européens. Les revenus de cette vente ont été utilisés pour la création de la première communauté en Pologne.

Le 16 avril 1995 c'est en Pologne que la première Communauté d'Europe centrale et orientale est enregistrée : c'est l'Association d'Emmaüs de Lublin. Plus tard en 2006, l'Association à Rzeszow est formée .Presque immédiatement après, l'association ouvre une boutique, une friperie (avec des meubles ramassés, livres, vêtements, appareils électroménagers, appareils électroniques, etc.) De cette façon traditionnelle pour l'ensemble du Mouvement Emmaüs, l'Association gagne les ressources nécessaires à l'autosuffisance. La Communauté fournit à chaque participant un sentiment de sécurité, un emploi, une possibilité d développement personnel et social, mais aussi la liberté dans le domaine des loisirs, du divertissement e de la vie privée. Ses membres travaillent dans nos entrepôts et s'occupent de la maison, mais surtout, dirigent la collecte, la réparation et la vente des choses d'occasions

Selon les statuts de l'association, Emmaus RZESZOW est une association enregistrée comme personnalité juridique, dont l'objectif est d'apporter une aide complète aux : personnes nécessiteuses, handicapées, pauvres, personnes aux capacités limitées, seules, chômeurs, personnes dépendantes à l'alcool et aux drogues, personnes désocialisées, aux personnes sans domicile

Les principaux buts de l'association sont à l'instar des autres Communautés : l'hébergement et l'accueil des bénéficiaires.

Mises à part les ressources issues de l'activité économique (récupération, vente, etc.) et des donations, la Communauté Emmaüs Rzezsow perçoit des subventions de l'Union Européenne au titre des aides aux Organisations non gouvernementales. La communauté postule également aux aides de l'Etat. D'ailleurs, les Communautaires perçoivent des allocations sociales**. »**

Emmaüs Rzeszow Pologne, 2011

2.6.Le modèle social des pays Baltes : Une participation des structures de l'ESS à venir

L'Europe balte (Lettonie, Lituanie et Estonie) diffère de l'Europe centrale de par sa tradition (russe), des mœurs plutôt patriarcales et une autorité forte de l'Etat. D'après Eva Kuti, le contexte culturel ne favorise pas une volonté d'indépendance et d'autonomie, ni l'initiative individuelle et la vie associative (Kuti, 2007). Du coup, dans ces Etats, le développement des associations est encore limité par manque de tradition associative, de moyens économiques et de supports techniques. A l'égal des Etats d'Europe centrale, la prestation de service par les associations est encore limitée. Cependant les évolutions sont rapides, et plusieurs projets montrent une évolution qui tend à un rapprochement entre les autorités publiques et les associations[1]. Les secteurs associatifs de ces pays sont en pleine progression. Ainsi en Lituanie, on est passé de 5 500 ONG en 1996 à plus de 15 000 en 2007.

L'Hybridation réussie ou pas du modèle associatif en Europe relève de plusieurs éléments : les modes de relation entre la société civile et l'Etat, de type *state friendly* dans le modèle scandinave, de type *subsidiaire* dans le modèle corporatiste ou de type *contracting out* dans le modèle libérale anglosaxon ; l'évolution historique de ces relations : le cas des traditions de charité en Grande Bretagne, les cas des pays méditerranéens anciennes dictatures qui conduisent d'un côté à la résurgence des solidarités familiales ou de type charité chrétienne, et de l'autre côté, les replis régionalistes qui conduisent à des structures de type corporatiste. Enfin, le cas des PECO où les anciennes structures solidaires ayant servi le modèle socialiste ne bénéficient pas de la confiance suffisante pour s'imposer comme partenaire unique ; ce qui a conduit à une logique de libéralisation de ces structures. Le résultat est donc un *panorama* très variée de ces structures qui rend difficile toutes harmonisations juridiques. Pourtant, cela renforce l'idée que ces acteurs sont flexibles, et fonctionnent de façon adaptée et différentielle.

[1] Le rapport CPCA 2008 précise qu'en Lituanie, les relations existent aussi bien au niveau local que national avec la possibilité de recevoir des subventions de ces deux niveaux. Au niveau national également, il existe une Commission des Associations auprès du gouvernement.

Ce chapitre soulignait les différentes variables qui façonnent l'identité des structures de l'ESS : les relations contractuelles et celles avec les différentes parties prenantes peuvent à certains égards remettre en cause une certaine image de l'association. Elle est aussi un prestataire de service qui risque une certaine dépendance institutionnelle et financière. Elle est entourée de partenaires qui contraignent parfois sa liberté. Les structures de l'ESS s'inscrivent dans un système dont la description est sans cesse renouvelée.

Chapitre 3. Les Choix et spécificités d'Emmaüs au cœur des Marchés.

Le Mouvement Emmaüs en Europe possède certaines spécificités : les logiques d'hybridation favorisent la flexibilité du mouvement, et l'extension du Mouvement en tant que partenaire social et acteur économique des politiques nationales de Welfare state. Ce qui suit est une analyse du positionnement de ce mouvement atypique : ces choix d'activité et son mode de fonctionnement. Comment ces positions sur les marchés engagent certains risques propres à l'économie marchande, en termes de concurrence et de coûts. De même, l'analyse comparative permet certains constats : dans le cas français, un « *halo sociétal*[1] » (Lipietz, 2001) favorise le développement d'Emmaüs. Mais dans d'autres pays, celui-ci s'estompe, et l'idéologie est rapidement remplacée par de vraies stratégies de positionnement, voire d' « intelligence économique et sociale[2] ». Ces stratégies conduisent à une véritable restructuration et réorganisation de l'association. Force est de constater que les phénomènes d'hybridation découlent de règles de fonctionnement plus ou moins formelles et d'une adaptation aux règles du marché. L'analyse des stratégies adoptées çà et là par ces structures montrera différents niveaux d'intégration économique. Ce chapitre est une analyse empirique plus détaillée. Celle-ci repose sur une analyse du comportement et des stratégies des structures Emmaüs[3] : comment ces stratégies conduisent à une véritable restructuration et réorganisation de l'association. Il s'agit de voir si certains choix ne sont pas moins risqués, plus rentables, plus adéquats, que d'autres. Quelle Communauté Emmaüs a fait le meilleur choix en termes de positionnement et de développement ?

[1] Le « Halo sociétal » (Lipietz, 2001) tel que nous l'interprétons, se définit par la légitimité et les effets positifs que confère l'action solidaire. Le Halo sociétal est comme une auréole, favorisant à la fois une bonne image auprès des parties prenantes, de l'opinion publique, des autorités. De même, le halo sociétal permet une certaine souplesse accordée au niveau de la régulation de l'action, l'obtention de subventions et la dispense de charge sociale. « En somme, la subvention ou la dispense de charges sociales et fiscales rémunèrent un " halo sociétal ", des effets externes socialement positifs, auréolant le repas vendu aux clients. » (Lipietz, 2001)

[2] Eme et Carrel (Eme, Carrel, 2007) font référence à l'intelligence tactique des Communautés. L'intelligence tactique est une référence aux travaux de Certeau (Certeau, 1980). En ce que concerne le cas d'Emmaüs, l'intelligence économique et sociale est définie par les choix stratégiques adoptées au croisement de plusieurs facteurs : l'idéologie et l'identité associatives, les lois du marché, la responsabilité de l'organisation vis-à-vis des parties prenantes, des acteurs, et des bénéficiaires.

[3] Comme nous l'avons mentionné plus haut, les Communautés Emmaüs ont des statuts différents ; c'est pour cette raison que nous employons le terme générique de « structures »

1. En France : la tradition des chiffonniers à l'épreuve des marchés de la récupération et de l'insertion.

Emmaüs s'est historiquement réapproprié l'activité de chiffonnier. Petit à petit, le mouvement s'est à la fois professionnalisé et modernisé. L'activité de chiffonnier consistait dans le ramassage de chiffons et autres textiles, mais également d'autres objets jetés. Cette activité, que l'on pratique encore dans certaines régions, est devenue une activité de sous-traitance dans les secteurs de la récupération et du traitement des déchets, etc. Selon le rapport d'activité de l'année 2010, ce sont 224 500tonnes de marchandises collectées. Les 116 Communautés françaises ont récolté 102,40 millions d'euros de ressources, dont 87% proviennent de l'activité de récupération.

Les paragraphes suivants détaillent les évolutions contemporaines de cette pratique : les risques de concurrence, les contraintes en termes de conventions, les formes d'organisations qui en découlent. L'activité des Communautés est assez représentative des évolutions en termes de marchandisation, d'adaptation au contexte économique et d'hybridation du modèle de structure.

D'abord, l'activité est régulée et contrainte par des contingences politiques et administratives (contraintes européennes et nationales). Celles-ci régulent le traitement des déchets. D'autres normes concernent les nouvelles mœurs de consommation des individus (Internet, vide greniers qui sont des formes d'échanges et de liens sociaux concurrentiels) (Eme, Carrel, 2007). Tout ceci a une forte influence sur l'intensité et la productivité de l'association. Le premier défi est donc de s'adapter à la nouvelle économie du recyclage, aux contraintes qui s'exercent. Le mouvement doit faire face à deux phénomènes paradoxaux : d'une part l'économie marchande s'est très peu préoccupée de l'environnement, produisant des externalités négatives que la société doit prendre en charge, ainsi que de nouveaux comportements comme celui de pollueur – payeur (Eme, Carrel, 2007). D'autre part, cette même économie marchande a investi l'économie du recyclage comme un nouveau secteur. (Eme, Carrel, 2007)

1.1.L'activité chiffonnière en France

L'activité de récupération représentait en 2005, 45,6% des ressources du Mouvement français (avec 122,54M€) En 2007-2008, cela représentait une ressource d'environ 181M€. Ce sont la branche communautaire et la branche économie solidaire/insertion qui produisent cette activité. En 2007-2008, ces deux branches employaient respectivement :

- dans la branche communautaire : 8 429individus, soit très précisément, 1 077salariés, 3 938 Compagnons, et 3 414bénévoles,
- dans la branche insertion : 3 830 soit 1 093salariés, dont 966 en insertion et 2 737 bénévoles (dont plus de la moitié sont actifs et réguliers).

L'activité de la récupération, ce sont aussi d'autres chiffres : 3,2M de m^3 de marchandises, 453 367ramassages à domicile, 804 249 apports volontaires et 59 506 tonnes de déchets (chiffres de 2005) Ces résultats donnant une échelle de grandeur de l'activité de récupération peuvent impressionner à première vue, mais la réalité économique des Communautés est plus nuancée.

Il faut partir d'une idée simple : l'économie sociale et solidaire s'adapte à son environnement. Or, certains éléments de l'environnement économique d'Emmaüs exigent la plus grande vigilance.

Eme rappelait que l'économie marchande s'est longtemps désintéressée des problématiques environnementales. Elle avait produit des externalités négatives qu'il fallait prendre en charge. Aujourd'hui, la régulation environnementale oblige Emmaüs à de nouveaux comportements tandis que cette économie même se voit investie par le marchand.

1.1.1. La qualité du don influence la stratégie d'Emmaüs France

Parmi les changements conjoncturels, la baisse de la qualité des dons est perceptible par l'ensemble des acteurs d'Emmaüs. Le ramassage ou les dons sont en baisse de qualité. La ramasse a baissé en qualité, mais a augmenté en volume.

C'est dans ce contexte que les partenariats avec des entreprises apparaissent comme intéressants. Il existe des partenariats avec Castorama, LIDL, ou M6 quand un téléspectateur renvoie un produit (Eme, Carrel, 2007). Il s'agit alors d'une forme de sous-traitance qui a son impact ; notamment,

quand les dons deviennent des stocks énormes. Les entreprises qui ne souhaitent pas s'embarrasser des invendus, déchargent leurs coûts de stockage et de recyclage sur les Communautés. De plus derrière les dons des entreprises, il y a des réductions fiscales et crédits d'impôts allant jusqu'à 60% de la valeur inscrite en stocks pour les marchandises données, alors qu'un bradeur l'aurait acheté pour une somme beaucoup plus réduite. (Eme, Carrel, 2007) Les partenariats sont loin d'être désintéressés ou solidaires.

De même, en termes de qualité du produit, les produits récupérés (machine à laver ou textile) sont fait avec des matériaux moins recyclables. « *Il y a 20 ans, on recyclait 60% de la collecte textile, aujourd'hui 40% seulement, parce qu'on a davantage de matières mélangés* » (Eme, Carrel, 2007). Pourtant, il augmente en quantité en volume, ce qui génère des pertes, au vu des frais de stockage, ou des frais de déchetteries. Il n'y a pas beaucoup d'inquiétude quand aux résultats finaux, puisque le chiffre d'affaires n'est pas en baisse mais il faut vendre beaucoup plus.

De l'expérience que nous avons faite, nous constatons que certains clients d'Emmaüs sont des brocanteurs, donc quelque part un maillon du circuit économique. Les brocanteurs ne sont que des prestataires et sous-traitants d'Emmaüs. Ce dernier est le premier maillon de la chaîne du don et les brocanteurs, le second maillon permettant alors d'écouler une partie de la marchandise.

Par exemple, beaucoup de clients rencontrés au Plessis, racontent combien ils sont concurrencés et pris de vitesse, lors des ventes exceptionnelles, par les brocanteurs.

A une autre échelle, il y a l'exemple du bric-à-brac où l'on vend toute sorte de biens de moins bonne qualité. Dans le cas du bric-à-brac, le Compagnon vendeur écoulera cette marchandise auprès d'un autre type d'acheteur-revendeur (notamment les populations issues des pays en voie de développement). Ces acheteurs (d'origine africaine) revendront ces produits sur les marchés de leur pays d'origine. Le circuit économique de la récupération et de la vente d'objets d'occasion comporte plusieurs maillons dont Emmaüs doit tenir compte. Ces rapports qui sont entretenus dans le circuit du don, afin de maintenir les flux et les stocks, ne sont pas négligeables.

1.1.2. Réglementation et mise aux normes

En ce qui concerne la réglementation de l'activité des Communautés, des années de bricolage réglementaire ont aujourd'hui un coût. Par exemple, un certain nombre de normes sont à revoir dans le logement (nombre de personnes par pièce, superficie minimale, salles d'eau, etc.), dans l'activité professionnelle (normes environnementales, de sécurité, etc.), de l'hygiène sanitaire ou encore de la sécurité dans les espaces de vente.

« *J'ai eu un problème avec l'assurance de la communauté. Notre assureur s'est retiré suite à une visite de contrôle qu'il est venu faire. On a dû changer, on a la Lloyd maintenant, mais c'est cher, et encore j'ai négocié ! Mais ça nous coûte 8 000 euros par an* » racontait un responsable à Eme et Carrel (Eme, Carrel, 2007, p.49).

Les Communautés doivent investir dans la mise aux normes des installations. Il y a des équipements qui sont contraires à la norme juridique ou sociale. Par exemple, la « brûle » était un espace dédié à brûler toutes les chutes d'objets non-récupérables. Ce procédé a été abandonné dans la plupart des Communautés, sous la pression écologique.

De même, la question du statut des Communautés doit se décider vis-à-vis de l'accueil du public. Les espaces de vente doivent répondre à certaines normes de sécurité alors que les Communautés ont historiquement été conçues comme une invitation faite au public de venir quelques moments par semaine. Plus qu'un lieu de vente, les Communautés seraient donc un lieu de rencontre.

Un nombre d'activités sont dorénavant externalisées, c'est le vieux débat concernant les logements communautaires qui sont de moins en moins bâtis par les Compagnons. « *C'était une fierté de construire les bâtiments nous-mêmes, c'est de moins en moins le cas… »* (Eme, Carrel, 2007, p50). Cette fierté rappelle celle des anciennes castes d'ouvriers de métiers, qui disparaissent.

De plus, les nouveaux modes de vies et les exigences plus individuelles viennent bouleverser les anciennes traditions, sans oublier les nouvelles contraintes environnementales.

Les anciennes traditions de l'après-guerre sont marquées par une période de bidonvilles, de bricolages, des conditions d'hygiènes difficiles. Nous ne pouvons éviter ces conceptions qui ont encore un impact sur la mentalité de certains membres. Un peu comme si les plus anciens concevaient la vie à la dure moins comme de la précarité que comme un mode de vie : une précarité relative ou acceptée. La question des libertés individuelles et la tension entre individu et collectif dans les Communautés sont très prégnantes. Il y a un souci de soi, du respect de l'intimité

qui se confronte avec la tradition communautaire. La tradition a justement été adaptée sous des formes institutionnelles plus contemporaines.

1.2.La concurrence dans les modes alternatifs de consommation : des traditionnels vides greniers à Ebay

Emmaüs France a mené une étude sur la caractérisation du gisement du mobilier collecté par ses groupes. Résultat : plus de 65 000 tonnes de mobilier sont collectées au niveau national et réemployées à hauteur de 70%, c'est-à-dire remises en circulation par le biais de la vente à des populations à faible budget, ou données en solidarité.

> *« Les communautés, les comités d'amis et structures d'insertion du Mouvement collectent à domicile, trient, remettent en état, et revendent à prix modiques les produits donnés par les particuliers. A partir du geste du don, qui va du donateur au client, le citoyen est donc à l'origine d'une chaîne de solidarité qui permet de donner une deuxième chance à des gens en difficulté tout en donnant une deuxième vie à des objets. Une double action contre l'exclusion et le gaspillage*
>
> *Les structures Emmaüs sont désormais positionnées sur les filières de récupération (produits électriques et électroniques, textiles), et sur les partenariats avec les professionnels (entreprises et collectivités). Les savoir-faire des compagnons et des salariés permettent de réemployer des produits donnés par le public : ils sont soit revendus à l'identique, soit réparés ou transformés, ce qui diminue de façon notable la production de déchets et positionne Emmaüs comme un acteur de la prévention des déchets par le réemploi. En 2010, de nombreux groupes Emmaüs se sont lancés dans le détournement de meubles récupérés ou dans le relooking, au point de les rendre méconnaissables! Les communautés de Lyon, mais aussi de Marseille-Pointe-Rouge ou de Bourgoin-Jallieu transforment les objets et les luminaires. D'autres groupes travaillent avec des designers et des créateurs pour réaliser des ventes exceptionnelles. Enfin, l'atelier d'insertion Tribu déco d'Emmaüs Défi, à Paris, donne une seconde jeunesse aux meubles défraichis et transforme ainsi les salariés en créateurs de talent. »* (Rapport d'activité Emmaüs France, 2010)

Cependant, cette activité est marquée à la fois par des nouvelles formes de solidarité et aussi par de nouveaux concurrents. Les travaux d'Eme et de Carrel révèlent assez bien ces évolutions et aussi un certain nombre de concurrents (Eme, Carrel, 2007).

Les vides greniers, marchés aux puces et brocantes sont les premiers concurrents. « *Les gens trouvent sympa de jouer à la marchande, c'est apprécié. Ils ne nous amènent, ensuite, que ce qu'ils n'arrivent pas à vendre* » racontait un responsable. Selon Eme et Carrel, une relation plus distendue se crée dans les vides greniers. Celle-ci correspond au passage à l'individualisme négatif, distancié. Ce sont aussi des lieux d'échanges dont on ne peut nier la qualité et la légitimité.

Les sites internet de vente entre particuliers (E-Bay en tête) ou encore de don comme « Recupe » ou « Le grand Don » s'imposent de plus en plus dans ce secteur. Ces nouveaux modèles s'inspirent et se présentent comme des modes de consommation alternative, solidaire, et éco-responsable. Eme et Carrel expliquaient que sur le site internet de « www.recupe.net » on pouvait lire : « *Donner au lieu de jeter, récupération gratuite sur le net – Alternative à la société de consommation : plutôt que jeter vos vieilles affaires, vieux objets, équipements à la poubelle : Donnez les.* » (Eme, Carrel, 2007)

L'enquête d'Eme et de Carrel parle aussi d'autres groupes d'échanges comme Freecycle[1]. Il s'agit d'un groupe de personnes qui offrent et récupèrent des objets gratuitement dans la ville où ils habitent (et aux alentours). Ces exemples sur internet prouvent qu'il se constitue des groupes sur un mode d'individualisme plutôt positif, mais dont les répercussions sont plus négatives. En réalité, cet effet de mode est souvent le fait de populations pourvues d'un haut revenu, et dont l'intérêt n'est pas de consommer des biens à faibles coûts, puisqu'ils disposent de ressources importantes. Leur activité est alors plus idéologique, « *changer le monde* », plutôt que d'améliorer leur propre confort, voire même la condition de personnes exclues, démunies. Ainsi, l'idéologie anti-consumériste favorise des relations de proximité mais distancié par le média Internet, et dont les enjeux sont plus idéologiques qu'économiques. Ce mode relationnel n'est alors plus adressé à des individus (urbi) mais de façon plus globale « au monde » (orbi).

[1]Apparu en France en 2004, le réseau se réclame de plus de 11 000membres, répartis en groupes dans 33villes.

Les stratégies commerciales et de solidarité d'Emmaüs doivent tenir compte d'un double type de relations :

- les relations dites Urbi sont les relations de proximité ou locales. Les partenaires de l'échange sont dans une relation directe, où les résultats de l'échange sont visibles et concrètes pour tous. Ce sont des relations pragmatiques ;
- les relations dites Orbi sont les relations distanciées ou globales. Les partenaires de l'échange sont dans une relation indirecte, où il n'est pas nécessaire de voir les résultats de l'échange. Ce sont des relations plus idéologiques.

Ce contexte écologique et anticonsumériste confronte le modèle idéologique et économique des Communautés à ces nouvelles relations individuelles distanciées. Le grand défi des Communautés est d'assimiler ces mêmes processus sans perdre leur âme. Lors d'un entretien, Eme pensait même que le modèle économique des Communautés[1] d'Emmaüs pourrait évoluer, jusqu'à des stratégies plus modernes : par exemple, vers un modèle d'achat en ligne ou de relation clientèle internet. Evidemment, il précise que ces activités seraient prises en charge par les Amis bénévoles, notamment les jeunes. Internet serait un moyen d'attractivité des bénévoles jeunes, et un instrument d'une nouvelle stratégie commerciale.

1.3.La concurrence dans le traitement des déchets : du textile aux DEEE

Une autre concurrence porte cette fois, non pas sur la vente d'objets récupérés, mais sur la collecte des déchets : le textile et les DEEE[2].

1.3.1. L'activité textile

Tout d'abord, il y a la question du textile : Lors de l'assemblée générale annuelle d'Emmaüs France en 2006, Jean-Francois Luthun (Association Le Relais France) rappelait les enjeux du textile pour Emmaüs : « *100 000 à 150 000 tonnes de textiles usagés sont collectées chaque année*

[1] *Comprendre* stratégie commerciale.
[2] Lire D3E, les DEEE sont les déchets d'équipements électriques et électroniques.

en France. C'est beaucoup dans l'absolu, mais peu quand on se rend compte que cela représente 2,5Kg par habitant et par an, alors qu'on estime que chaque français élimine chaque année 7 à 8 kg de ces textiles ; ce qui donne un gisement potentiel estimé à 400 000 à 500 000 tonnes. Cela représente pour Emmaüs 65 000 tonnes de textiles usagés collectés chaque année avec 2 000 postes de travail autour du textile dans 116 Communautés, 37 comités d'amis, 12 structures d'insertion et 14 entreprises à but socio-économique (comme l'association Le Relais). Au total, on compte 300 points de vente de vêtements à prix modiques. » (Extrait AG Emmaüs France, 2006)

Néanmoins, le secteur était en crise, et ce pour quatre raisons, selon le responsable du Relais France : (1) la baisse de la qualité du textile collecté (libéralisation des quotas de textiles asiatiques) ; (2) la concurrence de produits neufs à bas prix ; (3) l'augmentation du coût d'élimination des déchets ; (4) le manque de débouchés satisfaisants.

A cette époque, un comité de pilotage avait développé une stratégie en trois dimensions : national, régional et local, afin de mieux valoriser le textile. De même, à la fin 2006, un fait majeur participe de cette stratégie : le Mouvement Emmaüs faisait adopter à l'unanimité par les deux chambres un décret sur la taxe Contribution textile[1]. En Juin 2008, la Contribution textile environnement est inscrite au Journal Officiel. La contribution textile a permis le développement de la structure Relais France, et la création d'emplois d'insertion et d'emplois durables, grâce au potentiel économique de cette filière. Ce développement est encadré par un dispositif qui s'inscrit dans le débat sur la « Responsabilité sociale et environnementale » : il favorise la réduction des déchets et il permet la mise en application de mesures législatives rigoureuses (comme le principe du pollueur payeur),

Encadré 9 Présentation de la Politique de Contribution textile à Emmaüs et à l'association Le Relais

Selon l'association Le Relais France cette contribution répond à 3 enjeux majeurs : (1) la création d'emplois d'insertion et d'emplois durables pour des personnes en difficulté. Aujourd'hui cette filière représente près de 3 000 postes d'activité pour des personnes en situation d'exclusion en France. Compte-tenu du gisement, de la mise en place de la contribution (qui fixe une obligation de consacrer 15% des emplois créés aux personnes ayant des difficultés au regard de l'emploi), 2 000 nouveaux emplois en insertion ou pérennes devraient pouvoir être créés d'ici à 5 ans.

[1] Cf. Annexe les étapes de la mise en place de ce projet de loi.

(2)Le développement de la collecte et de la valorisation.

Le gisement textile en France est aujourd'hui estimé à 700 000 tonnes. L'ensemble de la filière n'en collecte que 100 000 ! La contribution permettra la création de nouvelles structures de collecte et de tri partout sur le territoire, et de nombreux projets réunissant les acteurs de l'économie sociale sont en cours d'élaboration dans toutes les régions de France.

(3) La réduction des déchets et le développement du recyclage.

Une partie des sommes versées au titre de la contribution permettra de développer la recherche sur les modes de recyclage des textiles usagés. L'exemple récent de l'isolant « métisse » développé par le Relais à partir de la part de textile non ré-employable donne une idée des innovations à venir.

Le dispositif de la contribution textile comporte plusieurs critères :

Le principe du pollueur payeur : La première entreprise qui met du textile sur le marché français a l'obligation de prendre celui-ci en charge tout au long du processus de consommation. C'est-à-dire qu'il a l'obligation de financer sa revalorisation, son réemploi ou son recyclage. Une Contribution est donc due pour chaque vêtement ou chaussure mis en vente. Elle est de l'ordre du centime d'euro par pièce (ce qui rend son impact sur le consommateur quasi-nul).La Contribution a pour but d'aider au réemploi et recyclage de 50 % du gisement national, soit pour un gisement total estimé à 700 000tonnes/an : 350 000 T / an (ce qui fait environ 6 KG par an et par habitant).

Pour 100 % de textile entrant dans une structure de tri, 70 % de la matière doit être utilisée au réemploi et au recyclage, les déchets résiduels ne doivent pas dépasser les 30%.

Le réemploi et recyclage concernent : la revente en direct en magasin de la crème ;la vente à l'export hors Europe ; le tri en chiffons ; les matières pour effilochages.

La Contribution sera versée aux structures de tri pouvant atteindre globalement ces objectifs.

De même, la contribution annonce des objectifs de réinsertion : Ils sont de 15 % pour le tri des tonnes nouvellement développées. C'est-à-dire que toute structure développant des nouvelles quantités touchera une prime au développement à condition de faire 15 % d'insertion au minimum. » Les barèmes sont les suivants: Pour toute quantité triée seront versées 69 euros la tonne triée. Une Prime au développement est de 50 euros par nouvelle tonne développée triée la première année de développement (à condition de faire 15% d'insertion minimum) ; Encouragement à l'éco-conception défini suivant les projets présentés.

(Extrait Le Relais France, 27 juin 2008, La contribution Textile environnemental, 2008)

Dix centres de tri du Relais et six plateformes de tri Emmaüs sont agréés aujourd'hui par l'éco-organisme et bénéficient de la contribution grâce à la valorisation de plus de 70% du textile collecté et à l'emploi de personnel en insertion. Compte tenu des gisements disponibles et des objectifs

ambitieux de la filière, le secteur est en pleine expansion : développement de la collecte, création de nouveaux Relais pour la collecte et le tri et lancement de quatre nouvelles plateformes fin 2010 (Vertex, Vestetic, le tri d'Emma, le tri d'union). Cette contribution permettra aux structures d'atteindre l'équilibre financier sur un secteur particulièrement en difficulté. L'ambition est de créer 2 000 nouveaux emplois en cinq ans et de contribuer à développer la recherche sur les modes de recyclage des textiles usagés. En 2010, l'inter-réseau de la fibre solidaire (IRFS), créé à l'initiative d'Emmaüs France, du Relais France et de Tissons la solidarité, a été renforcé par l'arrivée du Secours Catholique (Emmaüs 2010). Cette structure promeut l'économie solidaire dans le développement de la filière textile. Elle favorise la création de plateformes de tri et s'est imposée comme interlocuteur auprès des collectivités locales pour leur permettre de réduire les déchets et contribuer à la création d'emplois sur leur territoire.

1.3.2. L'activité de récupération environnementale et traitement des DEEE

La deuxième activité environnementale et industrielle pratiquée par les Communautés est celle du traitement des DEEE.

> *« En 2007, le Mouvement a construit une première filière de recyclage des DEEE en signant un accord national avec le plus important éco-organisme du secteur : Eco-systèmes. Emmaüs peut ainsi continuer à collecter les équipements chez les particuliers et dans certains cas chez les distributeurs. Soit les appareils peuvent être remis en état pour alimenter les salles de vente, soit ils sont trop défectueux et sont alors mis à disposition d'Eco-systèmes en vue d'un retraitement. Lors du renouvellement de l'accord cadre entre Emmaüs France et Eco-systèmes, le Mouvement a bénéficié de la création d'une prime qui s'ajoute à la rémunération sur les tonnages de déchets.*
>
> *D'autres filières de recyclage sont mises en place pour les cartouches d'encre, les piles et les lampes et surtout pour les appareils de hautes technologies.*

L'association les Ateliers du bocage emploie 230 salariés, dont certains en insertion, pour la collecte, le tri, le réemploi et le recyclage des ordinateurs et des téléphones portables. En 2010, la structure a traité 35 000 téléphones mobiles par mois et 3 000 à 4 000 ordinateurs ont été reconditionnés. Ces derniers sont revendus à prix réduits aux familles démunies, aux écoles et 1000 associations ont pu bénéficier de logiciels et matériels informatiques en 2010. »

Rapport d'activité Emmaüs France, 2010

La réglementation européenne interdit aux Communautés de démonter les déchets issus des équipements électriques et électroménagers. Elles sont alors contraintes de s'associer, devenant du coup prestataires de services pour les collectivités et pour les éco-organismes. Cela représente un obstacle à l'indépendance du mouvement. Dans le passé, les Communautés étaient en charge de la collecte, du démontage, de la réparation, du recyclage et de la revente des équipements, les Communautés sont aujourd'hui confinées à une unique activité de collecte. Cette restriction et cette spécialisation des tâches sont donc un immense manque à gagner pour le mouvement qui a bâti son succès sur l'ensemble des activités citées.

Depuis, des salariés ont été recrutés pour animer les stratégies de partenariats avec des éco-organismes. Cette nouvelle tâche (recenser et réexpédier les équipements à un éco-organisme) génère des revenus nets, auxquels s'ajoutent les économies des coûts de traitement des déchets non utilisables (frais de déchetterie par exemple).

Les pertes par contre sont importantes puisqu'avec l'augmentation du coût des matières, les Communautés ne peuvent ni revendre ou ni réutiliser les multiples composants de ces équipements. D'ailleurs, ce phénomène a conduit à la disparition des petits collecteurs de métaux. « *Les impacts de la réglementation DEE sont ambivalents pour l'économie sociale et solidaire. Ils ouvrent d'un côté des opportunités de développement et de l'autre, activent la concurrence sur leurs positions acquises. Parallèlement, l'industrialisation prévisible de la filière peut s'avérer problématique pour la consolidation, et, a fortiori, le développement de ces positions »* (AVISE, 2007).

Le lobbying d'Emmaüs France a été assez utile pour l'ensemble des acteurs de l'ESS, puisqu'ils ont réussi à faire mettre dans le décret français d'application de la directive européenne, des

mentions spéciales pour les dits acteurs. De plus, les Communautés ont relativement bien négocié le tournant en trouvant des partenariats avec des éco-organismes, afin de limiter les effets de la concurrence. Enfin, toutes les Communautés ne sont pas dans ce cycle DEEE, certaines continuent leurs anciennes pratiques, sans en être inquiétées.

« *Il ne faut pas se laisser déposséder par le marché du recyclage* », c'est un enjeu important pour le mouvement. En réalité, la question des ressourceries-recycleries doit être au cœur des débats du mouvement. Car il s'agit des pratiques et principes fondamentaux des Communautés Emmaüs.

Emmaüs doit éviter que les collectivités soient trop désireuses de monter leur propre recyclerie. Les recycleries conduisent les ménages à d'autres choix que les dons. De même, ces recycleries seraient ouvertes toute l'année, ce qui n'est pas le cas de toutes les Communautés. Les Communautés sont conduites à proposer une offre de service de recyclerie pour faciliter les relations avec les autorités locales et ne pas perdre leur autonomie. C'est le même problème des nouvelles formes de partenariats qu'avec les éco-organismes. La socialisation des coûts de l'environnement et du recyclage, soit la socialisation des externalités négatives des activités économiques (type pollution) pèse sur la société et a conduit à des concurrences multiples (Eme, Carrel, 2007). Le recyclage devient un bien économique comme un autre. Cela a conduit à l'ouverture des marchés et à la mise en concurrence de petites structures subventionnées ou pas avec des grands groupes comme Véolia. De plus, il y a des débouchés rapides avec la course à la consommation, la rapidité d'obsolescence des produits. Il y a un besoin croissant de récupérer, recycler et revendre.

1.4.La problématique du logement : les concurrences associatives en matière d'urgence.

Les structures Emmaüs se sont concentrées sur l'amélioration des conditions d'accueil des personnes hébergées, tout en s'adaptant aux évolutions du secteur. Au cours de l'AG de 2007, la problématique du logement a été soulevée, avec l'intervention du sociologue Marc Hatzfeld, maître de conférences à l'Université de Bourgogne, auteur notamment du *Petit traité de la banlieue* et des *Dézingués* (Hatzfeld, 2004, 2005). Cette intervention fait suite à la mobilisation, très médiatique, de l'association « *les enfants de Don Quichotte* » sur le bord du Canal Saint-Martin. Son intervention

a ensuite donné lieu à un débat mettant en question la très grande pauvreté, et l'engagement du Mouvement. Les débats portaient sur des formes alternatives de logement (comme les maisons-relais) et de la difficulté de distinguer causes et effets en l'absence de réel intérêt des sociologues pour les personnes à la rue. Le Mouvement a donc décidé de reformuler son mode d'action et d'inventer d'autres manières de gérer les nouvelles formes de grande pauvreté (c'est là le véritable moteur de la mobilisation des enfants de Don Quichotte au Canal Saint-Martin). De même, l'absence d'intérêt de la psychiatrie pour les personnes à la rue, des sans-papiers est également soulignée. Ce sont autant de problématiques abordées par les Communautés Emmaüs à l'étranger, notamment en Espagne. Nous aborderons cela plus tard.

Parmi les structures Emmaüs, l'Association Emmaüs Paris, la Fondation abbé Pierre, Emmaüs alternatives, les Toits de l'espoir, Emmaüs habitat sont les institutions du Mouvement dont l'activité est principalement l'hébergement et le logement. Plusieurs centaines de logements sont chaque année financés, produits ou réhabilités, directement par Emmaüs, ou en partenariat avec des associations locales, mais toujours dans une démarche qui privilégie les logements très sociaux et en menant des actions d'accompagnement social des familles. (Emmaüs 2010)

L'Association Emmaüs Paris est l'entité du Mouvement qui accueille le plus grand nombre de personnes en centres d'hébergement et en logements adaptés.

Selon le rapport d'activité 2010, les centres d'hébergement d'urgence ont évolué ces dernières années en centres de stabilisation ouverts 24h/24, comme les Centres d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS) qui, grâce à un accompagnement renforcé, permettent aux personnes de retrouver une autonomie personnelle et sociale. A l'été 2010, le centre Pereire rouvrait et accueillait 207 personnes. Des ateliers de préparation au relogement ont été lancés en 2010, afin de travailler, avec les personnes accueillies, sur l'accès au logement. En effet, un diagnostic réalisé au sein de l'Association Emmaüs Paris a montré que 47% des personnes hébergées n'avaient jamais eu de logement personnel. En revanche, plus de la moitié réunissent les conditions pour entrer dans un logement de droit commun (Emmaüs 2010). Les ateliers ont réuni une quarantaine de participants, familles ou personnes seules, « prêtes » à vivre en logement autonome. Elles ont pu travailler sur quatre modules : de la demande à l'attribution du logement ; habiter son logement et savoir s'y débrouiller ; aménager et entretenir techniquement son logement ; et vivre dans son quartier, afin

d'inciter les personnes à sortir de Paris, dans des villes où les logements HLM sont plus accessibles.

Le rapport précise qu'à la fin 2010, les structures ont dû s'adapter à la mise en place du service intégré de l'accueil et de l'orientation, et son logiciel. Le but est de mieux coordonner l'offre et la demande d'hébergement et de logement entre les maraudes, les associations, les bailleurs sociaux, etc. Et ce dans la perspective d'assurer un suivi personnalisé des personnes et leur orientation vers un logement. Toutes les places vacantes disponibles dans les centres d'hébergement seront en permanence recensées dans ce système centralisé.

Pour conclure la présentation qui est faite des diverses activités des structures Emmaüs en France, il faut rappeler plusieurs points. En général, les associations aménagent leurs formes d'organisation, en fonction de l'idéologie, du projet associatif et des nécessités marchandes. Ainsi, le Mouvement français[1] est divisé en 3 branches : Communautaire ; Action sociale et logement ; enfin Economie solidaire et insertion. Ainsi, toutes les stratégies de développement et de positionnement autour des activités se développent diversement, en fonction de nature de la structure.

Tableau 2 Emmaüs France : Présentation en trois branches sectorielles d'activités

Les Branches	Structures	Travailleurs	Ressources et Solidarité
La Branche communautaire	116 Communautés	3938 Compagnons 1077 salariés 3414 Bénévoles	104,1M€ de ressources 5,6M€ de solidarité
La Branche action sociale et logement	66 structures	113 Compagnons 915 salariés 616 Bénévoles	1,45M€ de prêts accordés par la Branche dans la lutte contre le surendettement
La Branche économie solidaire	68structures	1093 salariés en insertion 966 salariés « classiques » 2737 Bénévoles	77,08M€ de ressources 1,44M€ de solidarité
Total		14 869 effectifs	321,57M€ de ressources 14,15M€ de solidarités (10,27 M€ ressources financières 3,88M€ en nature)

Source : Rapport d'activité 2007/2008 Emmaüs France

[1] Le Mouvement Emmaüs est né en France. De fait, l'analyse comparative considère la structure française comme originelle, c'est-à-dire comme le modèle originel dont s'inspire (ou non) les autres structures étrangères. Cette perspective loriginellel permet de mieux appréhender les diverses adaptations.

Ce dispositif organisationnel est hybride, parce qu'il repose sur une organisation par secteurs. Cette hybridation permet une flexibilité au niveau de la couverture associative et sociale. Emmaüs est à la fois une association dont l'action est articulée vers l'action publique, une association de militant et de solidarité (Tchernonog, 2007). Cela favorise une variété de ressources et de financements, ainsi que des fiscalités différentes. Enfin, l'organisation couvre des spécialisations différentes (aide à l'hébergement, activité de récupération et de vente, aide contre le surendettement). Ce système permet de répartir les avantages et inconvénients en termes de plus-value, de ressources financières, de partager le contrôle, etc.

2. En Espagne, l'absence de « Halo » institutionnel conduit à une marchandisation de l'activité associative

Emmaüs existe en Espagne depuis 1972, mais n'est pas organisé en fédération nationale. Le mouvement espagnol englobe diverses structures autonomes qui ont pour la plupart, le statut d'association à but non lucratif, d'utilité publique. Aujourd'hui, elles sont présentes à Madrid, à Murcie (Région de Murcie), en Catalogne, en Navarre, en Andalousie, dans le Pays Basque, et dans les Asturies. Nombre d'entre elles débutèrent selon un modèle communautaire avant d'évoluer en entreprises d'insertion ou fondations sociales, etc. Les Communautés deviennent des résidences de travailleurs, des centres d'hébergements, de maisons communes permettant l'accueil de collectifs bénéficiaires au sein d'une structure de type entreprise sociale.

2.1. L'absence d'organisation nationale a favorisé la multiplicité des modèles et des choix d'entreprises

Chaque structure s'est adaptée à son environnement administratif, se positionnant sur le marché, en favorisant l'une ou l'autre de ces fonctions. Ces adaptations impliquaient alors des logiques

statutaires différentes, des positionnements sur divers marchés (de la récupération industrielle et environnementale, de l'insertion sociale, de l'hébergement d'urgence, et des politiques d'emploi, etc.)

L'association Traperos *Emaus* Murcia ou Emmaüs Murcia est l'initiative de personnes d'origines professionnelles diverses : travailleurs sociaux, professionnels de l'environnement, psychologues, professionnels de la santé[1]. « Traperos Murcia » est un collectif dont la finalité rappelle certains objectifs du mouvement international et français. La structure s'est développée autour de plusieurs aspects du Mouvement[2]. En l'occurrence, les activités industrielles de récupération, de vente d'objets de seconde main, de recyclage et de traitement de déchets deviennent le moyen de mettre en place l'objectif social : l'accueil en communauté, le suivi thérapeutique et l'assistance sociale[3] de personnes en exclusion ou en risque d'exclusion. De fait, l'association s'est développée comme dans nombreuses autres Communautés d'Emmaüs, en créant une infrastructure (entrepôts, camions, fourgonnette, bureaux administratifs, espaces de vente, etc.) adéquate pour l'accueil et l'attention aux personnes bénéficiaires.

Emmaüs Murcia a associé l'idée qu'un programme d'intégration sociale efficace – développé autour de la formation professionnelle et la réhabilitation sociale – permettrait d'optimiser le service proposé. Ce service de récupération et de recyclage et les programmes d'intégration sociale répondent à des besoins très actuels.

Traperos *Emaus* Navarra ou Emmaüs Navarra célébrait récemment son 35ème anniversaire ; La structure nait en 1978, à la suite de camps de travail internationaux organisés dans la région depuis

[1] L'origine professionnelle des fondateurs connote déjà la tendance professionnelle de l'association et la direction stratégique.

[2] Nous verrons au cours de notre enquête sur le terrain espagnol, la diversité des structures, comment chacune s'adapte à son terrain. D'ailleurs notons que la géographie institutionnelle et administrative de l'Espagne avec ses Communautés autonomes, a une influence sur la diversité des structures.

[3] Emmaüs Murcia est inscrite comme Centre de services sociaux sous le numéro d'entité E-499 et comme service social d'urgence sous le numéro S-499.0010.2. Ces informations prouvent l'intégration de l'association dans l'organisation administrative. L'intervention ne se limite pas seulement à la formation à l'emploi, sinon à l'accompagnement, au soutien, et l'attention intégral des bénéficiaires (santé, protection sociale, hébergement, problèmes judiciaires, etc.)

1972, et suite à une vaste campagne d'aide à une population gitane de la région[1]. Elle a d'abord développé une communauté d'accueil dont les individus communautaires produisaient une activité de chiffonniers (Traperos) afin d'assurer la subsistance du groupe. Aujourd'hui, la structure s'est modernisée. Elle conjugue toujours les deux dimensions industrielles et sociales. L'association Traperos *Emaus* Navarra (aujourd'hui) explique dans ses textes comment elle a développé une activité « libre » de draperies (chiffonnier) en une organisation de récupération et de recyclage fonctionnelle[2]. Parallèlement à ces activités de récupération, elle a continué à développer une dimension sociale, commençant d'abord par l'amélioration des postes de travail. Elle explique que la structure a développé des activités hors champs professionnels : des ateliers plus thérapeutiques ou de loisirs, comme des cours de Pilâtes (gymnastique), des ateliers peinture, photographie, ou cuisine étrangère. Mais le programme socio- thérapeutique apparait moins élaboré que celui de Murcia. Il s'agit d'un choix de Navarra qui estime que le suivi thérapeutique, à proprement parler, n'est pas de son ressort. A ce titre, le directeur nous expliquait : *« Nous ne sommes pas un projet…nous sommes un processus »* qui se réalise en fonction de la réalité des personnes bénéficiaires et qui participent au processus. « *Le premier élément clé est la communication avec la vie. L'idéologie de base est de développer l'idée de 'peuple uni face aux risques et aux oppressions', une forme de protection collective* » (J.M. Garcia, Emmaüs Navarra 2007). Pour favoriser le développement institutionnel de la communauté, ils opérèrent un rapprochement avec les organismes techniques de récupération environnementale : rendre viable la récupération dans un projet pilote, basé sur la philosophie et l'économie environnementale.

A l'inverse des pratiques françaises, le directeur José Mari conçoit le modèle de travail solidaire rémunéré par un pécule, seulement à condition où la structure compense en fournissant aux Compagnons l'éducation, la formation, l'accompagnement et le traitement individuel face aux

[1] L'approche historique est un indice de la distanciation du mouvement espagnol (et des structures espagnoles entre elles) du mouvement internationale et français. Les trajectoires des structures sont liées à l'historique des collectifs qui l'ont fondé et des collectifs qu'ils accueillent.

[2] Les deux structures, murcienne et navarraise, pourraient être comparables si la dimension historique ne donnait un avantage relatif à NAVARRA (35ans) contre la jeune expérience de MURCIA (13ans). Or, cette dimension historique explique en partie pourquoi la dimension industrielle est relativement plus développée chez les Traperos de NAVARRA. Les relations historiques des Traperos avec la Communauté Autonome (Région) de NAVARRA se sont construites sur une base de service public d'où l'importance d'intégrer le marché de la récupération environnementale. MURCIA plus jeune n'a pas pu s'imposer de la même façon que son homologue navarrais ; elle s'est donc développée sur la base de subventions à des programmes sociaux, alors que NAVARRA se développe en remportant des parts de marché.

risques de chaque individu (recherche de solutions sanitaires, administrative, juridiques et sociales). Il faut fournir à chaque individu les moyens de sa réinsertion et de son projet. Néanmoins, il précise très clairement qu'Emmaüs Navarra ne dispose pas d'une « agence interne de placement ou d'insertion » et que pour cela, elle collabore avec d'autres services sociaux (publics ou associatifs) appartenant aux différents réseaux auxquels elle participe. Il y a une réelle volonté de rester une entreprise solidaire certes, mais une entreprise sociale avant tout. D'ailleurs, l'analyse du directeur d'*Emaus* Navarra va plus loin concernant l'aide sociale :

> *« le problème vient quand on utilise la pauvreté comme un champ d'activité et de productivité. Les organisations d'aide sociale ont évolué pour devenir de vrais organismes de conseils, dépendants des subventions économiques. Les subventions de politiques sociales européennes (dispositif mis en place par Delors pour la lutte contre la pauvreté) ont commencé à institutionnaliser l'aide financière vers les organismes d'aides sociales. Ces aides ont transformé l'idéologie et les revendications sociales. Les organismes sociaux ont donc développé des capacités productives et techniques pour répondre aux problématiques sociales, mais qui ne peuvent se réaliser sans les fonds nécessaires. De même, le militantisme volontaire s'est transformé en un militantisme salarié. Ce processus conduit à une démobilisation sociale, comme il existe une démobilisation syndicale. La pauvreté en Europe devient un secteur productif. »* (Notes extraites de l'entretien du 13janv. 2009)

Cette analyse est peut-être l'une des raisons pour lesquelles Emmaüs Navarra évite toutes stratégies trop socio-thérapeutiques, enclines aux subventions et à une perte d'autonomie.

La Communauté *Emaus* Sabadell-Barcelona, est le modèle de structure le plus proche de l'idéologie originelle. A la différence d'une structure emmaüsienne ordinaire, celle-ci se développe de façon minimaliste comme une structure familiale. L'accueil inconditionnel (de toutes personnes nécessiteuses, sans logis, ou exclues, etc.) est relatif à la capacité de subsistance de la communauté, et de fait à l'activité économique. La dimension militante est plus importante que les deux dimensions sociales et industrielles. Cette communauté est composée d'une dizaine de personnes qui travaillent dans la récupération environnementale, et la vente d'objet de seconde-main. A la

différence des autres structures, il existe un noyau solide de bénévoles, dont certains psychologues, assurent un soutien aux membres du groupe communautaire, mais aussi aux autres bénévoles. D'autres assurent un suivi administratif (communication, publications, etc.). Ainsi avant d'être bénéficiaires, les communautaires sont membres d'une entité « de type familiale ». Par principe de solidarité et de militantisme, la communauté accueille un groupe d'immigrés sans papiers, mais sans en assurer le suivi social. Seulement du « soutien administratif et scolaire » (comme des cours de langues, des ateliers discussions proposé par des bénévoles, et quelque appui administratif occasionnel).

Enfin le dernier exemple, totalement opposé au modèle précédent est celui du Groupe Emmaüs Fondation sociale (*Emaus Fundación Social*). En tant que fondation sociale, ce groupe s'est développé sur la base des programmes d'insertion. S'il existe au sein du groupe des entreprises d'insertion de récupération environnementale, celles-ci sont gérées par un service administratif développé. Dans le cas de la fondation, le service administratif, composé de travailleurs sociaux, de personnels administratifs, de gestionnaires, l'emporte largement sur la dimension industrielle. La dimension gestionnaire apparaît plus importante dans le cas présent. La fondation est étendue géographiquement sur l'ensemble de l'état espagnol (dont un bureau à Madrid), mais aussi varié structurellement avec un centre d'insertion, des entreprises d'insertion, des magasins, etc. Tout ceci est géré par un groupe de professionnels.

Tableau 3Répartition des structures Emmaüs Espagne (*Emaus* España) par localité, forme juridique et types d'activités 2010

Structures Emmaüs	Localité	Forme juridique	Types d'activité			Types de travailleurs
			Activité industrielle et commerciale	Activité d'insertion	Activité militante	
***Emaus* Alava**	Vitoria (Pays Basque)	Société à responsabilité limitée	Récupération et vente d'objets de seconde-main, traitement déchets	Intégration et insertion professionnelle		
***Emaus* Barcelona**	Sabadell (Catalogne)	Société coopérative	Récupération d'objets de seconde-main, traitements déchets,	Accueil de personnes en risques d'exclusion et avec des handicaps sociaux	Structure familiale (les fondateurs vivent sur place) Choix de vie « alternative et austère »	Salariés en insertion, Bénévoles, Compagnons
***Emaus* Biskaia**	Bilbao (Pays Basque)	Société coopérative	Récupération et vente d'objets de seconde main	Opportunité de travail temporaire accompagné Partenariat avec l'administration publique Programme d'insertion professionnelle	Lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale	Salariés en insertion, salariés encadrant
***Emaus* Granada**	Grenade (Andalousie)	Société à responsabilité limitée	Récupération et Vente d'objets de seconde main, ou traitement de déchets	Programme d'insertion sociale et professionnelle		
Grupo Fundación social (Groupe Fondation sociale)	San sebastian (Pays Basque) Gijon (Asturies) Madrid (Madrid[1]) Vigo (Galice)	Fondation sociale	Récupération et vente d'objets de seconde main	Programme d'insertion sociale et professionnelle, suivi thérapeutique, etc.	Protection de l'environnement et écologie	Environ 200 salariés (salariés +salariés en insertion)
***Emaus* Murcia (Entreprise sociale)**	Murcia (Murcie)	Association à but non lucratif	Récupération et vente d'objets de seconde, Traitements des déchets	Programme d'insertion sociale et professionnelle, Accompagnement thérapeutique	Protection de l'environnement et Ecologie	70 travailleurs (salariés encadrant, salariés en insertion, Compagnon
***Emaus* Navarre (Fondation sans but lucratif)**	Navarre (Pampelune)	Fondation	Récupération et Vente d'objets de seconde main, traitements des déchets	Hébergement et Insertion sociale et professionnelle	Economie sociale et Ecologie	200 travailleurs (Salariés encadrant, salariés en insertion)

Source *Emaus* España, 2010

[1] Les différentes structures EMAUS du groupe Fondation sociale ont fermé entre 2008 (l'entreprise sociale d'insertion) et 2009 (les bureaux d'insertion sociale et professionnelle) ; et ce pour des raisons de mauvaise gestion et pour un recentrage vers l'activité commerciale de vente de produits récupérés et « écolo ».

Il n'existe pas de fédération *Emaus* Espagne, ni de stratégie commune. L'administration de l'Etat Espagnol en *Comunidades autonomas* (régions autonomes) a conduit chacune des structures à se développer selon des choix indépendants. Ainsi, s'il existe trois branches institutionnelles en France, dans le cas ibérique, chacune des structures fait elle-même le choix de favoriser une dimension plutôt qu'une autre.

2.2.Les choix et stratégies de positionnement des structures Emmaüs en Espagne

L'expérience d'Emmaüs en Espagne est la plus significative en termes de flexibilité et d'hybridation. Dans aucun autre cas étudié, il n'existe autant de différences d'une structure à l'autre. Le terrain espagnol est un exemple des moyens d'adaptation, des choix d'innovation, des stratégies de positionnement qu'une structure considérée comme non-marchande peut déployer pour favoriser son intégration sur le ou les marchés.

2.2.1. La dimension industrielle et environnementale de l'activité de récupération : le cas d'Emmaüs Murcia

L'association « Traperos de Emaùs de la région de Murcia » (Emmaüs Murcia) s'est développée autour des activités industrielles de récupération, de vente d'objets de seconde main, de recyclage et de traitement de déchets, etc. Ces activités permettent l'accueil en communauté, le suivi psychologique et l'accompagnement social[1] de personnes en exclusion ou en risque d'exclusion. Depuis 1997, l'association accueille des bénéficiaires en centre d´hébergement[2]. Depuis décembre

[1] EMAUS Murcia est inscrite comme Centre de services sociaux sous le numéro d'entité E-499 et comme service social d'urgence sous le numéro S-499.0010.2. Ces informations prouvent l'intégration de l'association dans l'organisation administrative. L'intervention ne se limite pas seulement à la formation à l'emploi, sinon à l'accompagnement, au soutien, et l'attention intégral des bénéficiaires (santé, protection sociale, hébergement, problèmes judiciaires, etc.)

[2] La qualité polyvalente de l'association tranche avec son caractère associatif. Lors d'une conversation avec Eduardo, responsable administratif d'une autre Communauté espagnole, celle d'EMAUS Sabadell, beaucoup plus petite, celui-ci rapportait que pour lui l'attitude des dirigeants de ce type de Communautés se rapportait plus à vouloir *jouer à l'entrepreneur*.

2001, l'association est propriétaire d'un terrain dans la localité de Cañada de San Pedro, où est regroupé l'ensemble des activités du projet. L'aire d'intervention de Traperos *Emaus* Murcia est la Communauté autonome de Murcia (Région de Murcia). Cet espace d'intervention est en majorité urbain avec une concentration de la population dans la ville de Murcia (40% de la population) avec 21% de la population active travaille dans l'agriculture, 33% dans des activités industrielles et 46% dans le secteur tertiaire. (Rapport Emmaüs Murcia, 2007)

L'Association Emmaüs Murcia s'est positionnée très fortement sur deux axes : celui de la récupération environnementale et celui de l'insertion professionnelle. La structure de Traperos *Emaus* Murcia se divise en quatre espaces :

- l'espace administratif qui regroupe les fonctions : direction, gestion des ressources humaines, comptabilité et recherche de subventions, et moyens d'autonomisation financière.
- l'espace professionnel qui comprend l'ensemble des activités industrielles et économiques de l'association (récupération, ateliers, vente, entretien, réparation en ateliers)
- l'espace socio thérapeutique
- l'espace formation et insertion.

En l'occurrence, l'objectif d'un tel dispositif est de développer une aire professionnelle pour les activités industrielles et économiques de l'association, une aire de formation afin de favoriser la réinsertion des bénéficiaires et une aire socio-thérapeutique pour le suivi nécessaire à la réhabilitation et réinsertion des bénéficiaires.

Chaque aire compte un responsable, dont les fonctions générales sont : accompagner le travail quotidien et le développement personnel des travailleurs ; favoriser les bonnes relations entre les travailleurs et la résolution de conflits ; doter les travailleurs de capacités sociales et techniques ; créer un espace d'échange et de communication ; enfin, toutes les tâches liées à l'organisation et au fonctionnement de l'aire ; et maintenir une coordination constante avec les autres responsables. En

---

Car une chose est évidente dans la majorité des structures que nous avons visitées, il s'agit du caractère 'décomplexé' des structures dont on ne saurait dire s'il s'agit d'association ou d'entreprise sociale.

plus d'un coordonnateur pour l'ensemble de l'espace, il existe une équipe de responsables par activités[1].

L'espace de récupération environnementale et d'entretien est structuré en quatre aires (ou département) : la récupération, les ateliers[2], l'entretien et la vente. L'activité industrielle et économique (la récupération, le traitement et la vente d'objets de seconde main) est l'axe principal de la stratégie de développement de l'association. Sur le document de présentation de 2001, l'association présente son projet comme celui d'une « entreprise écologique » (Emmaüs Murcia, 2001).

La règle écologique des 3r (réduire, recycler, réutiliser), permet de mettre en place une stratégie d'entreprise écologique en 3r : récupérer, recycler et revendre.

L'espace récupération environnemental traite des activités suivantes :

- la récupération ;
  - la récupération sélective à domicile (de meubles et volumineux, de vêtements, de ménages, d'objets usuelles –livres, jouets, etc. –) ;
  - la récupération de papier et carton dans la ville de Murcia (des poubelles à papiers sont placées dans différents sites partenaires d'Emmaüs Murcia) ;
  - la récupération de déchets d'équipements électriques et électroniques ;
  - la récupération de matériaux primaires (bois, métal, verre, etc.) ;
- la classification consiste dans le traitement, le démantèlement et la répartition de différents composants selon le circuit de recyclage ;
- la restauration et la réparation consiste dans le test, le retour sur le circuit de consommation ;
- la vente.

Hormis les activités citées ci-dessus, l'espace récupération comprend deux autres activités qui sont : d'un côté, l'entretien du site, le jardin potager et l'atelier menuiserie qui favorise le bon

[1] Par exemple, dans l'espace récupération environnementale, il existe un coordonnateur pour l'ensemble de l'espace et des responsables pour les ateliers, pour le service de récupération en fonction des différentes municipalités où sont effectués ces services et aussi un responsable pour le service de vente.

[2] Les ateliers opérationnels sont la classification du papier, du métal, menuiserie, restauration et réparation, froid, électronique et électricité, textile et autres articles variés : livres, décoration, ménages)

fonctionnement du site ; et d'un autre côté l'accueil téléphonique qui organise les tournées de recyclage (en particulier à domicile).

L'activité de récupération consiste dans la récupération de volumineux (ou mobiliers) destinés généralement à la vente dans les magasins de l'association, de papiers et cartons, de déchets d'équipements électriques et électroniques et matériaux primaires (le bois, le verre, et le plastique).

Le bureau coordonne les récupérations quotidiennes, les récupérations régulières de papiers dans les bureaux administratifs et autres entités publiques (collèges) ou privées (bureaux, associations, etc.).

Un autre type de récupération consiste dans un service de récupération chez le particulier de mobiliers et autres objets de seconde main, destinés à la revente. Ce service est fourni à tous les particuliers de la Région autonome de Murcia (« *Comunidad autonoma de Murcia* »).

Un autre service de récupération d'encombrants est réalisé en partenariat avec les municipalités. Il s'agit alors de récupérer les déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) et les matériaux primaires. Ce service est réalisé en partenariat avec des municipalités de la Région autonome (MOLINA de SEGURA, MULA, LOS ALACAZARES).

Un service de récupération de papier et carton est réalisé sur différents sites (administrations, bureaux, écoles, etc.) de la ville de MURCIA. Au moyen d'un véhicule, type camion, les équipes récupèrent les papiers et cartons, avec une fréquence telle que l'accumulation des résidus ne dépassent pas 66% de la capacité (Rapport *Emaus* Murcia, 2008). Les résidus papier-carton sont alors déversés à une plate-forme de récupération.

Le tableau suivant permet de mesurer les résultats économiques et d'avoir une idée des différentes activités liées à la récupération (vente de corbeilles ou récupérateurs papier, le service de récupération de meubles et volumineux, les frais de récupération des déchets, papiers, cartons.)

Tableau 4 Résultats économiques à Traperos *Emaus* Murcia, 2007-2008[1]

CONCEPT	**2008 en €**	**2007 en €**
VENTE PAPIER	5 321,50	7 959,16
DECHETS METAL	6 113,98	5 929,25
RECUP.MAT.2de Main.	8 515,30	729,76
Recup. volumineux	4 350,20	3 099,50
REC.VOL.MOLINA		37 349,69
REC.CART.MOLIN	0,00	6 547,35
REC.PTA/PTA.	3 664,93	13 930,56
REC.Pap/Cart. IGLU	19 058,29	28 523,37
REC.IGLU/POLG.	38 584,45	28 149,91
SVC.ESCOBA	10 000,00	20 000,00
REC.VOL.ALCAZ.	4 094,15	2 849,01
REC PAPIER MURCIA	6 203,15	15 548,30
Recup. papier	113,00	663,13

(Source : Traperos *Emaus* Murcia, 2008)

Le schéma suivant présente les différentes aires et permet de comprendre la gestion, l'organisation et la répartition des travailleurs dans cet espace. En l'occurrence, la prestation de ce service a nécessité une véritable organisation.

[1] Le tableau suivant n'est qu'un extrait de l'ensemble du document comptable.

Organigramme 6 Organisation de l'activité à Traperos *Emaus* Murcia

RECUPERATION			VENTES		COORD. ENTRETIEN ET MENUISERIE	COORD. ATELIERS ET DEEE
COORD. RECUPERATION MURCIA VICTOR	COORD. RECUPERATION MOLINA PACO CAMPUZANO	COORD. RECUPERATION DEE KHALID	COORD. MAGASIN JUANI	COORD. ENTREPOT JUANI	FREDY	TOMÁS
CHEF D'EQUIPE MERY, IGNACIO	CHEF D'EQUIPE DANI, HIGINIO	CHEF D'EQUIPE JOSUE	CHEF D'EQUIPE VANESSA	CHEF D'EQUIPE GABRIELA	CHEF D'EQUIPE LUCIAN	CHEF D'EQUIPE
ADMINISTRATION PACO MIQUEL						
ACCUEIL TELEPHONIQUE MARISOL						
OUVRIERS	OUVRIERS	OUVRIERS	OUVRIERS	OUVRIERS	OUVRIERS	OUVRIERS

(Source : Traperos *Emaus* Murcia, 2008)

2.2.2. La dimension sociale de lutte contre l'exclusion entre intelligence sociale et intelligence économique : les cas d'Emaus Murcia et de Emaus Fundación social de San Sébastian

A Murcia, la formation et l'insertion professionnelle disposent d'un département spécifique. Ces politiques d'emploi sont tantôt internes à la structure et propre à l'activité (formation à la récupération, à la vente, dans les ateliers, cours de conduite de véhicule de transport de marchandise ou de véhicule de tourisme, cours d'alphabétisation, formation continue) ; ou encore externes (programme d'éducation aux adultes, etc.). Tout ceci favorise l'insertion des bénéficiaires sur le marché normalisé du travail.[1]. Cette aire s'occupe également de l'éducation à l'environnement dans les collèges et lycées.

De même, l'autre espace socio thérapeutique comprend une aire thérapeutique, et une aire sociale. L'espace socio-thérapeutique est divisé en une aire thérapeutique, prise en charge par deux psychologues. Ceux-ci réalisent un suivi thérapeutique des bénéficiaires du programme, pour faciliter leur développement personnel et émotionnel. L'implantation d'une aire spécialisée dans le suivi psychothérapeutique vient d'une réflexion sur l'accompagnement des personnes exclues. L'accompagnement tient compte du bien-être corporel, mental et émotionnel, comme autant de variables qui interviennent dans le processus complexe d'exclusion sociale. L'autre partie de l'espace, est relative à l'attention « sociale intégrale », c'est-à-dire l'ensemble des éléments, outils, facteurs nécessaires à la réinsertion. Cette partie intègre l'accompagnement en communauté. Ainsi, le suivi social intégral se compose de la vie communautaire (fonctionnement, médiation, organisation), la gestion des ressources humaines, l'orientation professionnelle pour favoriser l'accompagnement en-dehors de l'association.

L'équipe est formée de deux éducatrices sociales, deux assistantes sociales, et une conseillère d'orientation professionnelle.

[1] La question de l'insertion est la problématique majeure d'une étude sur les structures communautaires d'EMMAÜS, d'autant plus qu'il existe une seconde branche dans la structure française, qui se dédie à l'insertion. Or le problème est posé de la question de l'insertion des communautaires. En Espagne, nous verrons qu'il n'existe pas de branches distinctes comme dans la structure, et que la problématique de l'insertion se pose autant dans les structures communautaires que dans la fondation sociale EMAUS.

La construction de cette aire socio-thérapeutique naît du constat qu'il existe trois grands facteurs qui expliquent les risques d'exclusion et de rupture. L'association a tenu compte des aspects économiques, professionnels, et sociaux. La réalisation d'un travail, la perception d'allocations et d'aides financières, et la gestion de ressources publiques et privées, répondent aux besoins basiques (économie, santé, habitat, etc.). La méthodologie d'intervention est basée sur un accompagnement du bénéficiaire, l'association se portant garant, comme soutien social quasi familial. L'objectif thérapeutique, quant à lui, consiste à ce que le bénéficiaire prenne conscience de sa situation, et soit protagoniste de son propre développement personnel. La partie thérapeutique complète, selon l'association, très largement les parties socioprofessionnelles, et insertion. L'insertion est organisée sur la base d'une relation avec le marché du travail normalisé, une recherche et une étude régulière des structures susceptibles d'accueillir les bénéficiaires du programme.

A San Sebastian dans le Pays Basque, le Groupe *Emaus Fundacion* social a développé une véritable analyse du processus d'insertion[1]. Elle a opté pour le développement d'une politique d'insertion basée sur une approche personnalisée. Chaque processus d'insertion relève alors d'un itinéraire qui varie en fonction des différentes problématiques. La stratégie consiste alors à développer des secteurs et des programmes répondant à chaque aspect de l'itinéraire.

Les objectifs et la méthodologie suivants :

- convertir l'usager en protagoniste de son itinéraire d'insertion ;
- développer la motivation et la volonté de participation ;
- assumer le passé comme une source d'apprentissage et de réflexion ;
- accompagner et dynamiser le processus personnel ;
- accompagner les changements selon un processus progressif ;
- réviser en permanence les potentialités et les manques.

La Fondation Emmaüs de San Sébastian décide de se positionner sur les perspectives structurelles.

[1] Il s'agit de démontrer qu'au même titre que les autres structures Emmaüs autonomes, la politique d'insertion du Groupe EMAUS Fondation sociale relève plus de l'intelligence et de la stratégie économique que de l'idéologie.

Tableau 5Perspectives et objectifs à la Fondation sociale d'Emmaüs San Sebastian (*Emaus Fundación* Social)

	Questions basiques	**Objectifs**	**Réponses et mesures nécessaires.**
Perspectives conjoncturelles	**Qui sont les personnes exclues ? Où sont-ils ? Que nécessitent-ils ?**	**Connaître Comptabiliser**	**Palliatives**
Perspectives structurelles	**Quelles sont les raisons de l'exclusion ? Pour quoi ?**	**Comprendre Pré-visualiser**	**Correctrices**

Sources *Emaus Fundación social*, Donostia 2008

Ce positionnement consiste donc dans une approche « plus structurelle » du groupe, alors qu'une communauté française naît d'un constat plus conjoncturelle « de la pauvreté ». Dans le premier cas, la réponse apportée est progressive alors que dans le deuxième cas, elle est palliative : une communauté est un lieu d'accueil, de vie, de solidarité, de travail et de passage. *Emaus Fundación* social de San Sebastian propose de répondre et corriger la situation d'exclusion à travers des mesures précises. La Fondation a développé une expertise sur l'inégalité[1], la pauvreté[2], l'exclusion[3]. A partir de cette expertise, la Fondation a construit une structure répondant à ces problématiques. Les facteurs qui influencent la situation d'exclusion sont la pénurie économique chronique, le bas niveau d'éducation, la déstructuration familiale, une forte détérioration physique et de la santé, des problèmes psychiques avec altération du comportement, l'insécurité et l'instabilité personnelles, le faible niveau d'estime de soi, le déracinement social, le déficit de compétences professionnelles, la dépendance institutionnelle, l'absence d'opportunités (Emmaüs Fondation sociale, 2008).

Toujours dans le souci de développer une stratégie efficace, *Emaus Fundación* social propose une analyse des collectifs exclus. Elle part des profils standards (personnes de sexe masculin, de plus de

[1] La fondation définit l'inégalité comme *la différence existante dans la distribution des ressources entre les différents membres qui composent la société*

[2] La fondation définit la pauvreté comme *la précarité économique et de niveau de vie, que connaissent certains individus*.

[3] La fondation *définit l'exclusion comme le résultat d'une succession de situations d'exclusion des droits fondamentaux : éducation, travail, logement digne, participation politique et sociale, accès au système de soins et à la protection sociale. De l'exclusion sociale résulte un haut niveau de vulnérabilité, dans laquelle les mécanismes de prévention, de soutien et d'assistance socioprofessionnelle, sont absents ou sont incapables de rétablir un minimum d'équilibre d'insertion et d'inclusion.*

45ans, dépendant à l'alcool, etc.) en y incluant les nouvelles problématiques (de rajeunissement et de féminisation des populations exclues). La présence des personnes souffrant de troubles psychiques et la présence d'immigrés rendent la démarche d'insertion *plus complexe*, *relativement inédite, plurielle et quantitativement chaque fois plus significative* (*Emaus Fundación* Social, 2008).

La population des bénéficiaires est composée de 80% d'hommes, 20%de femmes. Dans le cas des femmes, le taux est en augmentation, et la situation d'exclusion conduit à des risques psychosociaux élevés et des troubles psychiatriques graves. Par rapport à l'âge, on peut compter près de 30% de personnes entre 18et 35ans. On note un plus haut niveau d'éducation et des problèmes liés à la dépendance aux drogues, à la santé mentale, aux ruptures familiales et aux déplacements. Quant à l'origine, l'analyse parle d'un niveau important d'espagnols mais d'un taux de 6 à 8% de personnes immigrées dans les auberges. La Fondation note aussi une augmentation des couples et une augmentation de la durée moyenne des traitements nécessaires (25% du collectif passe plus de 5ans sans logement, et 45% passe plus de 2ans).

La Fondation a donc développé une réelle « intelligence sociale » : une stratégie de développement basée non pas sur l'aide et l'assistance volontaire (voire désintéressée) mais sur un ensemble de programmes organisés et ordonnés selon des critères marchands « d'offre et de demande » (recherche de subventions, définitions des collectifs usagers, positionnement par rapport à la concurrence, etc.)
Le Groupe *EMAUS* F.S. a donc développé les moyens suivants : *des programmes et des services d'intervention, de formation, et d'insertion socioprofessionnelle de caractère intégral, qui permet l'application et l'exécution des itinéraires d'insertion individualisés ; des initiatives environnementales de récupération contribuant au développement durable ; des projets de coopération au développement ; la promotion et la création d'entreprise d'économie sociale et solidaire, entreprises d'insertion et des initiatives de commerce équitable ; l'analyse et la communication continuelles des causes, conséquences et possibles solutions aux situations d'injustice, de pauvreté et de sous développement existants*.(*Emaus Fundación* Social, 2008)

2.3.La stratégie hybride d'Emmaüs Espagne oscille entre industrie environnementale et marché du travail

La méthodologie espagnole d'Emmaüs traduit une véritable intelligence économique. Celle-ci se fonde sur des formes hybrides d'entreprise sociale et environnementale et une certaine flexibilité au niveau de l'organisation. En réalité, il s'agit de la combinaison entre deux problématiques que sont l'exclusion sociale[1] et l'environnement. Ces problématiques s'intègrent dans trois types de dynamiques qui sont une dynamique écologique : récupérer, recycler, réutiliser ou revendre ; une dynamique sociale : accueillir, suivre et contrôler, former, réinsérer ; une dynamique militante : promouvoir, engager, profiter/conserver. Au sein de la structure, on peut regrouper trois types d'acteurs[2] qui sont : les personnes exclues et en risques d'exclusion (qui répondent en soi à des problématiques différente[3]s comme le chômage, l'addiction, l'âge, le genre (les femmes)) ; les personnes qui font le choix de la marginalisation par philosophie de vie (ces personnes peuvent alors trouver une place dans l'équipe encadrante si leurs compétences leur permettent ou simplement une place comme manœuvre) ; les professionnels salariés « encadrants ».

Enfin, trois ou quatre institutions ou parties prenantes sont concernées par le projet associatif. On peut compter l'association et/ou l'entreprise *EMAUS* ; les organes financeurs (soit l'administration publique) peuvent être divisée en deux groupes (les organes publics et privés), les clients divisés en deux groupes (les collectivités territoriales, à qui est proposé le service de récupération et les particuliers (soit les acheteurs des magasins, soit les ménages, ou les entreprises privés à qui il est fournit les différents services liées à la récupération). La stratégie est donc de se positionner sur deux problématiques (éloignées) qui font l'actualité et l'agenda politique et civil. L'association se construit

[1] L'exclusion sociale regroupe en général des collectifs précis comme les chômeurs de plus de 45ans, les femmes, les immigrés (sans papiers), les anciens reclus, les jeunes sans compétences, etc. Or, nos rencontres nous permettent d'y ajouter un facteur qu'est la désagrégation familiale. Ils sont rares les exemples mais précis les femmes et hommes divorcés qui se retrouvent à la rue, mais également les personnes qui se retrouvent sans attache. Dans un pays comme l'Espagne ou les relations familiales sont prégnantes, la Communauté remplace le foyer familial.

[2] Dans le cas présent il manque les bénévoles, qui sont complètement absents de la logique associative de MURCIA.

[3] La relation de travail est différente en fonction de la situation et du collectif auquel appartiennent les individus. En effet, un ancien drogué ou alcoolique demandent plus de contrôle qu'un chômeur, ou une personne souffrant de troubles psychologiques ou du VIH demandent plus de suivi qu'une femme qui ne souffrent d'aucun trouble ni addiction. Les pratiques et procédures s'en trouvent donc profondément influencés. Nous aborderons ces questions dans la partie réservée aux conventions et règles.

sur la base d'un référentiel idéologique, tel que les dites problématiques apparaissent cohérentes et compatibles avec les attentes du système et du réseau auxquels elle appartient.

Elle réunit autour de son projet des réseaux et acteurs multiples, sur la base de leurs besoins (aussi éloignés soient ils : qu'il s'agisse de service de récupération, de programmes d'insertion et de soutien moral et psychologique, ou simplement d'un cadre de travail et de vie plus sein idéologiquement).

La stratégie et les procédures en soi sont vendables (auprès des institutions, des acteurs bénéficiaires, des centres d'aides sociales, etc.) Au fond, il apparaît plus facile de vendre des programmes d'insertion que des vêtements d'occasion, d'où le fait que Murcia souffre d'une dépendance à la subvention.

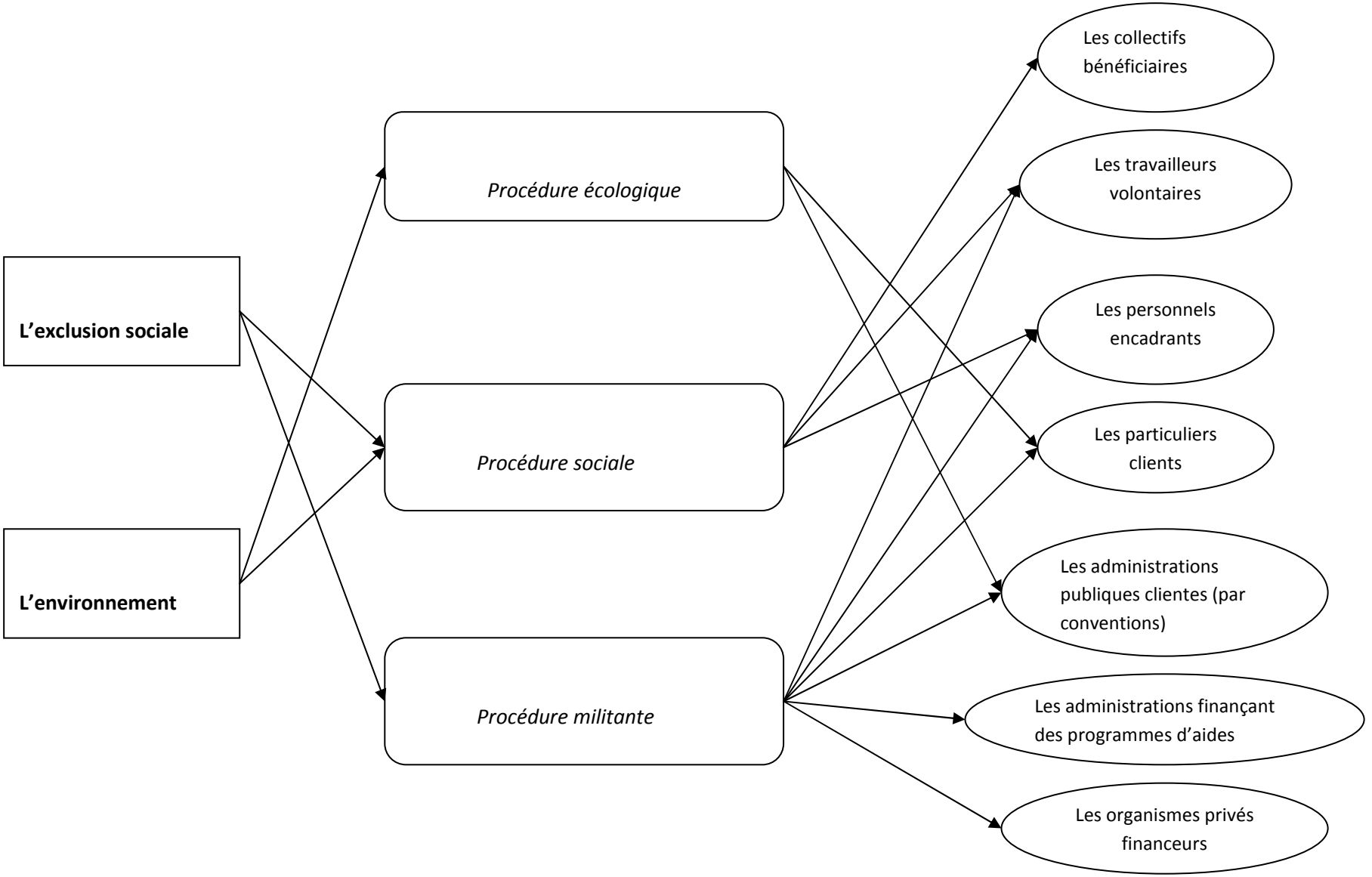


Figure 4 Répartition des stratégies et des procédures à Emmaüs en Espagne en fonction des parties prenantes et publics visés

Joel Ambroisine, 2012

Prenons un exemple concret : nous pouvons établir que les programmes sociaux, à travers les procédures militantes et sociales, concernent à la fois les acteurs sociaux qui ont signé un contrat pour effectuer les dites procédures ; les bénéficiaires auxquels sont destinés ces procédures ; et les administrations qui financent ces programmes et qui délèguent leur compétence aux associations.

Or, il est difficile d'affirmer que les collectifs exclus sont les premiers bénéficiaires. En effet, *Eduardo* responsable administratif d'Emmaüs Sabadell, critiquait la gestion d'Emmaüs Fondation sociale de San Sebastian. Il prétendait que le groupe Fondation sociale avait développé une stratégie qui consistait à vendre des programmes d'aides sociales aux collectivités et aux administrations publiques. De fait, les principaux bénéficiaires de ces procédures et politiques sociales étaient les acteurs sociaux eux-mêmes. Il faut reconnaître que le secteur social souffre d'un manque de moyens évident, et qu'un travailleur social dans une entité privé dépend essentiellement des programmes et des subventions. S'il ne s'agit pas d'un collectif exclu, leur situation n'en est pas moins précaire ; d'où notre interrogation quant aux intérêts et bénéfices de chacun des acteurs participant de ces procédures.

L'intelligence économique consisterait alors à construire une stratégie qui regroupe et satisfasse le maximum d'intéressés.

- Plus il y a des subventions, plus l'association peut engager de travailleurs sociaux.
- Plus l'association engage des travailleurs sociaux, plus ceux-ci peuvent développer des procédures et des ateliers d'aides sociales.
- Plus il y a des procédures et des ateliers, plus l'association attend et prend en charge des collectifs.
- Plus l'association prend en charge des collectifs, et plus elle peut prétendre à des subventions et répondre à des appels d'offres de l'administration publique.

La stratégie économique et sociale d'Emmaüs en Espagne consisterait dans un cercle vertueux, si l'insertion des collectifs (objectif final) dépendait du même cercle. Cependant, ce n'est pas le cas et

la stratégie décrite n'assure pas forcément des résultats d'insertion. Néanmoins, il ne s'agit pas non plus d'un cercle vicieux, puisqu'une part de la stratégie Emmaüs Espagne consiste à associer cette procédure sociale, à une procédure militante qui prétend (dans certains cas) que l'insertion n'est pas une finalité en soi. Le cercle apparaît vertueux tant que les individus ont un travail (aussi précaire soit il, mais idéologiquement viable) et un toit, et tant qu'il y a des travailleurs sociaux les prenant en charge.

Cette capacité à répondre à différentes problématiques fait d'Emmaüs Espagne un acteur qui a su faire preuve d'une certaine intelligence économique et d'une adaptation aux règles et aux opportunités du marché, de l'idéologie associative (entre environnement et lutte contre la pauvreté) et aux partenaires et réseaux.

3. Au Royaume-Uni : Stratégie de développement dans un environnement concurrentiel

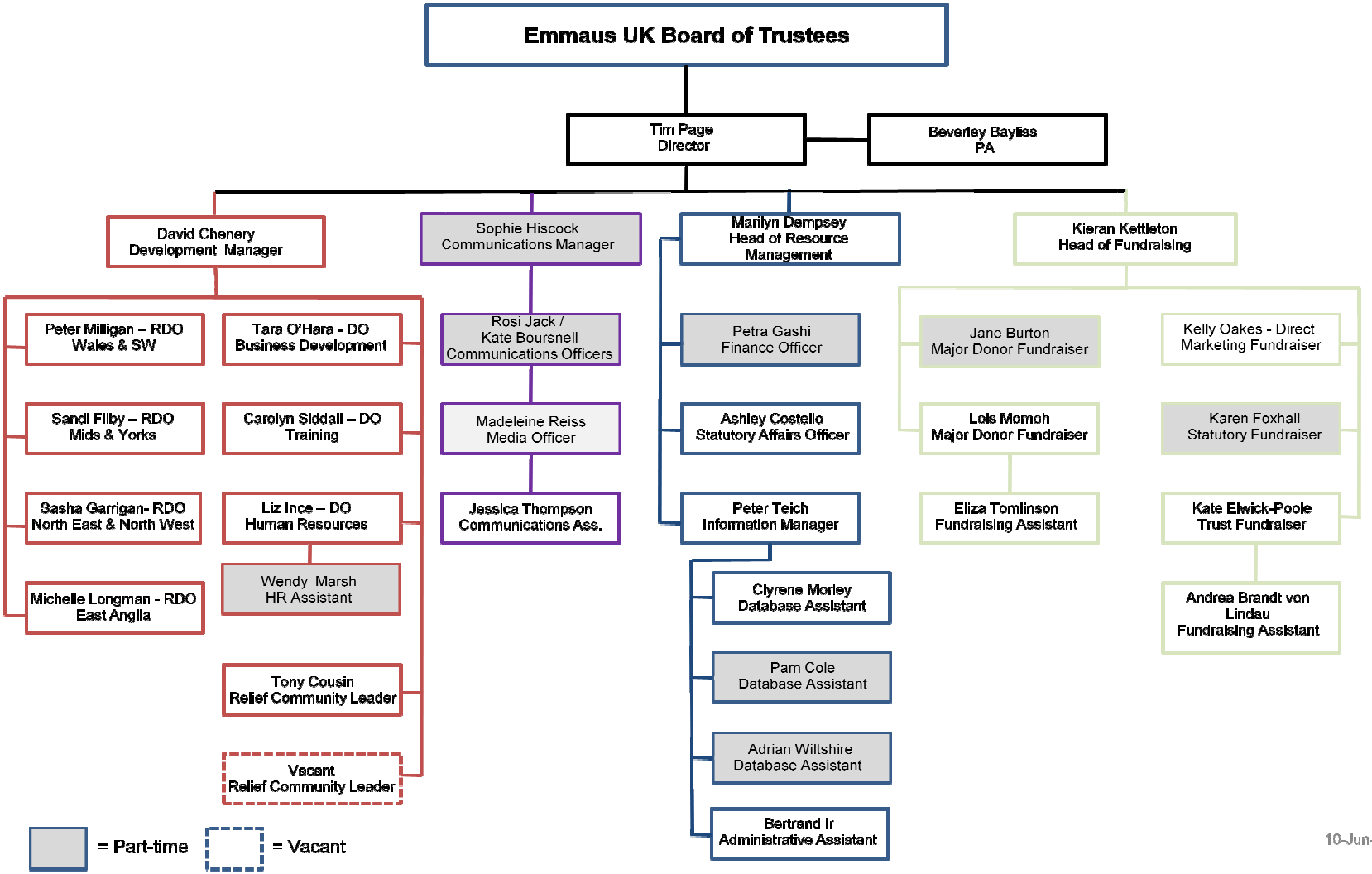
Au Royaume-Uni, les Communautés connaissent une forte concurrence. Cela donne lieu à de vraies stratégies de positionnement et à un business plan, qui nous éloigne de l'idéologie et de l'identité, associatives. Les salariés de la fédération ont produit un véritable business plan, pour favoriser le développement d'Emmaüs. La professionnalisation à Emmaüs est aussi un facteur de son hybridation. Comme d'autres associations, Emmaüs doit se confronter à des entreprises marchandes.

3.1. Présentation du « Business plan associatif » d'Emmaüs UK (Royaume-Uni).

Au cœur du mouvement Emmaüs en Europe, la fédération Emmaüs UK est réputée pragmatique et stratégique. L'ambition de la fédération UK est de développer en l'espace de dix ans, une centaine de Communautés. Il existe aujourd'hui une vingtaine de Communautés.

Le bureau de la fédération nationale gère et apporte un soutien administratif à 22 Communautés et 14 autres projets visant l'établissement d'une Communauté (rapport 2010).

Le rapport annuel de 2009 explique que le projet Emmaüs au Royaume-Uni fournit un total de 429 places d'hébergements et postes de « Compagnons » aux personnes en exclusion. Ce résultat est une augmentation de 29% par rapport aux chiffres de l'année précédente. Plus de 200 hommes et femmes travaillent bénévolement en tant que « *Trustees* » aux projets d'Emmaüs UK, et plus 130 salariés favorisent l'encadrement et le support technique et professionnel. Le rapport précise également que, malgré la crise, la fédération annonce une augmentation des ressources de 20%. Les derniers comptes publiés rapportaient une ressource totale de £10,9millions.



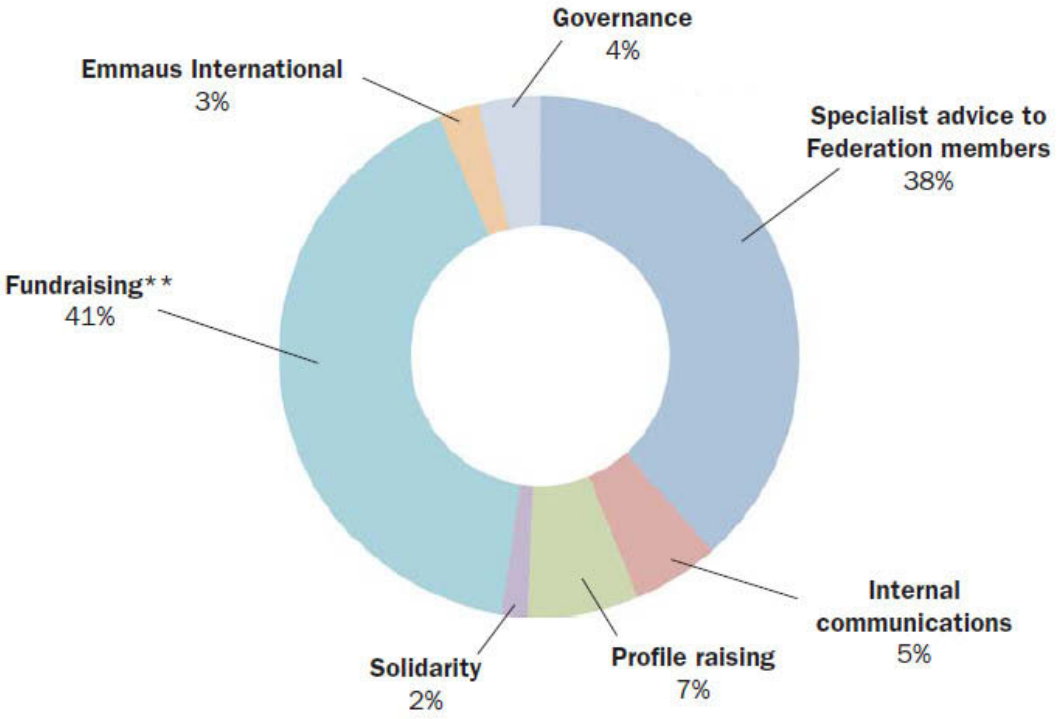
Organigramme 7 Organigramme du bureau d'Emmaüs UK Royaume-Uni, 2008

Source : Emmaus UK Federation, Organigramme, 2008

3.1.1. La stratégie CODAP Plus d'Emmaüs UK est une synthèse des stratégies associatives britanniques.

L'expertise et la place accordée à la consultation de spécialistes (38% du budget) sont des éléments importants de la stratégie de développement d'Emmaüs UK. D'ailleurs, une salariée chargée de la stratégie de développement, explique qu'il s'agit de fournir les informations nécessaires au développement des Communautés.

Figure 5 Répartition des ressources versées par type d'activités à Emmaus UK, 2009



Source : Emmaus UK Federation, 2009, p.31

« La fédération s'occupe de recueillir, synthétiser et organiser l'ensemble des informations sur les pratiques associatives, favorables du développement des structures communautaires : développer une sorte de kit de développement des Communautés. » (Emmaüs UK Office, 2009)

Les anciennes Communautés apprécient moins cette ingérence dans leur « savoir-faire » ou « leur idéologie ». Selon les salariés de la fédération, il s'agit simplement de reprendre leurs savoirs-faires, et de le confronter à ce qui existe ailleurs. « Cela n'a rien a voir avec forcer les structures à adopter un processus mais plutôt de l'information ».

Tableau 6 Etapes stratégiques du développement des Communautés britanniques

Etapes stratégiques de développement	Types d'activités envisageables	Eléments descriptifs
Explorer les options et analyse de la concurrence	Entreprise social de récupération Associations sur le développement Entreprise de rénovation/ réparation Entreprises employant des sans-domiciles	Entreprise de récupération du bois, ou matériaux de construction, Recyclage de tapis et moquettes//Café communautaire// Nettoyage de vitre//
Analyse de marché	Comprendre son environnement Evaluer le type de production et celui des concurrents Evaluer la taille du marché, opportunités et taux de pénétration	Eléments démographiques, Proximité avec les clients//que produisent les autres associations//
Décider de l'identité de l'association Emmaüs (type d'entreprise approprié)	Définir une liste de principes et critères importante pour l'entreprise Définir d'un haut niveau de développement	Respect des conditions de travail (santé et sécurité)//travail impliquant formation et développement personnel//l'activité doit générer *n*€ de ressources//L'activité doit fournir du travail pour *n* personnes
Stratégie et plan marketing	Définir la liste des biens et services à produire en fonction de sa pénétration sur le marché Evaluer la valeur, le prix et le volume des biens et la qualité du service Identifier la cible, l'angle et la stratégie commerciale	La cible : les étudiants ? Le message commercial insiste sur l'aspect charité, le prix, la qualité des produits, etc. La qualité du service : horaires d'ouverture, services de livraison, crédit, garanties offertes, etc.
Plan opérationnel	Evaluer le processus d'écoulement Evaluer le degré d'accessibilité pour les clients (flux de circulation) Déterminer une gestion des ressources humaines Evaluer les ressources Utiliser des repères pour fluidifier l'activité	Capacité de Stockage, vente, rythme des livraisons En termes de ressources humaines : le nombre de bénévoles nécessaires (et raisonnable), choix entre directeur des ventes, ou un coordonateur volontaire,
Plan financier	Evaluer les coûts salariaux, d'équipements et les ressources Evaluer tous les coûts entrants et sortants	

Tableau 7 Stratégie de développement des structures communautaires britanniques CODAP Plus (Community Development Plan)

	Phase 1 d'Introduction au CODAP Objectif 1-4					
	Objectif durée : 1an (Par étapes)					
Projet de management	Produire le plan d'action de la Ph. 1					
Gouvernance	Développer un groupe de dirigeants	Elire un comité exécutif	Préparer un dossier de candidature à Emmaüs International		Analyser et apprendre les lois sur les « *charities* »et les sociétés	
Communauté	Introduction aux valeurs d'Emmaüs			Développer une analyse des besoins locaux et intégrer les stratégies publiques locales		
Tutelle (Mentoring)	Comprendre, mesurer et évaluer le concept de tutelle	Visiter plusieurs potentielles Communautés Emmaüs de tutelle			Sélectionner la Communauté de tutelle	
GRH					Développer une politique et des procédures [pour les] bénévoles	
Levée de Fond (Fundraising)			Assurer un fond de départ de 5 000£		Développer des stratégies de campagnes de levée de fonds	
Propriété et Infrastructure						
Finance					Fixer un Compte dédié à l'adhésion à Emmaüs UK	
Activités économiques (Business)					Développer un business plan, Evaluer une stratégie économique	
Communication, Publicité et RP					Développer des outils de communication à l'attention de parties prenantes qui peuvent soutenir le projet.	

	Phase 2 de Recherche et d'acquisition au CODAP Objectif 5-8					
	Objectif durée : 1 à 3ans					
Projet de management		Développer le plan d'action de la phase 2				
Gouvernance	Immatriculer en tant que « *charities* » et Etablir un plan de direction		Déterminer des sous-groupes fonctionnels	Déterminer les obligations statutaires et fixer les risques de management		
Communauté		Développer votre approche d'une communauté Emmaüs locale		Développer un plan d'activités économiques pour Emmaüs		
Tutelle/Parrainage (Mentoring)		Accord sur les termes de la tutelle (ou du parrainage)				
GRH				Développer une stratégie de gestion des RH	Recruter le personnel opérationnel pour le dvpt du projet	Recruter les bénévoles supplémentaire
Levée de Fond (Fundraising)	Evaluer et comprendre les stratégies de campagne de levée de fonds		Assurer les fonds pour la rémunération du personnel		Mettre en pratique une stratégie de campagne de levée de fonds	
Propriété et Infrastructure		Recherche de locaux et évaluation			Négocier les contrats de location (ou d'achat)	
Finance		Développer la stratégie et les procédures de financement du groupe		Ouvrir un compte bancaire et enregistrer la « *charity* » en tant que HMRC pour bénéficier d'aide		Mettre en place un système pour les donations
Activités économiques (Business)		Entreprendre une évaluation du potentiel et de la faisabilité des projets économiques		Développer un business plan détaillé.		
Communication, Publicité et RP	Développer un plan de communication			Etablir des relations publics, couverture médiatique, correspondance par newsletters, Communication externe et interne (vis-à-vis des membres)		

	Phase 3 de Construction et d'établissement de la Communauté au CODAP Objectif 9-12					
	Objectif durée : 1an					
Projet de management	Développer le plan d'action de la phase 3					Développer des documents d'informations
Gouvernance	Consulter l'équipe salarié sur le projet			Définir une équipe d'encadrement pour la gestion opérationnelle du projet communautaire		
Communauté		Comprendre les niveaux élevés des procédures communautaires			Finaliser les procédures et stratégies de la Communauté	
Tutelle – Parrainage (Mentoring)	Revoir les conditions de parrainage				Revoir les conditions de parrainage	
GRH		Déterminer l'organisation et les programmes de formation		Recruter les personnels de la Phase 1	Recruter les personnels de la Phase 2	Former le personnel
Levée de Fond (Fundraising)		Déterminer et mettre en place la campagne locale pour lever des fonds		Négocier les conditions d'aides sociales aux individus	Négocier les aides au logement	
Propriété et Infrastructure		Construire ou aménager dans les locaux			Equiper les locaux	
Finance	Développer un plan de financement	Enregistre pour le VAT et mettre en place le système de finance	Etablir un système d'information pour l'encadrement		Développer une stratégie et des procédures de financement opérationnelles	
Activités économiques (Business)		Comprendre les éléments et enjeux importants du business plan			Mettre en pratiques les procédures du business plan	
Communication, Publicité et RP		Stratégie de Communication : Etablir des relations publics, couverture médiatique, correspondance par newsletters, Communication externe et interne (vis-à-vis des membres)				

Phase 4 d'ouverture CODAP Objectif 13				Phase 5 de pérennité		
Objectif durée : 3mois				Durée indéterminée		
Projet de management		Développer des manuels d'intégration à la Communauté		Développer des manuels d'intégration à la Communauté		
Gouvernance		Développer un règlement intérieur de conformité			Mettre à jour les règles de gouvernance	
Communauté	Accueillir le 1er Compagne		Etablir une relation de confiance			
Tutelle (Mentoring)					Réévaluer la relation de parrainage	
GRH					Fournir le soutien aux RH et la formation	
Levée de Fond (Fundraising)	Ancrer le système de parrainage					
Propriété et Infrastructure		Gérer les difficultés	Organiser la maintenance			
Finance					Organiser les moyens de pérenniser le Business plan	
Activités économiques (Business)	Commencer l'activité					
Communication, Publicité et RP	Stratégie de Communication : Etablir des relations publics, couverture médiatique, correspondance par newsletters, Communication externe et interne (vis-à-vis des membres)				Organiser des évènements	

Source : Emmaus UK Federation Office, CODAP Plus Organigramme, 2009

Collectivement, les Communautés d'Emmaüs ont établi un plan de croissance important et soutenu sur plusieurs années. D'ailleurs, ce plan de développement décrit un ensemble de bonnes pratiques, à mettre en place au cœur des différentes dimensions de la stratégie : dimension commerciale, dimension administrative, dimension sociale, dimension économique, dimension industrielle, dimension associative, etc.

Le choix et la négociation autour des différentes options qui composent le plan sont limités à la perception qu'à la Communauté de sa mission et ses objectifs premiers. Le plan de développement peut varier d'une communauté à l'autre. Cela signifie plusieurs choses : une communauté peut choisir de ne pas adopter ces pratiques, même si celles-ci ont prouvé leur efficacité au profit d'autres Communautés Emmaüs ; la stratégie britannique considère la flexibilité comme un des éléments de son développement national ; il peut y avoir d'importantes possibilités de collaboration et de coopération entre les Communautés qui ne sont actuellement pas exploitées.

Un exemple est l'emploi de salariés, c'est une pratique dont certaines Communautés ont bénéficié, alors que d'autres résistent.

La Chargée du développement stratégique à la fédération expliquait que toutes les Communautés n'appliquent pas à la lettre la stratégie. Il s'agit d'un *kit* de développement. Beaucoup de membres d'Emmaüs UK considèrent que le mouvement britannique doit se construire de façon organique, notamment grâce au principe de parrainage : Une communauté naît d'une autre communauté.

A l'époque de notre enquête, la plus récente communauté était celle de Colchester. L'entretien que nous avons eu, avec Richard Spooner, Président du « *board of Trustees* » (Bureau exécutif) révèle une vraie stratégie managériale. D'abord, Spooner nous explique qu'il y a 20ans, il était plus simple de développer une communauté d'Emmaüs, parce que la régulation était moins contraignante. Spooner parle de 13 000 pages de régulations contre 6 000 il y a 15ans. Des règles nationales comme la « *Consumer Law* », l' « *Employment Law* », la « *Health and Safety Law* » auxquelles s'ajoutent les contraintes des directives européennes. En l'occurrence, les « *Trustees* » sont responsables devant la loi, s'assurant que les « *charities* » se développent dans le respect des règles. Les « *charities* » peuvent faire du Lobbying, pour des besoins spécifiques.

Encadré 10 Le cas de la Stratégie de développement a Emmaüs Colchester

Emmaüs Colchester est une entreprise sociale, à la tête de laquelle un comité de sept « *Trustees* » aux profils différents : Une combinaison de personnes du secteur privé et du secteur public, avec un sens de l'engagement (rencontrer des individus que l'on aurait peut être jamais rencontré dans d'autres circonstances). *« A Emmaüs Colchester, on doit avoir des personnes qui puissent comprendre les deux aspects du modèle économique (public et privé) ».* Emmaüs est une « *charitie* » régie par le « *Charities Act* » et aussi une Entreprise régie par le « *Companies Act ».*

« Il a fallu presque 10ans pour bâtir la communauté. Il aurait peut être été moins couteux et plus facile de bâtir une communauté il y a 20ans. Avec un rapport de 100 000£ il y a 20ans contre 1 000 000£ dix ans plus tard, et 3 000 000£aujourd'hui. Ce qui représente un investissement considérable pour accueillir seulement une vingtaine d'exclus. » nous explique Spooner.

« Au début, beaucoup des « Trustees » et volontaires étaient très idéalistes. Des « Trustees » s'investissent dans le mouvement Emmaüs, pour satisfaire un besoin personnel. Mais en réalisant qu'il fallait lever près d'£1million, il fallait un BE efficace. Parmi les membres, on compte un « Trustee » qui travaille dans le bâtiment, un autre qui travaille pour une compagnie d'impression, une femme qui travaille dans le service de probation, un avocat, et dans les affaires (assurance, médias, services de santé) 'sortir de terre une activité économique » (Spooner, 2009).

Aujourd'hui, le président du Bureau exécutif pense qu'il manque au board d'autres compétences nécessaires à la pérennité du projet : « le BE doit encore évolué : nous sommes à la recherche de personnes ayant des compétences dans les ressources humaines, les relations publiques, et probablement quelqu'un qui a des compétences dans le secteur de l'exclusion et du sans-logisme. »(Spooner, 2009)

Le modèle économique et le plan stratégique fédéraux, que Spooner a exécuté, précisent : une communauté développée peut rapporter 500 000£ de ressources, avec ¼ venant à l'aide au logement (aides publiques), 2/3 venant de l'activité économique et des donations, avec l'intention de devenir plus autonome. Or, Spooner précise que si les compagnons ne restent que neuf mois (turn-over) avec toute la formation aux procédures, l'efficacité du modèle ne fonctionne pas aussi bien. En tenant compte des critères personnels qui interfèrent avec l'efficacité et la productivité, le « *Trustee* » conclut son analyse en estimant que cela réduit la moyenne des coûts fonctionnelles de 20 à 30%. L'analyse économique du président se base aussi sur l'opportunité des coûts que représente de retirer des individus du système (coûteux) de justice, des services sanitaires et sociaux, etc. *« Le minimum salarial/par heure pour des individus en risque d'exclusion, avec un faible niveau de compétence est d'environ 6£, mais les employés hésitent à les engager. Dans le modèle économique d'Emmaüs Colchester, on emploie des individus inemployables à coûts réduits à 4£ /H, en y ajoutant les aides sociales ».* (Spooner, 2009)

Dans le contexte économique britannique, les Communautés Emmaüs ne sont en aucun cas les seules « *charities* » à développer une stratégie associant des objectifs sociaux avec d'autres objectifs plus commerciaux.

Une étude sur le secteur de la vente des meubles d'occasion indique que si 65% des membres de ce secteur sont ouverts au grand public, 76% des ventes ont été à en direction des groupes à faible revenu. (Cousens, 2008) Les « *charities* » de ce secteur ont mis l'accent sur ces stratégies pour maximiser leurs chances d'atteindre des objectifs sociaux, ce choix de public a nécessairement un impact sur les objectifs commerciaux. Les Communautés Emmaüs diffèrent de la plupart des projets des acteurs du secteur de par leur mission d'établir des Communautés résidentielles pour les Compagnons. Tel que discuté précédemment, le contraintes financières et les pratiques auxquels elles font face peuvent conduire à des compromis et sont un des facteurs de leur flexibilité.

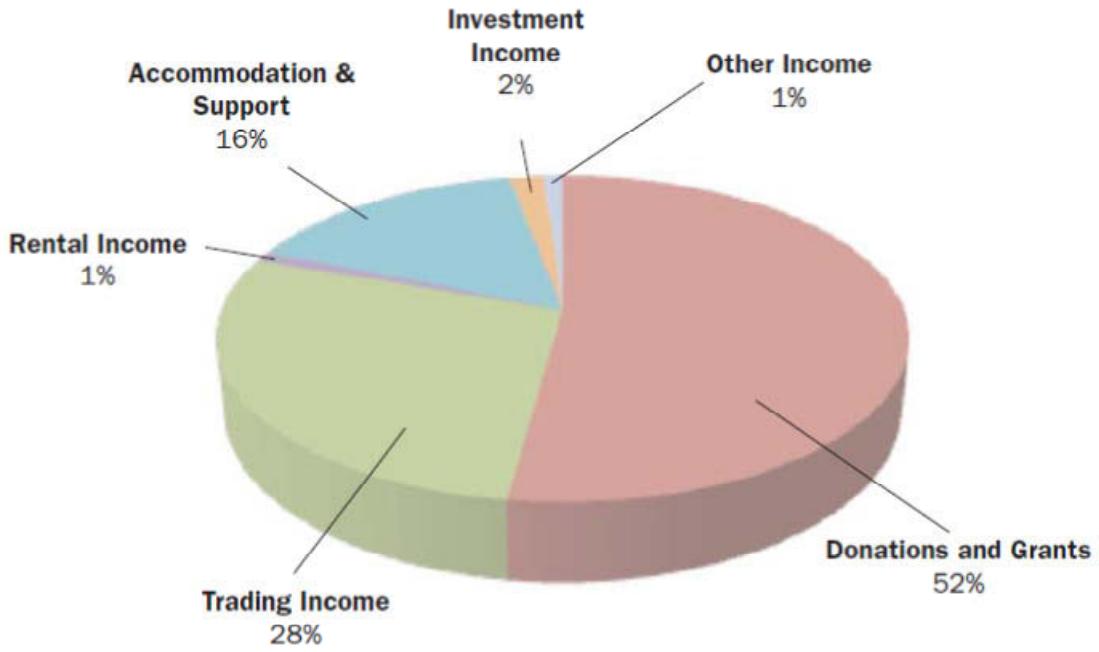
3.2. Les différentes stratégies à Emmaüs UK : entre dimensions, associative, commerciale et sociale

Les études réalisées sur le développement d'Emmaüs UK font le même constat (Lovatt, Foreman, Marshall, Whitehead 2004 ; Cousens, 2008 ; Clarke, Markkanen, Whitehead, 2007).

3.2.1. Les stratégies associatives à travers la recherche de garanties et de donations

Les donations sont un élément important, non seulement dans le développement des Communautés d'Emmaüs, mais pour l'ensemble des « *charities* » de Grande-Bretagne. La culture associative est fondée sur le patronage des « *Trustees* » et sur le financement des donateurs (voir des grands donateurs, *Major Donor*). Cet élément est perceptible dans la stratégie de développement (CODAP Plus) du mouvement britannique et dans la place que la recherche de fond (« *fundraising* ») occupe dans la répartition des fonctions et du budget du siège d'Emmaüs UK

Figure 6 Origines des ressources économiques d'une Communauté britannique



Source : Emmaus UK Federation, 2009, p.30

3.2.2. Les stratégies commerciales et le « Benchmarking » à Emmaüs

Parmi les stratégies commerciales analysées, le modèle commercial d'Emmaüs apparaît particulièrement sensible à la localisation du magasin. L'expérience montre qu'il existe parfois deux types de magasins : un entrepôt, sorte de grande structure où sont réceptionnés les marchandises ; et une boutique, située sur une avenue commerçante (c'est le cas de Colchester).

La plupart des ressources des Communautés Emmaüs relèvent des biens et donations faîtes par le voisinage, et de la vente auprès de clients locaux.

En l'occurrence, la stratégie est directement influencée par les relations commerciales : d'un côté, les donateurs ; de l'autre, les acheteurs. Ces derniers peuvent être divisées en fonction de leur revenu.

Il existe des preuves concrètes que l'environnement socio-économique d'une communauté Emmaüs peut déterminer son potentiel de vente (Cousens, 2008).

Les Communautés existantes peuvent bénéficier de l'analyse comparative des différentes localités (ou quartiers) afin d'améliorer leur potentiel de vente. Alors que de nombreuses Communautés Emmaüs

ont exprimé la conviction que la fréquentation a été un élément déterminant du succès des ventes, une simple analyse a montré que les magasins ruraux peuvent surpasser leurs magasins urbains et suburbains. On croit que cela est une démonstration claire que les Communautés d'Emmaüs qui ont une bonne compréhension de leurs clients peuvent concevoir une expérience client qui va attirer les clients (Cousens, 2008)

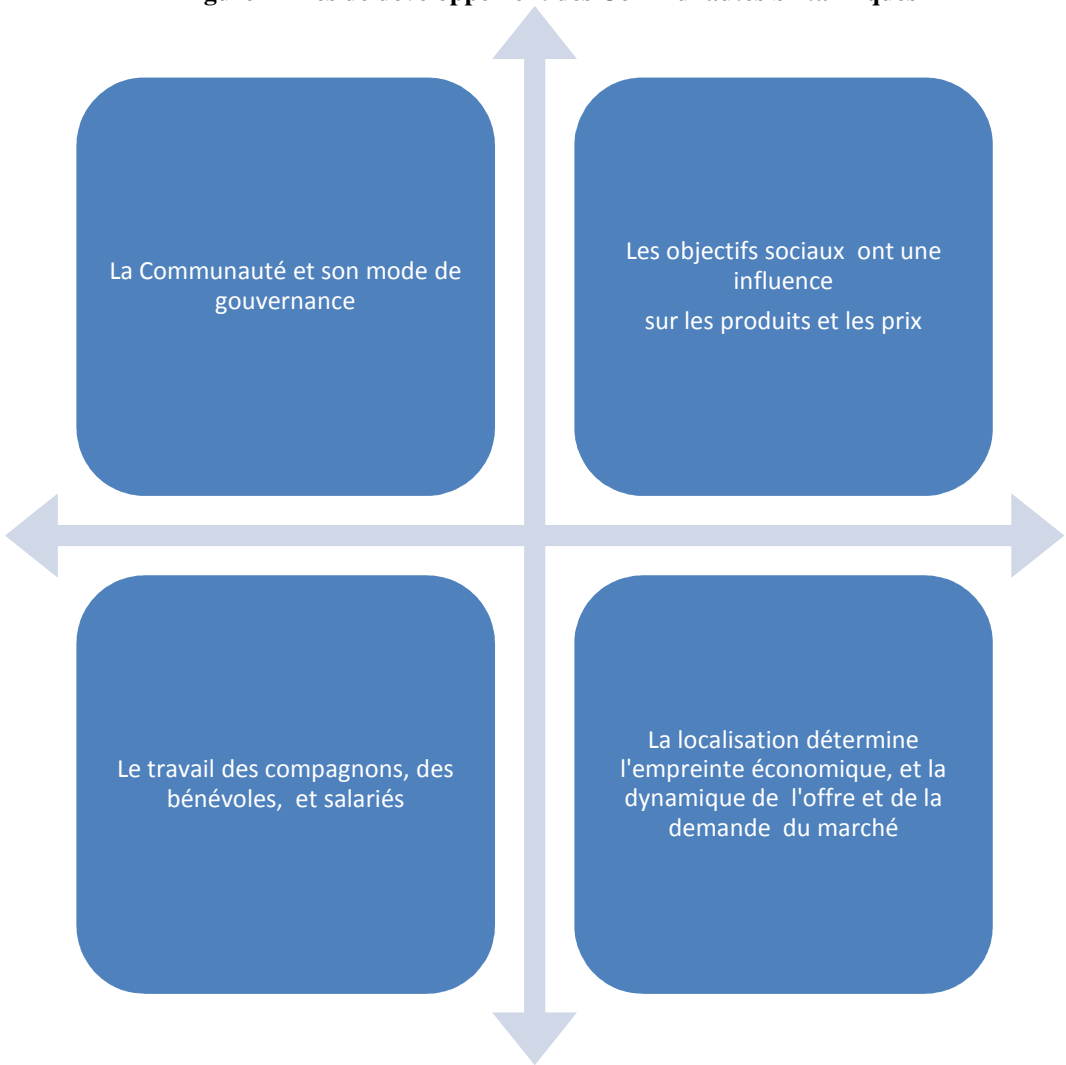
L'étude réalisée par Cousens montre qu'Emmaüs Royaume-Uni joue un rôle important dans la coordination de cette analyse comparative. D'ailleurs, l'auteur encourage la fédération à travailler avec les collectivités pour mutualiser les données sur le rendement des ventes et l'établissement de pratiques et pertinentes mesures socio-économiques.

Le Benchmarking indique s'il ya un potentiel pour une croissance continue dans un quartier, ou si la Communauté doit s'implanter dans un environnement plus rentable.

Les nouvelles Communautés nouvelles qui se préparent à ouvrir leur première boutique, doivent inclure un examen approfondi de leur quartier de la socio-économie. (Cousens, 2008)

L'analyse de la concurrence locale est primordiale et recommandée par les auteurs qui ont étudiées le développement des Communautés Emmaüs (Lovatt, Foreman, Marshall, Whitehead 2004 ; Cousens, 2008 ; Clarke, Markkanen, Whitehead, 2007).

Figure 7 Axes de développement des Communautés britanniques



Sources : Cousens , 2008

Les auteurs préconisent des stratégies de différenciation, c'est à dire d'offrir à leurs clients existants et potentiels les raisons de leur rendre visite plutôt que leurs concurrents locaux. Cette exploration de la socio-économie et de la concurrence ne constitue qu'une partie de la décision sur l'emplacement magasin.

La stratégie des Communautés d'Emmaüs inclut un modèle de chaîne de valeur. Celui-ci a été adapté pour fournir un cadre de base pour décrire les activités au sein des opérations commerciales des Communautés. En effet, les différentes analyses distinguent les principales activités génératrices de valeurs : entre activités de valeurs et activités de soutien. Ainsi, la plupart des Communautés au Royaume-Uni font le constat que le marché des vêtements de seconde main est une activité rentable. Les boutiques Emmaüs sont reconnues comme très réussies, et fortement dépendante des ventes de vêtements. Les autres Communautés reconnaissent aussi le vêtement comme une zone de croissance pour leurs boutiques.

D'un autre côté, beaucoup de Communautés déclaraient de fortes ventes dans les produits électroménagers « White Goods », avec des demandes d'emploi liées à la réparation, au test et à la préparation de ces biens pour la vente. Néanmoins, comme dans d'autres Communautés en Europe, cette activité est aujourd'hui contrainte par les nouvelles réglementations.

Les Communautés britanniques ne sont pas fortement dépendantes des ventes de meubles. Les analyses réalisées par Cousens (Cousens, 2008) ou par l'Université Cambridge (Lovatt, 2004) préconise que les Communautés élargissent leurs offres en matière de mobiliers. Les grandes ventes (ou ventes exceptionnelles) sont les événements commerciaux qui offrent des possibilités d'attirer des groupes de clients spécifiques, et de maximiser les revenus de certains produits.

Dans chaque opération de vente au détail, la politique tarifaire aura un impact énorme sur la rentabilité. La politique tarifaire n'est pas simple, mais toutes les collectivités doivent soigneusement définir et gérer les prix. De bonnes pratiques commerciales améliorent la relation avec le client et la publicité. Pour atteindre la croissance, il peut être nécessaire de faire appel à une nouvelle clientèle. Cela peut nécessiter la modification de la relation client.

Dans le cadre de l'évaluation d'Emmaüs, l'analyse économique se déplace en évaluant les différents composants qui pourraient affecter ces valeurs. Autrement dit, les prix doivent refléter à la fois la valeur des ressources utilisées (coûts d'opportunité) et la valeur de la production, comme dans un système de marché simple. Il s'agit d'identifier les entrées et sorties, estimer leur prix et de mesurer la différence entre le bénéfice et le coût. Une des principales faiblesses de cette approche est que les facteurs tels que la satisfaction personnelle et le sacrifice sont impossibles à évaluer monétairement (Cousens, 2008).

3.2.3. Les stratégies sociales : le marché de l'exclusion sociale et du Care

> *"We all have days that change our lives for better or for worse and it helps enormously to have support when things are going badly. I have visited several Emmaus Communities and I have seen at first hand how living and working in them changes so many lives for the better."*[1] (S.A.R. La Duchesse de Cornouailles, visitant la Communauté d'Emmaüs Coventry, 2009)

La structure communautaire propose de bonnes conditions d'hygiène et de santé, mais également de limiter la consommation d'alcool, fournit un environnement sein pour limiter l'addiction aux drogues. Certains Compagnons soulignent l'impact vital qu'a eu leur intégration au sein de la communauté, allant jusqu'à confesser que « sans la communauté, ils seraient peut-être morts », car certains souffrent de dépressions ou sont suicidaires.

Le statut de 'Communautés thérapeutiques' n'existe que depuis 1948 et couvre une variété de lieux et méthodes existant déjà. Aujourd'hui, cette terminologie renvoie aux structures traitant de la santé mentale, de services sociaux, du système carcéral pour mineurs. Des Communautés traitent généralement de populations à problématiques très spécifiques.

[1] « Nous avons tous connu des moments qui ont changé notre vie, en bien ou en mal, et cela aide énormément de bénéficier de soutien quand les choses vont mal. J'ai visité plusieurs Communautés Emmaüs et j'ai découvert comment la vie et le travail dans les Communautés ont amélioré tant de vies. »

Ces principes ressemblent assez à ceux d'Emmaüs. La grande différence réside dans le fait que les Communautés thérapeutiques utilisent des techniques de psychothérapie et travail de groupe, alors qu'Emmaüs utilise le travail comme moyen de cohésion entre les communautaires.

Tableau 8 Principes théoriques de la stratégie d'une communauté thérapeutique

Principes théoriques	Points de départ à travailler	Les fondements mis en place en Communauté thérapeutique	Les structures adaptées dans les Communauté thérapeutique
Attachement	Liens primaires, pertes et gains	Appartenance	Groupe de référence
« *Containment* » = Maîtrise	Développement maternel et paternel	Sécurité	Soutien, Règles, limites
Communication	Paroles, Jeux	Ouverture	Groupes et Visites
Implication	Trouver sa place au milieu du groupe	Vivre et Apprendre	Réunion communautaire
Action	Prise d'initiative et *être acteur*	« *Empowerment* »= Autogestion	Votes, Décisions, Responsabilité

Sources : Lovatt, 2004

Les Communautés britanniques s'inscrivent dans une stratégie de partenariat avec les autres services sociaux. La loi 2002 relative au sans domicile fixe a rappelé l'impact du tiers secteur dans le domaine, tout en faisant appel aux autres services publics ou privés compétents. Ils sont d'ailleurs de plus en plus investis dans le domaine (Pannell, Parry, 1999). C'est d'ailleurs assez explicite dans le « manuel pour créer une communauté Emmaüs »[1].

Le Manuel conçu par le bureau fédéral met clairement en évidence les différentes administrations pouvant aider les Communautés : les autorités locales, les groupes de communauté, les églises et responsables politiques locaux, etc. Il permet de comprendre les règlementations statutaires. Cela s'explique par le haut degré de réactivité des structures communautaires ; celles-ci doivent pouvoir répondre aux besoins des bénéficiaires. Au niveau local et national, Emmaüs travaille avec toutes les organisations externes susceptibles d'assister institutionnellement les Compagnons. Par souci d'indépendance, Emmaüs fait la distinction entre conventions et simples partenariats.

[1] Emmaus UK, *Setting up a social enterprise – Emmaus Steering group meeting*

3.3. Etude des activités caritatives de Communautés britanniques

Afin de comprendre comment est financée une « *charity* » britannique, cette partie se base sur les rapports d'activité des Communautés britanniques[1].

3.3.1. Emmaüs Cambridge

Une étude réalisée à l'Université Cambridge affirme que les Communautés d'Emmaüs ont un énorme potentiel dans l'aide apportée aux sans abris, mais aussi en tant qu'en entreprise sociale. (Lovatt, Foreman, Marshall, Whitehead, 2005) Les Communautés fournissent des avantages à la fois économiques et sociaux. L'étude de cas de la Communauté de Cambridge procède d'une évaluation économique du contexte de politique et d'autres informations qualitatives.

L'analyse des coûts de la Communauté de Cambridge montre que la valeur totale à l'ensemble de la Communauté était de l'ordre de 613 000£ par an, une dépense d'environ 26 652£ par Compagnon. La plupart de ces sommes représente une épargne ou une charge en moins pour le Trésor public et par conséquent pour le contribuable.

Les Communautés d'Emmaüs contribuent aux divers besoins des personnes en difficulté. Elles agissent comme des Communautés thérapeutiques : groupe de soutien, occupation constructive sont des caractéristiques de la démarche d'intégration. Ainsi, l'étude confirme la spécificité du modèle d'aide aux sans-abri d'Emmaüs.

Le modèle est aussi assez proche des entreprises sociales : ils ont avant tout un but social au-delà de fournir un logement, en incluant la capacité des individus qui souffrent de pauvreté, d'exclusion, de problèmes de logements. Les Communautés sont des organisations sociales autonomes.

La Communauté de Cambridge fut la première implantée au Royaume-Uni. Elle est reconnue comme le leader du mouvement communautaire Emmaüs au RU, de par sa logique managériale et son indépendance financière. C'est en tant que modèle, qu'il a été choisi comme cas d'étude par

[1] Il s'agit de l'analyse de rapports d'activité des Communautés d'Emmaüs Sussex Brighton et d'Emmaüs Glasgow en Ecosse. Ces rapports nous ont été donnés au bureau fédéral, il ne s'agit pas de Communautés visitées.

l'université Cambridge. La Communauté de Cambridge fournit 24 logements. Elle a développé une activité de récupération et de vente de meubles, mais aussi un café. Bien que l'éthique d'EMMAÜS ne prévoit pas naturellement une approche stratégique multi-servicielle, EMMAÜS prête ses services à d'autres organismes d'aides aux démunis.

Il accueille notamment des alcooliques et drogués en rémission ce qui augmente à long- terme leur chance de réinsertion.

La Communauté fournit un environnement favorable au développement social, à la santé et à une augmentation de l'estime de soi. Le modèle d'insertion par la Communauté construit le travail en parallèle au capital humain et social. La structure de travail fournit un environnement et des opportunités pour l'apprentissage et la formation. Cela implique une augmentation de l'activité économique en soi mais aussi l'acquisition de compétences professionnelles valorisables sur le marché.

Le premier point de l'évaluation économique montre entre 2001/2002 un surplus commercial avoisinant les 153 750£, suffisant pour supporter le coût du logement, faire vivre et soutenir les Compagnons. En incluant les autres sources de revenus dont les allocations aux logements sont les seuls revenus indirectes obligatoires, le surplus serait de 101 175£, les coûts des Compagnons mis à part. La Communauté de Cambridge est propriétaire de son infrastructure. Cependant, elle accuserait encore un profit de 29 000£ si la communauté devait verser des frais de location. Ce qui implique que les Communautés ont le potentiel pour générer du profit et sans rien coûter de plus à l'administration publique sur le long terme. Pour l'étude, il est évident que la Communauté apporte des réels avantages à l'administration, à la collectivité, à la société, à la population des sans abris, et enfin à l'environnement.

Le Mouvement Emmaüs tente de réduire la pauvreté et le mal logement à travers des Communautés autofinancées et dont les résidents doivent se sentir libres, respectés et à la fois autonomes et responsables des autres. Il faut ici retrouver les mêmes principes que ceux que nous avons déjà énoncés dans le cas des Communautés en France.

Trois principes sont essentiels : le travail est essentiel (et donc tous les membres sont d'accord pour renoncer aux aides d'Etat ; la solidarité consiste à aider ceux qui ont vraiment le plus besoin ; et enfin, la vie communautaire est tout un mode de vie auquel peut adhérer un Compagnon à vie.

En 2003, le Centre for Housing and Planning research de l'Université Cambridge a réalisé une recherche sur une communauté d'EMMAÜS en tant qu'entreprise sociale. Cette étude a été commandée par la fédération britannique, et par le East of England Development agency.

Le but de cette recherche était de déterminer le potentiel et la valeur économique d'une communauté EMMAÜS ; de développer un cadre dans lequel les résultats peuvent être étudié comme parties prenantes ; contribuer à une stratégie de développement de croissance durable pour EMMAÜS dans l'Est de l'Angleterre et à travers le RU.

L'étude faite par Cambridge (Lovatt, 2004) explique qu'une autre source de financement était la Loterie Nationale. Celle-ci a permis l'emploi d'un membre du personnel (pour trois ans) et pouvait donc être considérée comme une source de revenus. Les dons financiers ont également un rôle dans le développement ultérieur d'Emmaüs Cambridge, mais en 2001/02, ils ont tous été utilisés pour un projet capital pour accroître la Communauté. Le fait que la majorité des revenus d'Emmaüs Cambridge vient d'activité illustre la nature des entreprises sociales de la Communauté. Le statut d'entreprise sociale est également illustré par le fait que la Communauté a réalisé un bénéfice en termes de trésorerie réelle. Tous les coûts potentiels et les revenus ont été examinés. Il résulte de l'analyse faite à Cambridge que la Communauté génère un surplus considérable annuel, résultant de ses activités en tant qu'entreprise marchande. (Lovatt, 2004)

Les auteurs ont répertorié les coûts épargnés à la collectivité en termes de coût de logement, de suivi de la dépendance, des soins médicaux, du coût des décès, etc. (cf. tableau suivant).

Non seulement, la communauté fournit une bonne qualité de vie et les conditions de travail aux populations exclues, mais elle permet à la collectivité de réduire les coûts qu'impliquerait le suivi de cette population. Emmaüs Cambridge est un succès, parce qu'elle est considérée comme une entreprise autonome et communautaire pour les sans-abris.

Tableau 9 Coûts et bénéfices pour la Collectivité de l'activité d'Emmaüs Cambridge (Extrait d'un tableau)

Table 8.4. Emmaus Cambridge: Measurable benefits to the wider community

Benefit/Saving	Measurable Value Per Annum (to nearest £)
Discretional giving	£37,354
Housing	£111,329
Supporting People	£131,500
Asylum Seeker Support	£4,867
Legal/Justice System	£260,000
Recycling of Waste	£37,352
A&E Healthcare Savings	£2,475
Drug Treatment Savings	£21,000
Death Costs	£4,272
Skills Training	£733
Assisted Furniture Scheme	£2,500
Total	**£613,382**

Table 8.4. suggests that Emmaus Cambridge is responsible for savings and benefits to society of £613,382 per annum – an output of around £26,652 per Companion. This does not include non-measurable items, such as changes to society's view of homelessness and improvements in the quality of life of individuals involved with the Community. This figure represents a net output/saving. On this basis it is reasonable to argue that Emmaus has a far greater contribution to society than the 'discretional giving' figures alone imply.

Source : Lovatt, Foreman, Marshall, Whitehead, 2004

3.3.2. Emmaüs Brighton

Le rapport d'activité 2007 d'Emmaüs Brighton mentionne les deux objectifs clés du projet : favoriser la stabilité institutionnelle de la Communauté (selon l'objectif 1 de la stratégie CODAP plus) et renforcer l'autonomie économique en augmentant les ressources commerciales et issues d'autres types de ressources (selon l'objectif 9 du CODAP Plus). Le plan de développement se base sur les succès économiques des années précédentes, et se développe par l'adoption et la mise en place sur trois ans de 14 mesures spécifiques. Sans s'attarder sur les dites mesures, le rapport continue par la description de plusieurs sous-objectifs atteints, par exemple, la formation, la santé et la sécurité, le management et la gestion du personnel.

En concordance avec les objectifs du Mouvement, la « *charity* » offre aux Compagnons plusieurs opportunités de travail au sein de la structure et de ses diverses activités industrielles, commerçantes, etc.

Les Compagnons sont donc employés dans les activités permettant le développement et l'autonomie économique de la Communauté. Il travaille à la sélection, à la tarification des biens vendus, à la gestion des flux et des stocks dans les boutiques. L'équipe chargée des livraisons et du transport de marchandises traite de la relation clientèle, des appels, des dons, de la livraison, et de la récupération de la marchandise. Les équipes en poste dans l'entrepôt de stockage s'occupent de la gestion des stocks et des flux, de l'entretien. Des Compagnons sont en charge des activités industrielles de traitement des déchets (bois, métal, etc.). Et enfin, une équipe s'occupe du café, appliquant les règles de travail du secteur de la restauration. En relation direct avec les clients, les Compagnons sont donc les principaux représentants de leur Communauté et responsable de la qualité de service.

Ces activités permettent de développer la structure et son autonomie ; mais eu égard les principes solidaires du Mouvement, une partie des ressources est investie dans des projets internationaux et nationaux de solidarité.

Ainsi, plusieurs « *charities* » locales ont reçu le soutien financier d'Emmaüs Brighton, et le projet solidaire comporte les actions suivantes :

- 1,5% des ressources de la boutique et du café ont été versés à Emmaüs International pour le soutien aux autres groupes et Communautés Emmaüs ;
- • £4 063 de marchandises ont été vendues au tarif préférentiel aux familles à faible revenu (contre 7 878 en 2005-06)
- £1,000 d'aides financières ont été versées au Fond de développement d'Emmaüs UK, pour favoriser la « sortie de terre » et le développement d'autres structures communautaires.
- £1,000 à l'association Benebnooma au Burkina Faso
- £240 d'aides financiers pour l'achat d'un système de chauffe-eau, £500 pour l'aide à l'hébergement au Centre d'Aide St-Anne de Brighton

- £1,000 versés à une Communauté Emmaüs au Tamil Nadu, en Inde pour le développement des activités suite au Tsunami ;
- £500 donnés à l'association Voice In Exile de Brighton, qui travaille avec les populations réfugiées en demande d'Asile
- £500 pour l'association d'hébergement Clock Tower Sanctuary
- £900 pour le Salon International d'Emmaüs à Paris,
- £400 pour un voyage d'échange à la Communauté d'Angers.

Pour permettre cette solidarité financière et économique, les ressources de la Communauté doivent être importantes. Le rapport mentionne les résultats économiques : en l'occurrence, les activités commerciales génèrent près de £386 139 (£341 140 en 2006). Ces résultats sont favorisés par des dons de marchandises et une relation clientèle régulière. Le rapport révèle une augmentation du nombre de clients, grâce à une communication et une publicité régulières.

D'autres ressources permettent le développement de la communauté : les frais d'hébergement sont assurés par une cotisation versée par les Compagnons eux-mêmes, notamment par le versement de leurs allocations-logement. La contribution au frais de logement génère une ressource équivalente à £191 504 (contre £196 370 l'année précédente). A cette ressource, s'ajoute l'aide publique versée par la Municipalité, équivalent à £46 583 (contre £58 231 en 2006). La « *charity* » bénéficie de revenus d'investissement à hauteur de £75 330 (£72 924 en 2006) et issus d'opérations commerciales immobilières. Il s'agit de revenus de locations de bail d'une partie des structures dont la Communauté est propriétaire.

Enfin, le rapport évoque les ressources liées aux donations et garanties (notamment, financières) : £50 583 (contre £6 458 en 2006). Les donations sont une ressource importante et nécessaire, elles sont un facteur important du développement, et soumises à de vrais enjeux stratégiques. (Cf. Tableau financier suivant extrait du rapport économique annuel 2007 d'Emmaüs Sussex Brighton).

Tableau 10 Extrait du tableau financier d'Emmaüs Sussex Brighton 2007

VOLUNTARY INCOME

	Unrestricted funds £	Restricted funds £	Total 2007 £	Total 2006 £
Donations and gifts				
Donated food	4,500	-	4,500	9,079
Local donations	20,856	2,857	23,713	20,857
Grants				-
George Wimpey	-	20,000	20,000	
Lankelly Foundation	-	-	-	10,000
Besom	-	1,670	1,670	2,000
Brighton and Hove City Council	-	-	-	11,155
Thomson Fund	-	-	-	25,000
HCD Memorial Fund	-	-	-	15,000
Mr P Whiting	-	-	-	200
Cuckfield Ladies	-	-	-	1,700
Companions International Solidarity	-	-	-	903
St Cuthbert Housing Association	-	700	700	500
	£25,356	£25,227	£50,583	£96,394

Source: Emmaus Brihghton, 2007

3.3.3. Emmaüs Glasgow

En ce qui concerne la Communauté écossaise d'Emmaüs Glasgow, le rapport 2007 rappelle que les principaux objectifs sont le développement de la Communauté, notamment en termes d'accueil de Compagnons et de productivité (traitement des déchets, récupération et vente de biens de consommation de seconde-main). La Communauté de Glasgow génère une ressource d'environ £598 038 pour l'exercice 2006-2007, en s'accordant un net surplus de £104 994. Cependant, un élément important apparaît à la lecture du rapport d'activité. Ce détail argumente le choix de présenter les résultats de cette communauté, plutôt qu'une autre : l'imprévisibilité des ressources, notamment eu égard les donations et garanties financières. (Cf. Tableau sur les « Grants and Donations »). Si certains fonds ne sont pas assurés, la Communauté peut se retrouver dans une situation de faillite. Cette situation montre les faiblesses de la stratégie de développement des « *charities* », notamment celle de « *fundraising* », basée en partie sur la recherche de « grands donateurs ». Le double statut des

structures Emmaüs, en tant que « *charity* » et société à responsabilité limité, leur permet de partager leurs objectifs en deux à trois politiques distinctes : le « *fundraising* », l'activité commerciale et environnementale, la recherche de subventions sociales (en matière de logement et d'aide sociale d'insertion). Néanmoins, la balance générale montre un déficit de £69 280 sur son capital, notamment dû à la différence du montant des donations d'une année à l'autre.

Tableau 11 Extrait du tableau financier d'Emmaüs Glasgow 2007

Emmaus Glasgow
Statement of Financial Activities (including Income and Expenditure)
Year Ended 30 June 2007

	Notes	Unrestricted Funds	Restricted Funds	2007 *Total Funds*	2006 *Total Funds*
INCOMING RESOURCES		£	£	£	£
Incoming resources from generated funds					
Voluntary income	1	272,331	85,381	357,712	565,651
Activities for generating funds		116,142		116,142	116,056
Investment income		958		958	1,355
Incoming resources from Charitable Activities		98,626		98,626	7,652
Other incoming resources		24,600		24,600	16,667
Total incoming resources		512,657	85,381	598,038	707,381

1 GRANTS AND DONATIONS (RESTRICTED)

Major donors during the year were

	2007	*2006*
	£	£
City Cncl SNCG		13,902
Big Lottery		78,760
ERDF	49,833	101,330
The City Charitable Trust		50,000
The Scottish Executive		153,035
Emmaus UK		50,000
NLCB		17,500
Future Builders	33,148	37,349
Others	2,400	500
	85,381	502,376

Source : Emmaüs Glasgow, 2007

Conclusion

Le Mouvement Emmaüs en Europe est semblable à un système. Son organisation repose sur l'association de structures autonomes et indépendantes, dont les modèles diffèrent d'une structure à l'autre, d'un pays à l'autre. Les membres d'Emmaüs sont des groupes aux identités et aux statuts différents : ce sont des Communautés, des comités de bénévoles, des fondations, des collectifs, etc. Ces groupes membres pratiquent différentes activités économiques, commerciales, sociales, solidaires, environnementales, etc. ; ce qui leur permet de s'adapter et de se positionner en fonction des marchés. Evidemment, chacun des membres respecte l'idéologie solidaire du fondateur et le manifeste universel du Mouvement International. Mais, une étude empirique et une présentation comparative de plusieurs structures Emmaüs Europe démontrent plusieurs phénomènes : les structures Emmaüs luttent contre toutes les formes d'exclusion, c'est la priorité du Mouvement. ; malgré l'idéologie, le contexte économique incite les Communautés à développer des stratégies de développement, à la fois rentables, efficaces et solidaires, afin de répondre aux exigences et aux engagements pris en matière de solidarité. C'est ainsi que les structures créent des modèles hybrides liées aux exigences d'efficacité économique et d'efficacité solidaire.

Ce principe d'hybridation ne serait pas possible, si les structures associatives ne disposaient de marges de manœuvre suffisantes. L'analyse comparative entre des structures implantées dans différents pays témoigne d'une certaine flexibilité au niveau de la mise en place des projets de solidarité et d'une certaine souplesse des états dans la gestion de ces acteurs.

A Emmaüs, ce phénomène de flexibilité se vérifie dans l'évolution des groupes membres du modèle originel de structure solidaire à des structures plus marchandes. En l'occurrence, Emmaüs France, pays d'origine du Mouvement a convaincu le législateur du bien fondé de son modèle économique : les Communautés d'Emmaüs. A contrario en Espagne, où Emmaüs et l'Abbé Pierre sont très peu connus, chacune des structures a dû construire un modèle économique en fonction des marchés dans lesquels ces structures voulaient se développer : ces structures sont alors des fondations sociales, des

entreprises sociales, des associations reconnues d'utilité publique, etc. Cela prouve qu'au niveau européen, le Mouvement dispose d'une certaine flexibilité liée au fait que les institutions européennes n'ont toujours pas déterminé un statut et un modèle précis d'association européenne. Cette partie a démontré qu'il existait une infinité d'autres équilibres, dont les structures de l'ESS bénéficiaient afin d'intégrer les marchés concurrentiels et autres politiques sociales.

C'est le processus d'union européenne, *en soi¸* qui organise cette indétermination et cette flexibilité en sollicitant les structures de l'ESS de façon différente d'un état à l'autre, afin qu'elles répondent aux besoins sociaux, toujours en évolution, et ce, à travers des formes organisationnelles innovantes. Au sein des marchés et politiques sociales qui construisent l'Etat providence européen, nous appréhendions la participation et l'intégration des acteurs ESS, en considérant leur histoire, leur savoir-faire social et leur modèles d'action. Ainsi, le (ou les) marché(s) intérieur(s) et l'Etat Providence en Europe sont des facteurs de l'*hybridation* des structures de l'économie sociale et solidaire. Le système social et solidaire européen favorise l'émergence de cette « autre » économie.

Mais, force est de constater que le projet d'Europe sociale est en panne. Face a l'échec d'une harmonisation de la politique sociale européenne, les institutions de l'UE ont laissé le champ libre aux organisations de l'ESS afin qu'elles s'adaptent à la fois aux besoins des bénéficiaires mais aussi aux politiques nationales de Welfare.

Ces structures de l'ESS disposent d'un avantage compétitif : leur utilité sociale ou solidaire, et parce qu'elles prennent en charge des problématiques laissées par l'inefficacité des pouvoirs publics. Cela conduit à des formes de production associative et à des choix stratégiques qui déterminent la rationalité économique de ces structures. En effet, le phénomène d'hybridation résulte souvent de l'imbrication de plusieurs variables : leur lien de partenariat avec les états providence, nationaux, mais également de l'engagement des salariés et des bénévoles, et des ressources marchandes et non marchandes. Dans le cas des Communautés Emmaüs, l'emploi des bénéficiaires de l'aide est également un facteur de cette hybridation.

Cette forme d'hybridation garantit aux services fournis par ces acteurs de l'ESS, une pérennité et une viabilité économique, même si cela implique pour certains une réduction de leur autonomie , donc de leur identité même de structures d'ESS. En somme, c'est l'absence d'un statut ou d'un modèle unique

qui favorise le niveau de compétivité des structures de l'ESS, et des structures Emmaüs en particulier. L'uniformisation et la référence à des modèles uniques d'utilité sociale ou d'intérêt général généreraient alors des pertes. Toutefois, nous reconnaissons qu'une meilleure définition des groupes d'économie sociale favorise une intégration plus efficace, et dresse des passerelles [inter-]nationales-communautaires. Nous avons voulu apporter la preuve que l'ESS ne devait pas être considéré comme un secteur alternatif, mais un secteur à part entière, dont les relations avec le marché les conduisent à une intégration, aux côtés d'autres institutions dites marchandes. Les associations et autres structures de l'ESS qui ont intégré les marchés, ont connu des développements favorables, notamment sur le terrain de l'emploi et de la lutte contre l'exclusion, de l'environnement et du développement local, sous diverses formes plus ou moins marchandes. Ce développement est donc lié à leurs choix et spécificités statutaires, fonctionnelles ou « méritoires » (Bloch-Lainé, 1994, 1999).

En conclusion, l'équilibre économique général qui touche les marchés laissés vacants par l'Etat-providence en Europe devient un avantage comparatif de ces structures . Il ne serait pas judicieux de remettre en cause les spécificités associatives, par des modèles typologiques trop restreints, voir trop « *associatifs ou solidaires* ». La diversité des choix opérés par les structures Emmaüs prouve une adaptation aux lois du marché. Les économies de marché liées aux politiques sociales et solidaires favorisent justement ces formes de développement parfois *indéterminées.* En somme, Emmaüs se développe justement dans ses espaces économiques et conventionnels restées parfois vacants. Cela favorise leur développement mais également des modes de management que la dernière partie de la thèse, se charge de mettre en lumière.

Les structures communautaires d'Emmaüs (et autres structures de l'ESS) ont bénéficié d'indéterminations quant à leur modèle de développement, mais également de la confiance des partenaires et autres parties prenantes, afin de construire un modèle économique et sociale. Ce modèle n'a de sens que dans un cadre fondé sur des conventions flexibles et des organisations hybrides.

Troisième Partie. Les relations de travail au sein des Communautés d'Emmaüs

Introduction

2010 était l'année de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale dans l'Union Européenne.

> *« Près de 84 millions d'Européens sont concernés par la pauvreté: ils vivent dans l'insécurité, et manquent de ce que la plupart des gens tiennent pour acquis. (…) Animée par son principe fondamental de solidarité, l'Union européenne s'est associée aux États membres pour faire de 2010 l'Année européenne de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Ses objectifs clés sont de renforcer la prise de conscience du public sur ces questions et de renouveler l'engagement politique de l'UE et de ses États membres dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Le fil conducteur de l'Année européenne 2010 est de donner voix aux inquiétudes des victimes de la pauvreté et de l'exclusion sociale tout en encourageant les citoyens européens et les autres acteurs à s'engager sur ces questions importantes. Cette Année européenne cherche également à remettre en question les stéréotypes et les perceptions collectives liés à la pauvreté. (…) il faut s'attaquer de front aux causes de la pauvreté afin de garantir pour chacun un rôle actif dans la société. »* (CE, Emploi, Affaires sociales et Inclusion, 2010)

La troisième partie de la thèse tente de décrire comment Emmaüs développe des stratégies de lutte contre la pauvreté et l'exclusion. En mars 2010, l'intersyndicale Sud, CGT et FO appelait les salariés de l'association Emmaüs France à un mouvement de grève.[1] Cette manifestation souligne les difficultés que rencontrent les associations dans la lutte contre l'exclusion. En 2010, les conditions de précarité sont réunies à la fois chez les travailleurs sociaux et chez les bénéficiaires. Une situation de

[1] **«** *Emmaüs ne devrait pas être un patron comme un autre", souligne l'intersyndicale. Les salariés "demandent des négociations sérieuses et loyales sur leurs conditions de travail, leurs salaires, la limitation des recours aux contrats précaires et le droit syndical", précise le communiqué. Les responsables de l'association indiquent de leur côté qu'ils "comprennent la souffrance des salariés" et que "la direction a formulé des propositions". "L'évolution des publics accueillis, l'ouverture des centres 24 heures sur 24, la gestion des situations de violence, ont conduit à de profondes modifications des conditions de travail et généré de nouvelles souffrances et stress au travail", reconnaît la direction de l'association dans un communiqué.*
Autant de questions qui sont "prises très au sérieux par la direction", assure-t-elle. Le mouvement Emmaüs, fondé par l'abbé Pierre en 1949, compte 115 communautés en France et plus de 400 associations dans 41 pays, dont le but commun est de venir en aide aux personnes les plus exclues de la société et de les amener à se prendre elles-mêmes en charge. L'association Emmaüs France emploie 459 salariés, 112 compagnons et 324 bénévoles (31 équivalents plein temps). » (Nouvel Observateur, Mars 2010)

précarité qui conduit l'intersyndicale à décrire un usage abusif de contrats précaires et l'exploitation des Compagnons, un sous-effectif chronique dans les services, l'inégalité des rémunérations, la disparité des statuts. Les membres de l'intersyndicale regrettent aussi les conditions de violence, l'usure professionnelle et le management par le stress. Cette situation présente un certain paradoxe : c'est un peu comme si la pauvreté des uns (les bénéficiaires) avait eu un impact sur la précarité des autres (les travailleurs sociaux). En ce sens, on peut dire que la pauvreté, l'exclusion et la précarité sont au cœur des relations de travail au sein du Mouvement Emmaüs, qu'il s'agisse de l'association Emmaüs ou des Communautés Emmaüs. Il s'agit d'un phénomène assez rare, qui méritait un certain éclairage.

Il est difficile de définir précisément les différentes problématiques qui touchent les phénomènes de pauvreté, de précarité et d'exclusion. Pourtant, la distinction est essentielle afin de comprendre les phénomènes de « travailleurs précaires » ou de « travailleurs pauvres ». Cette distinction est d'autant plus importante qu'elle est au cœur de notre travail sur Emmaüs. En effet, les Communautés d'Emmaüs accueillent des populations exclues ou en risque d'exclusion. Ces structures communautaires sont un lieu de vie mais aussi un lieu de travail. L'idéologie d'Emmaüs considère que le travail rend la dignité et favorise le retour à une forme de sociabilité. Or, ces Compagnons sont-ils considérés comme des travailleurs précaires ?…des travailleurs pauvres ? Et les salariés de ces associations sont-ils des travailleurs précaires ?

Il existe une sorte de hiérarchie dans les mesures prises contre ces phénomènes. On ne lutte pas contre la pauvreté de la même façon qu'on lutte contre l'exclusion. Certaines personnes profondément exclues ne peuvent pas être réinsérées, d'autres le peuvent. Comment ces phénomènes influencent-ils les relations de travail ?

Au vu des évènements de mars 2010, il était intéressant de revenir sur la construction historique de l'intervention sociale et de la lutte contre la pauvreté à Emmaüs. Il existe un lien entre l'évolution de ces phénomènes et les conditions de travail dans les associations d'intervention sociale. L'association Emmaüs France naît en même temps qu'apparait une nouvelle conception de la pauvreté. Le concept de « nouveaux pauvres » émerge au début des années 1980. Si le célèbre appel à l'« Insurrection de la Bonté »de l'Abbé Pierre date de l'hiver 1954, la crise du logement des années 1980 fait ressurgir les

anciennes problématiques, sous une nouvelle forme. Les « sans-logis » sont à la fois victimes du manque de logement, mais aussi du chômage. Face à l'arrivée de la crise économique et sociale, l'association se lance dans l'urgence sociale. A l'époque, aucune autre structure Emmaüs n'y est spécifiquement consacrée. Suite à la création du RMI en 1988, puis à la loi Besson d'aide au logement de 1990 (JORF, 1990), les dotations pauvreté-précarité au départ en direction des populations démunies sont redirigées vers les populations profondément exclues et « à la rue ». Face à la multiplication des dispositifs, les fonds globaux de la dotation sont en baisse alors que la dotation consacrée aux SDF est en hausse à partir de 1993 (Brodiez-Dolino, 2008, p.224). L'Association Emmaüs se consacre plus particulièrement à cette population. Dans les centres d'accueil, la prise en charge consiste dans l'accueil, l'écoute, l'aide aux démarches administratives, domiciliation/ orientation vers des structures adaptées, vestiaire et distribution de vêtements, etc. L'association Emmaüs prend à charge la question du RMI, et siège aux conseils départementaux d'insertion et à la présidence de l'une des trois commissions locales d'insertion de Paris. Elle se concentre plus spécifiquement sur l'insertion des SDF, en laissant aux services sociaux le soin d'instruire le dossier des personnes ayant un domicile. En effet, il faut comprendre que le dispositif d'insertion est plutôt propre aux populations domiciliées. Il est conçu comme une aide provisoire dans un parcours d'insertion. Cela correspond mal à la situation d'exclusion que connaissent les populations sans domicile fixe. « *Plus le temps passé à la rue est long, puis la réinsertion est difficile, particulièrement si le cap des deux mois à la rue est dépassé. Il ne s'agit donc pas généralement pas d'insertion professionnelle mais d'insertion avant tout sociale : faire accepter une cure de désintoxication, un bilan de santé, des tests psychotechniques, la propreté, etc. Le processus paraît d'autant plus difficile que les places en centres d'hébergement manquent et que beaucoup sont dans l'incapacité d'accéder au travail* ». (Brodiez-Dolino, 2008, p. 226)

L'association propose des services d'hygiène et de santé (machines à laver, douches, bains de pied, soins médicaux et dentaires, soins du visage, coiffeur) ; une aide contre l'addiction alcoolique ; des ateliers de recherche d'emploi et de stages rémunérés ; des aides à la recherche de logement ; un atelier de reconstruction administrative ; un service de domiciliation ; un accès aux activités culturelles. L'approche globale de l'association Emmaüs est donc de développer des lieux adaptés qui

permettent « *la resocialisation et la réappropriation du sens et de la citoyenneté par le recouvrement des droits fondamentaux* » (Brodiez-Dolino, 2008, p.228). En reprenant les archives de l'association, Brodiez-Dolino souligne d'ailleurs que « *l'accueil et la réponse aux besoins basiques sont des opportunités pour repérer et orienter les personnes accueillies vers des structures les plus adaptées* » (Brodiez-Dolino, 2008). Le développement de l'association s'accompagne d'une nécessité de professionnalisation et d'encadrement ; notamment parce que l'activité d'insertion exige un dispositif important. La question du rapport qualité/quantité est ainsi récurrente au sein de l'association (AG Emmaüs France, Juin 1998). D'ailleurs, l'évolution du nombre de salariés posent deux interrogations : « *la première, celle de la présence dans Emmaüs d'une organisation aux deux-tiers, dépendante des subventions, alors que le mouvement a jusqu'aux années 1980 plaidé l'autonomie par le travail ; mais les modes de financement imposés par le traitement de la grande urgence sociale ont conduit sans grands débats à accepter cette dépendance. La seconde, celle de la croissance, est toujours sous-jacente, entre volonté de qualitatif et tentation du quantitatif face à l'ampleur de la misère. La réponse choisie depuis les années 1990 est circulaire, que l'on juge le cercle vicieux ou vertueux : face à l'augmentation des publics en très grande difficulté sociale, il faut, pour maintenir un service de qualité, une croissance de la masse salariale, qui permet en retour une augmentation des publics accueillis…* » (Brodiez-Dolino, 2008, p. 242).

Le premier chapitre de cette dernière partie traite justement des modes de gestion et de gouvernance, permettant d'encadrer ces spécificités. Aujourd'hui, les personnes dites pauvres regroupent autant des travailleurs précaires, que des personnes sans-emploi, ou des personnes sans-logement. La situation d'exclusion nécessite un accompagnement pluridimensionnel, et l'identité même du travailleur pauvre reste difficile à déterminer. Le paradoxe de cette situation est le suivant : ces travailleurs pauvres, qui ont des spécificités et des besoins particuliers, exigent un encadrement qu'une association ne peut fournir si elle n'a pas les ressources suffisantes. Les associations qui emploient ces travailleurs doivent envisager les subventions publiques ou privées comme un moyen de fournir l'encadrement adéquat ; et ce aux dépens de leur revendication d'autonomie financière.

C'est après la seconde guerre mondiale que l'expression « nouveaux pauvres » apparaît. Cette notion a évolué jusqu'à nos jours, selon les aléas économiques et sociaux qui touchent les individus. Par exemple, Outin relève trois approches différentes de la pauvreté (Outin, 2006).

> *« Une pauvreté monétaire : être pauvre, c'est avoir des ressources ou des revenus insuffisants. On peut mesurer la pauvreté monétaire de façon absolue, par la valeur d'un « panier biens et services (qui) reflète une norme sociale associée au niveau de développement économique et de marchandisation ». La pauvreté monétaire peut aussi être mesurée de façon relative, en considérant comme pauvres tous ceux dont le revenu est inférieur à un % du revenu médian de la population.*
>
> *Une pauvreté objective : la mesure de la pauvreté est reliée à des conditions de vie spécifiques. La pauvreté est perçue comme le cumul d'un certain nombre de « manques », de privations ou être appréhendée à partir d'un « non accès » à des droits fondamentaux.*
>
> *Une pauvreté subjective : c'est la perception que les individus ont de leur propre situation. C'est donc l'opinion des intéressés qui prime. Les enquêtes recueilleront donc les avis des intéressés. (« ont-ils », par exemple, « suffisamment d'argent pour vivre »). » (Outin, 2006)*

Les différentes formes de pauvreté ont donc des caractéristiques sociales différentes de la pauvreté traditionnelle. Les facteurs aggravants tiennent aux changements de configuration du tissu social (la mobilité entraîne les individus à s'éloigner d'un noyau familial solidaire) ; à la croissance du chômage des jeunes ; à l'instabilité de la cellule familiale (les séparations entraînent une désocialisation de l'un des conjoints et des comportements d'atteinte à soi : alcoolisme, drogue, tentatives de suicides, etc.) ; enfin, à la dégradation des situations d'emploi (multiplication des emplois précaires, disparition de l'« emploi à vie », une prise en charge du travail moins indemnisée par l'assurance chômage, etc.)

La pauvreté se définit en fonction d'un seuil atteint, en termes de manque de sécurité : un individu ou un ménage est considéré comme pauvre quand son niveau de vie est inférieur au seuil de pauvreté. Ce seuil est fixé habituellement à 50 % du niveau de vie médian en France, tandis qu'Eurostat (organisme européen) privilégie le seuil de 60 %. Le niveau de vie médian coupe la population en deux : autant

gagne moins, autant gagne davantage. L'écart entre les seuils de 50 % (733 euros en France en 2006) et 60 % (880 euros en France en 2006) le montre bien : le taux de pauvreté va du simple au double selon que l'on utilise la première ou la seconde définition.

Selon la définition de la pauvreté en vigueur, la France comptait en 2005 entre 3,7 (< à 50 % du revenu médian) et 7,1 millions de personnes pauvres (< à 60 % du revenu médian). En 2006, les chiffres sont respectivement de 4,2 millions de personnes pauvres à 7,9 millions de personnes pauvres (INSEE, 2006). Une partie de la population manque de ressources. Depuis 2008, on note une détérioration très nette du marché du travail mais il est encore trop tôt pour affirmer que le taux de pauvreté va augmenter. Enfin, il existe plusieurs niveaux de pauvreté : la grande pauvreté (définie par l'INSEE) : l'état d'un foyer dont le revenu est inférieur ou égal à un tiers du revenu médian ; la pauvreté extrême ; la pauvreté héritée : une sorte d'accumulation de difficultés telles que chômage, logement, éducation ou encore l'appartenance à une population autochtone ou à un groupe vivant dans le pays d'accueil depuis plus de dix ans, une histoire personnelle et collective.

Les notions de précarité et de pauvreté sont à la fois distinctes et liées. Dans les faits, les populations en situation de précarité sont souvent également en situation de pauvreté. La précarité est l'absence d'une ou plusieurs des sécurités permettant aux personnes et aux familles d'assumer leurs responsabilités élémentaires et de jouir de leurs droits fondamentaux. L'insécurité qui en résulte peut être plus ou moins étendue et avoir des conséquences plus ou moins graves et définitives. La précarité peut se traduire par la dégradation des conditions de travail (un travailleur en situation précaire n'est pas en position de force pour défendre ses droits) ; la dégradation de la santé physique ou mentale : la plupart des indicateurs de comportement et de santé sont altérés dans toutes les catégories de populations classées en situations de précarité (par rapport à celles qui ne le sont pas) ; des difficultés à développer une vie sociale (quitter le domicile parental, fonder une famille...) ; une forme de révolte sociale (les salariés en situation précaire auront plus tendance à s'opposer au système).

Parler d'exclusion c'est tracer en quelque sorte une frontière entre inclus et exclus. L'exclusion peut être définie comme la manifestation extrême et parfois l'aboutissement, de différents processus de fragilisation des liens sociaux (qu'ils soient individuels comme l'histoire familiale, le réseau social, le niveau culturel et de qualification, ou qu'il s'agisse de facteurs contextuels et sociaux comme les

restructurations de l'emploi). La précarité est aujourd'hui au centre des questionnements politiques et économiques. Elle a longtemps été considérée comme un phénomène marginal et souvent confondue avec l'exclusion ou la grande pauvreté. Elle revient aujourd'hui fortement associée à l'exclusion. Entre l'intégration totale et l'exclusion complète, le précaire désigne en effet ce qui n'est pas fait pour durer. C'est bien cette dimension d'instabilité qui caractérise les parcours des personnes en situation d'exclusion.

Pendant longtemps, on a plus ou moins clairement admis que seules les personnes inaptes au travail pouvaient se trouver dans le besoin. Or, les problématiques liées à la pauvreté, l'exclusion ou la précarité sont couvertes par deux corpus différents : d'un côté, les politiques d'aide et d'assistance sociales et d'un autre côté, les politiques d'emploi visant la formation et l'insertion.

En ce qui concerne les dispositifs d'assistance et d'aide dans les états membres, Outin (Outin, 2006) reprend une distinction aujourd'hui classique entre quatre groupes de pays européens selon l'orientation, la générosité des transferts et l'organisation des dispositifs d'assistance :

> *« les États du modèle nordique, avec la Suède, le Danemark et la Finlande. Ce modèle est défini plus par la réduction du nombre de pauvres que par la réduction de l'intensité de la pauvreté. Il repose sur des prestations sociales universelles, les populations sont peu ciblées, les prestations sont généreuses. Mais le système de prestations sociales est orienté fortement vers l'emploi, ces prestations ont pour contrepartie l'obligation de prendre un emploi.*
>
> *Les États du modèle libéral, avec la Grande Bretagne et l'Irlande. Le secteur de l'assistance est ici marginal. Ce modèle est marqué par une réduction de l'intensité de la pauvreté plus que par celle du nombre de pauvres. Les transferts sociaux sont universels mais ils offrent une couverture plus modeste. Les dispositifs d'aide sociale ciblent les plus démunis et des publics prioritaires. Ces pays sont davantage dans une logique de filet de sécurité que dans celle du revenu de remplacement.*

Les États du modèle continental avec l'Allemagne, l'Autriche, l'Espagne, la Belgique et France. Ces pays cherchent à la fois à baisser le taux et l'intensité de la pauvreté. Les prestations, non contributives, complètent celles du système d'assurances sociales et contribuent à sa généralisation. Le nombre de minimas sociaux est élevé, avec souvent une approche catégorielle, selon l'âge, le handicap, la situation par rapport au chômage, etc. Il y a un risque de stigmatisation des populations, mais ce type de critères évite la remise en cause de la légitimité de l'aide.

Les États méditerranéens, avec l'Italie, la Grèce et le Portugal. Dans ces pays, les transferts sociaux ne permettent pas de diminuer ni l'étendue ni l'intensité de la pauvreté. Le rôle de la famille et des activités informelles reste fondamental ».

En ce qui concerne, les politiques d'emploi en Europe, la participation au marché du travail joue en effet un rôle crucial. Des politiques d'accompagnement, telles que des emplois « protégés » ou des actions qui permettront une transition de l'aide sociale à l'emploi seront aussi prévues.

En Europe, les politiques d'activation permettent de créer le lien entre les politiques d'emploi et la protection sociale. L'accent est mis sur l'engagement du bénéficiaire vers l'activité. Il existe différents modèles d'activation des politiques sociales et d'emploi. En effet la diversité des politiques nationales est forte en ce qui concerne les modes d'indemnisation du chômage, les politiques de l'emploi, et les mécanismes socio-fiscaux tels que l'intéressement ou la prime pour l'emploi. Outin distingue deux modèles (Outin, 2006) :

- *« un régime d'activation libérale : dans ce cas c'est le marché du travail qui joue un rôle central dans la sortie de la pauvreté. La dynamique du marché du travail va donc être favorisée, l'incitation à la reprise d'une activité est forte, elle*

se fait par exemple par le fait que les prestations sociales sont liées à l'activité. Ce sont les plus vulnérables qui sont la cible principale de ces actions ;

- un régime universel : le rôle du marché du travail est ici plus nuancé. Les prestations sociales ne visent pas la reprise d'activité mais le maintien d'un certain bien-être. Par contre l'activation concerne tous les citoyens. Elle passe par des formes d'incitation, de contrats voire d'obligations et de sanctions. Les contraintes sont donc fortes dans ce type de modèle ».

Au niveau européen, la lutte contre la pauvreté a mis en avant le phénomène des travailleurs pauvres. Une étude comparative réalisée par l'Eurofound[1] précise que 8% de la population active au sein de l'Union européenne faisait partie de la catégorie des «travailleurs pauvres» en 2007[2] (Eurofound, 2010). La lutte contre l'exclusion sociale et la pauvreté nécessitent des mesures qui dépassent le simple cadre de la pauvreté. Les pouvoirs publics et les partenaires sociaux doivent s'engager davantage dans la problématique des travailleurs pauvres et des mesures politiques comme l'éducation et l'apprentissage tout au long de la vie. Certaines politiques luttent contre la pauvreté au travail en octroyant diverses allocations de remplacement et prestations sociales.

Face à la montée du phénomène de « travailleurs pauvres », la DG Emploi de la Commission européenne préconise un ensemble de mesures visant à combiner flexibilité et sécurité de l'emploi sur le marché du travail (c'est-à-dire la «flexicurité»).

« Un bon équilibre entre flexibilité et sécurité peut être obtenu grâce à l'interaction de quatre facteurs essentiels : a) des modalités contractuelles suffisamment souples ; b) des politiques actives du marché du travail efficaces ; c) des systèmes crédibles d'éducation

[1] *European Foundation for the Improvement of Living and Working condition*. La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound)

[2] L'étude comparative consacrée aux travailleurs pauvres en Europe se base principalement sur les contributions des experts des 27 États membres de l'UE (EU27) ainsi que de la Norvège, qui font partie du réseau de l'Observatoire européen des conditions de travail. Cette étude vise à: comprendre l'ampleur du phénomène de pauvreté au travail dans les différents pays européens ainsi que les caractéristiques des personnes affectées; examiner les politiques mises en place pour s'attaquer au problème des personnes actives disposant de faibles niveaux de revenu; examiner les points de vue des partenaires sociaux sur la question des travailleurs pauvres; étudier les effets de la récession économique actuelle sur les niveaux de pauvreté au travail.

et de formation tout au long de la vie ; d) des systèmes de sécurité sociale modernes. »

(DG Emploi, 2006, pp. 5-4).

La flexicurité apparait comme le moyen de répondre à la nécessité d'améliorer la capacité d'adaptation des travailleurs et des entreprises, face à l'évolution rapide et à la segmentation du marché de l'emploi. Au sein de l'UE, on peut observer différents modèles nationaux de flexicurité selon la manière dont sont associées flexibilité et sécurité. Cependant, plus de travaux sont nécessaires pour que d'autres aspects, notamment la flexibilité interne et fonctionnelle, soient aussi inclus[1].

Le dernier chapitre de la thèse décrit ces phénomènes au sein des Communautés d'Emmaüs. Les Compagnons d'Emmaüs sont-ils des travailleurs pauvres, des travailleurs précaires ? Quel est l'impact de leur statut sur leurs relations de travail, notamment avec les salariés et les bénévoles ? Cette position d'exclu et de bénéficiaire les place en bas de la relation de solidarité, et pourtant ce sont des travailleurs parfois plus productifs que les salariés et les bénévoles. Ces paradoxes et ces ambigüités sont analysés ici. Cette dernière partie permet de comprendre les limites de la solidarité et comment les phénomènes de précarité participent des relations de travail au sein des Communautés. La solidarité associative est remplacée par une forme de « flexicurité », où la flexibilité des uns assure la sécurité des autres. Les Communautés d'Emmaüs ne fonctionnent pas tant selon des principes démocratiques que sur le principe qu'il existe une hiérarchie entre des individus « *qui aident, donc qui décident* » et d'autres individus vulnérables « *à aider* ». Les Compagnons sont dépourvus des moyens de décision et de représentation, alors que ces travailleurs vulnérables « aidés » sont aussi capables, voire plus productifs que les travailleurs qui les encadrent. La question est donc de savoir si le Compagnon d'Emmaüs est prisonnier du système qui est censé le réinsérer ?

Il s'agit donc de décrire les phénomènes qui découlent de ces paradoxes : notamment en termes d'équité, d'engagement et de motivation, et d'employabilité. Comment la gouvernance associative gère-t-elle ces phénomènes ? Il faut comprendre comment les relations de travail sont négociées dans

[1] D'ailleurs, après la crise de 2008-2010, dans le rapport de 2009, le dynamisme des marchés du travail européen[1] connus de 2002 à 2007 s'expliquait par des taux de rotation de la main-d'œuvre variant de 14 % (en Grèce) et 16 % (en Suède) à 25-30 % au Royaume-Uni, en Finlande, en Espagne et au Danemark. [Par rapport à l'emploi total]

un environnement de travail aussi spécifique que les Communautés d'Emmaüs. Les Communautés ont-elles développé un modèle spécifique de relations professionnelles ?

Le dernier chapitre décrit donc des pratiques et des stratégies adoptées dans des Communautés françaises, espagnoles et britanniques. Les Communautés sont comme des espaces de transition qu'il s'agit de décrire. Chacune des Communautés développe son propre régime interne de protection sociale et solidaire et ses propres régulations du travail. Ces régulations oscillent entre démarches de professionnalisation et lutte contre certains facteurs de l'exclusion. L'hypothèse soutenue dans cette dernière partie est la suivante : ces régimes communautaires de protection sociale et solidaire créent les conditions d'une dépendance institutionnelle. Dans certaines communautés, les communautés font du « statut » de Compagnon, un emploi sans réelles opportunités de réinsertion, alors qu'au contraire, les Communautés devraient être des espaces de transitions permettant pour certains Compagnons, leur retour sur le marché ordinaire de l'emploi. La description des différents régimes ou dispositifs communautaire de protection sociale permet d'une part de mesurer l'efficacité de telles mesures ; et d'autre part, de distinguer la part de sociale et la part de solidarité dans ces régimes de protection. Tout au long de notre analyse, nous avons démontré que les Communautés étaient des structures hybrides et flexibles, et que ces phénomènes favorisaient le développement des structures. Or, en analysant les modes de relations et les choix stratégiques opérés par les Communautés, nous avons tout de même mis en avant certaines limites du modèle. Le dernier chapitre souligne une difficulté supplémentaire : quelle est la limite de la solidarité ou de la charité, et où commencent le social et la gestion des ressources humaines ?

En décrivant tour à tour les dispositifs communautaires dans les différents pays, nous verrons qu'en surmontant ces difficultés et ces ambiguïtés, le système des Communautés peut déployer un régime de protection associant le social et le solidaire, l'assistance et l'assurance, la charité et la responsabilisation, l'aide et la gestion de ressources humaines. Ce dernier chapitre décrit l'une des innovations communautaires en matière de relations professionnelles, que nous qualifions de « différentielles ». Selon les différents degrés atteints, ces régimes font des Communautés des structures plus ou moins compétitives et responsables.

Chapitre 1. La gouvernance associative à Emmaüs

1. Les principes de l'intervention sociale des Communautés

L'idéologie d'Emmaüs considère que le travail permet de rendre la dignité et favorise le retour à une certaine sociabilité. Cependant, l'emploi de populations exclues ou en risque d'exclusion nécessite une approche rigoureuse. Il existe une concurrence ou une hybridation entre leurs statuts de bénéficiaire et de travailleur. Cette section décrit l'intervention sociale à travers la gestion contrôlée des trajectoires des Compagnons et les opportunités de réinsertion.

Historiquement, Emmaüs naît de la rencontre du fondateur avec un désespéré suicidaire, Georges Legay. Au lieu de l'aider, l'Abbé Pierre lui propose : « *Je ne peux pas t'aider, mais toi, tu peux m'aider à aider les autres* ». Ce principe fonde la méthode d'intervention sociale dans les Communautés. La stratégie d'intervention est influencée par deux formes de relation : l'aide sociale, dans laquelle les promoteurs génèrent une activité nécessaire pour un groupe de bénéficiaires dont ils ne font pas partie ; l'entraide, dans laquelle les promoteurs mettent en place une activité pour le groupe dont ils estiment faire partie (Bloch-Lainé, 1999). La logique communautaire repose sur la capacité de chacun des communautaires à se prendre en charge et à aider les individus plus nécessiteux. Au-delà de cette approche, c'est aussi la différence entre l'itinéraire volontaire et choisi et l'itinéraire subi.

Nous observons comment le cadre communautaire et l'engagement permettent aux individus de retrouver des normes de conduite, des positions, et des rôles sociaux (Barthélémy, 2000). L'Économie sociale et solidaire développe des pratiques et des modèles innovants pour lutter contre les formes d'exclusion, de pauvreté et réduire le phénomène des travailleurs pauvres (Trouvé, 2007 ; Gadrey, 2000, 2004 ; Meda, 2007). On abordera successivement : l'« *empowerment* » chez Emmaüs, l'évaluation des compétences, enfin la gestion de la vulnérabilité et des risques sociaux

1.1.L' « empowerment » à Emmaüs : les limites entre « collectif » et « individuel »

Sur le plan étymologique, le mot « *empowerment* » vient du latin « potere » qui signifie pouvoir. Selon la terminologie anglo-saxonne, l'expression « *empowerment* » regroupe plusieurs sens : sous la forme d'un verbe transitif « to empower », l'expression signifie « conférer du pouvoir ou de l'autorité à autrui » ; sous la forme d'un substantif « *empowerment* », l'expression désigne un état.

Les origines du concept remontent aux années 1960 en Amérique du Nord, au cœur du mouvement de lutte pour les droits civiques. Anne-Emmanuelle Calvès trouve plusieurs origines du concept dans les mouvements radicaux d'Amérique Latine, dans les luttes féministes et le combat des militants du mouvement Black Power (Calvès, 2009). Mais selon les références bibliographiques lues, c'est au sein du département d'études communautaires de l'« *American Psychological Association* » que le concept est réellement utilisé. Les psychologues défendent la thèse que les individus, en particulier les personnes ayant des conditions de vie incapacitantes, peuvent agir sur leurs conditions, qu'ils possèdent les forces nécessaires pour surmonter leurs difficultés si on leur en donne les moyens. La dimension individuelle du concept semble prendre l'ascendant sur les logiques collectives, nées au sein des mouvements civiques, féministes et radicaux. En l'occurrence, les perspectives psychologiques soulignent la prise de conscience, la promotion de soi, le processus social de reconnaissance et d'habilitation, les compétences personnelles, et la capacité des individus à satisfaire leurs besoins, à régler leurs problèmes et à mobiliser les ressources nécessaires de façon à se sentir en contrôle de leur propre vie (Kieffer, 1984 ; Rappoport, 1987 ; Zimmerman, 1990 ; Anderson, 1991 ; Gibson, 1991 ; Eisen 1994). Le concept se développe à différent niveaux (individuel, social et communautaire), selon des perspectives psychologiques, organisationnelles, sociales, éthiques, communautaires et politiques, mais c*e n'est qu'au cours des années 1990 que la dimension collective réapparait à travers les politiques internationales d'aide au développement. Calvès décrit l'institutionnalisation du concept au sein des organismes internationaux de développement* (Calvès, 2009). Au début des années 1990, la Banque mondiale et le Programme des Nations Unies pour le

Développement s'approprient le concept d'« *empowerment* » (Aujoulat, 2007). *La notion est appliquée à la « participation des pauvres » au développement.* Selon Le Bossé, « *la démarche d'« empowerment » plonge ses racines dans la volonté de rééquilibrer les pouvoirs au profit des plus démunis. (…) c'est donc un instrument de progrès social destiné à augmenter l'accès aux ressources des laissés-pour-compte.* » (Le Bossé, 1996, p.130). Dans son sens le plus général, ce concept désigne « *la capacité des gens de mieux comprendre et de mieux contrôler les forces personnelles, sociales, économiques et politiques qui déterminent leur qualité de vie, dans le but d'agir pour améliorer celle-ci.* » (Israel, 1996)

C'est dans le cadre de sa quatrième assemblée régionale, qu'en Mai 2011, Emmaüs Europe lance une campagne de réflexion sur l'« *empowerment* » dans les Communautés en Europe. En effet, l'organisation européenne considère qu'il faut renforcer la participation des travailleurs solidaires – les Compagnons – au développement de la structure qui les accueille et du Mouvement en général. D'ailleurs, Emmaüs Europe introduit sa réflexion par la mise en garde suivante : *« L'« empowerment » est un processus long qui doit être encouragé ou il n'aura pas lieu… Il peut être impressionnant au début, parce que cela implique de transmettre du pouvoir et de l'autorité, mais une fois que vous commencez à réaliser que rien ne va mal se passer vous prendrez confiance dans le concept »* (Emmaüs Europe, 2011). Toujours selon Emmaüs Europe, *« lorsque l'on pose la question – que faites-vous pour aider à l'« empowerment » des personnes dans votre groupe ?' Les gens ont du mal à y répondre. »* (Emmaüs Europe, 2011). Emmaüs veut favoriser l'acquisition de nouveaux droits ou de nouvelles ressources pour les Compagnons.

Cependant, les finalités d'une telle stratégie sont au centre d'une opposition entre la priorité accordée à la collectivité et celle donnée aux individus qui la composent :

« *L'« empowerment » individuel - Nous donnons aux personnes vivant dans nos groupes les moyens de se reconstruire à travers le travail et en aidant ceux qui souffrent le plus. Reconstruire sa vie implique de prendre conscience de sa capacité à prendre ses propres décisions et par conséquent prendre une part active au processus de prise de décision dans le groupe et dans la société en général. Les réussites engrangées dans différents projets auxquels participe cette personne permettent de la rendre*

plus forte. Cela concerne à la fois les relations avec les autres et la prise de responsabilité ainsi que les capacités de chaque individu, de ses affinités, de son engagement et du respect pour la dignité d'autrui. Les modèles d'autonomisation diffèrent selon la manière dont ces concepts sont liés entre eux. L'autonomisation doit être une expérience collective. Le but est de permettre à des individus de réaliser qu'ils sont crédibles et qu'ils peuvent s'en sortir, être eux-mêmes et retrouver leur dignité.

L'« empowerment » collectif - Une organisation peut accéder à l'autonomisation en devenant plus indépendante dans la manière dont elle trouve les fonds nécessaires à ses besoins par exemple. Si l'organisation parvient à l'autosuffisance, au lieu de se reposer passivement sur des fonds publics et des dons, elle aura un plus grand contrôle de son destin et pourra renforcer son environnement social. Une association, et en particulier notre Mouvement, pourrait également accéder à l'autonomisation en encourageant les compagnons et les bénévoles à participer plus activement aux différents rassemblements locaux, nationaux, européens et internationaux. » (Emmaüs Europe, 2011)

Les relations de solidarité communautaires reposent sur une démarche à la fois personnelle et collective, puisque le principe est de favoriser le renforcement des personnes au sein du groupe, mais aussi la réinsertion de ces individus hors du groupe. Or, la possibilité d'un glissement de l'une des stratégies d' « *empowerment* » vers l'autre présente quelques risques (Breton, 1994, 1993, 1989; Lee, 1994; Cox, 1991; Parson, 1991). On ne peut promouvoir l'« *empowerment* » des uns (les bénéficiaires) sans en envisager les répercussions sur celui des autres (par exemple, les professionnels encadrants ou les bénévoles). La stratégie communautaire d' « *empowerment* » doit donc considérer les différents niveaux de participation.

L'introduction de l' « *empowerment* » dans les pratiques sociales à Emmaüs souligne une volonté de réorganiser les formes de représentation, de participation et d'emploi au sein des Communautés. Au sein des Communautés, la stratégie d' « *empowerment* » pose également la question de l'égalité de traitement et l'égalité dans la participation à l'effort collectif. Cette question est légitime dans le contexte communautaire, où les différents Compagnons participent à un objectif collectif sans pour autant fournir un effort égal. Dans le même collectif, les individus ne disposent ni des mêmes compétences ni des mêmes capacités. Il s'agit donc de promouvoir l'« *empowerment* » des uns sans

risquer de nuire aux autres. Or, la logique communautaire ne tient pas suffisamment compte de la spécificité de chacun des travailleurs. Cette distinction se révèle à plusieurs niveaux :

- le niveau des statuts (entre les Compagnons-bénéficiaires, les salariés, les bénévoles). Il ne faut pas opposer l'« *empowerment* » d'un groupe à celui d'un autre, parce que cela revient à nier l'interdépendance de ces derniers lorsqu'on intègre leur rôle respectif dans l'organisation ;
- le niveau de liberté et d'égalité. Au sein du collectif, c'est le principe de fraternité qui domine, en incluant la notion d'égalité mais en excluant plus ou moins la notion de liberté individuelle. Dans l'individualisme, c'est la situation inverse, la liberté prime sur la fraternité. En l'occurrence, la stratégie d'« *empowerment* » nécessite de jongler entre ces nuances ;
- le niveau des compétences et capacités de chacun des communautaires. L'intervention sociale doit tenir compte de deux types d'expertise : de type professionnel et de type expérientiel (Le Bossé, 1996). Le premier type intègre l'ensemble des connaissances théoriques et techniques, de l'accumulation d'années de pratique, tandis que le second témoigne de l'intégration d'expériences de vie et des compétences correspondantes. L'expertise professionnelle est générale et facilement exportable alors que l'expertise expérientielle est plus spécifique. La reconnaissance de ces deux expertises implique une redéfinition de la relation entre professionnels et bénéficiaires de la Communauté. Cette redéfinition est au cœur des relations communautaires. Elle renvoie à un nouveau partage des ressources et des initiatives (Vaillancourt, 1994; Staub-Bernasconni, 1991; Clark, 1989; Trickett, 1989), mais elle évoque également un changement dans la vision que les salariés encadrants ont des Compagnons et de leur capacités.

Les conditions d'une telle stratégie ne sont envisageables que si les Communautés opèrent une réelle discrimination au sein de leurs effectifs. Les Compagnons représentent un collectif. Mais chaque Compagnon possède à la fois un historique propre, un profil propre, et même une volonté qui lui est propre. Certains Compagnons sont moins enclins à l'idéologie que d'autres. Par exemple, les plus anciens Compagnons sont prêts à plus d'abnégation ou de renoncement alors que les nouveaux arrivants tiennent à ce que leurs droits soient relatifs à leur participation ou encore à ce que le système communautaire soit plus efficace en matière de lutte contre l'exclusion.

1.2.L'évaluation des « capacités » et des compétences dans les communautés

Une communauté d'Emmaüs a sensiblement deux fonctions : (1) une fonction d'accueil et d'hébergement et (2) une fonction de produire une activité. Cette activité ayant deux objectifs : la rentabilité économique de la structure communautaire et la sociabilité de l'individu (« *le travail rend la dignité* »). Or, il y a une troisième fonction qui n'est ni visible ni institutionnalisée dans toutes les Communautés : (3) celle de « réinsertion ». Ces trois fonctions et objectifs réalisés, alors les Communautés d'Emmaüs seraient un lieu de transition plus efficace. Pour atteindre certains objectifs de transition, certaines Communautés doivent rigoureusement considérer les questions de compétences. Par ses principes de vie et de travail digne, le cadre communautaire ressemble plus à un parcours initiatique qu'à une structure d'insertion. La prédominance idéologique fait des Communautés un lieu de vie où l'on s'initie, plutôt qu'une institution :

- initiation à l'idéologie d'Emmaüs (historique du Mouvement, histoire du fondateur et de sa rencontre avec le premier Compagnon), initiation à la lutte contre l'exclusion, à la vie communautaire, à l'environnement et aux formes alternatives de consommation, à la solidarité internationale ;

- plutôt qu'une institution d'insertion, où l'on réapprend les règles de travail (le comportement professionnel, les habitudes de travail, etc.), où l'on se forme à un nouveau métier, où l'on s'initie aux règles du marché du travail et aux règles de l'administration publique et des services sociaux.

Antoine Sueur, responsable des Communautés à Emmaüs France, nous expliquait que « *pour un individu qui a vécu un jour à la rue, il faut sept jours pour le réhabiliter, pour celui qui a vécu un mois, il faut sept mois et ainsi de suite pour celui qui a vécu un an, il faudrait sept ans* » (Sueur, Entretien 2008). Un individu qui a connu une profonde exclusion est accueilli au sein d'une communauté qui a la charge de le réhabiliter ou de le resocialiser. A Emmaüs (notamment à Emmaüs France), la réhabilitation est plus une « *réhabilitation humaine* » qu'une « *réhabilitation*

institutionnelle ». Or, ces deux formes de réhabilitation nécessite de fournir à l'individu et au collectif, les moyens de se développer. Dans son ouvrage, « *Repenser l'Inégalité* », Sen distingue deux types de moyens : les caractéristiques personnelles et les opportunités sociales (Sen, 2000). Ces derniers rassemblent l'ensemble des moyens mis en place par la société (ou dans notre cas, la Communauté), qui favorisent l'émancipation des individus.

Ces moyens sont clairement identifiables dans les Communautés. La Communauté est un espace, qui développe à la fois des capacités élémentaires (hygiène, savoir-vivre, communication) et d'autres plus complexes (formation externe). La maîtrise de ces capacités favorise alors le retour à la pleine potentialité de l'individu. Mais, au-delà de cela, c'est la notion de compétence qui est réévaluée dans les Communautés.

Les notions de compétences et de qualification sont redéfinies dans les Communautés, comme s'il s'agissait de réapprendre tout depuis la base. Ce réapprentissage global ne s'arrête pas à un ensemble de capacités, d'expériences professionnelles et de diplômes. La situation d'exclusion nécessite de considérer les dérives comportementales liées à l'exclusion, les séquelles psychologiques et physiques. Dans les structures communautaires, la liste des critères de qualification est plus longue que dans le circuit ordinaire, et les fiches « compétences » des Communautés en général, sont plus exhaustives que celles du « Pôle Emploi ». Cela nécessite de pouvoir évaluer, mesurer, et valoriser un ensemble à la fois objectif et subjectif de compétences et de capacités. Les compétences des Compagnons s'inscrivent dans des cycles d'intégration. Avant d'apprendre un métier, certaines personnes profondément exclues doivent passer par une procédure de réhabilitation sociale et de réappropriation des capacités de base. En ce sens, la spécificité communautaire repose sur un ajustement de la définition et de l'évaluation de ces compétences. Nous avons observé sur le terrain la mise en place de vrais circuits de formation et de vraies mesures de valorisation des acquis.

Tableau 12 La gestion de la qualité du travail du collectif bénéficiaire (en termes de formations, développement compétences et qualifications, accompagnements socio-/psycho –thérapeutique)

Types d'accompagnements et de formations	Emmaüs Le Plessis	Emmaüs Dunkerque	Emmaüs Murcia	Emmaüs Navarra	Emmaüs Cambridge	Emmaüs Colchester
Développement et reconstruction personnels						
Capacités nécessaires au développement personnel	Comportements relationnels : Vie communautaire (Tâches domestiques, etc.°, Solidarité Alphabétisation Permis de conduire	Comportements relationnels : Vie communautaire (Tâches domestiques, etc. Solidarité Alphabétisation Permis de conduire	Vie communautaire (Tâches domestiques, etc.) Solidarité Aptitudes sociales : alphabétisation, Expression et stratégie de communication formation aux procédures administratives (Comment lire et remplir des documents, etc.) Permis de conduire Informatique (niveau basique : Premier contact avec l'outil informatique)	Vie Communautaire (Tâches domestiques, etc.) Solidarité) Accord de collaboration et régulation basique Solidarité Alphabétisation Permis de conduire	Vie Communautaire (Tâches domestiques, etc.)	Vie Communautaire (Tâches domestiques, etc.)
Santé[1] et Hygiène	Hygiène personnelle Suivi dans des centres d'alcoologie (volontaire)	Hygiène personnelle Suivi d'alcoologie (volontaire)	Hygiène personnelle Suivi d'alcoologie et addiction aux drogues (tests)	Hygiène personnelle Suivi d'alcoologie et addiction aux drogues	Hygiène personnelle Suivi d'alcoologie et addiction aux drogues	Hygiène personnelle Suivi d'alcoologie et addiction aux drogues
Accompagnements psychologiques et thérapeutiques	Suivi en centre médico-psychologique	Suivi en Centre médico-psychologique	Gestion stress et anxiété Attention aux nécessités basiques Groupes thérapeutiques Entretien personnalisé Formation aux politiques de genre (Homme/Femme)	Suivi psychologique	Contact avec les services de probation ou services pénitentiaires, Agences de lutte et prévention contre la dépendance à l'alcool et aux drogues Suivi médical	Contact avec les services de probation ou services pénitentiaires, Agences de lutte et prévention contre la dépendance à l'alcool et aux drogues
Sécurité	Formation aux premiers		Prévention des risques	Prévention des risques	Prévention des risques	Prévention des risques

[1] En termes de « santé », nous distinguons les problématiques de santé mentale et le reste ; notamment, concernant les suivis d'alcoologie et de dépendances à la drogue

	secours					
Loisirs	Diverses sorties organisées	Diverses sorties organisées	Diverses sorties Education aux loisirs (théâtre, etc.)	Ateliers : Photo- graphie, Peinture, danse africaine. Sorties « neige »	Diverses activités financées	Diverses activités financées
Formation Interne (à l'activité de la structure)						
Formation relative à l'activité	Idéologie et Histoire d'Emmaüs Informatique (Windows, etc.) Brocante Restauration et réparation (meubles, Informatique et électroménagers et objets seconde-main Vente Tri et recyclage (Textile, Papier, Plastique, Bois, Métaux) DEEE[1] Permis de conduire	Idéologie et Histoire d'Emmaüs Informatique Brocante Restauration et réparation (meubles, Informatique et électroménagers et objets seconde-main Vente Tri et recyclage (Textile, Bois, Métaux) DEEE Permis de conduire	Idéologie et Histoire d'Emmaüs Informatique Ecologie Brocante Restauration et réparation (meubles, Informatique et électroménagers et objets seconde-main Technique de magasinage et logistique Récupération environnementale Vente Tri et recyclage (Textile, Papier, Plastique, Bois, Métaux) DEEE <u>Maintenance</u> : Maîtrise des techniques de maintenance et formation matériaux : maçonnerie, Serrurerie, « casse et destruction » de matériaux,	Idéologie et Histoire d'Emmaüs Tri et recyclage (Textile, Papier, Plastique, Bois, Métaux) DEEE Formation à l'Environnement et à l'écologie Formation à l'économie sociale et à l'éthique solidaire Brocante Restauration et réparation (meubles, Informatique et électroménagers et objets seconde-main Technique de magasinage et logistique Récupération environnementale	Idéologie et Histoire d'Emmaüs Tri et recyclage (Textile, Papier, Plastique, Bois, Métaux) DEEE Ecologie Brocante Restauration et réparation (meubles, Informatique et électroménagers et objets seconde-main Technique de magasinage et logistique Promotion Interne : gestion et management des équipes Ateliers menuiseries	Idéologie et Histoire d'Emmaüs Tri et recyclage (Textile, Papier, Plastique, Bois, Métaux) DEEE Brocante Restauration et réparation (meubles, Informatique et électroménagers et objets seconde-main Vente Tri et recyclage Permis de conduire

[1] Rappel DEEE : *Déchets d'Equipements électriques et électroniques.*

			plomberie, menuiserie, électricité, Eco jardinage et potager Contractualisation en technicien de récupération environnementale			
Structures d'insertion		Traitement Bois-Palette Friperie Epicerie solidaire	Friperie	Friperie Entreprise de récupération		
Sécurité sur les lieux de travail			Formation et suivi sécurité au travail	Formation et suivi sécurité au travail	Formation et suivi sécurité au travail	Formation et suivi sécurité au travail
Formation externe						
	Contact avec ANPE (Pôle Emploi)	Contact avec ANPE (Pôle Emploi)	Contact et partenariat avec les structures agréées : service d'information et d'orientation, Agence de placement, Service régional d'Emploi et Formation) Suivi hebdomadaire des offres d'emploi Accompagnement de pré-insertion et insertion vers les marchés normalisées de travail (CV-Technique de recherche d'emploi) Dérivation vers d'autres services et ressources	Contact et partenariat avec les structures agréées : service d'information et d'orientation, Agence de placement, Service régional d'Emploi et Formation)		
Aide à la mobilité	Aide au logement Placement dans les autres Communautés	Aide au logement Placement dans les autres Communautés	Aide au logement	Aide au logement		
|Im-|migration	Aide à la régularisation	Aide à la régularisation	Aide à la régularisation	Aide à la régularisation		

La situation d'exclusion de certains bénéficiaires exige un réapprentissage des bases en matière de sociabilité (relation à autrui, hygiène personnel). De plus, les différents parcours personnels demandent de mettre en place des itinéraires à la fois psychologiques, sociaux, administratifs, économiques et professionnels. Or, le manque de ressources réduit les possibilités d'itinéraires.

De plus, l'idéologie et l'autarcie de certaines Communautés impliquent une vision très restrictive en matière d'itinéraire et de réinsertion. Ainsi, pour certaines Communautés, le simple développement personnel ou le réapprentissage de l'hygiène sont perçus comme une formation ou un acquis. La confusion entre compétences, qualifications et simples capacités n'est peut être pas fortuite, parce qu'elle permet à certaines Communautés de fournir un encadrement a minima. En l'occurrence, la redéfinition a minima des compétences permet à certaines Communautés de réduire les moyens nécessaires à un vrai dispositif d'insertion. Cette réduction permet une réallocation des fonds nécessaires vers d'autres projets, notamment de solidarité envers les pays en développement (pays d'Afrique). Les propos recueillis par Eme et Carrel (Eme, Carrel, 2008) décrivent les différents courants de pensées en matière d'insertion au sein d'Emmaüs France.

Certains pensent que l'insertion est incompatible avec la vie communautaire :

> *« Emmaüs est une alternative de vie, c'est un choix de vie différente, communautaire, solidaire. Je n'y crois pas à la réinsertion » ;*
>
> *« si quelqu'un veut partir, d'accord, mais nous on souhaite plutôt le développement au sein d'Emmaüs »*

Pour d'autres, cette compatibilité est restreinte :

> *« il faut que, quand le compagnon a envie de partir le responsable puisse lui dire que la porte est ouverte, qu'elle reste ouverte aussi, s'il souhaite revenir » ;*
>
> *« nous, on fait de la réinsertion humaine, pas de la réinsertion professionnelle avec un projet et un délai pour l'accomplir…on ne cherche pas du travail pour lui, il se débrouille. Mais s'il souhaite partir, s'il trouve un travail salarié, alors on l'accompagne pendant deux mois environ, en lui permettant de rester quelques*

mois dans la communauté, on l'aide à s'installer (meubles, mobylette, aide au loyer d'un appartement…) »

Pour d'autres encore, il est tout à fait possible de réinsérer à partir d'une communauté :

« sur la question de la sortie de la Communauté, on n'est pas bons. Peut-être on désocialise, on déresponsabilise les compagnons en ne les poussant pas à se poser la question du dehors (…). On a fait venir l'ANPE et des boîtes d'Interim dans la communauté pour voir. On a découvert plein de choses, c'était pas inutile du tout pour les compagnons »

Mais la réinsertion et la sortie ne sont pas faciles :

« parfois on les retrouve en foyer d'urgence, il faut développer tout un discours pour qu'ils reviennent en communauté, parce qu'ils se sentent mal, d'être partis et d'avoir dégringolé ».

Le Mouvement Emmaüs ne dispose pas d'une stratégie claire en matière de lutte contre l'exclusion ou de réinsertion. Ces propos recueillis montrent que les responsables n'ont pas une vision unique des modes de réhabilitation. Les Communautés obéissent à des règles basées sur la pratique et les coutumes historiques. Les dispositifs mis en place oscillent entre le paternalisme qui consiste à accueillir tout individu en situation d'exclusion sans le responsabiliser, et l'« *empowerment* » qui tend à responsabiliser l'individu et lui donner les moyens de se réinsérer. Or, les Compagnons ont des profils différents, des problèmes et des besoins différents. Pour que le système soit vraiment efficace, il s'agit d'identifier et de combler ces différents besoins. Certains besoins sont difficilement résorbables, et pour certains, ils ont trouvé leur place au sein des Communautés de manière définitive : la vie communautaire leur convient.

Parmi les mesures à prendre, il faut tenir compte de la vulnérabilité des personnes en risque d'exclusion. En règle générale, cette vulnérabilité représente un risque qu'il faut maîtriser, quand il s'agit d'employer des populations qui présentent un tel profil. La question de la vulnérabilité est essentielle dans la relation de travail dans les Communautés. Beaucoup de Compagnons ont des profils sociaux, psychologiques, médicaux différents ou des « addictions »

multiples. Certaines personnes souffrent de pathologies importantes, et sont moins productives que d'autres. Malgré l'importance de la charité et de la solidarité, il est impossible de faire abstraction de ce qui est la caractéristique même du travailleur solidaire d'Emmaüs.

D'ailleurs en management, la cartographie des risques est une démarche systématique qui a pour objectifs d'identifier les risques de toute nature, d'apprécier la vulnérabilité de l'organisation. Par exemple, la vulnérabilité des Communautés d'Emmaüs est liée à celle des individus qu'elles accueillent et emploient. Afin d'atteindre efficacement leurs objectifs, les Communautés devraient décider d'un référentiel, c'est à dire « ce qui doit être », afin de pouvoir le confronter à « ce qui est réellement ». D'ailleurs, Isabel et Josefina (respectivement assistante sociale et conseillère d'orientation professionnelle au bureau d'*Emaus* Fundación Social de Madrid) nous expliquent que leur rôle est de « *mettre en concordance les éléments individuels, les compétences et les qualifications, et de les ajuster aux conditions du marché du travail* » (entretien Madrid, 21oct. 2008). Dans le cas des Compagnons, il faut tenir compte de plusieurs facteurs (par exemple, la dépendance à l'alcool ou de drogues, les maladies chroniques liées aux excès de leur vie dans la rue). Les Communautés doivent évaluer leur impact. On peut considérer l'impact d'une mauvaise santé et de mauvaises conditions de vie sur les conditions de travail (accident de travail), sur les ressources (dépenses et coût de santé) ; l'impact de l'âge sur la productivité, sur la retraite, sur la réinsertion et la réadaptation ; l'impact des risques industriels, comme la baisse de la consommation sur l'activité de récupération.

1.3.Deux exemples empiriques des stratégies d'emploi à Emmaüs : les cas d'Emaus Fundación Social à San Sebastian et Emaus Murcia dans la région de Murcie

1.3.1. A Emmaüs Fondation sociale, quatre facteurs permettent le retour à l'emploi du bénéficiaire

L'exemple d'*Emaus Fundación Social* (Emmaüs Fondation sociale) est idéal : parmi les structures visitées, la structure du Pays Basque espagnol a développé une vraie bureaucratie

solidaire. Sur un effectif d'environ 200 personnes, environ 1/3 regroupe les fonctions d'encadrement, d'accompagnement, ou administratives.

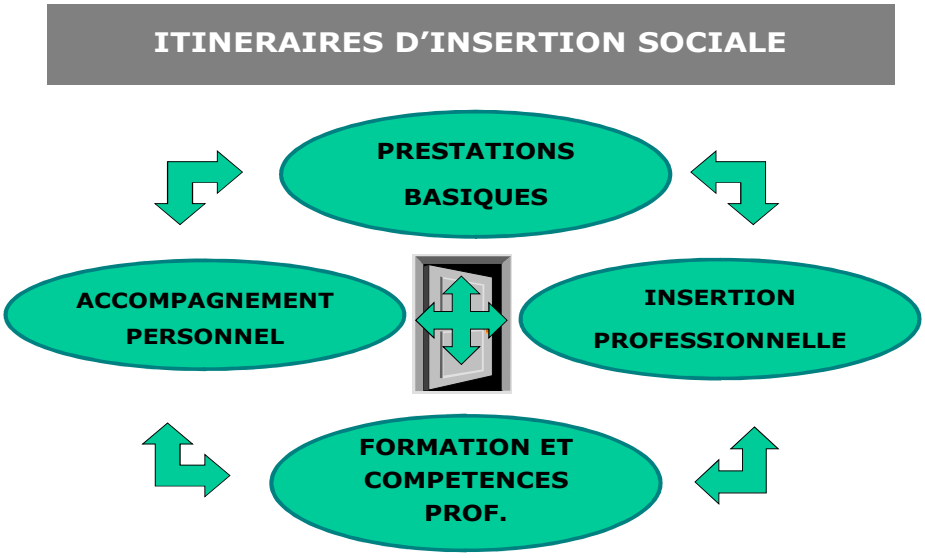
A *Emaus* Fundación social, on considère que l'employabilité d'un travailleur repose sur les capacités dont il dispose pour accéder à l'emploi. Au moment de concevoir un processus d'insertion professionnelle approprié à l'individu, la stratégie d'*Emaus* Fundación Social tient compte de quatre aspects fondamentaux à développer et à améliorer :

- les attitudes sont des dispositions qu'un individu manifeste à son égard et face à son environnement. Il est fondamental de traiter les attitudes négatives qui apparaissent systématiquement dans les comportements des personnes qui se sentent exclues, néfastes pour l'image qu'il renvoie à son environnement et qui favorisent le rejet. (Apathie, bas niveau d'estime de soi, manque de confiance sont parmi les attitudes négatives récurrentes et qu'Emmaüs considèrent comme des objectifs d'emploi à corriger) ;
- les aptitudes sont définies sur le niveau de formation, les connaissances acquises. Il faut faire le lien et adapter les systèmes conventionnels de formations à des personnes qui ont perdu l'habitude et l'intérêt d'étudier et perdu la motivation d'acquérir de nouvelles connaissances ;
- les habitudes sont les conduites organisées et structurelles. La Fondation sociale *Emaus* se propose de compenser le poids-mort, que représentent dans la majorité des cas, plusieurs années de déstructuration et de manque d'organisation ;
- les compétences manuelles et dextérités représentent l'ensemble des habilités acquises de manière pratique. » (*Emaus Fundación* Social, 2008)

Eu égard ces critères, le programme d'insertion socioprofessionnelle d'*Emaus Fundación* Social met en place quatre types de paramètres décrits dans le diagramme suivant : (1) les prestations basiques : à savoir assurer les nécessités de base du logement et de l'entretien ;(2) l'accompagnement personnalisé se réfèrent aux interventions requises pour un traitement plus personnalisé et plus qualifié tendant à résoudre les problématiques relatives à l'exclusion ; (3) la

formation et la qualification professionnelle ; (4) l'accès à l'emploi qui regroupe tous les systèmes conventionnels qui permettent de développer une activité professionnelle. »

Figure 8 Itinéraires d'insertion sociale, vues par *Emaus Fundación* social



Sources : *Emaus* Fundacion Social, Programme d'insertion socioprofessionnelle

Cette analyse d'*Emaus Fundación* social à San Sebastian est à peu près similaire à Murcia.

1.3.2. A Emmaüs Murcia, le retour à l'emploi passe par une définition précise des publics visés et par la mise en place d'étape d'insertion

A Emmaüs Murcia (*Traperos Emaus Murcia*), la mise en place d'un tel dispositif repose d'abord sur une bonne connaissance des bénéficiaires. Le tableau suivant permet de déterminer le profil des Compagnons à *Emaus* Murcia en Espagne. Il met en avant différents critères d'exclusion et de pauvreté. Ce tableau décrit le profil du travailleur dans les Communautés. Evidemment, ce profil ne correspond pas aux salariés, ni aux bénévoles. L'association Traperos *Emaus* de la région de Murcia (*Emaus* Murcia) opère une réelle distinction dans les différents profils des Compagnons. Ces derniers sont des bénéficiaires de différents programmes. Certains

programmes sont subventionnés par l'administration publique. Cette approche bureaucratique de la solidarité permet une lecture précise des différentes circonstances et des facteurs qui conduisent à l'exclusion, à la précarité et à la pauvreté. Il est possible de croiser plusieurs critères, comme l'origine ethnique ou la nationalité, le niveau de formation et l'éducation, la situation familiale, etc. Toutes les modalités inscrites dans le tableau sont autant de déterminants qui rendent complexe l'approche de ce type de travailleurs. La situation d'exclusion nécessite un accompagnement pluridimensionnel, et l'identité même du bénéficiaire reste complexe à déterminer. Ces Compagnons qui ont des spécificités et des besoins particuliers nécessitent un encadrement qu'une association ne peut fournir si elle n'a pas les ressources suffisantes. Les associations qui emploient ces travailleurs doivent envisager les subventions publiques ou privées comme un moyen de fournir l'encadrement adéquat ; et ce aux dépens de leur revendication d'autonomie financière. La structure Emmaüs Murcia a développé un programme d'insertion et d'accompagnement, qui tient compte de tous les facteurs d'exclusion.

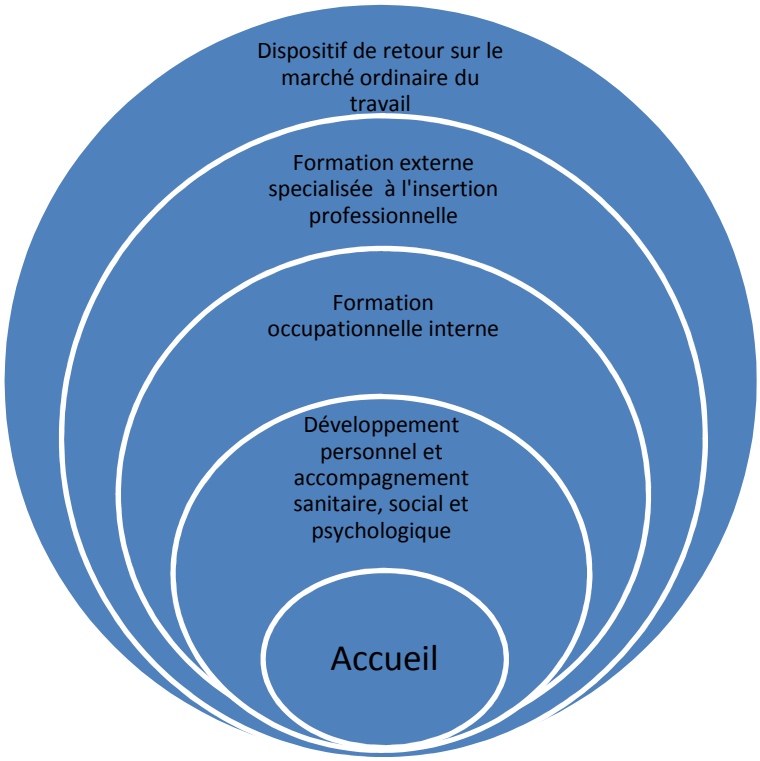
Tableau 13 Panorama du profil des Compagnons et Bénéficiaires à Traperos *Emaus* Murcia

	Nombres d'Hommes	%	Nombres de Femmes	%	total
Participants aux différents programmes d'aide sociale dont	**54**		**23**		**77**
Programme Intégré en 2007	**31**		**9**		**40**
Programmes antérieurs	**23**		**14**		**37**
Personnes sur liste d'attente					**99**
Sans études (ou au niveau du primaire)	**40**	**74,1**	**18**	**78**	**74**
Niveau d'étude secondaire	**2**	**3,7**	**1**	**4,3**	**3,9**
Bachelier	**0**	**0**	**1**	**4,3**	**1,3**
Formation professionnelle	**9**	**16,7**	**3**	**13**	**16**
Université	**2**	**3,7**	**0**	**0**	**3**
Sans expériences professionnelles	**12**	**22,2**	**5**	**22**	**22**
Répartition selon des critères sociaux, des problématiques d'exclusion					
Personnes sans domicile	**24**	**44**	**7**	**30**	**40**
Issues de familles décomposées	**12**	**22,2**	**4**	**17**	**21**
Séniors de plus de 45ans	**24**	**44,4**	**5**	**22**	**38**
Handicaps physiques	**15**	**27,8**	**6**	**26**	**27**
Handicaps psychiques	**11**	**20,4**	**4**	**17**	**19**
Dépendance aux drogues	**11**	**20,4**	**3**	**13**	**18,2**
Alcoolisme	**18**	**33,3**	**2**	**8,7**	**26**
Violence conjugale	**1**	**1,9**	**8**	**35**	**12**
Immigration	**13**	**24,5**	**2**	**8,7**	**19**
Ex-détenus	**3**	**5,6**	**2**	**8,7**	**13,1**
Origine ethnique gitane	**4**	**7,4**	**4**	**17**	**10**

Source : Asociacion Traperos de *Emaus* de Region de Murcia, Memoria, 2007.

Nos propres observations ont permis de dessiner la figure ci-dessus. Elle décrit les cinq différentes étapes qui constituent le processus d'accompagnement et d'insertion dans la structure d'Emmaüs Murcia.

Figure 9 Processus d'accompagnement et d'insertion (Modèle d'Emmaüs Murcia)



J. Ambroisine, 2012

La première étape est celle de l'accueil. Les différents bénéficiaires sont accueillis selon le nombre de places, mais aussi selon leur profil. En effet, à l'époque de l'enquête (2008-2009), Emmaüs Murcia percevait des subventions de divers organismes. Les profils des bénéficiaires sont directement liés aux programmes d'aides sociales dans lesquels ils sont inscrits, et qui financent une partie de leur maintien au sein de la structure communautaire. Néanmoins, la part des subventions tendait à diminuer, pour une plus grande autonomie financière, ce qui indique des changements au niveau de l'accueil.

La deuxième étape est celle du développement personnel et de l'accompagnement sanitaire, social et psychologique. Il existe un dispositif permettant le suivi psychologique des bénéficiaires. Des travailleurs sociaux, des psychologues, des conseillers d'orientations ont pour objectif de favoriser le retour à une certaine normalité dans les comportements sociaux, les habitudes de travail, les modes relationnels, etc. Contrairement au *credo* des Communautés françaises qui dit que « le travail rend la dignité », le personnel d'Emmaüs Murcia préfère avoir une vision cohérente du profil des bénéficiaires. L'intérêt d'un tel processus est de faire la synthèse des dérives comportementales, des faiblesses et des handicaps sociaux afin de les corriger. Il ne s'agit plus d'accueillir un ensemble de bénéficiaires sans pouvoir les distinguer les uns des autres, mais de les discriminer dans des processus d'accompagnement personnalisé. A notre sens, l'absence d'une telle discrimination est le point faible des Communautés françaises visitées.

Les formations internes et externes forment respectivement la troisième étape et la quatrième étape. Trois types de formation professionnelle peuvent être distinguées, à savoir la formation professionnelle spécifique ou initiale (destinée aux étudiants qui décident de se lancer dans le monde du travail) ; la formation occupationnelle (enseignement adressé aux personnes au chômage et aux demandeurs d'emploi, visé à leur insertion ou réinsertion dans le monde du travail) ; et la formation professionnelle continue (elle concerne les adultes qui travaillent déjà, mais qui souhaitent valoriser les acquis de leur expérience et perfectionner leurs savoir-faire, ce qui contribue pour accroitre l'employabilité).

Dans le cas de Murcia, ce sont les deux derniers types qui sont évidemment valorisés. Le double dispositif interne/externe permet de respecter l'idéologie d'Emmaüs (« le travail rend la diginité ») en favorisant le maintien de l'activité et de l'apprentissage au sein de la structure. Il permet de maintenir l'activité économique et l'entretien de la structure, autour de la dimension communautaire. En effet, les formations internes proposées relèvent du jardinage biologique, de l'entretien de l'infrastructure (maçonnerie, plomberie, menuiserie, etc.), des ateliers de réparation et de rénovation du mobilier et des objets acquis par donation, du traitement

environnemental des matériaux recyclables, etc. Ce dispositif valorisant la formation interne et externe permet aussi de requalifier le personnel encadrant en formateur. Tous les chefs d'équipes et coordonnateurs sont désignés à la fois comme responsables de leur secteur mais aussi comme formateurs. La présence de formateurs internes assure à la structure le maintien des subventions. Enfin, cela favorise l'intégration du bénéficiaire dans une démarche interne/externe. Il travaille au sein de la communauté mais il peut également intégrer les formations qu'il souhaite. Pour certains communautaires, les ateliers de formation externe sont également un moyen de sortir – physiquement – de la communauté. Le travail au sein de la Communauté et la formation externe sont le préalable à l'accession au marché normalisé du travail.

La cinquième et dernière étape consiste à réintégrer le marché ordinaire du travail. Ce processus n'assure pas forcément de trouver un emploi, mais il permet de normaliser les conditions d'emploi.

En conclusion, contrairement à ce que propose l'idéologie d'Emmaüs, ce n'est pas le travail qui rend la dignité mais le processus d'inclusion-réinsertion. L'efficacité de certains dispositifs repose sur le fait de considérer le bénéficiaire autrement que comme un individu exclu. Ce dispositif intègre le bénéficiaire dans un processus, personnalisé et communautaire, d'insertion. Ainsi, l'idéologie d'Emmaüs évolue d'une vision charitable et solidaire à une perspective sociale et administrative. Cette divergence de perspective est soulignée par les travailleurs sociaux rencontrés au sein de la structure *Emaus Fundación* social de Madrid. Au sein de la fondation sociale, Carmen (assistante sociale) développe des projets de collaboration, notamment des projets d'emploi. Mais selon elle, il faut aussi tenir compte des autres problématiques qui touchent l'emploi (responsabilité familiale, dépendance à l'alcool, etc.). « *Il faut donc coordonner l'ensemble des ressources, en fonction des profils des bénéficiaires. L'insertion professionnelle doit induire l'autonomie. Les moyens de trouver un emploi sont*

tellement différents que cela exige une réelle flexibilité. » (Carmen, Entretien 2008). Selon nos observations, les travailleurs sociaux d'*Emaus* Fundación social à Madrid sont dans la valorisation des compétences professionnelles et la réhabilitation, même si le contact et l'écoute sont importants. L'accompagnement nécessite d'autres moyens (comme psychologique, par exemple).

L'insertion professionnelle et la gestion des risques doivent donc tenir compte d'une situation de départ marquée par une somme de risques ; elles doivent considérer un enchevêtrement de pratiques formelles ou informelles, un nombre parfois insuffisant de partenaires. Cela permet de développer les étapes de transitions et d'insertion, de cerner les responsabilités, d'améliorer les capacités et fixer les contributions. L'essentiel pour la relation de travail consistant dans l'« *empowerment* » des Compagnons. Il doit en résulter un équilibrage précis de droits, de garanties, de devoirs, de négociation, de responsabilités et de répartition du pouvoir. D'ailleurs, Isabel et Josefina du bureau d'*Emaus* Fundación social à Madrid, respectivement assistante sociale et conseillère d'orientation professionnelle, expliquent qu'elles n'ont pas beaucoup d'influence sur les conditions d'emploi dans les entreprises qui emploient les bénéficiaires (Isabel, Josefina, Entretien, 2008). Leur pouvoir de négociation est faible. Elles travaillent plus sur l'approfondissement des aptitudes professionnelles du bénéficiaire (ponctualité, respect des règles, etc.) et aussi sur son retour d'expériences.

2. La fonction employeur à Emmaüs

Depuis le début des années 1980, on constate l'émergence d'un «marché du travail associatif» (Hély, 2008). Certaines associations se transforment en véritables «entreprises ». Hély estime que 145 000 associations emploient au total près de 1 650 000 salariés. (Hély, 2008)

C'est beaucoup plus tôt dans les années 1960 qu'Emmaüs a amorcé ces transformations décrites par Hély. Afin de développer le Mouvement, un courant gestionnaire au sein des membres

d'Emmaüs préconise de professionnaliser l'intervention sociale. Ce chapitre décrit les spécificités d'Emmaüs en tant qu'association de type employeur. Il existe plusieurs types d''entreprises associatives' (Hély, 2008, p 58). D'ailleurs, Hély en dénombre quatre types d'entreprises associatives : gestionnaires, partenaires, unipersonnelles et marchandes (Hély, 2008). Or, l'intérêt de ce travail était d'expliquer que certaines associations, comme Emmaüs, avaient développé un modèle qui débordait le cadre d'une telle typologie. La deuxième partie de la thèse traitait du phénomène d'hybridation et de la diversité des structures Emmaüs en Europe. Si l'on prend uniquement le cas français, nous rappelons qu'Emmaüs France s'organise en trois branches sectorielles distinctes. En développant son activité dans les secteurs communautaires, de l'économie solidaire et de l'insertion, de l'action sociale et du logement, le Mouvement français fonctionne déjà selon plusieurs formes règlementaires d'entreprise associative.

Tout d'abord, Emmaüs peut être qualifiée de « gestionnaire ». En tant qu'association d'action sociale, son activité est fondée sur l'intérêt général, à la fois en matière d'hébergement d'urgence. Dans les trois pays visités, Emmaüs emploie des salariés de droit commun. Dans certains cas, Emmaüs cumule une légitimité, liée à son image publique, sa relation formelle et informelle avec l'État et la présence de nombreux professionnels. Même si l'idéologie d'Emmaüs prône une autonomie financière, nous avons pu observer que certaines Communautés bénéficiaient d'une proportion de financement public (c'est le cas d'*Emaus* Murcia en Espagne). Ensuite, d'autres structures Emmaüs, comme celle du Plessis Trévise, peuvent être qualifiée d'associations partenaires. L'activité de l'association est toujours orientée vers l'intérêt général, et son fonctionnement repose sur une relation partenariale avec des pouvoirs publics essentiellement locaux (Emmaüs Le Plessis Trévise est enregistrée auprès de la DDASS comme CHRS). Enfin, le Mouvement Emmaüs regroupe également des associations de type marchand. Certaines ont développé de vraies stratégies de développement. Et, toutes les structures ont recours à des activités commerciales et industrielles afin de poursuivre un but non lucratif.

En général, les Communautés Emmaüs se rapprochent beaucoup plus du modèle marchand, mais des phénomènes d'hybridation ont conduit les structures à adopter des stratégies relevant également des autres modèles. Un tel développement hybride a des conséquences sur l'évolution de la fonction employeur à Emmaüs. En employant des salariés, un nouveau lien social se crée dans un espace qui se situerait entre le lien bénévole et le lien salarial. La spécificité d'Emmaüs est qu'elle emploie à la fois des salariés de droit commun, des salariés en contrats d'insertion, des bénévoles mais aussi les bénéficiaires de l'aide sociale qu'elle fournit. Comme décrit dans la première partie, les Compagnons ont un statut très spécifique de « travailleur solidaire ». A notre connaissance, il n'existe aucun autre modèle d'association employeur de ce type. Même d'autres associations comme « Jardin de cocagne » ou encore « Le Relais » qui emploient des individus en risque d'exclusion, n'emploient pas ce type de travailleurs-bénéficiaires.

Il existe une forte préoccupation d'Emmaüs face aux enjeux de développement de son activité et au respect de son idéologie. Cela se répercute sur son mode de gouvernance et sa qualité d'employeur. A Emmaüs, comme dans d'autres associations, il existe une spécificité associative de la fonction employeur. La professionnalisation de l'intervention sociale, la gestion de l'emploi salarié, les relations de travail entre salariés, bénévoles et Compagnons nécessitent un encadrement particulier.

En général, la fonction employeur est vécue par les élus du monde associatif comme une nécessité au développement du projet. Dans une enquête du Fonjep[1] réalisée auprès d'élus associatifs, cette fonction apparaît plus importante que le projet associatif, l'organisation du travail ou encore l'encadrement (Fonjep, 2006).

A Emmaüs, nous avons pu observer que cette fonction avait une influence sur les modes de gouvernance et les choix stratégiques des élus associatifs. Dans une association employeur, l'employeur est clairement le président d'association, cependant ce dernier peut en exercer pleinement la fonction ou, au contraire, la déléguer à une direction salariée. Des relations souvent complexes s'établissent au sommet de la hiérarchie. Elles sont tantôt équilibrées, et

[1] Le FONJEP est le Fond de Coopération de la Jeunesse et de l'Education Populaire

fondées sur la complémentarité, tantôt déséquilibrées, en faveur de l'élu, ou de la direction salariée selon les cas. Nos observations sur le terrain permettent de préciser qui du président ou du directeur influence l'organisation et la gestion du collectif communautaire.

2.1. La fonction employeur à Emmaüs France est occupée par le président et deux directeurs (les cas du Plessis Trévise et de Dunkerque)

2.1.1. Présentation du tandem à la tête des communautés françaises

Dans certaines associations, la fonction employeur est occupée par une entité bicéphale ; c'est-à-dire que la fonction employeur est à la charge d'un tandem président élu et directeur salarié. François Mayaux parle d'un noyau « tandem »[1], quand le président et le directeur se partagent conjointement le pouvoir et la prise de décisions. A Emmaüs France, cette configuration repose sur trois acteurs. Toutes les Communautés sont rattachées à une association. Or, la communauté n'est pas une structure associative comme une autre. Il s'agit d'une structure qui est à la fois entreprise associative de type marchande et un centre d'hébergement. Le fonctionnement des Communautés dépend à la fois du bureau exécutif (BE) et de la direction.

Tout d'abord, la principale qualité d'un président de Communauté est de maintenir le compromis : d'un point de vue légal, il est le « patron » et le BE, l'employeur. Cependant, il n'est pas le « manager » du collectif communautaire. D'ailleurs, la direction des Communautés françaises repose sur deux co-responsables (ou co-directeurs). Ces derniers sont en charge de la

[1] François Mayaux propose huit configurations du partage de pouvoir (Mayaux, 1999) : Un noyau dominé par le président qui exerce une domination sur l'ensemble de l'organisation et du CA ; un noyau dominé par le directeur ; un noyau « tandem » : président/directeur où les décisions sont préparées et prises conjointement ; un noyau « tandem élargi » : bureau/directeur où les membres du BE sont, également, fortement impliqués et participent pleinement au processus de décisions, alors que les autres membres du CA ont un rôle réduit ; un noyau « polarisé bénévole » où tous les administrateurs bénévoles sont fortement impliqués et où le personnel salarié se contente de la gestion et de l'administration ; un noyau « polarisé salarié » concentre, à l'inverse du modèle précédent, l'ensemble des pouvoirs aux mains des salariés ; un noyau « alliance » qui constitue une entente privilégiée et de bonnes relations entre les responsables salariés et les responsables bénévoles ; un noyau « fragmenté » où malheureusement s'opposent de manière conflictuelle deux manières de penser et fonctionner.

gestion du personnel, du management et de l'activité économique et industrielle. Dans certains cas, il arrive même qu'un directeur soit en charge des affaires économiques, à savoir le développement des activités industrielles et commerciales, et l'autre, responsable des activités sociales et communautaires. En France, si le pouvoir et la prise de décision sont partagés entre une double direction salariée et une présidence bénévole, par contre, il n'existe aucun représentant des Compagnons au niveau exécutif.

En France, le statut du président d'une Communauté française est régi dans le cadre de la loi de Juillet 1901. Cependant, le statut et le rôle du président devaient correspondre aux spécificités communautaires. Les présidents d'Emmaüs que nous avons interrogés ont un profil militant, voir syndicaliste. Le président de la Communauté du Plessis est un ancien syndicaliste alors que la présidente d'Emmaüs Dunkerque participe également à d'autres actions associatives

2.1.2. La fonction employeur à Emmaüs Dunkerque est influencée par la personnalité de la présidente et les compétences des directeurs

A Dunkerque, la Présidente d'Emmaüs a une personnalité qui va de la « dame patronnesse », qui encourage et organise l'œuvre de bienfaisance de la Communauté de Dunkerque, à la militante progressiste qui s'impose aux autorités.

Les dimensions, «militante» et «caritative», sont complétées par la dimension professionnelle qu'apporte la direction salariée. La présidente d'Emmaüs Dunkerque occupe son rôle traditionnel de présidente bénévole. Grâce à ses contacts dans les réseaux associatifs locaux, elle inscrit l'action de la Communauté Dunkerque dans des actions polyvalentes et multiples : par exemple, l'aide aux sans-papiers revêt une importance particulière dans la région du Nord, avec la problématique de la migration. Elle organise les relations avec les autres associations, l'action politique auprès des autorités, etc. Très proche des Compagnons, elle les accompagne dans leur démarche d'insertion, elle utilise même ses ressources personnelles pour aider les Compagnons (aide au logement, etc.).

La responsabilité de la Communauté est donc parfaitement équilibrée entre les deux responsables salariés qui s'occupent de la gestion économique et sociale de la Communauté, et la présidente de la Communauté qui occupe un rôle politique et solidaire.

Le récent renouvellement du BE avec l'arrivée récente de la Présidente, le départ de l'ancien directeur, l'embauche récente du deuxième co-directeur font une configuration qui ressemble plus à un noyau élargi, où le bureau exécutif dans son ensemble et la direction coopèrent au développement et font face aux changements liés à ces départs et arrivées.

2.1.3. Le profil syndicaliste et formateur du Président d'Emmaüs Le Plessis Trévise a un impact sur la fonction employeur

A Emmaüs le Plessis Trévise, la mission du Président est à la fois une mission d'animation, de vie associative, une mission d'accompagnement de la vie communautaire, mais aussi une mission d'employeur. Dans les documents officiels, elle consiste, en coopération avec les directeurs salariés, à veiller à ce que le droit du travail soit respecté, à l'établissement d'un contrat de travail pour chaque salarié, à réfléchir sur l'application des conventions collectives aux spécificités d'Emmaüs, à employer les services d'un cabinet comptable pour la gestion des salaires et fonds de prévoyance, à ce que les déclarations URSAFF et retraites complémentaires soient conformes, à favoriser la formation des salariés, à entretenir des relations de partenariat avec les services sociaux de l'agglomération, à veiller à ce que la règlementation sur le plan de la sécurité, de l'hygiène, et de la santé des Compagnons soit appliquée.

A 73ans, Jacques Campargue est président de l'association Emmaüs Le Plessis depuis 2004 (entretien de 2008). Avant d'être élu Président de l'Association Emmaüs Le Plessis Trévise, il était un client de la Communauté depuis 1981. Comme il le raconte, il a été repéré par le directeur salarié de l'époque afin de devenir membre bénévole, et ensuite d'intégrer le Conseil d'Administration. Le Président Campargue se considère comme un laïc militant, historiquement ancré dans le syndicalisme. Il a sa carte d'adhérent à force ouvrière et est élu à la commission exécutive de l'Union départementale, il participe aussi à la commission des cadres ingénieurs

(UCI). Ancien cadre formateur et gestionnaire de risques à la Caisse d'Assurance Maladie du département du Val-de-Marne, il est chargé de cours en « Licence professionnelle » de Management de la protection sociale à l'Institut français d'Ingénierie sociale de l'Université Descartes.

En occupant ces différentes fonctions, il reconnaît que la disponibilité n'est pas sa première qualité. C'est pour cette raison qu'il considère la collaboration avec les co-directeurs salariés comme essentielle au développement de la Communauté du Plessis. D'ailleurs, il admet que la rentabilité est un passage obligé : « *on ne peut pas faire comme si on était une entreprise, mais l'économie nous rattrape. Il faut être attentif aux dépenses et aux ressources.* » (J. Campargue, Entretien 2008)

Toutefois, il explique que l'ancienneté et le rapport à l'idéologie influencent beaucoup le partage du pouvoir : entre les présidents qui sont des bénévoles historiques de la Communauté et la direction, les relations peuvent être conflictuelles. Il s'agit parfois d'un rapport de domination entre des logiques militantes et des logiques gestionnaires. Le partage du pouvoir entre les trois acteurs peut être efficace, mais aussi un handicap par rapport au management et à l'élargissement des champs de possibilités des Compagnons.

En tant que Président – syndicaliste - ancien cadre formateur, la figure du Président d'Emmaüs Le Plessis est intéressante. Il ne se situe pas du tout comme un chef d'entreprise, vis-à-vis des salariés. Son expérience de président n'a rien à voir avec son ancienne profession, mais en tant que syndicaliste, son positionnement est ambigu. Quand un travailleur, salarié ou Compagnon, est en difficulté, il a une réaction de syndicaliste, c'est-à-dire qu'il est concerné par les conditions de travail. Pourtant, il sait aussi qu'il faut développer la Communauté avec les travailleurs dont on dispose. *« Je rêve que les communautés puissent décrocher leur téléphone et appeler la DRH d'Emmaüs France pour leur dire j'ai besoin de tel ou tel professionnel, prépare tout ce dont j'ai besoin »* explique-t-il (J. Campargue, Entretien 2008). Au sein d'une Communauté, comme celle du Plessis Trévise, la gestion des ressources humaines et la fonction employeur exigent beaucoup de flexibilité : *« Certains compagnons sont parfaitement autonomes. Pour d'autres, ça dépend des jours, de leurs addictions, de leurs états d'âme.*

Piloter un compagnon, c'est comme piloter un hélicoptère. Avec du tact et de la mesure. Mais les amis ne sont pas mieux » (J. Campargue, Entretien 2008).

La règlementation du travail et les conventions collectives sont appliquées pour les travailleurs salariés. Cependant, le discours est plus nuancé quand il s'agit des Compagnons, le président considère qu'il faut garder les spécificités.

Le président revient sur un épisode bien connu dans le Mouvement Emmaüs, où d'anciens Compagnons avaient poursuivi le Mouvement devant les tribunaux afin de faire convertir leur expérience communautaire en contrat de travail et voulaient être reconnus comme salariés[1]. En quittant la communauté, ces derniers voulaient s'inscrire aux Assedic, ce que le statut de Compagnon ne permettait pas. A cette époque, Christophe Deltombe qui est aujourd'hui Président d'Emmaüs France et qui était auparavant adhérent individuel et avocat de l'Union centrale de Communautés Emmaüs, avait travaillé sur la reconnaissance légale du statut de Compagnons d'Emmaüs. Il avait obtenu de la Cour de cassation que leur statut de travailleur solidaire, ne soit pas soumis à la règlementation sur le travail salarié.

Sans rentrer dans les détails, le président du Plessis Trévise explique que Deltombe les a *« tirés d'affaire »* (J. Campargue, Entretien 2008). Pour le président d'Emmaüs Le Plessis, le lien de subordination du Compagnon à la Communauté ne relève pas d'une relation salariale *« ça ressemble à un contrat de travail, mais ce n'est pas un contrat de travail »* (J. Campargue, Entretien 2008). Pour lui, la décision du tribunal est une juridiction de cour de cassation, c'est-à-dire qu'il admet qu'elle est modifiable. Il admet aussi que le Mouvement Emmaüs a eu de la chance que la Cour donne un avis favorable – *peut-être parce que c'était Emmaüs* (J. Campargue, Entretien 2008). Il rajoute que si la Cour de Cassation avait pris une décision différente, le développement économique de la Communauté s'en serait trouvé fortement influencé. En tant qu'employeur, il serait alors incapable de payer les salariés, et serait alors obligé de licencier tous les salariés locaux. A ce titre, il ajoute qu'à l'heure actuelle, la

[1]Affaire « Communauté Emmaüs de Marseille Pointe6Rouge contre Miralles Baron » à la Cour de cassation, le 9mai2001,

subvention DDASS d'un montant de 700 000 € par an permet de payer les salaires de deux directeurs et des salariés locaux.

En conclusion, en tant que président, celui-ci adhère et accepte les composantes qui fondent la spécificité d'Emmaüs, telles qu'elles existent, avec leurs limites. Il est conscient de l'importance de la professionnalisation, et il reconnaît que la spécificité de la gestion des ressources humaines est un avantage pour le développement de la Communauté du Plessis. La fonction employeur au Plessis permet de situer les choses en termes de responsabilité, en termes de services. Les responsabilités du Président, tout comme celles du responsable s'exercent différemment selon qu'elles concernent les amis, les Compagnons et les salariés locaux. Pourtant, les deux se retrouvent sur les logiques gestionnaires. Les Communautés d'Emmaüs, notamment celle du Plessis Trévise, relèvent d'un modèle de répartition des pouvoirs de type « noyau tandem ». Mais, ce modèle est soutenu par les nombreuses commissions qui favorisent la vie associative et communautaire au Plessis, et qui regroupent les salariés, les bénévoles et les Compagnons autour de projets de solidarité.

2.2.Au Royaume-Uni, les « Trustees » sont des gestionnaires des Communautés Emmaüs (les cas de Cambridge et de Colchester)

2.2.1. Le gouvernement à travers la « Charity Commission » définit le rôle des « Trustees » et des membres du bureau exécutif des associations britanniques

Dans l'organigramme d'une association britannique, c'est le statut des membres du bureau qui interpelle : les « *Trustees* ». Les « *Trustees* » sont plus souvent associés à des investisseurs qu'à des militants. Leur militantisme apparait au second plan derrière ce que certains Compagnons appellent le *social power* (pouvoir social) : une forme de promotion de soi. Cette critique révèle les tensions qui existent entre les « *Trustees* » et les bénéficiaires. La Commission gouvernementale en charge des associations (« *Charity Commission* ») insiste sur le développement et les opportunités à être « *Trustee* ». En général, cela fonctionne très bien dans

la mesure où les « *Trustees* » accordent une certaine autonomie aux salariés de l'encadrement dans la gestion de la communauté. Les « *Trustees* » sont les responsables juridiques d'une association, ils sont en charge des principes de propriété, de la finance, de l'emploi (de salariés ou de volontaires). Certains « *Trustees* » rencontrés sont de vrais investisseurs, avec des réelles compétences en matière de gestion et d'investissement. Certains ont permis la création de Communautés dans des régions réputées difficiles en matière de culture solidaire.

D'ailleurs, la « *Charity Commission* » insiste sur les compétences en management, gestion et finance. Il ne faut pas nier leur importance. Ainsi, l'organisation d'une communauté nécessite que les jeux de pouvoirs soient relativisés, au profit d'une coopération entre les membres du personnel encadrant. Le fonctionnement des Communautés nécessite de faire le lien entre professionnalisme et militantisme. Au-delà du fait d'être des structures solidaires, les « *charities* » ont une relation très formelle avec les autorités administratives. Les « *Trustees* » ont avant tout la responsabilité de faire respecter les règles administratives, juridiques, de sécurité, de santé et d'hygiène. Le fonctionnement des Communautés britanniques doit être rigoureusement surveillé. Des rapports annuels sont rendus aux autorités de tutelle et à la « *Charity Commission* ». La fédération Emmaüs UK accorde un rôle important au « *Trustee* ». Dans son approche de la gouvernance associative des Communautés, la fédération considère le tandem « *Trustee* »+directeur, indispensable au développement des Communautés. Ce tandem correspond parfaitement à l'identité hybride des « *charities* » britanniques, à la fois association et société. Toutes les Communautés sont à la fois des sociétés à responsabilité limitée et des « *charities* » (association). Ce tandem permet d'imposer un mode managérial de gouvernance – de type gouvernance professionnalisée (CNAM, CPCA, 2011) – .

Le succès et le développement d'une communauté sont possible grâce à la coopération entre les membres du bureau exécutif (« *Trustees* ») d'un côté, et entre le directeur et son personnel de l'autre côté. Les membres du comité de direction sont les membres du bureau exécutif et le directeur. Le rôle de ce comité consiste dans plusieurs tâches : le développement de la communauté, être garant de l'idéologie, apporter un soutien au personnel et aux Compagnons, assurer la sécurité de la Communauté, assurer la gouvernance de l'association et le

développement des politiques stratégiques, assurer la concordance et le respect des législations portant sur les statuts d'associations, de sociétés et autres règlements statutaires. Le comité peut décider de déléguer à des sous commissions des tâches bien que le comité reste l'unique responsable, des tâches telles que le développement des stratégies, le suivi des activités et des résultats de la communauté, le suivi et l'évaluation des ressources afin de remplir les objectifs économiques, sociaux et de solidarité. Les membres du comité exécutif sont soumis à des obligations administratives : l'évaluation annuelle des ressources en collaboration avec le directeur-manager de la Communauté (recettes et dépenses, préparation du budget) ; organiser les relations et conditions salariales avec l'encadrement et personnel salarié ; assurer la concordance entre l'idéologie du Mouvement et les responsabilités légales en tant que société et associations ; s'assurer que les règles et pratiques associatives soient en accord avec les thèmes de l'égalité des chances, de la santé, de la sécurité de l'alimentation.

Nos observations sur le terrain rendent compte de la diversité des profils de présidents et des directeurs. La double qualité des Communautés britanniques en tant que société et en tant qu'association a un impact sur la fonction employeur, sur le profil des présidents et des directeurs. Notre enquête s'intéresse à différents cas de figure entre les Communautés de Cambridge et de Colchester.

2.2.2. Présentation des différents profils de dirigeants à Cambridge et leur influence respective sur la fonction employeur

Tout d'abord, notre enquête s'intéresse à Paul et Jane. A l'époque de l'enquête, en 2009, Paul et Jane sont les fondateurs de la Communauté de Cambridge, ils allaient bientôt partir à la retraite. Paul est un ancien policier et Jane est une ancienne infirmière. Leur profil socioprofessionnel et leur implication idéologique font d'eux des directeurs qui sont à la fois fondateurs et directeurs. Ils associent les principes du Manifeste d'Emmaüs aux règles formelles de l'administration, notamment en matière d'insertion, de suivi et contrôle des addictions, d'accompagnement

médical des Compagnons, de contrôle des normes de sécurité et d'hygiène. La législation est très présente dans la régulation des structures associatives : le dirigeant ne peut faire abstraction de l'ensemble des règles, comme c'est le cas dans certaines Communautés françaises.

Après leur départ, le nouveau directeur sera Simon Grainge. Le nouveau directeur est un ancien policier, qui a aussi travaillé dans des organismes humanitaires (notamment Handicap International). En tant que nouveau directeur, son profil ressemble à celui d'un manager. Il veut engager la Communauté dans de nouvelles réformes. D'ailleurs, avant son accession à la direction, son emploi consistait dans la retranscription et la mise en conformité des règles informelles. Il veut améliorer les règles en fonction des législations. Il comprend l'importance des normes dans les objectifs de l'association. Il est plutôt réformiste. Il investit dans la réorganisation hiérarchique et mise sur une direction bicéphale : un directeur gestionnaire de l'activité économique et un manager de type action sociale en charge de la Communauté. Ainsi, il distingue la double utilité de la structure à la fois entreprise environnementale et structure communautaire. Il intègre la logique idéologique et institutionnelle à son activité. Il adopte le profil du chef d'entreprise et s'appuie sur des moyens rationnels de développement.

2.2.3. A Emmaüs Colchester, le Président « Trustee » gère la Communauté comme une entreprise

A l'époque de notre enquête, la Communauté de Colchester était la plus récente. L'entretien que nous avons eu avec Richard Spooner, Président du board of « *Trustees* » (Bureau exécutif) révèle une vraie stratégie managériale. Contrairement aux deux cas précédents, où la direction de la Communauté était sous la responsabilité des directeurs, dans ce cas précis, le président du Conseil d'administration (Board of « *Trustees* ») apparait comme un gestionnaire d'entreprise. Emmaüs Colchester est une entreprise sociale, à la tête de laquelle un comité de sept « *Trustees* » aux profils différents : une combinaison de personnes du secteur privé et du secteur public. Pour le président Spooner, les membres du Conseil doivent comprendre les deux aspects du modèle économique (public et privé). Emmaüs est une « *charity* » régie par le « *Charities*

Act » et aussi une entreprise régie par le « *Companies Act »*. Il nous explique qu'il y a vingt ans, il était plus simple de développer une communauté d'Emmaüs, parce que la régulation était moins contraignante. Le Président Spooner parle des 13 000 pages de régulations contre 6 000 il y a quinze ans. Il évoque les règles nationales comme la « *Consumer Law* », l'« *Employment Law* », la « *Health and Safety Law* » auxquelles s'ajoutent les contraintes des directives européennes.

Au Royaume-Uni, les « *charities »* sont souvent créées par la volonté d'un groupe de bénévoles. Ces derniers ayant participé à toutes les étapes du développement, ils sont comme des bâtisseurs- gestionnaires, plutôt que de simples représentants de l'association. Spooner explique qu'il a fallu dix ans pour bâtir la communauté. Il précise qu'il aurait peut-être été moins couteux et plus facile de bâtir une communauté il y a vingt ans : avec un rapport de 100 000£ il y a 20ans contre 1 000 000£ dix ans plus tard, et 3 000 000£aujourd'hui. Les Présidents des « *charities »* sont comme des investisseurs. Spooner précise qu'au début, beaucoup des « *Trustees* » et volontaires étaient très idéalistes. Beaucoup s'investissent dans le mouvement Emmaüs, pour satisfaire un besoin personnel. Mais en réalisant qu'il faut lever près d'1million de £, il faut un bureau exécutif efficace. Parmi les membres du BE de Colchester, on compte un « *Trustee* » qui travaille dans le bâtiment, un autre qui travaille pour une compagnie d'impression, une femme qui travaille dans le service de probation, un avocat, un autre qui travaille dans les affaires (assurance, médias, services de santé) (Entretien Spooner, 2009).

Aujourd'hui, le président du Bureau exécutif pense qu'il manque au board d'autres compétences nécessaires à la pérennité du projet : *« le BE doit encore évoluer. Nous sommes à la recherche de personnes ayant des compétences dans les ressources humaines, les relations publiques, et probablement quelqu'un qui a des compétences dans le secteur de l'exclusion et du sans-logisme*. » (Spooner, 2009) Evidemment, parmi les membres de la direction salariée, certains possèdent ces compétences sociales. Or, l'écart entre les origines professionnelles des « *Trustees* » et l'idéologie du Mouvement prouvent qu'une « *charity »* est d'abord une affaire de bonne gestion.

Le président a développé un véritable plan stratégique afin de développer la structure. Le modèle économique que Spooner a développé, se détaille de la façon suivante : une communauté développée peut rapporter 500 000£ de ressources, avec ¼ venant à l'aide au logement (aides publiques), 2/3 venant de l'activité économique et des donations, avec l'intention de devenir plus autonome. Or, Spooner précise que si les Compagnons ne restent que neuf mois (turn-over) avec toute la formation aux procédures, le modèle ne fonctionne pas aussi bien. En tenant compte des critères personnels qui interfèrent avec l'efficacité et la productivité, le « *Trustee* » conclut son analyse en estimant que cela réduit la moyenne des coûts fonctionnels de 20 à 30%. L'analyse économique du président se base aussi sur l'opportunité des coûts que représente de retirer des individus du système (coûteux) de justice, des services sanitaires et sociaux, etc. « *Le minimum salarial/par heure pour des individus en risque d'exclusion, avec un faible niveau de compétence est d'environ 6£, mais les employés hésitent à les engager. Dans le modèle économique d'Emmaüs Colchester, on emploie des individus inemployables à coûts réduits à 4£ /H, en y ajoutant les aides sociales* » (Entretien Spooner, 2009).

2.3.En Espagne, la fonction employeur est occupée par le directeur de l'entreprise sociale (le cas de Navarra)

2.3.1. Présentation du « Patronato » en Espagne : les Bureaux Exécutifs sont peu présents dans la gestion des Communautés

A l'instar des modèles français et britanniques, les associations espagnoles sont dirigées par une « *fundación de patronato »;* c'est-à-dire le Conseil d'Administration comme Emmaüs Navarra ou Emmaüs Murcia). Il n'existe pas réellement de différences entre les trois modèles puisque ces « *patronatos* » regroupent des bénévoles.

Il s'agit d'un organe de gouvernance et de représentation, dont le rôle est l'administration des biens et l'application des droits et devoirs de l'entité. Les membres de ce conseil d'administration ont la responsabilité du patrimoine de l'organisation, et pour objectif sa rentabilité et la mise en place des projets solidaires. Le « *patronato* » adopte ces décisions et

agit selon les termes établis dans les statuts. Il est constitué au minimum de trois membres qui élisent un président, si le mode de désignation n'est pas prévu dans les statuts. Ce même conseil désigne un secrétaire dont le rôle reste la certification des accords du conseil. Toute personne physique peut être nommée au conseil d'administration, dans la mesure où elle dispose des capacités nécessaires à l'exercice de ces charges publiques.

Les personnes morales peuvent également faire partie du « *patronato* » et devront désigner une personne physique comme déléguée et représentante dans les termes établis par les statuts.

Les membres sont des bénévoles et exercent leur activité de façon gratuite. Ils prendront leur fonction après avoir pris connaissance, accepté la charge, par la signature à la fois de documents devant notaire ou autre moyen juridique permettant de confirmer l'enregistrement administrative de l'entité. A l'inverse des deux modèles français et britanniques, les « *patronatos* » des Communautés Emmaüs en Espagne interviennent très peu dans la gestion de l'entreprise associative. Cette tâche est entièrement à la charge des directeurs. Le cas espagnol est particulier du fait de l'autonomie des structures et de l'absence d'un secrétariat fédéral. Dans la majorité des cas, les structures sont dirigées par les fondateurs eux-mêmes. Ainsi, ce sont les directeurs-fondateurs qui ont réuni les membres du « *patronato* ». L'organisation espagnole est un modèle situé entre les deux autres modèles étudiés : les organigrammes étudiés relèvent d'une réelle volonté de professionnalisme comme le modèle britannique, alors que l'absence d'un « *Trustee* » ou « président » favorise une meilleure cohésion du groupe.

2.3.2. L'identité à la fois de directeur et de fondateur du Directeur d'Emmaüs Navarra a un impact sur le modèle professionnel de la structure

A titre d'exemple, José Maria Garcia Breso, directeur d'Emmaüs Navarra expliquait que le modèle professionnel d'Emmaüs Navarra n'est pas celui d'une entreprise, parce qu'il se positionne à la limite des standards des revendications syndicales. Le directeur considère que ces revendications ont quelque part appauvri le mouvement ouvrier et syndical. A l'inverse

d'une logique d'enrichissement individuel, le collectif a favorisé un enrichissement collectif. En l'occurrence, le modèle de Navarra se construit autour d'une logique de rentabilité, uniquement pour obtenir les moyens nécessaires au développement du projet (dans l'ordre : ressources de l'organisation, ressources individuelles, besoins de solidarité internationale). Pour le directeur, le mouvement syndical se plie aux exigences de ces adhérents, c'est-à-dire les revendications salariales. Par exemple, face à la revendication des 35 heures hebdomadaires, Emmaüs a fait le choix de 32 h+ 5 h de formation, avec une augmentation d'effectif de 25 personnes (les horaires sont aussi détaillés selon des postes, 37 h pour le personnel d'encadrement, 37 pour le personnel de récupération- livraison et d'autres personnels à mi-temps 20 h). Il n'existe pas d'agence interne pour le placement des personnels à mi temps ou travailleurs saisonniers (1semaine par mois). Les entités ordinaires représentatives des travailleurs sont remplacées par des coordinations et par un droit à l'information. Comme le précise le directeur, l'organisation n'est pas non plus un mouvement – assemblée, c'est-à-dire d'autogestion politique, parce que le collectif est très hétérogène et que les réalités économiques et humaines sont très diverses. Selon lui, ce serait impossible de créer une cohésion en termes de décision. Les décisions se prennent sur le principe de consensus, mais tout le monde peut apporter ses idées, avec une dynamique innovante et créative. Il existe des groupes de coordination, de quatorze personnes – responsables des différents espaces d'activité. Ces groupes de coordination élisent un comité de direction. Il existe aussi des groupes de réflexion (qui rassemblent des Compagnons d'un niveau identique de compréhension) : une sorte de comité d'entreprise qui évalue et réfléchit sur différents aspects (Informations internes et communications), sur les fonctions clés de la solidarité, de l'idéologie environnementale, de l'accueil et accompagnement social, et qui évaluent les éléments conjoncturels (augmentation salariale, etc.) pour suggérer des améliorations.

En ce qui concerne la faible rémunération des Compagnons, le directeur José Mari admet la possibilité d'un pécule uniquement à condition que ce pécule soit associé à un dispositif de formation, d'accompagnement et de traitement individuel face aux risques de chaque individu (recherche de solutions sanitaires, administratives, juridiques et sociales). Il faut fournir à

chaque individu les moyens de sa réinsertion et de son projet. Néanmoins, Emmaüs Navarra ne dispose pas d'une « agence interne d'insertion ». Pour cela, elle collabore avec d'autres services sociaux (publics ou associatifs) appartenant aux différents réseaux auxquels ils participent. Il y a une réelle volonté de rester une entreprise solidaire, certes, mais une entreprise sociale avant tout.

D'ailleurs, l'analyse du directeur d'*Emaus* Navarra va plus loin concernant l'aide sociale :

« Le problème vient quand on utilise la pauvreté comme un champ d'activité et de productivité. Les organisations d'aide sociale ont évolué pour devenir de vrais organismes de conseils, dépendants des subventions économiques. Les subventions de politiques sociales européennes (dispositif mis en place par Delors pour la lutte contre la pauvreté) ont commencé à institutionnaliser l'aide financière vers les organismes d'aides sociales. Ces aides ont transformé l'idéologie et les revendications sociales. Les organismes sociaux ont donc développé des capacités productives et techniques pour répondre aux problématiques sociales, mais que ne peuvent se réaliser sans les fonds nécessaires. De même, le militantisme volontaire s'est transformé en un militantisme salarié. Ce processus conduit à une démobilisation sociale, comme il existe une démobilisation syndicale. La pauvreté en Europe devient un secteur productif. » (JM Garcia, 2009)

Cette analyse est peut-être l'une des raisons pour *Emaus* Navarra d'éviter des stratégies trop socio-thérapeutiques, enclines aux subventions et à une perte d'autonomie.

3. Les différences de management dans les Communautés Emmaüs

Le terme « management » est utilisé dans beaucoup de situations différentes. Selon l'étymologie du mot, il s'agit de « *l'art de gérer les affaires domestiques d'un ménage* ». Evidemment, la signification a évolué. Dans la langue française, les usages de ce concept confondent souvent

d'une part le management – associé aux relations humaines dans un environnement personnel ou collectif –, et d'autre part la gestion – dédiée à la conduite des affaires en général.

Historiquement, le concept a subi plusieurs évolutions. Dans son ouvrage « *Administration industrielle et générale* » (Fayol, 1916), Henri Fayol considère que le management est une fonction administrative qui veille sur la réussite de cinq autres fonctions : technique, commerciale, financière, de sécurité, et comptable. A ce titre, les responsables de la fonction administrative de management, les administrateurs doivent prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Ce sont les compétences requises au poste de « manager ».

Taylor a fait évoluer le concept de management vers l'idée d'organisation scientifique du travail (Taylor, 1911, 1912). Le management est alors l'ensemble des principes généraux qui favorisent la productivité : ce sont notamment les principes de la division et de la décomposition du travail. Dans les années 1920, d'autres théoriciens dits de « l'école des relations humaines » récupèrent le concept de management, tout en s'inspirant de la psychologie (Follett, 1918, 1924 ; Mayo, 1933). Ensuite, l'analyse du pouvoir ou de la stratégie d'entreprise ont permis à d'autres chercheurs d'élargir les domaines d'application du concept de management (Weber, 1922 ; Crozier, 1964, 1977 ; Drucker, 1945 ; Mintzberg, 1986,1994 ; Porter, 1982)[1].

En évoluant, le concept de management tend à considérer les différents facteurs qui influencent la prise de décision, la gestion, l'encadrement, les modes de relations, à tenir compte des intérêts, de la représentation et de la responsabilité des différentes parties prenantes, etc. Le management englobe plusieurs grandes fonctions : marketing, logistique, finance, organisation, gestion de la qualité, gestion du système d'information, gestion des ressources humaines. Il existe un management stratégique qui concerne l'aptitude stratégique d'une organisation à entretenir une relation pertinente et durable avec son marché ; un management de projet qui concerne le savoir-faire pour organiser les processus nécessaires au maintien et au

[1] Par exemple, Weber remet en cause le modèle de l'organisation traditionnelle et charismatique, en décrivant le concept d'organisation rationnelle légale et en s'appuyant sur les procédures explicites de fonctionnement (Weber, 1922). Crozier analyse l'organisation constituée en vue d'atteindre un but défini, grâce à une série de procédés, grâce à la gestion des ressources humaines, à la coopération des individus les uns avec les autres, grâce au contrôle de tous les moyens nécessaires afin d'atteindre l'objectif fixé (Crozier, 1977). Mintzberg, lui aussi, considère l'ensemble des personnes qui entreprennent une action collective à la poursuite d'une action commune (Mintzberg, 1994)

développement de l'organisation ; un management opérationnel qui organise l'ensemble de l'activité selon les étapes de leur mise en œuvre ; le contrôle de gestion qui définit la capacité à disposer du niveau nécessaire et suffisant de contrôle interne, afin de mesurer et évaluer les synergies, cohérences et liens effectifs entre ces deux types de management.

Dans les années 1970-1980, c'est la sociologie des organisations, qui en s'intéressant aux facteurs individuels et à l'action collective, s'est également intéressée à la socialisation, la culture, la régulation et l'organisation du milieu associatif (Sainsaulieu, Laville, 1997). Le milieu associatif semble obéir de plus en plus aux mêmes règles que celles de l'entreprise. Au sein des associations, un conseil d'administration et un bureau exécutif décident tous les deux des grandes orientations, un président et un directeur général assurent le management stratégique, une équipe de cadres est spécialisée dans la gestion administrative et financière, les ressources humaines, le développement, la communication. Ainsi, les principes et les stratégies liés au management s'appliquent également au monde associatif. Ces transformations du monde associatif suscitent l'intérêt de chercheurs (Afchain, 1996 ; Sadoul, 2003) et des organismes (Adema[1], 2006 ; URIOPSS[2], 2003 ; CPCA[3], 2011 ; CIRIEC[4], 2010). Nos observations sur le terrain nous permettent justement de prolonger ces études et d'analyser les évolutions du management dans les Communautés Emmaüs.

3.1. Le management à Emmaüs Cambridge : entre le « Community leader » et ses « deputies »

Le directeur général de la Communauté de Cambridge est le « *Community leader* ». Il est à la tête d'un groupe de cadres : les « *deputies* ». Dans l'organigramme de 2009, ces cadres occupent des postes d'encadrement technique, notamment en tant que responsable de l'activité économique, en tant que moniteurs et chefs d'atelier, ou encore chauffeurs et responsables des

[1] Association pour le développement du management associatif de l'Ecole des Mines
[2] Union Régionale Interfédérale des Œuvres et organismes Privés Sanitaires et Sociaux
[3] Conférence permanente des coordinations associatives
[4] Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative

équipes de livraison, enfin, d'autres occupent des postes administratifs en tant que secrétaire ou comptable.

Dans la partie sur la fonction employeur, nous avons vu qu'il y avait plusieurs figures importantes dans l'organisation de la Communauté de Cambridge. Nous avons observé que chacune de ces figures personnifie un aspect de la méthode de management à Cambridge. Parmi les individus rencontrés au sein de la Communauté, il y a les deux fondateurs et anciens directeurs Paul et Jane, il y a le nouveau directeur Simon Grainge et parmi les cadres, il y a John.

3.1.1. Le profil des « Community leaders » a un impact sur les modes de management : entre « care » et rigueur administrative

Dès l'origine, les deux fondateurs ont imprégné la direction de la Communauté de Cambridge de leur personnalité. Jane est une ancienne infirmière et Paul est un ancien policier. Comme nous l'avons évoqué, leur profil socioprofessionnel et leur implication idéologique font d'eux des managers de type dirigeant gestionnaire : ils associent les principes du Manifeste d'Emmaüs aux règles formelles de l'administration ; notamment en matière d'insertion, de suivi et contrôle des addictions, d'accompagnement médical des Compagnons, de contrôle des normes de sécurité et d'hygiène. La législation est très présente dans la régulation des structures associatives : le dirigeant ne peut faire abstraction de l'ensemble des règles, comme c'est le cas dans certaines Communautés françaises. La Communauté s'est construite d'abord autour de deux dimensions : une dimension sociale et solidaire, celle du *care* ; et une autre dimension disciplinée, administrée et règlementaire.

En ce qui concerne l'apport de Jane dans la méthode de management, l'encadrement du groupe communautaire repose d'abord sur une dimension idéologique, sociale et solidaire, celle du

« care[1] » ; c'est-à-dire sur une volonté de prendre soin des plus démunis. Cette vision de l'encadrement est une valeur importante chez les professionnels de la santé et de l'action sociale. Cette approche recouvre le suivi et l'accompagnement.

Le directeur doit assurer le processus de référence, de transfert et d'insertion, y compris la visite dans les prisons, et la liaison avec les services sociaux. En tant que directeur de la Communauté, il prend la responsabilité de l'accueil, de l'enregistrement, de l'évaluation des risques et présentation aux groupes. Il assiste l'intégration des Compagnons dans la Communauté, en favorisant l'organisation, le soutien matériel, la supervision et le suivi de ceux qui requièrent une assistance médicale (assistance à la désintoxication). Il assure la protection sociale des Compagnons, il assure le suivi des dossiers, et supervise le traitement médical et la prise de médicaments par les Compagnons. Parmi les compétences requises, le directeur est censé avoir une bonne connaissance des différents types de drogues, des formes d'addiction et des conséquences, il doit disposer d'une bonne connaissances des problématiques sanitaires que touchent la consommation de drogues et d'alcool, d'une connaissance des pratiques paramédicales et médicales (tests antidrogues, alcotests). Le poste de directeur de Cambridge requiert une capacité à travailler et à gérer des travailleurs aux profils différents, une capacité de négociation et de médiation en situation de conflits. Le poste de directeur nécessite d'avoir une expérience de travail en milieu psychiatrique ou environnement de pathologie mentale, ou une qualification en suivi médical.

Le management de Cambridge relève aussi d'un management des hommes, administré et réglementaire. Cette approche est nécessaire, à la fois au maintien de l'ordre dans la communauté, mais aussi à la pérennité de l'activité. Les activités économiques et sociales d'une Communauté sont encadrées par un certain nombre de règles internes et par la législation britannique. En Grande-Bretagne, la règlementation administrative a une place importante. Il existe une quantité importante de normes de sécurité, d'hygiène, de santé, de sécurité au travail, etc.

[1] Care est un mot de langue anglaise qui signifie « prendre soin de »

Cette logique est influencée par la figure du fondateur Paul et par ses origines professionnelles. Cette approche est reprise par son successeur Simon. D'ailleurs, les deux hommes ont en commun d'être des anciens policiers. Le nouveau directeur, Simon Grainge, a aussi travaillé dans des organismes humanitaires (notamment Handicap International). A l'instar de Paul, il considère qu'il est important pour le développement des Communautés de respecter et faire respecter l'ensemble des réglementations internes et externes. D'ailleurs, le nouveau directeur a l'objectif de mettre en conformité un certain nombre de règles coutumières ou informelles. Cela prouve que les structures associatives peuvent s'adapter et se développer même dans des conditions administratives et législatives contraignantes, avec un public de bénéficiaires aux profils complexes. Le directeur de la Communauté de Cambridge doit disposer d'une bonne connaissance de la législation relative à l'addiction et usages de drogues, mais aussi des règles de travail. Il doit faire preuve d'une bonne connaissance des méthodes de travail dans des lieux communautaires ou résidentiels. D'ailleurs, le management de la Communauté de Cambridge tient compte des dimensions, économique et industrielle. Malgré le statut des travailleurs, et leur situation d'exclusion, les responsables favorisent avant tout le développement de l'activité économique, afin de permettre l'accueil des bénéficiaires. Si l'entreprise associative fait faillite, alors c'est toute la structure communautaire qui s'effondre. De plus, le travail nécessite le respect de certaines conditions et règles de travail : hygiène, sécurité, santé au travail, respect des normes de travail (horaires, vacances, congés).

En reprenant la direction de la Communauté, le nouveau directeur Simon Grainge a décidé une réorganisation hiérarchique. Il mise sur un management qui fonctionne autour des deux fonctions, sociale et économique. A la tête de la Communauté, il impose une direction bicéphale : un directeur gestionnaire de l'activité économique et un manager de type action sociale en charge de la Communauté. Ainsi, il distingue la double utilité de la structure, à la fois entreprise et communauté.

3.1.2. Le poste de « deputy » ou de cadre : la promotion interne favorise le management des hommes

Le poste de cadre communautaire ou « *deputy* » est un facteur de stabilité pour beaucoup de Compagnons. Cette stabilité est favorisée par un management des hommes (Afchain, 1997) S'il est vrai qu'Emmaüs prend en charge des populations en risque d'exclusion ou en exclusion, à Emmaüs Royaume-Uni, la promotion interne au sein des Communautés britanniques permet de grimper dans la hiérarchie de l'organisation, jusqu'à la direction d'une Communauté. C'est un outil de réinsertion et de retour à une certaine normalité sans quitter le cadre communautaire.

Parmi les membres du personnel encadrant, l'exemple qui illustre le mieux l'évolution de l'encadrement à Cambridge et l'idée du management des hommes est celui de John, « *deputy* » (cadre) à Cambridge. John est un ancien Compagnon qui a vécu dix ans dans la rue avant son intégration en communauté. Ancien chef d'entreprise, il devient alcoolique à la mort de sa femme, sombre dans la dépression et fait faillite. Dans la rue, il entend parler des Communautés Emmaüs et décide de reprendre sa vie en main, « *avant qu'il ne soit trop tard* ». Depuis qu'il a intégré la Communauté de Cambridge, il a grimpé les échelons et est devenu encadrant.

John est un cadre de type dirigeant d'action sociale : il fait preuve d'empathie envers les bénéficiaires, il maîtrise les compétences liées à son environnement de travail. Or, en tant qu'ancien chef d'entreprise et ancien SDF, sa logique d'encadrement relève d'une ambigüité. S'il adopte en général une posture d'intégration, sa position identitaire est parfois conflictuelle. En effet, même s'il a bénéficié d'une réelle promotion interne, il conçoit que l'insertion ne soit pas applicable à l'ensemble des bénéficiaires. Selon lui, certains individus ne peuvent ni ne veulent retourner dans le marché ordinaire du travail. Ancien membre d'un syndicat, il reconnaît aussi que la présence syndicale au sein d'une communauté, serait inefficace parce que l'environnement professionnel communautaire est très différent. Il a été très impressionné par la figure de l'Abbé Pierre et par son idéologie, mais reconnaît que « *quand il a vu tous ces hommes en costumes autour du fondateur, il a su que c'était le début de la fin* » (Entretien John, 2009). Il est donc très attaché aux valeurs idéologiques, l'humain doit passer avant l'activité

économique même si en tant qu'encadrant il est très rigoureux sur la bonne réalisation des travaux et le respect des règles et conditions de travail.

3.2.Le management à Emmaüs Dunkerque

A l'instar de beaucoup de Communautés françaises, celle de Dunkerque est dirigée par trois personnes : la présidente bénévole, les deux co-directeurs salariés. Nous avons d'ailleurs évoqué la répartition des pouvoirs entre trois dimensions : associative, sociale et économique. Le management de la Communauté de Dunkerque relève de ces trois dimensions, mais surtout d'un management des personnes (Afchain, 1997).

3.2.1. Le management des personnes à Emmaüs Dunkerque doit créer les conditions optimales pour remplir la mission associative et permettre la qualité de service

Le management des personnes tient compte de la définition des missions, des objectifs à fixer, de l'attribution des moyens, de l'évaluation des résultats, du développement des compétences, et évidemment de la motivation. On sait que la mission et l'idéologie sont partagées de façon relative par l'ensemble des travailleurs (salariés, bénévoles, bénéficiaires), mais l'attribution des moyens diverge selon les degrés d'autonomie et de marchandisation de l'activité. En l'occurrence, il s'agit de coordonner un ensemble d'acteurs différents en termes de qualifications et d'attentes. Cette logique s'associe à une gestion des ressources humaines, qui fait concorder le projet de certains individus avec l'organisation de l'association.

Au sein de la Communauté de Dunkerque, les co-directeurs et l'ensemble du personnel encadrant créent les conditions optimales pour un travail de qualité satisfaisant. Ils tentent de dynamiser les Compagnons à travers un dispositif adéquat favorisant leur réadaptation au marché du travail. Cette démarche est possible parce que la structure de Dunkerque se compose de la Communauté, mais aussi d'une boutique solidaire, d'une épicerie solidaire appelée « Tabgha » et d'une entreprise d'insertion appelée « Spycker ». Chacune de ces structures

emploie des Compagnons, sur la voie de la réinsertion, et représente une porte d'accès vers le marché normalisé du travail.

Il existe au sein de l'ensemble d'Emmaüs Dunkerque des structures appartenant aux trois branches (communautaire, insertion et économie solidaire). Cette organisation nécessite un management spécifique. L'encadrement de la Communauté est donc assuré par la présidente et les co-directeurs, par le personnel administratif (comptable, secrétaire, et assistant social), par les responsables coordonnateurs des entreprises d'insertion, de l'épicerie et de la boutique solidaire. Chacun des membres de l'équipe d'encadrement d'Emmaüs Dunkerque contribuent à la mise en œuvre des différents projets. En garantissant la poursuite des objectifs du Mouvement, les personnels d'encadrement ont pour mission « *d'assurer et d'optimiser le bon fonctionnement de l'Association Emmaüs Dunkerque* » (Emmaüs Dunkerque, 2008).

3.2.2. L'encadrement à Dunkerque entre management d'équipe et management de projet

Parmi les personnels d'encadrement le responsable de l'entreprise d'insertion a pour mission le développement de l'atelier Chantier d'insertion « Spycker », dans l'esprit du Mouvement Emmaüs. Nos observations du poste de travail permettent de dire que son rôle couvre plusieurs dimensions du management.

Sous l'autorité des co-directeurs, il est en charge de l'accueil, de l'intégration et de la formation du Compagnon en insertion au sein de l'Entreprise d'insertion. Le responsable de l'atelier « Spycker » est donc l'interlocuteur des Compagnons en insertion, il est également en charge de la relation aux clients, dans le cadre de l'activité économique de l'entreprise d'insertion.

La mission du responsable de l'entreprise « Spycker » relève du management d'équipe : l'encadrement des hommes sur le chantier, l'animation de rencontres hebdomadaires avec l'équipe d'encadrement, l'organisation et la planification des postes de travail, la formation des personnels sur leur poste, la mise en application des règles de sécurité, d'hygiène, etc.

De même, sa mission relève aussi de la gestion, puisqu'il veille à atteindre les objectifs journaliers, et les faire évoluer. Il est responsable de la gestion des stocks, il veille au bon fonctionnement et à l'entretien du matériel, il assure le suivi de l'information à destination des services de comptabilité et de la direction.

Le responsable dispose aussi d'un mandat de représentation. Il est donc amené à représenter l'Association Emmaüs Dunkerque à des instances internes et externes du Mouvement sur les questions d'insertion.

Parmi le personnel encadrant, la coordonnatrice de l'épicerie solidaire Tabgha a pour mission le développement de l'activité économique et sociale de l'épicerie.

Comme le responsable de l'entreprise d'insertion, sa mission relève de plusieurs formes de management. Sa mission relève d'un management de projet, puisqu'elle organise et anime les comités de pilotage de l'épicerie solidaire, elle suit les dossiers et entretient les réseaux de partenaires solidaires. Sa mission consiste également dans la gestion, le suivi budgétaire avec le comptable, la recherche de donateurs et la mise en place de partenariats (Emmaüs Dunkerque, 2008).

La coordonnatrice de l'épicerie solidaire pratique aussi un management des équipes. Elle accueille les nouveaux bénévoles, elle anime et organise le travail des équipes, en divisant et répartissant les tâches, elle anime les rencontres trimestrielles. Enfin, comme le responsable de l'entreprise d'insertion « Spycker », la coordonnatrice de l'épicerie « Tabgha » dispose d'un mandat de représentation, qui lui permet de représenter l'Association Emmaüs Dunkerque à des instances en interne et en externe.

Les profils des cadres décrivent les différents niveaux de management nécessaires au fonctionnement d'une structure aussi développée. C'est parce que l'activité d'Emmaüs Dunkerque couvre des dimensions associatives, solidaires, sociales, économiques, et d'insertion que le management prend des formes diverses, selon des objectifs diverses. A Emmaüs Dunkerque, le management oscille entre un management des équipes, un management de projet, un management stratégique et la gestion. La flexibilité et la diversité des petites structures au

sein de l'ensemble d'Emmaüs Dunkerque conduisent chacun des membres du personnel encadrant à adopter des stratégies correspondant à des objectifs et des besoins de la structure Emmaüs Dunkerque.

3.3.Le Management à Emmaüs Murcia

3.3.1. Les multiples dimensions du management repose d'abord sur une véritable bureaucratie solidaire

A Emmaüs Murcia (Espagne), le management se décline sous la forme d'une véritable bureaucratie solidaire. Il existe une hiérarchie de directeur, coordonnateurs, responsables, chef d'équipes. Au sein d'Emmaüs Murcia qui compte une cinquantaine de travailleurs, la répartition et l'encadrement se réalisent en fonction des espaces et des fonctions (administratives, de récupération, social thérapeutique, de formation, etc.)

Le management recouvre trois dimensions : le management de la stratégie repose sur le respect de l'idéologie associative ; le management des équipes repose sur le fait que plusieurs types de travailleurs collaborent au même projet. Ces différences sont relatives à la fonction, aux statuts (certains sont des bénéficiaires de programmes d'aides) ; enfin, le management des activités repose sur le fait qu'il existe plusieurs types d'activités au sein de la structure de Murcia.

De telles formes de management sont liées au fait que les problématiques associatives sont prises en charge par des travailleurs sociaux et professionnels des secteurs environnementaux. Cela conduit à une autre forme d'organisation, plus professionnalisée. C'est là, une des différences avec le modèle français, très militant. En Espagne les Communautés ont une approche plus gestionnaire de l'exclusion en Espagne. Ainsi l'investigation sur le terrain décrit l'exemple de Murcia en Espagne, comme un modèle révélateur. L'organisation d'une structure comme Traperos Murcia sur un organigramme détaillé à l'extrême.

La structure de Traperos *Emaus* Murcia se divise en quatre espaces relatifs aux fonctions, aux activités, et aux objectifs. Il existe donc un espace administratif qui regroupe les fonctions

direction, gestion des ressources humaines, comptabilité et recherche de subventions, et moyens d'autonomisation financière ; un espace qui comprend l'ensemble des activités industrielles et économiques de l'association (récupération, ateliers, vente, entretien, réparation en ateliers) ; un espace socio thérapeutique, auquel appartient la maison communautaire ; un espace formation et insertion.

La majorité des espaces (ou département) est divisée en aires, sous la responsabilité d'un coordonnateur et d'une équipe de responsables. Il ne faut pas confondre le poste de coordonnateur et celui de responsable. La fonction du responsable est subordonnée à celle du coordonnateur. Elle est relative à l'activité et aux nombres de salariés. Il existe par exemple plusieurs responsables pour la récupération : un responsable pour la récupération dans la localité de Molina, un pour la localité de Murcia, un pour les matériaux déchets d'équipements électriques et électroniques.

Chaque aire compte un responsable, dont les fonctions générales sont : accompagner et suivre le travail quotidien et le développement personnel, favoriser les bonnes relations entre les travailleurs, la résolution de conflits, doter les travailleurs de capacités sociales et techniques, créer un espace d'échange et de communication, etc. En général, ils ont aussi la charge des tâches liées à l'organisation et au fonctionnement de l'aire, en collaboration avec les autres responsables. En plus d'un coordonnateur pour l'ensemble de l'espace, il existe une équipe de responsables par activités. Par exemple, dans l'espace récupération environnementale, il existe un coordonnateur pour l'ensemble de l'espace et des responsables pour les ateliers, pour la vente. Un tel dispositif est réalisable parce qu'Emmaüs Murcia a longtemps bénéficié de finances publiques et privées. Cela lui a permis de recruter les travailleurs sociaux, les personnels administratifs et les techniciens nécessaires à un tel encadrement.

Nous avons tiré plusieurs informations de ce type d'organigramme. Tout d'abord, il faut faire la distinction entre les fonctions hiérarchiques (le directeur est supérieur au coordonnateur, qui est supérieur à un responsable). De même, il faut distinguer les différents espaces (*areas* en espagnol), et chacune des subdivisions, qui correspondent à des secteurs ou des activités

différentes. Cette distinction peut découler d'une longue suite de divisions et sous divisions (selon l'étendue des activités de l'association).

3.3.2. L'espace administratif

L'espace administratif est relatif au fonctionnement global de l'association : le soutien financier, la recherche d'autonomisation, les relations avec l'administration publique, la gestion des ressources humaines, la comptabilité. L'espace administratif comprend plusieurs fonctions, chacune prise en charge par un ou plusieurs professionnels.

Organigramme 8 Espace "Administration" de Traperos *Emaus* Murcia

ADMINISTRATION		**QUALITE**	**PREVENTION**	**COORDINATEUR GENERAL**
Comptabilité et Subventions *Ana*	Ressources humaines et Facturation *Juan Valverde*	*Paco* *Nona*	*Paco C.* *Nona*	*Paco.*

Sources : Organigramme Murcia, Emmaus Murcia, 2008

3.3.3. L'espace formation et insertion

La formation et l'insertion professionnelle sont soit internes à la structure et propres à l'activité (formation à la récupération, à la vente, dans les ateliers, cours de conduite de véhicule de transport de marchandise ou de véhicule de tourisme, cours d'alphabétisation, formation continue), soit externes (programme d'éducation aux adultes, etc.).

Ce seul espace est consacré à la future insertion des bénéficiaires sur le marché normalisé du travail[1]. Contrairement à l'espace suivant qui est consacré à l'accompagnement *en interne* des bénéficiaires.

3.3.4. L'espace socio-thérapeutique

L'espace socio thérapeutique comprend une aire thérapeutique, et une aire sociale. L'espace communautaire appartient à l'espace socio thérapeutique. (Voir organisation ci-dessous)

Organigramme 9 Espaces "sociothérapeutique" & "formation" de Traperos *Emaus* Murcia

<table>
<tr><td>ACCOMPA-
GNEMENT
Cristina</td><td>SUBVENTIONS
Loli</td><td>COMMUNAUTE
José
Noelia</td><td>THERAPEUTIQUE
Mila
Juan Antonio</td><td>FORMATION
Elena</td><td>ORIENTATION
Nona</td><td>ADMINIS-
TRATION
Ana Bélén</td></tr>
<tr><td>ASSISTANCE
Ana Bélén
Loli</td><td>ASSISTANCE
Cristina
Ana</td><td>ASSISTANCE
Emilia
CHEF D'EQUIPE</td><td colspan="4"></td></tr>
</table>

Emmaus Murcia, 2008

L'espace socio thérapeutique est divisé en une division thérapeutique, prise en charge par deux psychologues, une division relative à l'attention « sociale intégrale », c'est-à-dire l'ensemble des éléments, outils, facteurs nécessaires à la réinsertion. L'équipe est formée de deux éducatrices sociales, deux assistantes sociales, et une conseillère d'orientation professionnelle.

3.3.5. L'espace récupération environnementale et entretien

[1] La question de l'insertion est la problématique majeure d'une étude comparative sur les structures communautaires d'EMMAÜS, d'autant plus qu'il existe une seconde branche dans la structure française, qui se dédie à l'insertion. Or le problème est posé de la question de l'insertion des communautaires. En Espagne, nous verrons qu'il n'existe pas de branches distinctes comme dans la structure, et que la problématique de l'insertion se pose autant dans les structures communautaires que dans la fondation sociale EMAUS.

L'espace récupération environnementale et entretien regroupe la division des activités d'entretien (jardinage, réparation des locaux (plomberie, menuiserie, charpenterie, électricité)) ; la division des activités de vente ; la division des activités de récupération.

A son tour, la division récupération se décompose aussi en sous-divisions. Ces sous-divisions sont en fonction de la localité où sont effectuées les récupérations ; en fonction des types et de la matière de biens à récupérer (carton, verres, métal, mobiliers d'occasion). (Cf. Tableau suivant)

L'espace de récupération environnementale et d'entretien est structuré en quatre aires : la récupération, les ateliers[1], l'entretien et la vente. La présentation de différentes aires (ou secteurs) permet de mieux comprendre la gestion, l'organisation et la répartition des acteurs qui participent de ces espaces. D'ailleurs, l'ensemble des acteurs, quels que soient les fonctions, les secteurs, les niveaux hiérarchiques, qu'ils soient membres du personnel encadrant ou bénéficiaires, tous se regroupent sous l'identité de Traperos[2].

[1] Les ateliers opérationnels sont la classification du papier et du métal, la menuiserie, la restauration et la réparation, (froid, électronique et électricité), le textile, la réparation des biens de consommation usuels etc.)

[2] D'ailleurs, un simple élément très pertinent se trouve dans la simple terminologie « Traperos » (en français, chiffonniers), dans la structure, de l'administration aux ateliers, à la vente, tout le personnel se sent « Traperos ».

Organigramme 10 Espace "Récupération environnementale et entretien" de Traperos *Emaus* Murcia

RECUPERATION			VENTES		COORD. ENTRETIEN ET MENUISERIE	COORD. ATELIERS ET DEEE
COORD. RECUPERATION MURCIA *Victor*	COORD. RECUPERATION MOLINA *Paco C.*	COORD. RECUPERATION DEEE *Khalid*	COORD. MAGASIN *Juani*	COORD. ENTREPOT *Juani*	 *Fredy*	 *Tomas*
CHEF D'EQUIPE *Mery*, *Ignacio*	CHEF D'EQUIPE *Dani*, *Higinio*	CHEF D'EQUIPE *Josue*	CHEF D'EQUIPE *Vanessa*	CHEF D'EQUIPE *Gabriela*	CHEF D'EQUIPE *Lucian*	CHEF D'EQUIPE
ADMINISTRATION *Paco M.*						
ACCUEIL TELEPHONIQUE *Marisol*						
OUVRIERS	OUVRIERS	OUVRIERS	OUVRIERS	OUVRIERS	OUVRIERS	OUVRIERS

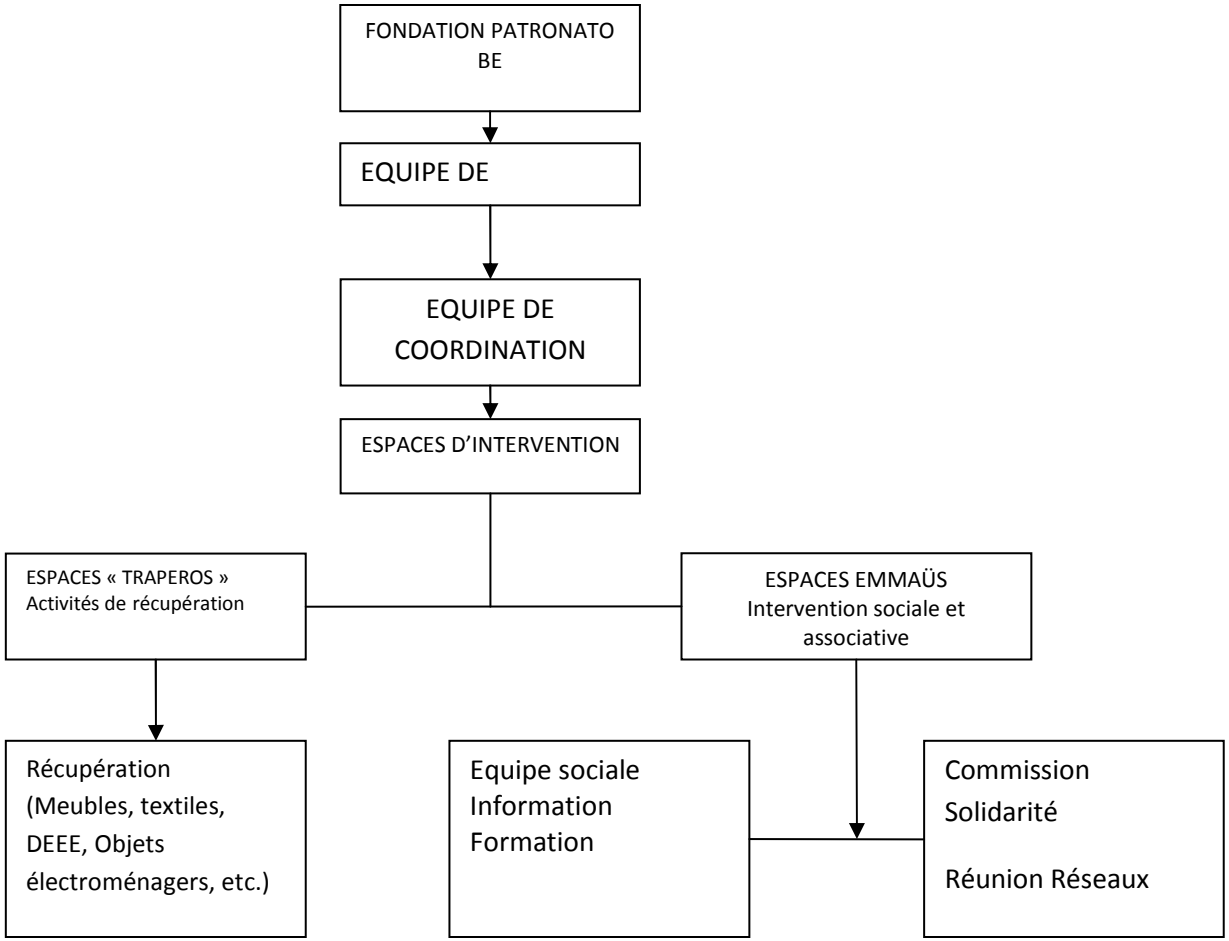
Sources : Organigramme Murcia, Emmaus Murcia, 2008

Le management à Murcia recouvre donc trois dimensions. Tout d'abord, le management de la stratégie repose sur le respect de l'idéologie associative et l'idéologie environnementale. Le management des équipes permet d'encadrer les différents types de travailleurs. Tous les travailleurs se reconnaissent sous l'identité des traperos « chiffonniers », quel que soit leur poste. Le management des activités repose sur le fait qu'il existe plusieurs types d'activités au sein de la structure de Murcia. Ce management des activités est un management de subventions et de programmes. En l'occurrence, le dispositif dépend pour une part des subventions (réduites au fil des années). L'exemple britannique démontrait que la contrainte règlementaire ne représentait pas un risque pour l'association. Le cas de Murcia prouve que la pression des financeurs n'est pas non plus un obstacle à un projet à la fois solidaire, environnemental, social, économique et industriel.

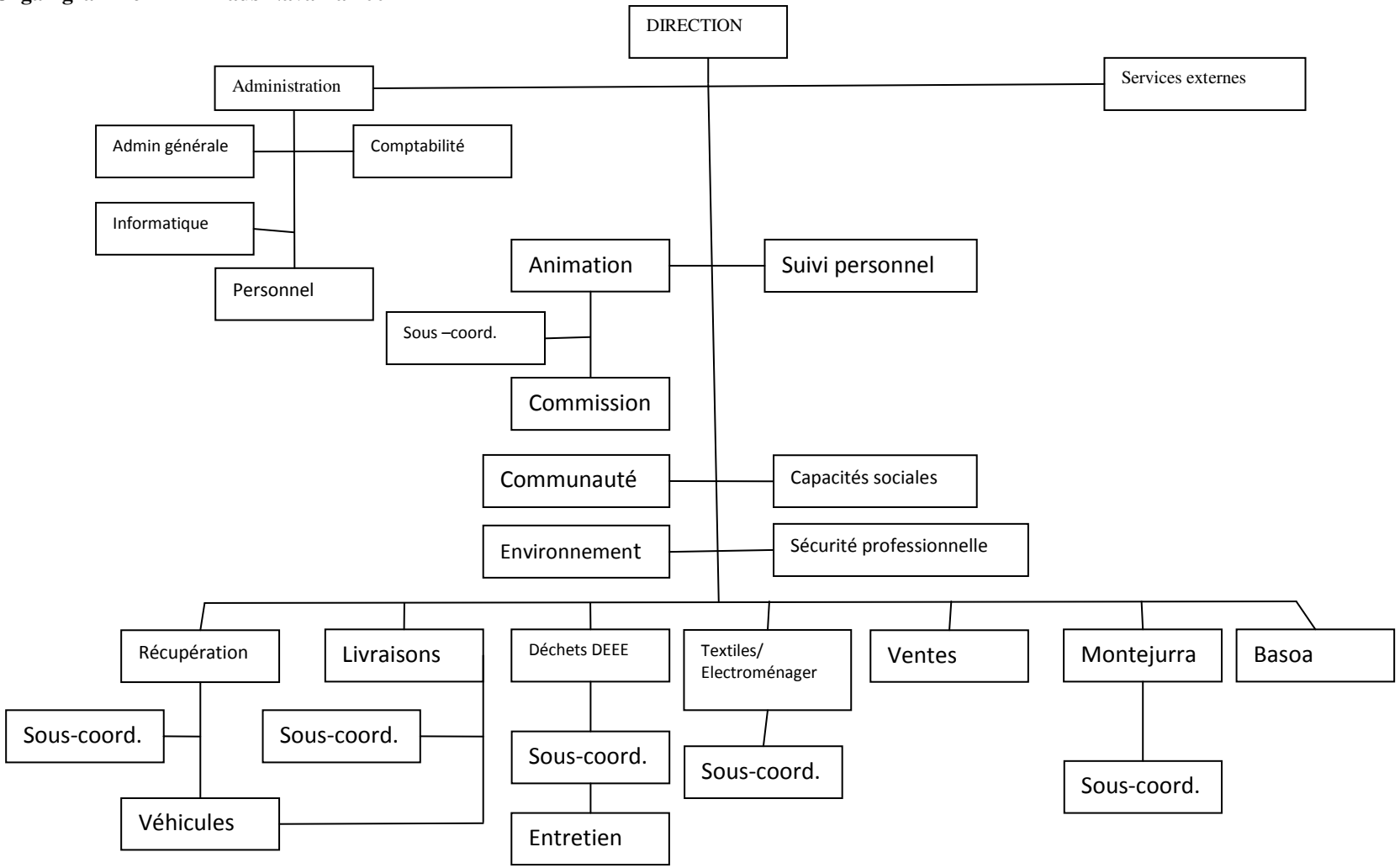
3.4.Le management à Emmaüs Navarra : un exemple d'évolution des stratégies de management

Après avoir vu les modes de management employés dans trois Communautés (britannique, française, espagnole), le dernier cas est aussi espagnol. Cet exemple permet de voir non seulement les modes de management, mais leur évolution dans le temps. Les structures de l'ESS sont réputées être des organisations démocratiques. Parmi les structures visitées, Emmaüs Navarra se rapproche le plus du modèle entrepreneurial. La structure de Navarra dispose d'un effectif d'environ 200 travailleurs. Cela en fait un bon cas d'étude pour la représentation du personnel. La représentation tient compte des différentes sphères fonctionnelles, comme c'est le cas à Murcia. Autour de la direction, un premier cercle de coordination puis un groupe de réflexion (*grupo de reflexion*) organise les relations entre la direction, l'espace communautaire, l'espace administratif, l'espace de production et l'espace social. Dans un système comme celui-ci, la priorité est accordée à la représentation par sphères et réseaux (*redes*). Il privilégie plutôt le dialogue entre les unités. Notons que l'organigramme qui suit est le résultat d'une évolution

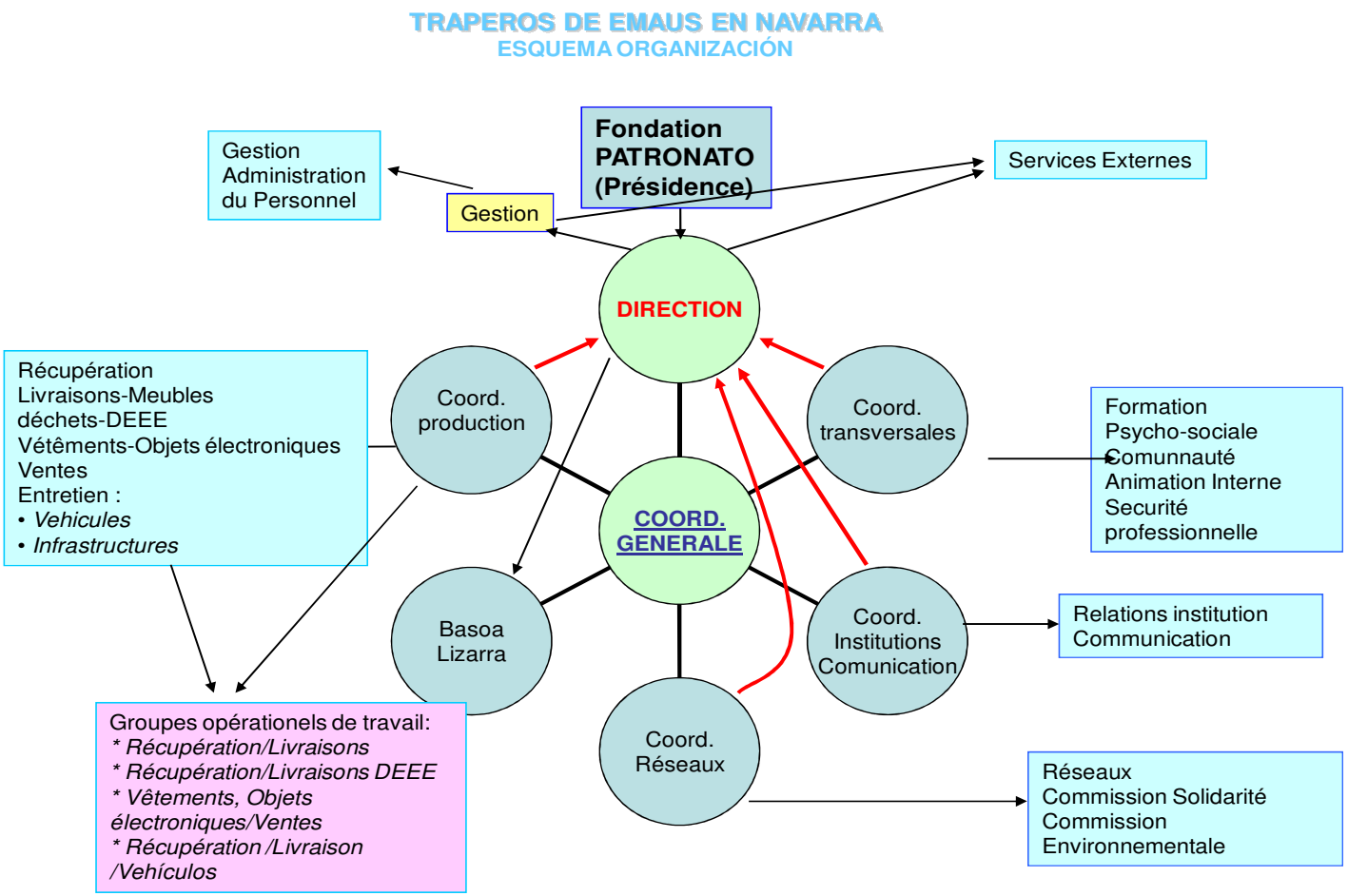
Organigramme 11 *Emaus* Navarra Début 2000



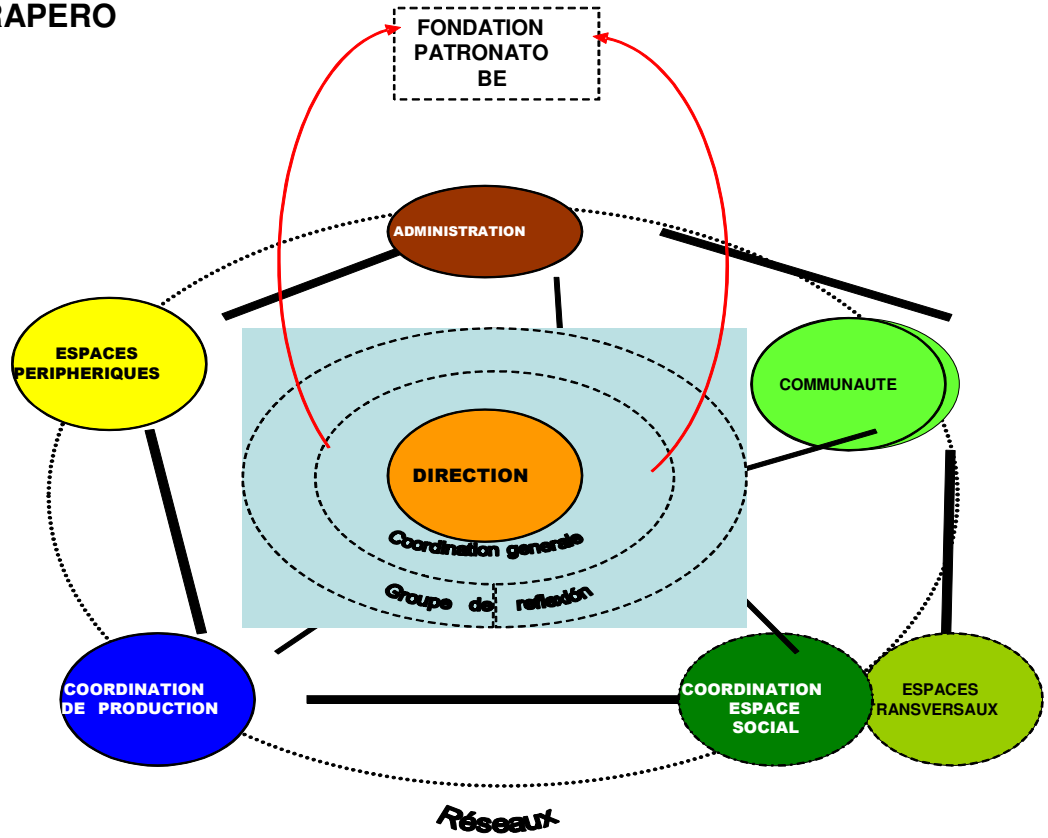
Organigramme 12 Emmaüs Navarra 2004



Organigramme 13 Emmaüs Navarra, 2006

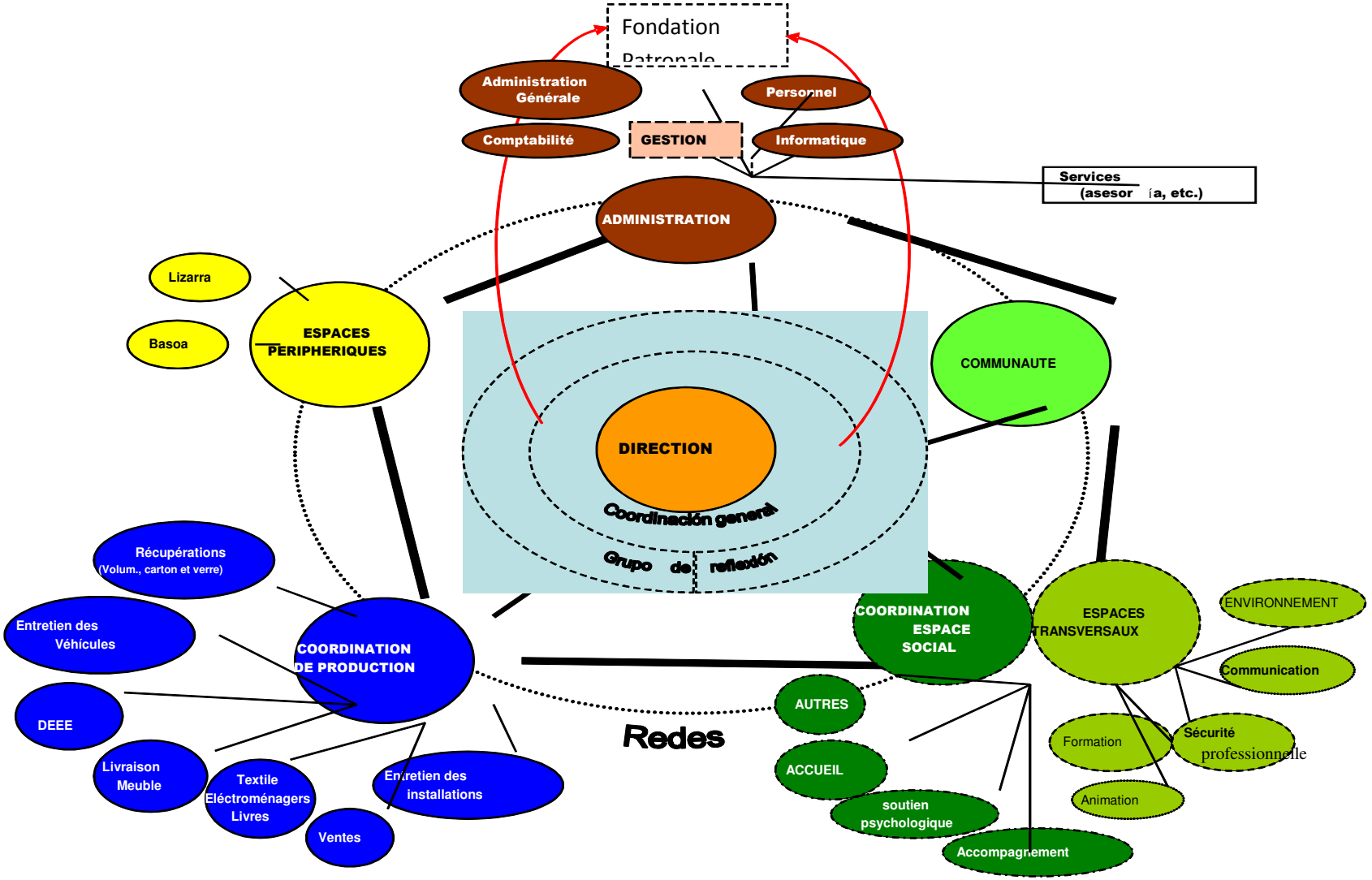


Organigramme
“ MANDALA ” TRAPERO
2008



Organigramme 14 Emmaus Navarra 2008

Organigramme 15 Emmaüs Navarra 2008-2009



L'évolution historique de l'organigramme révèle le fonctionnement du management au sein de la structure de Navarra. Emmaüs Navarra a d'abord été une Communauté, avant de se développer en entreprise sociale patronnée par un bureau exécutif de type associatif. Le directeur est le fondateur d'Emmaüs Navarra.

3.4.1. Du modèle communautaire au modèle d'entreprise

Nos observations sur l'évolution du management de Navarra nous permettent de retenir certains éléments. Tout d'abord, le développement d'Emmaüs Navarra du modèle de communauté à un modèle plus entrepreneurial passe par l'évolution du nombre d'espaces, de coordinations : on passe de deux espaces « Emmaüs/Traperos » en 2000 à quatre/cinq coordinations en 2009 (espace production, Administration, Communauté, espaces périphériques, espace sociale).

Ensuite, nous observons que la structure a diversifié son activité. Elle dispose des moyens de développer cette activité, grâce à un support technique et administratif important. Au fil des années, plusieurs services transversaux ont été ajoutés : en 2000, l'intervention sociale et l'activité de récupération ; en 2004, les services administratifs, les services externes, l'animation, le suivi personnel, l'environnement apparaissent à côté des activités de récupération, de livraison, de vente, du traitement des déchets, du tri des textiles ; en 2006, Emmaüs Navarra développe les secteurs de communication et de coordination réseaux. L'organisation est à peu près inchangée à partir de 2006. Seules des précisions sont apportées au niveau des activités d'entretien de l'infrastructure, des activités sociales d'accueil, de soutien psycho-social, de formation, d'accompagnement, d'animation, etc.

3.4.2. La disposition de l'organigramme - d'une hiérarchie en table à une organisation en cercles - montre une évolution des formes de management et une évolution de la culture d'entreprise

La disposition de l'organigramme est également un autre critère observable : en 2000, l'organigramme est de type hiérarchie pyramidale ; en 2004, Emmaüs Navarra s'organise en hiérarchie de table, c'est-à-dire avec des sous-divisions apparentes ; à partir de 2006, la structure s'organise plutôt en cercle.

C'est le modèle qu'Emmaüs Navarra appelle « mandala ». Le mandala est un élément de la culture indienne, il s'agit d'un terme sanskrit qui signifie cercle, et par extension, sphère, environnement et communauté. En reprenant cet élément de la culture indienne, Emmaüs Navarra désigne avant tout une organisation autour d'un noyau central. Ce noyau central s'élargit selon les niveaux de décision, de représentation et d'activités. Ce modèle permet de souligner l'importance des coordinations, sous-coordinations, commissions et groupes de réflexions dans la répartition des tâches, du pouvoir et de la gestion des activités. D'ailleurs, le nombre et la spécificité des sous-coordinations et commissions évoluent en fonction du temps et des objectifs d'Emmaüs Navarra : en 2000, il existe une commission solidarité et des réunions réseaux ; en 2004, on note une certaine professionnalisation, et le principe de solidarité se décline en une commission « capacités sociales », une commission « sécurité professionnelle » et une commission « environnement ». Plus tard, à partir de 2006, les commissions deviennent des espaces, animation, sécurité professionnelle, environnement, etc. En ce qui concerne la répartition et la distribution des tâches d'encadrement et de décision, Emmaüs Navarra a fait le choix de s'organiser en coordination et groupes de réflexion autour de la direction. Ce dispositif naît de l'histoire même de la Communauté. Autour du fondateur se regroupe un premier groupe de cadres. C'est cette logique que l'on retrouve aujourd'hui. La direction s'entoure de plusieurs coordonnateurs afin de favoriser la répartition du pouvoir, le partage des choix stratégiques. L'évolution historique démontre qu'Emmaüs Navarra a fait différents choix de management. La démocratie d'Emmaüs Navarra s'organise via un modèle de management de stratégie, des activités et des équipes (J. Afchain, 1997, URIOPSS, 2003). En 2000, Navarra choisit un management de stratégie. L'idéologie d'Emmaüs est simplifiée et répartie en deux activités, sociales et environnementales. A partir de 2004, le management de stratégie se transforme en management des activités. L'idéologie de lutte contre l'exclusion sociale et celle de récupération environnementale sont intégrées dans un dispositif de commissions « animation », « suivi personnel », « environnement ». Le management des activités se transforme en management des équipes avec l'apparition des coordinations (des coordonnateurs). A travers un organigramme en cercle de type « mandala », la direction est en lien avec une coordination générale (donc un coordonnateur) qui organise un ensemble d'autres coordinations. A partir de 2008, le management des équipes se spécialise en management à la fois des équipes, des activités et de

stratégie : les coordinations se transforment en Espaces qui reproduisent à une échelle sectorielle (social/production/Communauté/Espaces transversales) le dispositif général en cercle.

Le choix stratégique opéré à partir de 2008 est plus efficace parce qu'il introduit une dose de management participatif à tous les niveaux de production, d'administration et de supports techniques. En effet, en organisant chaque secteur en cercle, cela permet d'améliorer la relation de travail à tous les niveaux, afin de faire remonter jusqu'au noyau central les stratégies, les revendications, les opérations les plus pertinentes. De même, cette organisation rompt avec le modèle dominé par le directeur-fondateur.

Chaque espace est supervisé par un coordonnateur qui dirige un nombre de responsables, en fonction d'activités diversifiées. En organisant l'activité en sous-divisions, l'entreprise Emmaüs Navarra veut favoriser l'autonomie de la Communauté. La Maison Communautaire va disposer de son propre réseau et service de récupération, de vente d'objets de seconde main (dans un souci d'autofinancement). En l'occurrence, c'est la logique d'extension de l'activité d'Emmaüs qui transforme le dispositif de management. Malgré ce principe d'extension, la présence des cercles de réflexion et de coordinations permet d'équilibrer entre principe d'extension de l'activité et égalité dans la répartition des tâches. Plus l'activité se développe, plus les cercles autour de la direction s'agrandissent. Ces cercles et ces commissions remplacent les délégués du personnel ou les comités d'entreprise. Selon les explications du directeur, cela favorise le dialogue à différents échelons, jusqu'à remonter au groupe de réflexion et à la coordination générale. Les responsables d'équipe et les coordonateurs deviennent, de fait, des représentants du personnel.

En conclusion de ces sections consacrées au management dans différentes communautés, nous rappelons que les documents et les analyses précédentes ne couvrent pas l'ensemble des structures visitées. Mais les observations précédentes décrivent la spécificité des modèles de management à Emmaüs dans les trois pays. La direction et l'encadrement divergent d'une structure à l'autre, mais l'idée d'un partage entre fonction associative, fonction économique, fonction sociale apparait dans la

majorité des cas. Les structures Emmaüs sont dirigées par une entité bicéphale dans le cas des Communautés françaises, où le pouvoir est réparti entre le président et les deux co-responsables (ou directeurs). Cette direction bicéphale permet de distinguer les fonctions associatives et les fonctions entreprises de la Communauté. Dans d'autres circonstances, ce sont les fondateurs qui s'installent à la direction de la Communauté. Dans le cas de Cambridge, les anciens fondateurs sont aujourd'hui remplacés par un directeur. Celui-ci a réorganisé la direction, également, en deux postes : un responsable de l'activité économique et un responsable de l'activité sociale et communautaire.

Dans les Communautés britanniques, la promotion interne permet à certains Compagnons d'atteindre des postes d'encadrement, voire de direction. Les stratégies de management divergent, mais elles permettent une meilleure répartition des tâches (les exemples de Murcia et de Navarra). Elles permettent aussi une représentation du personnel basée sur la proximité des équipes. Ces équipes sont organisées en commissions, en cercles, en espaces de travail. L'égalité de traitement est possible grâce à un management des personnes, grâce à la promotion interne à Cambridge, ou sur un management des équipes grâce aux groupes de réflexion de Navarra.

Les relations et les contraintes externes sont importantes dans les choix stratégiques. Le financement public a permis de mettre en place une bureaucratie solidaire, une meilleure répartition des tâches et un encadrement de proximité (le cas de Murcia). Il existe des services externes, des services relations avec les institutions, des Commissions réseaux qui favorisent le lien avec l'extérieur. Dans le cas d'Emmaüs Dunkerque, la présidente est affiliée à d'autres associations. Son implication dans d'autres mouvements solidaires a un impact sur les choix stratégiques qu'elle opère au sein de la Communauté de Dunkerque. Elle encourage les Compagnons dans d'autres activités solidaires, que celle d'Emmaüs. L'appartenance à un réseau solidaire vaste a un impact sur les conditions de vie et de travail des Communautaires et sur les stratégies de management. Les règles législatives ont un impact fort sur les conditions de travail en Grande-Bretagne : le respect des normes d'hygiène, de sécurité, de sécurité professionnelle, de santé, etc. est très présent dans les relations de travail.

Quels que soient l'importance des effectifs, l'activité économique ou le modèle d'entreprise, la majorité des structure a choisi le contact direct comme système de représentation. Celui-ci est favorisé par la proximité des chefs d'équipe dans des structures très hiérarchisées, par la figure même des

cadres (certains sont les fondateurs et ont connu la vie communautaire, d'autres sont d'anciens exclus qui ont grimpé les échelons). De plus, la représentation s'organise autour des commissions et des réunions de parole. Il existe des commissions thématiques liées à des projets de solidarité. Ces commissions regroupent des salariés, des bénévoles, des Compagnons, et sont des lieux de collaboration et d'égalité. Ils permettent d'une part de donner des responsabilités aux membres de la commission (quel que soit leur statut), et d'autre part de faire remonter les doléances. Les réunions de paroles, groupes de réflexion et boîtes à questions permettent à tous les travailleurs de s'exprimer. Au-delà des stratégies mises en place par l'encadrement, la section suivante décrit les règles de vie communautaire et de travail. L'application de ces règles est essentielle au bon fonctionnement des Communautés.

4 Le contrôle règlementaire et idéologique dans les relations de travail communautaires

Les chapitres précédents ont tour à tour décrit l'intervention sociale des Communautés, la gouvernance, la fonction employeur et le management dans les Communautés. La particularité des structures communautaires est d'être des structures hybrides, qui combinent des principes différents : la solidarité, la démocratie, le principe du *care,* la collaboration, la rentabilité, etc.

La diversité de ces principes rend parfois difficile les relations de travail : les Communautés sont des lieux d'accueil pour les populations exclues, dont il faut prendre soin. Mais ces mêmes populations participent à l'activité économique de la Communauté. Les Communautés sont un refuge où l'on accueille les plus démunis, mais il y a des règles strictes de comportements et de travail à appliquer. L'efficacité d'une structure communautaire passe par sa capacité à être à l'écoute des plus démunis, à répondre à leurs besoins mais aussi à les encadrer. L'idéologie d'Emmaüs considère que le travail rend la dignité, mais il faut aussi admettre qu'un encadrement strict et rigoureux permet aussi ce retour à la

dignité. De plus, les Compagnons sont la principale main d'œuvre de la communauté. Si cette main d'œuvre spécifique n'est pas encadrée alors la Communauté risque de faire faillite.

En règle générale, plus on délègue, moins on a de contrôle et au fur et à mesure, le dirigeant ne contrôlera que les aspects essentiels. Or, le management des Communautés doit allier management stratégique, management des équipes et des hommes, management participatif. Il faut aussi que le responsable garde une maîtrise des activités.

Certaines structures sont organisées en coordinations, divisions et sous-divisions. L'avantage c'est la délégation des décisions et du contrôle. Le contrôle ne reste plus l'attribut du directeur mais aussi celui des subordonnés.

Dans la communauté, le contrôle permet de maîtriser les risques, notamment ceux liés au profil des Compagnons. Une règlementation adaptée favorise une meilleure maîtrise de l'activité tout en respectant la spécificité communautaire. Le contrôle est un élément fondamental du management des Communautés.

Le contrôle règlementaire a pour objectif de favoriser le développement de la communauté, d'assurer le bon fonctionnement et la conformité de la communauté avec la législation, de favoriser l'intégration du Compagnon dans son environnement, de le former aux règles de vie, aux comportements de travail, etc. Ce contrôle règlementaire associe l'idéologie d'Emmaüs, les règles de travail, la régulation externe (notamment en matière de sécurité au travail).

En général, le travail est encadré par un ensemble de règles qui couvrent des thèmes aussi variés que la sécurité, la santé, l'hygiène, les comportements sur les lieux de travail, etc. Dans le cas des Communautés, ces problématiques sont beaucoup plus importantes. Or, dans le cas des Communautés, qui sont des lieux de vie et de travail, la régulation couvre de multiples aspects.

A travers une lecture comparée des règles dans différentes Communautés, il est possible de comprendre quelles sont les Communautés les plus formelles en matière de régulation, quelles sont les Communautés qui restent influencées par l'idéologie associative, etc. Ces formes de régulations plus ou moins solidaires, plus ou moins formelles permettent de comprendre le cadre dans lequel les bénéficiaires sont employés. Au-delà de cette interrogation, les règles communautaires reflètent les modes de gestion, les stratégies de lutte contre l'exclusion, la nature même de la Communauté (refuge

communautaire, centre d'hébergement, entreprise sociale, entreprise d'insertion, etc.). Enfin, il s'agit de savoir si les règles de travail et de vie communautaire servent à aider le bénéficiaire dans son parcours personnel, ou au contraire, si elles permettent à la Communauté d'imposer des conditions de travail précaire.

4.1 Le contrôle règlementaire et idéologique dans la Communauté du Plessis Trévise

Il existe à peu près cinq règles de base dans une communauté française :

1) le travail, dont les règles essentielles sont le respect des horaires, la propreté de l'atelier, la propreté personnelle, le respect des collègues. Une journée de travail s'emploie de la façon suivante : 8h00/10h00 travail, 10h00/10h15pause 10h15/12h00 travail, 12h00/14h00 déjeuner, 14h00/16h00 travail, 16h00/16h15pause, 16h15/17h30 travail, 17h30 fin de journée, les Compagnons travaillent au 36hpar semaine avec 2jours de repos, sauf pour les cuisiniers qui disposent d'une 1/2journée en plus.

2) l'hygiène et la propreté sur soi, dans sa chambre et dans les parties communes. L'entassement est le symptôme de la marginalité et d'une profonde exclusion. Une surveillance des poubelles est effectuée parfois. Mais, au sein de certaines Communautés mixtes, la présence des femmes contribue à l'amélioration des conditions d'hygiène sur le lieu de vie. Les Compagnons hommes sont beaucoup plus soignés quand ils ont des collègues féminins ;

3) la sobriété. L'alcool est interdit sur les lieux de vie et de travail. Même si le week-end quand les Compagnons sont à l'extérieur, ils font ce qu'ils veulent. Cette règle est l'une des moins respectées. Au cours de nos observations, il est arrivé de surprendre un Compagnon saoul à peine quelques minutes après que le responsable soit parti. Mais ce Compagnon a entamé une démarche d'hospitalisation et de traitement. Cette démarche est personnelle, mais il arrive que les responsables en fasse la proposition à certains (mais l'hospitalisation n'est jamais imposée) ;

4) la non violence. La violence physique est vite réprimée par un renvoi. La sanction face aux bagarres est très stricte. Ce sont les deux « bagarreurs » qui partent. Il est préférable qu'ils partent d'eux même, sinon la direction les forces à partir ;

5) l'honnêteté. Il est très facile d'être tenté sur le lieu du travail à cause de la valeur de certaines marchandises. Nous avons déjà signalé que ces délits ne sont pas que le seul fait des Compagnons, mais aussi des bénévoles et de certains responsables.

Ces règles sont internes à la Communauté. D'autres règles concernent la gestion individuelle des aides financières. Par exemple, 30€ sont offerts pour le cadeau d'anniversaire, et 80€ pour Noël (mais il faut acheter un cadeau qu'il faut après confier à la communauté pour se le voir offrir à l'arbre du Noël de la communauté). La surveillance est très présente. Il y a une prime de grande vente : la dernière fois, ils ont touché 90€ pour 90 000€ de chiffres d'affaires.

Les règles sont souvent différentes d'une communauté à l'autre. Les anciennes règles nées des anciennes familles communautaires perdurent. Il s'agit aussi de règles de vie, comme l'accueil des animaux de compagnie, le droit à une voiture, etc. Lors de notre visite au Plessis, nous observions qu'il n'existait aucun règlement intérieur. Lors d'entretiens, la responsable stagiaire au Plessis et l'assistante sociale, toutes les deux récemment arrivées et de passage, ont reconnu un manque de régulation claire, précise et égale pour tous.

Cette flexibilité au niveau du règlement fait partie des relations différentielles, puisqu'il existe différents traitements : entre celui qui peut amener sa voiture, et celui qui a du la confier à un ami, entre celui qui peut amener son chien, et celui qui ne peut pas. La question du chien est un exemple de l'étroitesse des liens entre règles de vie et règles de travail. L'un des Compagnons a justement un rottweiler qu'il ne peut pas recueillir avec lui en Communauté (au vu de la dangerosité de la race). Ce chien est donc confié au frère du Compagnon qui veut à son tour, s'en séparer. Or, vu que ce chien est également un instrument de travail dans le secteur de la sécurité, le responsable se propose d'assurer la sauvegarde de cet outil de travail. Il cherche donc à voir dans quelles mesures la Communauté peut lui trouver un chenil privé, et en assurer la prise en charge totale ou partielle. Ce sont ces absences de règles précises et ces cas-par-cas liés aux histoires personnelles qui font que les règles se construisent de façon différentielle.

4.2 Le contrôle règlementaire et idéologique dans la Communauté de Cambridge

A l'inverse, les règles sont plus nombreuses et précises dans les Communautés britanniques, notamment celles de Cambridge. Une telle précision relève parfois d'un certain paternalisme. Les moindres comportements sont surveillés. A la lecture du règlement intérieur, nous observons plusieurs types de règles.

Les règles de vie communautaire et de « vie en société » :

- le Compagnon doit se donner le temps de l'intégration et s'habituer au rythme et au fonctionnement de la vie communautaire. Il doit essayer de s'accommoder à certaines pratiques qui paraitraient inappropriées. A ce titre, le règlement de Cambridge précise que *« depuis le temps que la Communauté fonctionne, certaines pratiques ont certainement fait leur preuve »* (Emmaüs Cambridge, 2009) ;
- il est interdit de pénétrer sans permission dans la chambre d'un autre sans son autorisation et il ne faut pas abuser de l'hospitalité d'un hôte ;
- toutes remarques racistes, sexistes ou autres sont interdites. Les femmes sont très souvent minoritaires en Communauté. La pornographie, les opinions, plaisanteries, allusions sexistes sont inacceptables (dans l'espace public ou commun) ;
- il est interdit d'emprunter sans permission ;
- à l'heure des repas, les Compagnons sont invités à se servir une part '*juste et raisonnable*' de nourriture, vêtements, ou produits d'hygiène, etc. Il faut aussi respecter ceux qui vont déjeuner après ;
- il faut respecter le silence après 22h ;
- il faut éviter de répandre ou colporter des rumeurs ;
- en cas de doute, le Compagnon doit demander, discuter et écouter. « *Cela peut résoudre la plupart des problèmes »* (Emmaüs Cambridge, 2009) *;*
- les Compagnons doivent traiter les autres comme ils voudraient l'être ;

- régulièrement, des visites d'inspection des chambres sont faites afin de s'assurer de la propreté. L'inspection est réalisée par un membre de l'encadrement, en présence du locataire de la chambre.

Les règles de travail :

- le Compagnon doit respecter le travail des autres Compagnons, et ne pas lui faire des reproches sur ses compétences et sa capacité. Le règlement précise « *Vous ne pourriez peut être pas en faire autant*. » (Emmaüs Cambridge, 2009) ;
- les Compagnons doivent être prêts à travailler et à faire au mieux de leurs capacités.

Les règles de santé :

- il faut surveiller son hygiène personnelle et la propreté de son espace personnel ;
- si le Compagnon est sous l'emprise de l'alcool ou d'une autre substance, il doit rester discret et aller directement dans sa chambre. Le règlement précise : *« la plupart des individus ne sont pas de bonnes compagnies dans un état d'ébriété. Ne côtoyer aucune autre personne et n'aller dans aucune autre chambre »* (Emmaüs Cambridge, 2009).

Au-delà de la précision et du nombre des règles, nous notons le caractère intrusif de certaines règles. Par exemple, « *les compagnons sont invités à se servir une part 'juste et raisonnable' de nourriture* », *« il faut éviter de répandre ou colporter des rumeurs »* (Emmaüs Cambridge, 2009). Dans le fond, il est compréhensible de contrôler le gaspillage de nourriture ou encore d'éviter tout conflit, mais dans la forme, nous avons parfois l'impression que les Compagnons sont « maternés » ou « infantilisés ».

Il n'y a pas de profils types du Compagnon. La structure communautaire convient à plusieurs profils de bénéficiaires, à savoir ceux qui ont une expérience, et déjà travaillé ; ceux, à qui il importe peu la structure d'accueil et le type de travail ; ceux qui sont prêts à renoncer à leurs avantages sociaux ; ceux qui ont déjà vécu dans un environnement aussi structuré et contrôlé comme l'armée ou la prison ; ceux qui ont un certain degré de sociabilité ; ceux qui sont en recherche de liens sociaux, familiaux, soutien, etc. A ce type d'individu, les règles paternalistes correspondent un peu mieux. A Emmaüs Cambridge, par exemple, les individus (futurs compagnons) peuvent intégrer les Communautés de multiples façons. Ils peuvent être dirigés par d'autres services : en général, les services d'insertion et de probation pénitencier ; service de lutte contre la dépendance aux drogues et à l'alcool, des centres

d'hébergement de nuit et des centres d'hébergement temporaire ; par d'autres travailleurs sociaux qui travaillent sur le terrain. Le bénéficiaire peut se présenter de lui-même. Enfin, troisième cas de figure, mais plus rare[1], le Compagnon est redirigé par une autre structure Emmaüs.

En intégrant le groupe des communautaires, tous les Compagnons s'engagent à travailler selon leur capacité, mais aussi à renoncer à leur avantages sociaux, excepté les allocations logements. Les allocations logements sont mutualisées et financent une partie du fonctionnement.

Tous les Compagnons ont la possibilité de travailler à différents postes (vente de pâtisseries et café, traitement des déchets, menuiserie, vente des mobiliers, collecte et récupération des meubles chez le particulier). Néanmoins, beaucoup de Compagnons s'habituent à un poste et y restent.

Tous les Compagnons sont libres de quitter la Communauté à n'importe quel moment et seront accueillis en fonction de la disponibilité. Si le Compagnon est soumis à éviction, les motifs doivent lui être clairement expliqués. Le bannissement de la communauté sera mentionné et applicable dans toutes les Communautés Emmaüs, ainsi qu'une mention dans les registres de la Communauté.

Tableau 14 Exemple de cause d'éviction à Emmaüs Cambridge

Cause de départ	Durée de départ
Violence	Selon la décision du directeur
Drogues illégales au sein de la communauté	12mois
Alcools au sein de la communauté	1mois
Vols	2mois
Vols à un client ou un donateur	6mois
Non respect de l'interdiction de fumer	1mois
Travail hors de la Communauté	1mois

Sources : Emmaüs Cambridge, 2009

[1] Cette possibilité aussi rare soit-elle est au contraire très répandue sur le territoire français.

4.3 Le contrôle règlementaire et idéologique dans la Communauté Emmaüs Navarra.

Les Communautés espagnoles, notamment celles de Navarra ont pris le parti d'orienter leurs règles, en particulier vers les problématiques de développement, de diversité et d'écologie.

Emmaüs Navarra est « *une communauté ouverte autant aux personnes en situation d'exclusion qu'aux personnes qui font le choix volontaire de ce mode de vie* » (Emmaüs Navarra, 2009). Cela implique que le contrôle règlementaire tienne compte de la fragilité des travailleurs mais aussi des objectifs de rentabilité. Parmi les objectifs, la communauté recherche l'autonomie personnelle et collective. La règlementation doit pouvoir permettre à tout individu de gagner en autonomie, de se responsabiliser et de diriger sa propre vie. La règlementation est influencée par trois grands principes idéologiques (la vie communautaire, la lutte contre la pauvreté et l'exclusion, la défense des ressources écologiques) L'identité d'Emmaüs Navarra repose sur la solidarité : « servir premier le plus souffrant », en luttant contre les causes de ces souffrances. *« Nous nous unissons, nous vivons, nous travaillons ensemble pour aider les autres en situation de nécessité ou en souffrance. Sans oublier que le principe de l'aide d'urgence se complète nécessairement par la lutte contre les causes qui conduisent à ces situations de pauvreté et de souffrance* » (Emmaüs Navarra, 2009). Le deuxième point est la défense de la planète : *« il faut vivre en harmonie dans la biosphère qui nous entoure par nos actions quotidiennes. »* Enfin, le troisième principe est la défense du travail qui garantit la liberté et l'obtention des ressources pour la subsistance de la communauté, pour les besoins et les projets solidaires. *(Emmaüs Navarra, 2009)*

Le régime interne de la communauté d'Emmaüs Navarra distingue les droits, les devoirs et les normes de convivialité. Dans la liste des droits, certains relèvent plus du cadre de vie en communauté. Ainsi, tous les travailleurs ont droit à la discrétion sur leur passé, à la liberté religieuse et idéologique, droit d'avoir un environnement digne (chauffage, eau courante, électricité, laverie-blanchisserie, nettoyage des zones communes, espaces individuels et communs), droit à une alimentation saine et respectueuse des rites religieux et choix idéologiques, droit à l'usage des biens collectifs de la communauté (livres, outils, internet, loisirs, etc.).

D'autres droits relèvent plus des conditions de travail. Ainsi, les travailleurs ont droit à disposer du temps libre sans atteinte aux responsabilités collectives ; droit à la liberté de mouvement ; à l'information ; à l'attention médicale, psychologique et sociale personnalisée ; à la formation, à participer aux activités internes et externes à la communauté (afin de favoriser le développement personnel) ; de quitter la communauté quand l'individu estime opportun ; droit à la libre expression.

Si les travailleurs ont des droits, ils ont également des devoirs. Ces devoirs relèvent de la prévention contre la dépendance et contre la violence. Les Compagnons ont interdiction de consommer, d'introduire ou de posséder de l'alcool et des drogues, ils ne doivent pas fumer dans les espaces personnels (chambres, salle de bains). Il est interdit de posséder une arme. Les Compagnons doivent respecter leurs collègues, les Compagnons et les visiteurs (respect de la personne, de ses possessions, de son intimité).

Parmi les normes de convivialité, il est interdit d'introduire des animaux dans les chambres, ainsi que l'usage de radiateur ; à partir de 22 heures, il faut respecter le silence dans les chambres ; il faut respecter l'usage des zones de fumeur, il faut laisser la chambre propre, ordonnée et sans objet personnel, quand on quitte définitivement la maison communautaire. Il est interdit de piquer ou clouer des objets (type affiches, cartes, etc.) sur les murs et les portes sans l'autorisation du responsable

D'autres devoirs portent sur le travail et l'insertion. Les Compagnons doivent respecter les règles établies pour le processus d'intégration personnelle, ils doivent accomplir leur travail dans la mesure des capacités physiques et psychologiques. Ils doivent respecter les horaires d'activités et de travail individuels et collectifs, pour le bon fonctionnement de la maison (repas, nettoyage, transport, silence-nuit, etc.).

Enfin des devoirs concernent la vie en collectivité et l'environnement. Les Compagnons doivent respecter et prendre soin des ressources et biens collectifs (chambres, mobiliers, outils, appareils électroménagers, …), ils doivent éviter le gaspillage et la consommation inutile des énergies (eau, électricité, gaz), ils doivent maintenir la maison communautaire dans des conditions dignes, de salubrité et d'hygiène autant dans les espaces privés que communs. Ils doivent faciliter les révisions périodiques des espaces individuels. Ils doivent participer aux réunions et aux rencontres collectives, et assumer les décisions prises.

Parmi les devoirs, il existe même des règles portant sur la participation économique des Compagnons au financement de la communauté. Ainsi, les Compagnons doivent contribuer à hauteur de 50% du salaire au fond commun économique pour subvenir aux besoins de la maison, besoins personnels et aux projets de solidarité. Le non-respect de ces règles permet de classer les fautes selon le niveau de gravité.

Tableau 15 Exemples des fautes sanctionnées à Emmaüs Navarra (selon la gravité)

Fautes légères	Introduire un animal ou de la nourriture dans les chambres Ne pas respecter les horaires de silence Détériorer les mobiliers, portes et murs des chambres Manquer d'hygiène personnelle (hygiène corporelle, vêtements, chambres, etc.) et collective Avoir un radiateur Fumer dans les espaces non réservés Gaspiller intentionnellement ou par irresponsabilité les énergies (eau, électricité, gaz)
Fautes graves	Ne pas réaliser son tour de corvées Détériorer les biens communs, Manquer de respect pour raison de races, sexe, ou religion Ne pas respecter les traitements et accords établis Utilisation de médicaments psycho-pharmaceutiques non prescrits Ne pas respecter les horaires de fonctionnement internes Ne pas participer aux réunions et rencontres collectives Ne pas contribuer aux frais collectifs
Fautes très graves	Consommer, posséder ou introduire de l'alcool et de la drogue Utilisation de la violence verbale et physique contre quiconque Possession de tout type d'armes (y compris couteau de poche et rasoir coupe-chou) Tout type de vols Allusions et rumeurs malintentionnées sur l'intimité ou le passé d'un communautaire Donner une image négative de la communauté par un comportement dans un environnement extérieur Manque de respect aux visiteurs et personnes proches de la Communauté

Emmaüs Navarra, 2009

Selon le degré de la faute, l'individu sera dans l'obligation irrévocable d'effectuer les sanctions ou les mesures prises pour restituer ou réparer la dite faute. Les fautes très graves peuvent conduire à l'expulsion temporaire ou définitive de la communauté.

4.4 En général, le contrôle règlementaire dans les Communautés évolue entre des règles passives et des règles actives.

Pour conclure cette section sur les règles, nous avons vu que d'une communauté à l'autre, il existe des règles passives et des règles actives. La différence entre les Communautés réside dans la mise en place d'une stratégie incitatrice.

- Les règles passives s'adaptent à la personne du Compagnon.
- Les règles actives s'adaptent à la trajectoire du Compagnon.

Les règles et les conventions sont capitales pour le développement économique, les relations de travail, etc. Elles régulent à la fois le comportement, le processus d'engagement des individus, leurs règles de vie et de travail. Le recouvrement des capacités sociales induit un ensemble de règles à la fois flexibles et fermes : il s'agit de rééduquer des individus à certaines normes qu'ils ont perdues du fait de leur exclusion. Aussi pour des raisons de contrôle et de suivi de la dépendance, des normes régissent la vie du travailleur. Il faut considérer les inégalités comme principal ressort du fonctionnement communautaire. L'objectif communautaire ne doit pas être de garantir un certain confort, un certain refuge, mais d'accompagner les communautaires dans leurs démarches d'insertion.
Les règles doivent donc refléter cette démarche : prenons l'exemple du chien, abordé plus haut. Si le responsable accorde à un Compagnon de garder ou de faire garder son chien, doit-il l'accorder à tous. Si ce chien est un animal de compagnie pour retraités esseulés ou un Compagnon de jeu pour les enfants de la Communauté, il s'agit d'une règle passive. Si le chien est un investissement pour un futur emploi d'agents de sécurité, alors le garder est une mesure active. De même, le problème de l'alcool est intéressant : si l'alcoolisme est simplement considéré comme néfaste durant le travail, et qu'il est interdit de travailler ou de se promener dans les parties communes en état d'ébriété, il s'agit d'une mesure passive qui ne vise qu'à améliorer les conditions de travail en Communauté. En dehors des heures de travail et hors les lieux de travail, l'alcoolisme est donc toléré. Si l'interdiction de consommer de l'alcool est totale, et qu'elle fait partie du processus intégral de réinsertion comprenant le traitement de l'alcoolisme, alors il s'agit d'une mesure active. Enfin, un dernier exemple concerne les règles environnementales : celles-ci font partie de la formation au travail de récupération environnementale pratiquée dans plusieurs Communautés. Elles permettent également de façonner la cohésion du groupe autour d'une identité professionnelle renouvelée (du chiffonnier au technicien environnemental). Elle peut s'apparenter à une mesure passive qui n'a pas forcément d'effet sur les

conditions de travail ou sur une possible réinsertion. Quel employeur se soucierait de savoir si son futur employé utilise du papier recyclé ? Mais à une autre échelle d'économie, si ces règles d'écologie induisent par exemple des économies d'échelle, comme le non-gaspillage de l'énergie, il s'agit alors de règles actives. Ces règles actives ou passives sont similaires à des mesures actives et passives qui façonnent les relations professionnelles différentielles. Or, ce qui est une règle passive pour l'un est peut-être actif pour l'autre, tout dépend encore de la trajectoire négociée avec le Compagnon. En lisant le règlement intérieur (s'il existe) d'une communauté, on distingue si les Communautés incitent au retour vers l'emploi normalisé ou si les Communautés se considèrent comme la dernière étape dans la trajectoire d'un individu. Au cœur du dispositif communautaire, certaines modalités d'accompagnement permettent aux individus de s'approprier de façon positive l'ensemble des contraintes relatives aux conditions de vie et de travail communautaires. Les modes de gestion et les règles communautaires strictes, qui se déploient dans les Communautés, et qui tendent à la normalisation ne s'accompagnent pas nécessairement d'effets négatifs sur la trajectoire du Compagnon. En l'occurrence, il faut intégrer le Compagnon dans un dispositif d'insertion et de professionnalisation, afin de l'inciter à adopter des règles et des comportements sociaux nouveaux. Le travail rend la dignité selon le principe idéologique d'Emmaüs. L'argument est que le dispositif d'insertion et de professionnalisation rend également la dignité. La lutte contre l'exclusion et la politique d'aide et d'insertion sont le résultat de plusieurs rapports, dont : celui du Compagnon à la communauté (et aux autres Compagnons) ; celui du Compagnon aux deux autres acteurs (bénévoles et salariés) ; celui du Compagnon face à lui-même (lutte contre les addictions, réadaptation à la société, retour à des comportements sociaux, etc.) ; et enfin, celui du Compagnon à son travail. En somme, il existe plusieurs contraintes reconnues par différentes Communautés en Espagne, et au Royaume-Uni qui devraient être prises en compte afin de transformer les relations de travail et les conditions de travail au sein de l'ensemble des Communautés. Ces règles favorisent aussi l'insertion professionnelle et le recouvrement des compétences professionnelles. Il s'agit de réintégrer l'individu dans le circuit normalisé du travail avec tout ce que cela comporte de règles « normales » de travail (sécurité, respect des horaires, etc.).

Chapitre 2 Le comportement des travailleurs associatifs dans des conditions de précarité

1. Les limites de la relation de coopération entre les salariés, les bénévoles et les Compagnons des Communautés d'Emmaüs

En général, les associations recourent à deux principales formes de travail : le travail salarié[1] et le bénévolat (Tchernonog, 2007). La majorité des emplois dans les associations ne sont pas salariés. Tchernonog dénombre près de 1 045 800 salariés en équivalent plein temps ETP dans les associations en 2007[2]. Par ailleurs, l'emploi associatif est également soumis au phénomène de précarité. Par exemple, certaines associations ont une activité limitée ou saisonnière. De plus, certains salariés associatifs occupent déjà un emploi principal dans d'autres structures publiques ou privées.

« *53 % seulement des salariés des associations ont un contrat de type CDI et plus du quart des emplois sont des emplois de type CDD. A titre de comparaison, 89 % des emplois salariés en France sont des contrats de type CDI et 8 % des emplois de type CDD* » (Tchernonog, 2007). A cela s'ajoute, de nombreux statuts divers (stagiaires, vacataires, etc.), dont la proportion élevée est en partie liée à l'activité d'insertion de certaines associations. Tchernonog conclut donc à une forte précarité de l'emploi salarié dans les associations, comparativement à celui du secteur privé.

[1] Au sein de l'effectif du personnel des associations, il y a aussi des personnes salariées mises à la disposition des associations par des organismes publics ou privés (mécénat de compétences, mises en disponibilité, etc.) et qui émargent sur d'autres budgets (Tchernonog, 2005, 2007).

[2] L'auteure précise, toutefois, que *l'utilisation de cet indicateur sous estime le volume réel de l'emploi salarié, dans la mesure où le niveau moyen des salaires dans les associations est inferieur au niveau moyen des salaires dans le secteur privé. (Tchernonog, 2007, p. 72). La répartition de la masse salariale donne une indication du volume de l'emploi salarié, c'est-a-dire de l'emploi salarié en équivalent plein temps, selon les secteurs d'activité. Les secteurs action sociale/sante concentrent 9 % du volume de l'emploi salarié dans les associations ; le poids des secteurs éducation/formation/insertion – 17 % du volume de l'emploi salarié – est principalement le fait du volume de l'emploi salarié dans les associations d'insertion.* (Kaminski, 2001 Narcy, 2007)

Le système des ressources humaines à Emmaüs fonctionne sur le principe du *trépied.* Mais ce trépied n'est pas forcément organisé de façon équitable. La répartition des tâches dans la communauté s'effectue de la manière suivante :

- les Compagnons sont une force productive. De cette activité productive, l'association espère que les Compagnons gagnent de la dignité, la confiance en soi, et les ressources nécessaires à leur émancipation…mais les moyens de cette émancipation paraissent dérisoires ;
- les salariés ont en majorité une fonction d'encadrement, de gestion et de direction ;
- les bénévoles sont « *les témoins des Communautés dans la société, dans un souci d'interpellation. (…) en cela, ils sont le lien physique, psychique, culturel entre la société et les Communautés, tout à la fois présence de la société dans la communauté et présence politique des Communautés dans la société* » (Eme, Carrel, 2007, p92). Ils ont une fonction tribunitienne (Priou, 2002) ou une fonction idéologique et politique.

Les sections suivantes précisent les facteurs qui influencent la relation de travail entre les salariés, les bénévoles et les Compagnons d'Emmaüs. Il est difficile de comparer le comportement et la rationalité de ces trois acteurs associatifs. L'idée est de décrire comment certains facteurs influencent le comportement de chacun des acteurs. Les sections suivantes ont le mérite de mettre la solidarité, la motivation, l'engagement, la coopération à l'épreuve des relations de travail communautaires[1].

1.1.Les salariés associatifs : des travailleurs précaires assumés ?

Cette section analyse deux principes qui guident les salariés associatifs dans leur activité professionnelle : la motivation et l'engagement. En abordant ces deux thématiques, nous tentons de

[1] La littérature permet d'analyser ces relations par le biais de différentes perspectives. Narcy s'interroge sur la motivation et l'engagement des travailleurs salariés (Narcy, 2007). Cette approche permet de décrire les limites du travail associatif. Biville s'interroge sur le comportement économique des bénévoles (Biville, 1996). En s'interrogeant sur la motivation des bénévoles, cela permet de comprendre les limites de la charité et de la relation de solidarité. Le comportement des bénévoles est motivé par leur intérêt personnel. Ce comportement a donc une influence dans leur relation avec les Compagnons. En utilisant les travaux de Biville (Biville, 1996) nous pouvons décrire le phénomène de la coopération au sein des Communautés Emmaüs. En effet, les Compagnons sont au cœur du système communautaire. Ils sont à la fois bénéficiaires de l'aide et travailleurs solidaires. Il était donc nécessaire de décrire le degré de coopération de ces bénéficiaires.

comprendre le comportement du travailleur salarié associatif, notamment dans des organisations où la solidarité et la charité ont une place importante. En raison de leur nature solidaire et de leur activité sociale, les structures de l'ESS attirent, normalement, des travailleurs davantage motivés que ne le font les entreprises privées. (Narcy, 2007 ; Frey, 1997 ; Kreps, 1997 ; Bénabou, Tirole, 2003 ; Besley, Ghatak, 2005 ; François, 2007). Dans le cas des structures de l'ESS, la motivation est d'ordre non pécuniaire et se rapporte souvent aux objectifs des organisations dans lesquelles ils travaillent. Elles sont également influencées par la relation de travail entre employeurs et employés. Par ailleurs, la motivation et l'engagement des salariés associatifs favorisent une relation de confiance entre les consommateurs et les associations, et entre l'État qui finance les emplois et les associations. Mais la question essentielle est bien ce qui motive les salariés à travailler à Emmaüs. La différence qui existe entre concurrents du monde associatif se fait sur la qualité du service, même si les acteurs associatifs parviennent presqu'aux mêmes résultats. La différence se crée sur les valeurs culturelles. Le salarié s'engage avant tout si son entreprise est en phase avec sa culture et ses valeurs. Cette motivation intrinsèque est essentielle pour décrire les relations de travail et le Management à Emmaüs.

Une analyse entre plusieurs Communautés (Dunkerque, et Plessis Trévise en France, Murcia ou Navarra en Espagne) permet de décrire la performance des salariés à Emmaüs, en fonction des salaires. Certains auteurs affirment que « *les incitations monétaires peuvent diminuer la performance des individus en affectant leur motivation intrinsèque* » (Frey, 1997).

1.1.1. La rémunération des salariés permet d'imposer des liens de subordination et de distinguer l'aidant de l'aidé

Les tableaux *« Rémunération du personnel à Emmaüs Navarra »* et « *Rémunération du personnel à Emmaüs Dunkerque* » permettent de faire une première comparaison entre les différences de niveaux de rémunération dans des Communautés, espagnole et française. Les deux communautés se distinguent parce que dans la communauté de Dunkerque, il existe des salariés, des bénévoles et des compagnons ; alors qu'à Navarra, tout le personnel est salarié. En France, le versement des salaires permet de distinguer celui qui encadre « l'aidant » de celui qui est « aidé ».

Tableau 16 Rémunération du personnel à Emmaus Navarra

De acuerdo con lo anterior, los SALARIOS 2008 son:

INCREMENTO Salario Base:		32,5 horas		20 horas		37,5 horas		32,5 horas		37,5 horas		37,5 horas		32,5 horas		33,5 horas	
	GENERAL		1/2 JORNADA		COORDINACIÓN		>50 años		CONDUCT. GRUA		PEONES BAZTÁN		SUBCOORDINACIÓN		ENLACE EQUIPO	
	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008
Salario base	560	600,00	344	360,00	608	641,00	560	600,00	704,00	741,00	560	600,00	608	639,00	560	600,00
Incentivos	66	82,00	43	64,00	140	171,00	204	202,00	223	259,00	153	173,00	140	173,00	66	82,00
Antigüedad																
Plus puesto trabajo					220	231,00									44	46,00
Ropa	52	42,00	35	30,00	52	42,00		0,00	52	42,00	52	42,00	52	42,00	52	42,00
Transporte	86	78,00	52	45,00	86	78,00		0,00	86	78,00	86	78,00	86	78,00	86	78,00
Bruto:	764,00	802,00	474,00	499,00	1106,00	1163,00	764,00	802,00	1065,00	1120,00	851	893,00	886,00	932,00	808,00	848,00
S.Soc./Trab.	45,68	49,66	28,22	30,73	67,90	73,01	54,44	57,28	66,32	71,34	51,20	55,44	53,93	58,32	48,47	52,58
Salario Neto:	718,32	752,34	445,78	468,27	1038,10	1089,99	709,56	744,72	998,68	1048,66	799,80	837,56	832,07	873,68	759,53	795,42

OTROS INGRESOS	2007	2008	€/día/2008	día/año;dia/mes
P2.- Análisis Residuos	318,42 €	332,00 €	15,09 €	22
P3.- Kilometraje		0,26 €		
P6.- Trab. Extra Hora	7,00 €	7,30 €		
x Vacaciones	x1,5			

Source : *Emaus* Navarra, 2008-2009

Tableau 17 Rémunération du Personnel salarié à Emmaüs Dunkerque (Mission, Rémunération, Temps de travail)

	Mission	Salaire mensuel brut	Temps hebdomadaire de travail
Coordonnateur d'activités jusque 01-01-07, depuis Directeur adjoint	Gestion économique de la Communauté Gestion du personnel Encadrement Gestion logistique Veille légale et suivi administratif Membre de l'équipe d'animation d'Emmaüs Dunkerque Mandats de représentation : à des instances interne ou externe du Mouvement)	2393,90€ +13e mois	Cadre
Responsable adjoint de la Communauté Emmaüs	Gestion économique de la Communauté Gestion du personnel Encadrement Membre de l'équipe d'animation d'Emmaüs Dunkerque Mandats de représentation : à des instances interne ou externe du Mouvement)	2.218,57 €+13e mois	35h/semaine
Assistante a la Friperie	Membre de l'équipe d'animation d'Emmaüs Dunkerque Mandats de représentation : à des instances interne ou externe du Mouvement)	1321€ - prime ancienneté 145€ -	35h/semaine
Comptable	Comptabilité Membre de l'équipe d'animation d'Emmaüs Dunkerque Comptabilité générale Contrôle de gestion Suivi des subventions ponctuelles, dont publics Veille légale : suivi des évolutions règlementaires, notamment comptables et financements publics	2154€ - -	35h/semaine
Coordinatrice à l'épicerie Tabgha	Approvisionnement Vente Responsable du personnel Suivi administratif (Suivi des dossiers des usagers, Lien avec les partenaires, Rapport mensuel) Gestion économique de l'Epicerie (Suivi budgétaire mensuel avec le comptable, Recherche de donateurs, mise en place de partenariats produits) Suivi des usagers (formations et ateliers pour les usagers en lien avec les partenaires et le conseiller en éducation sociale de la	1348€ -	35h/semaine

	CAF) Encadrement des bénévoles : Mise en place et encadrement des formations à destination des organismes sociaux dans le cadre du montage des dossiers de l'Epicerie Solidaire. Mandat de représentation à des instances en interne et en externe		
Responsable Spycker Entreprise d'Insertion- Chef d'Atelier	Responsable Chef Atelier Organisation du travail : (Encadrement des hommes sur le chantier, Organisation du travail et planification des postes de travail, Formation et encadrement des personnes sur leur poste) Gestion : (gestion des stocks) Mandats de représentation : à des instances interne ou externe du Mouvement)	2295€ brut + 13ème mois	Cadre
Travailleur social	Suivi et l'accompagnement social des Compagnons et des contrats aidés Mandats de représentation : à des instances interne ou externe du Mouvement)	1536 € -	35h/semaine 20h suivi et l'accompagnement social des Compagnons 15h pour le suivi et l'accompagnement social des contrats aidés
Secrétaire	Une mission de secrétaire mais aussi de suivi social Mandats de représentation : à des instances interne ou externe du Mouvement)	1605€	35h/semaine

Source : Emmaüs Dunkerque, 2009

Le premier élément de comparaison repose sur la qualité du personnel salarié. A Navarra, tout le personnel est salarié (il n'y a pas de Compagnon). A Dunkerque, la majorité du personnel salarié occupe les fonctions d'encadrement, de gestion, et d'administration. Il existe toutefois des personnels en contrat d'insertion. Sinon, les Compagnons représentent la majorité des travailleurs de la Communauté de Dunkerque. Au cours de nos observations, nous avons noté les éléments de comparaison suivant :

- La différence de rémunération, notamment entre le personnel d'encadrement :
    - les salaires des coordinateurs à Navarra oscillent entre 1163€ et 932 € (respectivement Coordinateur et coordinateur adjoint) ;
    - les salaires des coordinateurs à Dunkerque oscillent entre :
        - 2393,90€ +13^{e} mois pour le Directeur,
        - 2.218,57 €+13^{e} mois pour le Directeur adjoint,
        - 2295€ brut + 13ème mois pour le Responsable de la structure d'insertion ;
    - le salaire des responsables d'équipe à Navarra est de 848 € ;
    - les salaires des responsables à Emmaüs Dunkerque oscillent entre
        - 1321€ - prime ancienneté 145€, pour le responsable de la Friperie
        - 1348€ -pour le responsable de l'épicerie ;
    - la rémunération des contrats d'insertion est d'environ 802 €. Mais cette rémunération est fonction du temps de travail (temps plein, temps partiel).

La comparaison est difficile pour plusieurs raisons : les salaires minimum sont différents en France et en Espagne. Les fonctions et postes ne sont pas les mêmes d'une communauté à l'autre. En effet, la hiérarchie de Navarra est telle qu'il existe plusieurs coordinations en fonction du secteur d'activité. Chaque secteur a donc un responsable et un responsable adjoint. A la différence de Dunkerque, où les seuls coordonnateurs sont ceux de la structure d'insertion, de la boutique et de la Friperie.

La majorité des fonctions est occupée par des salariés. Par exemple, les chauffeurs de camion qui sont souvent des chefs d'équipe sont salariés alors qu'à Dunkerque ce sont des Compagnons.

La différence dans le traitement des salaires résulte de la répartition des statuts. A Navarra, tous les travailleurs sont salariés alors qu'à Dunkerque, il y a une majorité de Compagnons ; l'effectif de Navarra

est plus nombreux qu'à Dunkerque (200 employés contre moins d'une soixantaine) ; à Navarra, l'organisation du travail s'accompagne d'une meilleure répartition des postes et des salaires.

La politique de rémunération à Navarra tend particulièrement vers l'équilibrage entre les postes, les fonctions, les salaires. Cette stratégie nait du fait qu'il n'y a pas de Compagnons. Il n'existe pas le même rapport hiérarchique entre des travailleurs-encadrants et des travailleurs-bénéficiaires, comme c'est le cas à Dunkerque. C'est l'abolition du statut du Compagnon qui permet l'harmonie au niveau des salaires. L'abolition de la relation aidant-aidé favorise une harmonisation au niveau des salaires.

A Navarra, ce changement dans les relations de travail s'accompagne d'un changement idéologique ; à Emmaüs Dunkerque, l'idéologie repose sur l'aide au plus souffrant, sur la lutte contre l'exclusion. Le collectif regroupe alors des individus qui encadrent et accompagnent et des individus bénéficiaires d'une aide sociale ; à Emmaüs Navarra, l'idéologie repose sur la défense de l'environnement. L'ensemble du collectif s'identifie à des techniciens de l'environnement. Il n'y a pas de différence de situations ou de statuts.

Pour revenir à l'analyse en termes d'incitations monétaires, le faible niveau de salaire s'accompagne d'une abolition des disparités, cela permet une meilleure cohésion du groupe et une plus grande satisfaction au travail. A Dunkerque, le haut niveau de rémunération du personnel encadrant, ajouté à la disparité entre les aidants et les aidés (en situation d'exclusion), ne favorisent pas la cohésion du groupe.

1.1.2. Le versement des salaires est parfois possible grâce à des subventions : malgré une forme d'injonction liée au versement de subventions, les travailleurs salariés ne sont pas tous aussi motivés et efficaces

Nos observations sur le terrain permettent de faire une deuxième comparaison entre les Communautés du Plessis et de Dunkerque en France et de Murcia en Espagne. La Communauté du Plessis Trévise et celle de Dunkerque sont toutes les deux françaises, la première est rattachée à la DDASS en tant que centre d'hébergement[227], et touche une subvention de fonctionnement, permettant la rémunération des salariés

[227] *« Il est décidé en accord avec la Convention à titre de l'aide sociale que :*

d'encadrement (moniteurs éducateurs, éducateurs, comptables). La Communauté de Dunkerque ne touche aucune subvention de fonctionnement mais dispose également d'un personnel d'encadrement (par exemple, il y a un responsable en charge de l'atelier d'insertion).

La Communauté de Murcia a le même statut de centre d'hébergement que celle du Plessis. La communauté espagnole perçoit également des subventions de fonctionnement. Cela permet également la rémunération du personnel encadrant (des responsables et des coordinateurs d'atelier, des éducateurs, des conseillers d'orientation, des psychologues, etc.).

Chaque communauté dispose des revenus de sa propre activité de récupération. C'est donc sur l'importance de la subvention que porte notre attention et notamment sur des effets de performance.

La comparaison porte sur les performances en termes de prise en charge de l'exclusion et d'insertion des populations précaires (à savoir les Compagnons). En l'occurrence, plusieurs points sont à noter. Il n'existe aucune structure d'insertion rattachée à la communauté du Plessis Trévise, hormis une boutique, alors qu'il existe l'atelier d'insertion « Spycker », une épicerie solidaire et une Friperie à Dunkerque. De même, la maison communautaire de Murcia est rattachée à une entreprise associative qui favorise l'insertion des bénéficiaires, notamment à travers une politique de formation interne et externe, et un processus d'accompagnement. A contrario, aucun dispositif de formation « agréé »[228] n'existe en France. Les personnels de Murcia qui encadrent l'activité industrielle sont « formateurs » alors que ceux du Plessis ne dispensent aucune formation concrète, hormis les pratiques relatives à l'activité communautaire. À Murcia, il existe des vraies formations : menuiserie, plomberie, maçonnerie, jardinage, etc. alors que les formations dispensées au Plessis sont de l'ordre des bonnes pratiques communautaires.

---

l'association Emmaüs Le Plessis Trévise a la mission de faire fonctionner le CHRS dénommé Communauté Emmaüs du Plessis Trévise ; le Centre d'hébergement et de réinsertion sociale a vocation à : accueillir et héberger en Urgence et en insertion des personnes en situation d'exclusion ayant des handicaps cumulés. L'exercice de ces missions requiert une étroite coordination avec les CHRS du département, le Centre départemental d'accueil et d'orientation ainsi que les différents acteurs de l'action sociale du département. Pour permettre la mise en œuvre des actions décrites dans la convention, dispose d'un effectif en personnel comportant les qualifications suivantes : Responsables, moniteurs - éducateurs, assistantes sociales, comptables ;
le recrutement et la gestion du personnel sont soumis aux dispositions de la convention collective nationales des Etablissements privés, d'hospitalisation, de soins, de cure et de garde, à but non lucratif, du 31 octobre 1951, à l'exception des deux responsables ;
Les deux responsables sont des personnels détachés de l'Union centrale des Communautés d'Emmaüs. » (Convention au titre de l'aide sociale en matière d'hébergement, 2008)
En ce qui concerne le financement, la convention précise que l'Établissement est financé sous forme de dotation globale de financement en application du décret n°2003-2010 du 22 Octobre 2003. Cette dotation globale de financement est fixée par arrêté préfectoral et est versée mensuellement à l'association.

[228] Il existe une maison de la formation au sein du Mouvement Emmaüs. Cette structure sert à l'ensemble du mouvement Emmaüs en France. Or, les formations qu'elle dispense ne paraissent pas efficaces en termes d'insertion. Des Compagnons se plaignent de devoir s'organiser hors de la communauté, s'ils veulent bénéficier d'un vrai système de formation.

Le rapport d'activité de la Communauté du Plessis Trévise indique que sept communautaires ont suivi des formations *via* la Maison de la formation d'Emmaüs (trois ont suivi une formation internet, deux sur les DEEE, et deux une formation sur Windows) ; un Compagnon a continué sa formation aux premiers secours débutée en 2006, organisée par la Croix-Rouge et la protection civile ; cinq Compagnons se sont inscrits à l'ANPE et aux ASSEDIC ; deux communautaires ont suivi des cours d'alphabétisation suite à leur régularisation ; d'autres Compagnons (6 au total) suivent des cours d'alphabétisation proposés par des bénévoles (Emmaüs Le Plessis, 2007). Le rapport explique que « *nous observons toujours d'importantes difficultés face aux projets de réinsertion des communautaires essentiellement dues au manque de qualifications, à la peur de l'échec, à la peur de l'isolement et au regard des autres. Cependant, par rapport à l'année passée, nous constatons que certains communautaires se sont investis dans différentes formations. De ce fait ils peuvent davantage réfléchir et élaborer un projet professionnel* ». (Emmaüs Le plessis Trévise Bilan Social 2007, p4)

Aucun contrôle en termes de dépendance à l'alcool ou aux drogues n'est réellement mis en place, ni à Dunkerque, ni au Plessis Trévise, alors que le programme subventionné de Murcia comprend un contrôle quotidien d'alcoolémie et de consommation de drogues.

Au Plessis, le dispositif repose sur une convention avec la DDASS. En réalité, au Plessis, la relation idéologique avec le mouvement associatif prime sur la relation conventionnelle avec la DDASS. En somme, la culture et la valeur de l'association priment sur l'incitation monétaire et les engagements que comporte la subvention de la DDASS.

La Communauté du Plessis Trévise est moins performante en termes d'insertion et de suivi des pathologies que les Communautés de Dunkerque et de Murcia. Il n'y a pas de véritable incitation du personnel encadrant à fournir des résultats au Plessis. La motivation du personnel du Plessis est influencée par l'idéologie charitable, dans la mesure où l'accueil est à durée indéterminée et sans discrimination : il n'y a pas d'exigence de résultats. Cette baisse de performance au Plessis est liée au fait que l'ensemble du processus accompagnement-inclusion-insertion est externalisé vers des partenaires sociaux, médicaux, administratifs divers.

L'incitation monétaire que représentent les subventions à Murcia a permis la mise en place d'un vrai dispositif auquel le personnel encadrant est entièrement rattaché. De même, s'il existe une volonté de

réduire la part des subventions dans les ressources de l'association espagnole, cela ne change rien au dispositif. D'ailleurs, la part des ressources passait d'un rapport de 70% de subventions et 30% de revenus de l'activité en 2007 à un rapport complètement inversé (30% de subventions et 70% des ressources propres) l'année de notre enquête en 2008. Le dispositif ne changeait pas.

Dans la première partie de la thèse, nous expliquions comment les salaires avaient été revalorisés dans les années 1970. A cette époque, l'abnégation militante primait sur le montant des rémunérations. Avant 1970, l'augmentation salariale apparaissait comme une compensation aux difficultés de la vie communautaire. « *On ne peut pas supporter toutes ces difficultés au quotidien. Il faut au moins un minimum de sécurité pour après pouvoir donner* » (A. Brodiez-Dolino, 2008, p136). A l'époque, le salaire des responsables était un moyen incitatif pour améliorer le soutien, l'accompagnement et l'encadrement des Compagnons. Or, l'encadrement n'est pas toujours performant.

Les salariés des associations jugent leurs salaires et leurs avantages non pécuniaires (assurance santé, congé maternité rémunéré, …) moins élevés que dans les secteurs privés et public[229], mais ils ne considèrent pas leur rémunération comme étant particulièrement inéquitable (Narcy, 2007). Or, dans le cas d'Emmaüs, les salariés ne sont pas les seuls travailleurs associatifs à percevoir une rémunération. Les Compagnons touchent dans le cas des Communautés françaises ou britanniques, un pécule mensuel d'un montant d'environ 212€. Il est donc difficile pour un salarié de se plaindre de sa rémunération quand les Compagnons, principale force de travail, touchent une rémunération (compensation solidaire) aussi dérisoire. Or, lors d'entretiens avec des employés salariés[230], ces derniers expliquaient qu'à la fin du mois, après avoir payé loyer, charges fixes, alimentation, impôts, etc. il ne leur restait pas autant que 212€ « d'argent de poche », alors que les Compagnons sont « nourris, logés, blanchis ».

C'est le cas le plus commun. Mais dans certaines Communautés, certains Compagnons doivent renoncer ou reverser une partie de leurs allocations à la Communauté[231]. Cela dit, la rémunération est une problématique de plus en plus présente dans les débats. D'ailleurs, certains Compagnons se plaignent de fournir une part importante de la force productive et des ressources pour une rémunération si faible.

[229] A ce titre, Narcy rappelle l'étude de Mirvis et Hackett, dans laquelle les salariés à temps complet des associations perçoivent en moyenne 31,9% de moins que ceux du secteur privé et 27,2% de moins que ceux du secteur public. Ils disposent aussi de moins d'avantages non pécuniaires.

[230] Certains salariés occupent des fonctions égales aux Compagnons : livraison et récupération de meubles

[231] Cf. ci dessous.

L'incitation monétaire est donc une variable présente dans l'esprit des travailleurs salariés d'autant plus quand le salarié n'est pas celui qui fournit la plus grande force de travail. Néanmoins, cela ne semble pas influencer la motivation.

1.2.Les bénévoles : de bonnes âmes ?

Le mot bénévolat vient du latin « *benevolus* », bonne volonté, venant de « *bene* », bien et « *velle* », vouloir. Les bénévoles des associations sont par définition motivés (Frey, Goette, 1999 ; Narcy, 2007). Il existe en France près de 15 millions de bénévoles actifs[232], c'est-à-dire présents et actifs (et comptés) dans les associations. Mais nombreuses études décrivent une grande diversité des niveaux d'implication. Pourtant, la motivation du bénévole est un comportement complexe, qui demande de s'interroger. « *Comment expliquer qu'un individu donne de son temps et de son argent s'il ne bénéficie pas directement des services de l'association* » (Biville, 1996, p4). Le comportement bénévole résulte de motivations beaucoup plus complexes.

1.2.1. A Emmaüs, la tâche des bénévoles varient entre des fonctions internes et des fonctions externes

Selon l'idéologie et l'histoire d'Emmaüs, le bénévole est appelé « ami ». Il est le troisième acteur indispensable au fonctionnement du système des Communautés. L'appellation « Ami » vient du fait qu'à l'origine, l'Abbé Pierre s'est appuyé sur un réseau d'amis, de notables, de personnalités du monde politique, des hauts fonctionnaires, des hommes d'affaires importants pour développer son projet de Communautés. (Brodiez-Dolino, 2008). Selon le fondateur, les « amis » ont la fonction de diffuser la lutte contre les injustices et la pauvreté. Les amis ont deux fonctions : la première fonction est externe, ils sont les témoins des Communautés dans la société ; la seconde est interne, ils sont les garants de la bonne gestion et de la démocratie au sein des structures communautaires. Archambault détermine plusieurs

[232] En appliquant à l'estimation du nombre de bénévoles présents dans les associations le ratio issu de la comparaison entre une précédente enquête de 2000 et les estimations tirées de l'enquête sur les conditions de vie des ménages conduite à la même époque, l'auteur, arrive à une estimation d'environ 15 millions le nombre de bénévoles actifs dans une ou plusieurs associations.

tâches effectuées par le bénévole (Archambault, 1995, 2002). La plupart des bénévoles sont dans les activités de sociabilité et d'expression ; un bénévole sur deux s'implique donc plus dans des tâches d'organisation d'évènements culturels ou sportifs, organisation de spectacles, rencontres et ventes, etc. ;ensuite ils s'occupent de l'éducation, de la formation, de l'entrainement, etc. pour 44% d'entre eux ; plus du tiers participent évidemment au conseil d'administration et instances de représentation ; enfin, un peu plus du quart se consacrent aux tâches administratives et de gestion (Archambault, 1995, 2002). Les autres tâches restent toutefois du ressort du bénévole. Ces tâches définissent son identité en tant que bénévole solidaire et altruiste : il s'agit alors de l'accueil, de l'écoute, de la médiation, de la distribution de nourriture, de la protection de l'environnement et le secours d'urgence, et enfin de la collecte de fonds.

A Emmaüs, certains bénévoles ne veulent pas s'occuper de la gestion, et laissent aux salariés les fonctions de contrôle, transparence, et gestion de la Communauté. De même, il faut aussi reconnaître que la fonction politique du Mouvement Emmaüs est aussi occupée par la Fondation Abbé Pierre, qui emploie 250 bénévoles et 129 salariés. Les salariés occupent des postes stratégiques comme délégué général de la Fondation Abbé Pierre, la direction administrative et financière, la direction des missions sociales, la direction développement des Ressources et donateurs, mais surtout la direction des études et de l'animation territoriale, la direction de la communication et la direction des ressources humaines. En l'occurrence, la gestion, l'animation, l'étude des conditions du logement et de la pauvreté en France sont faites par des professionnels.

La participation des bénévoles au fonctionnement des Communautés varient selon les sites visités.

En Espagne, la présence des bénévoles se résume à des tâches ordinaires administratives et d'accompagnement

Dans le cas des Communautés espagnoles, les bénévoles sont pratiquement absents de l'organigramme et de l'organisation. Les deux fonctions, politique et gestionnaire, sont occupées par des salariés spécialistes dans différents secteurs (les relations avec l'administration, la recherche de donateurs, etc.). En Espagne (Murcia, par exemple) les tâches d'éducation, de formation, d'entraînement sont prises en charge par des salariés. Il n'y a qu'à Emmaüs Sabadell- Barcelone, que les bénévoles sont présents et qu'ils occupent des

fonctions administratives, de formation et d'éducation, etc. En France, ce sont d'autres associations qui prennent en charge l'alphabétisation, et des Compagnons qui prennent en charge parfois la formation des autres Compagnons.

Au Royaume-Uni, les bénévoles sont présents depuis l'origine du projet jusqu'à la gestion de la Communauté

Dans le cas des Communautés britanniques, les bénévoles sont plus présents qu'en Espagne. D'ailleurs, les Communautés sont construites par des bénévoles. Au départ, des bénévoles réquisitionnent un hangar dans lequel, ils vendent des objets de seconde-main, d'autres bénévoles cherchent le soutien financier des notables de la localité, le soutien des administrations, des politiques et des services sociaux. Les fonds recueillis permettent de faire construire une maison communautaire, dans laquelle sont accueillis les Compagnons-bénéficiaires. Le bureau exécutif bénévole engage alors les salariés qui seront en charge de la gestion de la maison communautaire et du management des Compagnons. A ce moment du projet, il arrive même que certains bénévoles estiment leur mission accomplie et se retirent du projet. Parmi les bénévoles qui restent, certains ont du mal à déléguer les responsabilités aux salariés ou aux Compagnons, mais nous n'avons observé aucun conflit majeur. Seul le président bénévole de la Communauté de Colchester subit les critiques des Compagnons.

En France, les bénévoles sont parfois en concurrence avec les Compagnons

Dans le cas français, les bénévoles sont présents depuis très longtemps, même s'ils n'incarnent pas la figure historique du Mouvement, qui est mieux incarné par les figures du fondateur et des Compagnons. Pourtant, les bénévoles ont une place importante dans l'identité de la Communauté. Dans la relation quotidienne, il arrive qu'il y ait quelques tensions au sein de la communauté. Certains bénévoles s'accaparent des postes ou des secteurs entiers de la Communauté. Par exemple, au Plessis Trévise, la

mercerie[233] est aux mains d'un groupe de bénévoles. Celles-ci estiment qu'il s'agit d'une activité qui demande beaucoup de connaissance et de minutie, et qu'aucun Compagnon ou aucune compagne de la communauté ne pourrait l'accomplir. La boutique de mercerie a un certain succès, notamment dans la région et dans les salons Emmaüs. Les merceries sont de plus en plus rares, ce qui permet à la Communauté du Plessis d'attirer une certaine clientèle. Ce phénomène est l'une des raisons qui pousse les femmes bénévoles à vouloir contrôler cette activité. En conservant cette boutique convoitée, elles conservent une « bonne estime de soi » et une certaine respectabilité. Les Compagnons de Colchester appellent cela le « social power » : pouvoir social. La dame patronnesse, le retraité philanthrope, l'ancien client régulier devenu membre du conseil d'administration prouvent la diversité des figures bénévoles qui existent dans la communauté. Mais, les Communautés font face à une pénurie de jeunes bénévoles, à un manque de formation des bénévoles actifs. Les jeunes bénévoles sont beaucoup plus attirés par les camps internationaux de travail. Le volontariat international attire beaucoup plus les jeunes bénévoles que la communauté. D'autres bénévoles viennent à la Communauté pour « soulager » une forme de détresse personnelle. Certains responsables interrogés par Eme et Carrel (Eme, Carrel, 2007) admettent que certains bénévoles cherchent un réconfort, un appui, des formes de sociabilité. Comme nous l'expliquait M Campargue, président d'Emmaüs Plessis, les bénévoles sont parfois aussi difficiles à gérer que les Compagnons. D'autres comportements sont beaucoup plus répréhensibles. Certains bénévoles qui travaillent dans les espaces de vente, volent des objets destinés à la vente. Cette pratique est liée au fait que certains bénévoles estiment qu'il s'agit d'une sorte de dû, une sorte de rémunération en nature pour tout le travail fourni. Cette attitude nous pousse à nous interroger sur la qualité du don, puisque les bénévoles sont censés donner et non reprendre.

Dans le cas du travail bénévole, certains auteurs pensent que le don n'est jamais gratuit et désintéressé (Douglas, 1994 ; Biville, 1996). Il a pour but d'entretenir une relation. Un don gratuit serait à sens unique et ne créerait donc pas les conditions de la relation. Or, à Emmaüs, le don prend des formes parfois ambigües. D'abord, la gratuité du don est bien réelle dans la pensée du fondateur, l'Abbé Pierre. Elle prend sens dans la charité chrétienne, et l'action du fondateur est motivée par « *l'amour de son*

[233] La mercerie est l'activité qui relève du commerce des articles de couture. Cette activité nécessite une bonne connaissance des tissus, des rubans, des fils de coutures, des types d'aiguilles, etc.

prochain ». Mais d'un autre côté, il s'agit aussi d'une relation aux exclus très particulière, puisque le fondateur propose aux premiers *compagnons,* de l'aider à aider les autres.

De plus, Emmaüs est une association d'action sociale. L'action sociale favorise le contact aux personnes que l'on aide. Les bénévoles sont les représentants d'un système d'aide que l'État lui-même n'a pas su organiser. A Emmaüs, en particulier dans la branche communautaire, la question de l'étranger est essentielle. Emmaüs est un système fondé sur la collaboration entre un fondateur et un *premier compagnon*, auquel s'associera plus tardivement l'*Ami-notable-bénévole.* Or, la question est de savoir qui est étranger au système.

Tableau 18 Répartition du type de don (archaïque & moderne)

	Don Archaïque	Don Moderne
Don	Dons, liens et biens sont permutables « tout peut être donné à tous »	Séparation objets/sujets : un sujet ne peut plus être un cadeau et on ne fait pas de don aux objets
Circulation	Entre des groupes, des collectifs. Pas de don intime.	Entre des individus selon des réseaux personnels. Existence de don intime
Rapports individus/Société	Le don renforce l'individuation dans la société	Le don individualise la société[234]
Conséquences sur les deux types de système	Système Ouvert : existence de dons horizontaux et de dons verticaux Pas de limitation sur le type de don	Système Fermé avec une aire de circulation limitée aux être humains et à certains types de cadeaux (le don concerne la famille nucléaire et la sphère de l'intimité).
	Système fermé aux étrangers	Système ouvert aux étrangers

reproduit de Biville (1996, p150).

Au cours d'un entretien avec Eme et Carrel (Eme et Carrel, 2007), un responsable répondait : *« L'œil de l'ami [bénévole] est important pour que le responsable ne soit pas le maître absolu. Il n'y a rien de plus facile que de manipuler le compagnon, on l'a vu ! L'ami est là pour dire au responsable : « Attention, là tu ne permets pas le contexte qui donne au compagnon le choix de vivre le parcours qu'il souhaite* » (Eme, Carrel, 2007, p92) L'auteur précise que le rôle de l'ami dans les Communautés est problématique. Il y a un fossé entre la réalité quotidienne et l'exercice ordinaire du rôle d'un bénévole. Certaines tensions portent sur des problèmes de complémentarité, d'ajustements constants. À travers certains entretiens, il apparaît que le pouvoir est partagé entre salarié et bénévole, et que le trépied idéalisé est asymétrique.

[234] L'auteure précise qu'*alors que dans les sociétés archaïques, l'individu cherche à être le plus valorisé possible en adoptant le système de valeur de la société, le don moderne sert à le démarquer du reste de la société.*

1.2.2. La domination du bénévole exclut le compagnon du système Emmaüs : le compagnon devient un étranger

Nous avons souligné précédemment le fait que les bénévoles ont parfois la mainmise sur certains aspects du projet communautaire : leur double fonction à la fois interne d'accompagnement, d'encadrement ; et externe de représentant de l'association Emmaüs, leur procure une puissance d'action dont les compagnons ne disposent pas. Au sein du système Emmaüs, c'est le Compagnon qui est l'étranger. Il est mis à l'écart, notamment dans les instances de représentation, où il est absent. L'une des raisons évidentes à cette asymétrie est qu'il existe une différence entre faire association et faire communauté. Eme et Carrel décrivaient les différences que l'on trouve dans le rôle des bénévoles dans la vie associative et leur rôle dans la vie communautaire. Si les bénévoles font l'association, en revanche ce sont les communautaires-Compagnons qui font la communauté. La volonté de s'associer relève de l'engagement propre de chaque individu, alors qu'un Compagnon se retrouve en communauté¸ parce qu'il n'a pas eu le choix. Si le bénévole d'Emmaüs a le choix entre s'engager à Emmaüs ou au Secours populaire, etc., le Compagnon a un choix plus limité (entre la Communauté Emmaüs et la rue[235]). L'association est fortement politique, porteuse d'une idéologie solidaire, les bénévoles en sont des membres. A contrario, la Communauté est un lieu de production, « une sorte de logement de fonction dans une entreprise de traitement de déchets, dans une entreprise de récupération environnementale ou commerce de brocante ». Ailleurs, notamment en Espagne, où les associations Emmaüs ont adopté des modèles plus entrepreneuriaux (Emmaüs Navarre et Emmaüs Murcia), ou plus socio-thérapeutique (Emmaus Fondation sociale de San Sebastian), la communauté n'est plus au centre du système : elle est une maison communautaire, une maison des travailleurs, une maison thérapeutique.

Les Compagnons ne sont pas des membres, mais plutôt des sociétaires d'une sorte de coopérative de production. Le Compagnon à travers son identité professionnelle appartient plus au monde ouvrier qu'au monde associatif. Les Compagnons - populations en risque d'exclusion - sont les acteurs et bénéficiaires de l'aide communautaire : ils sont les représentants d'une forme d'exclusion et de précarité, alors que la

[235] Il existe bien sûr d'autres alternatives à la rue, mais les choix des *compagnons* sont restreints et la majorité des centres d'hébergement sont temporaires. Et l'organisation entre *lieu de vie et lieu de travail* n'existe pas ailleurs.

parole politique leur échappe (la *voice,* Hirschman, 1970). Les Compagnons sont des communautaires *;* leurs réseaux sociaux sont souvent restreints à la Communauté. Au sein du trépied, il est le groupe le plus refermé sur lui-même, et quelque part le plus corporatiste. Il existe un vrai mythe du Compagnon bâtisseur. Il est celui avec qui le Fondateur a bâti le mouvement. En somme, après la mort du fondateur, il est juste et viable idéologiquement qu'il devienne le premier des acteurs. Ce sont avant tout les Compagnons qui forment la Communauté d'Emmaüs. Toutes les Communautés sont rattachées à une association : or, s'il existe un mode de représentation bénévole, les représentations au sein de la Communauté restent informelles. En l'occurrence, il manque un organe de représentation des Compagnons au sein des Communautés, avec des délégués des Compagnons, portes parole, etc.

1.2.3. L'altruisme et la charité du bénévole sont relatifs aux gains qu'ils retirent de la relation de coopération

En ce qui concerne les comportements altruistes qui caractérisent l'acte bénévole, il faut savoir que l'adoption d'un tel comportement altruiste repose sur l'attente d'un gain futur (le contre-don de Mauss). Ce gain peut se matérialiser sous la forme d'« estime de soi », sous la forme d'une augmentation du capital social ou de la respectabilité, etc. Le gain futur est un aspect de la relation de coopération.

Si le bénévole ne gagne rien à coopérer, alors il peut ne pas participer. (Kurz, 1978 ; Axelrod, 1992 ; Biville, 1996)[236] . De même, les bénévoles peuvent être moins coopérants en cas d'absence de gain, mais aussi en cas d'absence de réciprocité avec les autres (Dawnes, Thaler, 1988). Le comportement et les décisions des bénévoles sont motivés par les bénéfices. Selon d'autres études, la réciprocité est aussi un facteur de motivation et d'engagement bénévole : le bénévole choisit d'aider ou pas en fonction de la participation au travail de celui qui bénéficie de l'aide (par exemple, le Compagnon) (Buchanan, 1975 ; Biville, 1996). Parfois, le bénévole agit sans tenir compte du comportement du bénéficiaire. Le bénévole l'aide alors spontanément. Réciproquement, le bénéficiaire peut prendre conscience qu'une aide du

[236] Biville explique que *dans ce modèle, la fonction d'utilité des individus dépend de sa consommation de biens ordinaires et d'autres biens comme « le degré d'affection entre deux personnes…la volonté d'aider les autres… ». Seulement le choix de donner une partie de ses biens ou de ne pas donner porte sur un bien indivisible, identifiable par tous et dont le montant total disponible est connu. Aucune liaison n'est faite entre la fonction d'utilité et les utilités résultant du choix de donner ou de ne pas donner. Kurz ne pose pas l'hypothèse chère à certaines théories de l'altruisme à savoir que l'individu dérive naturellement de l'utilité du fait de donner. Ici, il préfère donner sous certaines circonstances (égoïstement) parce que cela lui procure une utilité.* (Biville, note de bas de page, p165)

bénévole augmente considérablement son gain. Enfin, le bénévole peut adopter un comportement stratégique afin d'essayer d'obtenir du bénéficiaire qu'il travaille pour pouvoir réduire sa participation.

Le cas des Communautés est complexe : les relations de travail et le management dans les Communautés d'Emmaüs fonctionnent sur la coopération entre les trois acteurs (salariés, bénévoles, Compagnons). C'est le trépied. Or, le système de trépied fonctionne sur un différentiel non pas de moyen mais de fonction. En l'occurrence, les bénévoles sont propriétaires du droit de l'usage du gain, alors que ce sont les Compagnons qui sont la force productive et donc propriétaires des moyens de réaliser ce gain. En outre, que le Compagnon travaille ou pas, il ne décide pas de l'usage qui est fait de ce gain. Certes, il reçoit un pécule, ajouté à des avantages communautaires (comme le gîte et le couvert), mais ces gains sont invariables, et le Compagnon a peu de chance d'augmenter l'utilité de ce gain. Le système va plus loin dans le processus différentiel, *via* une logique de solidarité en cascade (ou solidarité externe) : le Compagnon sait que le gain va servir à des projets de solidarité. Par contre, il sait que l'augmentation des ressources, donc du gain, va favoriser l'augmentation de la solidarité internationale ou régionale. Un gain dont la seul utilité est la satisfaction d'aider d'autres bénéficiaires encore plus démunis : Servir premier le plus souffrant est le principe idéologique de base dans les Communautés Emmaüs.

Pour le Compagnon, son intérêt à coopérer est relatif au fait qu'il a accepté le principe de solidarité externe. Sinon il n'a aucun intérêt à coopérer ; à travailler davantage puisqu'il ne bénéficie d'aucun surplus. Dans le cas de la Communauté du Plessis Trévise, une prime est accordée lors des grandes ventes (deux fois par an), afin de maximiser la productivité des parasites. L'intéressement est donc en partie une solution dans l'amélioration des relations de travail. Les Communautés espagnoles et britanniques fonctionnent différemment. En ce qui concerne Murcia, où il n'y a pas de bénévoles mais des salariés ; les Compagnons - bénéficiaires sont inscrits dans un processus d'intégration, où chacune des étapes les rapproche de leur réinsertion professionnelle. Ces étapes sont est marquées par une augmentation salariale. A Emmaüs Cambridge, le travail est récompensé par une promotion interne. Cela peut conduire un Compagnon à devenir salarié (responsable ou responsable adjoint de Communautés)[237]

[237] Nous abordons la question de la promotion interne plus bas, mais celle-ci fait débat en France, et les résultats n'ont pas été concluants dans certains cas.

Dans les deux cas de Murcia et Cambridge, le Compagnon a intérêt à travailler, puisque cela lui ouvre droit de propriété sur l'utilité d'une partie des gains.

Enfin le troisième aspect de ce rapport différentiel est que le bénévole doit aussi coopérer avec un salarié. En l'occurrence, le jeu peut recommencer si le samaritain devient le salarié, et le bénévole le parasite. C'est le principe des relations professionnelles différentielles.

1.3. Le compagnon est-il prisonnier du système ?

L'opinion publique se préoccupe de l'exploitation du Compagnon (Eme, Carrel, 2007). Le public le perçoit comme prisonnier d'une communauté qui abuse de sa force de travail pour tirer des bénéfices conséquents.

1.3.1. Le compagnon hésite entre coopérer et faire cavalier seul

Le dilemme qui s'impose au Compagnon est de coopérer ou ne pas coopérer (Mueller, 1986), de participer ou non à l'action collective dans un groupe (Dawnes, Thaler, 1988 ; Buchanan, 1975), de se comporter en égoïste ou en altruiste (Buchanan, 1975 ; Kurz, 1978 ; Stark, 1989). Dans le cas des Communautés, Eme et Carrel ont démontré que le comportement du Compagnon évoluait – de génération en génération – du Compagnon acteur-bâtisseur à celui du bénéficiaire consommateur. Certains Compagnons font donc cavalier seul et adoptent un comportement égoïste. Dans certains cas, il s'agit d'une attitude qui dépasse celle du passager clandestin de Mancur Olson (M Olson, 1965), puisqu'à défaut de ne rien faire et profiter des gains, certains détournent à leur profit une partie des gains.

Si l'ensemble des Compagnons agit de façon égoïste, c'est l'écroulement du système. Or, à Emmaüs, la tentation de faire cavalier seul et de profiter du système résulte d'un manque évident de gain individuel. Il faut donc revaloriser et mieux répartir ces gains, et ce, selon la participation de chacun. Il faut évidemment mieux contrôler ces tentations qui conduisent à des économies parallèles au sein même d'une structure qui fonctionne déjà sur la base de l'économie alternative.

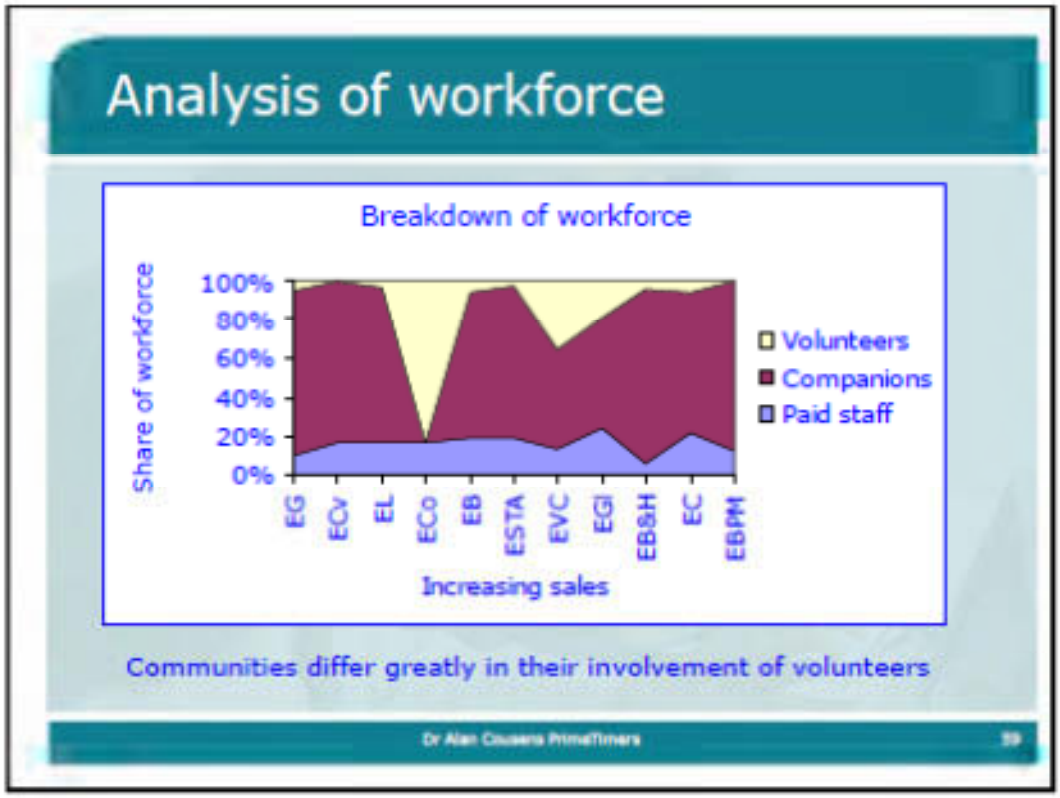
C'est parce que le Compagnon n'est pas le propriétaire des gains qu'il produit, qu'il apparaît des comportements égoïstes, des comportements de passagers clandestins au sein du groupe communautaire. Une étude réalisée au Royaume-Uni (Cousens, 2008) décrit la répartition des forces de travail, au sein de différents Communautés (une française et dix britanniques).[238].

1.3.2. Le compagnon est la principale force de travail des Communautés

Le Compagnon est à la fois le bénéficiaire et la principale de force de travail des Communautés. Sa position devrait légitimement lui permettre de disposer des moyens et des ressources, nécessaires à son bien-être. Or, notre expérience du terrain et les différents entretiens recueillis prouvent que ces derniers souffrent parfois d'un manque de reconnaissance. On a inculqué aux compagnons le principe que le travail leur rendrait la dignité. Mais, hormis la dignité et les avantages solidaires liées à la vie communautaire que gagnent-ils à travailler au sein des Communautés.

[238] Les11 Communautés analysées sont organisées en fonction de la taille mesurée par rapport aux ventes (en 2006) Les grandes Communautés : Emmaüs Bougival (EBPM)/ Emmaüs Cambridge (EC)/ Emmaüs Brighton et Hove (EBH) /Emmaüs Glouchester-Shire (EGl)/ Emmaüs Village Carlton (EVC). Les petites Communautés : Emmaus St Albans (ESTA)/ Emmaüs Bristol (EB)/ Emmaüs Colchester (Eco)/ Emmaüs Leeds (EL) /Emmaüs Coventry (ECv) /Emmaüs Greenwich (EG)

Figure 10 Répartition des forces de travail dans plusieurs Communautés (selon le statut du travailleur)

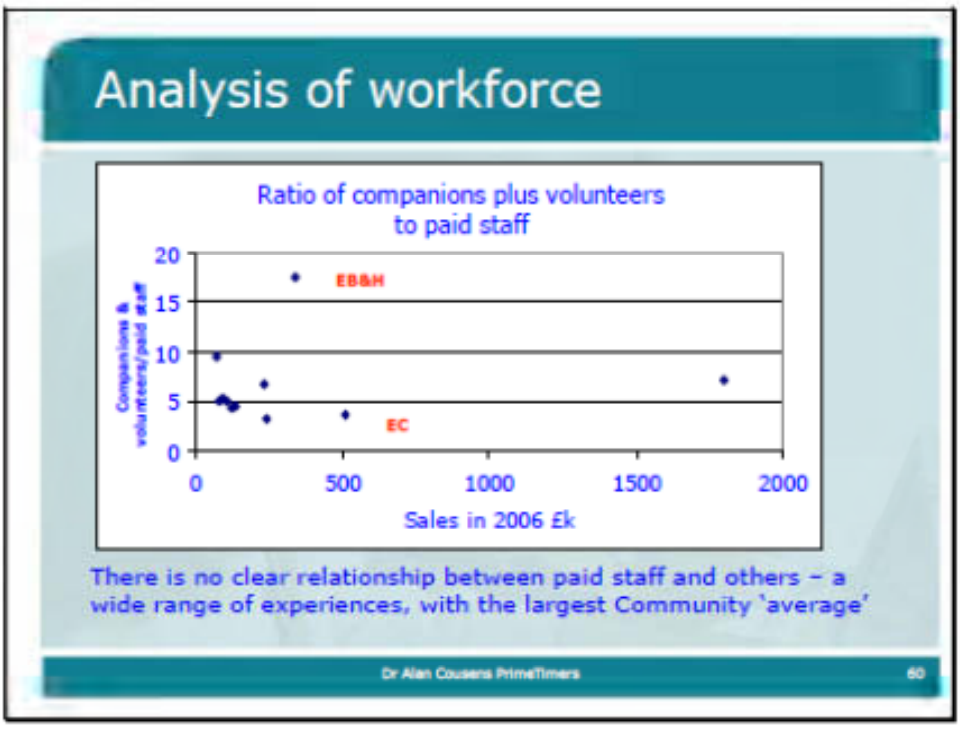


Sources : Cousens, 2008

Le diagramme précédent (‘Analysis of Workforce’) montre que les Compagnons représentent la principale force de travail. Dans la Communauté de Colchester (ECo), les bénévoles (volunteers) sont les plus nombreux, notamment parce qu’à l’époque de l’étude (2006) la maison communautaire n’existait pas encore. Les bénévoles travaillaient dans des entrepôts afin d’engranger les ressources nécessaires à la construction d’une maison communautaire. Hormis cette exception, les bénévoles sont pratiquement inexistants dans les effectifs des Communautés Emmaüs au Royaume-Uni.

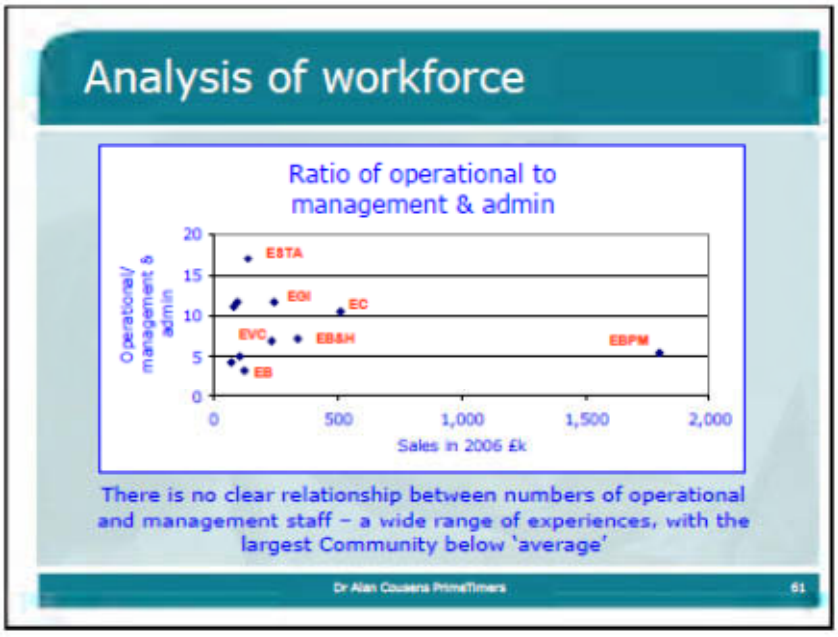
Le second diagramme décrit le rapport entre la répartition des effectifs et les résultats économiques de la structure. L’étude (Cousens, 2008) ne suggère aucun résultat éclairant. En général, les Communautés n’emploient pas de bénévoles dans leurs activités commerciales. Néanmoins, les Communautés reconnaissent l’apport en compétence des bénévoles comme une ressource intéressante.

Figure 11 Ratio des travailleurs bénévoles + Compagnons par rapport aux salariés



Source : Cousens, 2008

Figure 12 Ratio de la part d'opérationnel par rapport au management et à la gestion



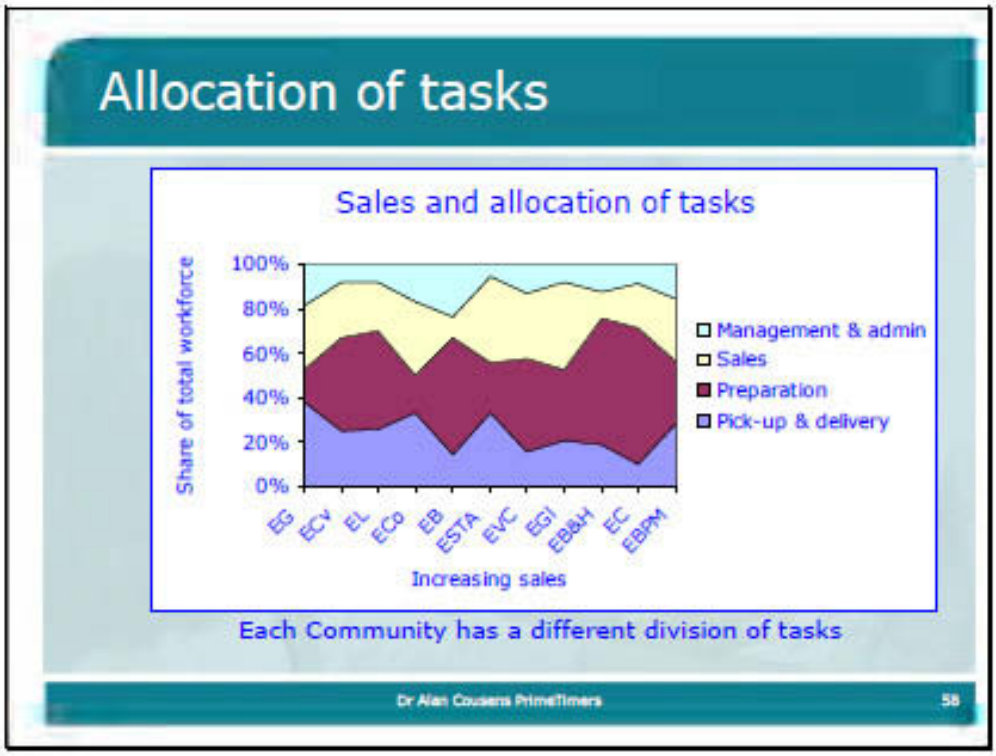
Source : Cousens, 2008

Il n'existe pas de résultats particuliers dans l'analyse du rapport [personnel salarié (paid staff) / Compagnon] ou le ratio [personnel rémunéré/bénévoles]. L'étude note que la plus grande communauté (Bougival en France) a un ratio relativement faible (à savoir sept Compagnons pour 1salariés). Cousens suggère que la diminution du personnel salarié ne maximise pas systématiquement les profits (Cousens, 2008). Dans une des communautés visitées, nous avons pris conscience que certains salariés n'étaient pas indispensables au fonctionnement de la Communauté. A la différence des Communautés britanniques qui proposent la promotion interne, les Communautés françaises ne permettent pas à certains compagnons d'occuper le poste que certains salariés occupent. Ce choix est expliqué à Emmaüs France par le fait qu'il est parfois difficile à un compagnon de passer « du jour au lendemain » du poste de compagnon à celui de personnel encadrant. Mais nous pensons qu'il s'agit d'une vision « paternaliste » du lien de subordination et du lien de solidarité qui existent entre les membres du trépied. Les Compagnons sont trop souvent perçus par le prisme de leur « faiblesse physique et psychologique » que par le prisme de « leur expérience et de leur parcours de Compagnon ».

1.3.3. Dans la répartition des tâches, les compagnons sont plutôt cantonnés aux postes de production

Enfin, Cousens (Cousens, 2008) étudie la répartition des tâches (les fonctions et les postes) : il existe des différences notables en termes d'activité principale. Dans certaines Communautés, les compagnons sont plus employés dans les secteurs de production (Préparation, récupération et livraison) ou de vente. Les fonctions d'administration et d'encadrement nécessitent peu d'effectif. Cela prouve que l'ensemble de l'activité peut être réalisé par les Compagnons, la présence des salariés (généralement, des professionnels avec un haut niveau de compétence) et des bénévoles peut être réduite.

Figure 13 Répartition des tâches selon le type de travailleur



Cousens, 2008

Beaucoup de Communautés ont développé des systèmes favorisant l'encadrement, l'accompagnement, le développement personnel de l'ensemble des effectifs. Cette stratégie a été mise en place pour favoriser la rentabilité de la Communauté. Dans son étude, Cousens suggère de tenir compte plus efficacement des différences de compétences et de mettre en place des projets visant à réduire ces différences. Les relations de travail au sein des Communautés sont traversées par différentes variables, comme la motivation des « aidants », la coopération des « aidés », la répartition des gains et des bénéfices.

1.3.4. Pourtant, les communautés se développent et fonctionnent « bel et bien » grâce à la participation « des plus pauvres »

De plus, les derniers résultats évoqués par l'étude britannique rappellent que les Compagnons sont la principale force de travail des Communautés. Cela signifie que le développement d'une Communauté dépend essentiellement de la participation du *plus pauvre*, à savoir le Compagnon. Ce développement

dépend du niveau de production des Compagnons. Afin que la Communauté fonctionne, il faut un niveau de production du Compagnon supérieur à celui des bénévoles ou salariés, dans la mesure où ce sont eux la principale force de travail. La relation de travail au sein des Communautés repose donc sur un transfert des richesses du pauvre vers le riche, puisque c'est la productivité du pauvre qui permet le développement des Communautés. Le Compagnon dispose donc d'un levier de production, mais pas celui de la décision. S'il disposait du levier de décision, il pourrait opérer les transferts qui lui convient.

Dans le cas des Communautés, où les Compagnons touchent un pécule d'environ 212€ (auxquels s'ajoutent *le gîte et le couvert*), il faut se demander si ce ne sont pas les Compagnons qui opèrent un transfert (via une réduction de leur revenu) aux profits des ressources de l'ensemble de l'association, et d'autres projets de solidarité. Le problème dans les relations de travail est que les richesses produites sont transférées vers des projets extérieurs de solidarité internationale. En effet, ces ressources devraient être investies dans un véritable dispositif permettant aux Compagnons de se réinsérer et donc de devenir autonomes et indépendants.

En somme, les relations de travail communautaires sont efficaces (malgré le faible revenu des Compagnons et leur niveau de production supérieur à celui des autres acteurs), si une partie des transferts leur permet de changer de statut, via des dispositifs d'insertion. Il s'agit alors d'augmenter le niveau d'autonomie des Compagnons. En ce moment, la participation des Compagnons se résume à leur production et pas encore à leur prise de décision et leur représentation.

1.4.La relation de travail au sein des Communautés dépend de la répartition des bénéfices « associatifs », « communautaires » et « solidaires »

Pour conclure, nous pouvons dire que le niveau de productivité des Compagnons et leur faible rémunération peuvent être assimilés à une forme de don à la communauté. De plus, le Compagnon n'a aucun contrôle sur ce transfert de don. Parfois, il en ignore la destination et s'imagine un enrichissement des salariés. Lors du séjour à Dunkerque, un Compagnon, meneur d'un mouvement de contestation, assurait à ces collègues que « *le parking du siège social d'Emmaüs France et International était rempli de voitures de luxe* ».

Selon certains auteurs, la production de biens et de services d'une organisation engendrait des bénéfices que l'on peut décomposer en « bénéfices privés » (BP) et« bénéfices sociaux »(BS) (Preston, 1989 ; Weisbrod, 1983). Il y a des bénéfices privés si la production de biens ne bénéficie à aucune autre personne que celle impliquées dans la transaction ; il y a des bénéfices sociaux si la production engendre des externalités positives pour l'ensemble de la société.

Dans le cas d'Emmaüs, notre thèse propose un autre partage de bénéfices : en bénéfices associatifs (BA), bénéfices communautaires (BC), bénéfices solidaires (BSo). Dans le premier cas, la production de biens ne bénéficie qu'au fonctionnement et au développement de l'association. Elle garantit l'autonomie de l'association. Dans le second cas, la production de biens bénéficie aux Communautaires, en termes de bénéfices privés, d'avantages sociaux, de dispositif d'insertion. Ce type de production engendre des externalités positives pour l'ensemble de la société, dans la mesure où les bénéfices permettent la prise en charge de problématiques sociales que l'Etat providence ne peut financièrement et structurellement pas supporter (Lovatt, Foreman, Marshall, Whitehead, 2003). Ces dispositifs favorisent le logement, la prise en charge sanitaire et sécuritaire, l'éducation et la formation, la régularisation, l'accompagnement psychologique des populations exclues. La production devrait garantir l'autonomie future des Compagnons. Dans le dernier cas, les externalités produites favorisent des projets de solidarité à l'extérieur de la communauté (voire au niveau local, régional et national) puisqu'elles s'étendent à l'international. Ces externalités ne sont plus positives, dans la mesure où les principaux bénéficiaires n'en bénéficient pas.

Si Preston formule les bénéfices du travail (BT) ainsi :

$$BT(x) = BP(x)+BS(x)$$

De nos observations, nous avons tiré la formule suivante :

$$BT(x) = BA(x)+BC(x)+BSo(x)$$

Il s'agit là d'une façon différente de visualiser les relations de travail au sein des Communautés. Nous sommes d'avis que les différents acteurs tirent une utilité des trois types de bénéfices mentionnés, tout dépend si $BC(x) \geq BA(x) \geq BSo(x)$.

Il existe alors trois types de relations différentielles au sein des Communautés d'Emmaüs :

- La relation communautaire avec $BC(x) > BA(x) \geq BSo(x)$

- La relation associative avec $\mathrm{BA}(x) > BC(x) \geq \mathrm{BSo}(x)$
- La relation solidaire avec $\mathrm{BSo}(x) > BA(x) \geq \mathrm{BC}(x)$

Les relations sont différentes selon l'intérêt principal de la structure Emmaüs. D'un autre côté, il faut aussi considérer que l'augmentation des BC et autres moyens alloués à l'émancipation et l'insertion du Compagnon conduisent paradoxalement, non pas, à son licenciement mais à son départ. En somme, plus le Compagnon fournit d'effort au travail, plus il a des chances de se réinsérer. C'est le cas en Espagne : plus le Compagnon fournit d'effort, plus il avance dans son processus d'insertion, plus son salaire augmente, jusqu'à la dernière étape où il est réinséré[239]. La structure perd alors un travailleur efficace et productif. Tout le dilemme des relations différentielles optimales dans une structure communautaire est justement de *différencier* ceux qui vont partir ou pas. Et ce faisant, il serait impossible de fournir un salaire différent aux membres du groupe communautaire, s'ils ne sont pas tous, comme en Espagne, dans un processus à étapes.

Il est donc préférable que le don du travail soit récompensé, non pas en rémunération, mais en dispositif adapté selon les profils : insertion, acclimatation en communauté, etc.

C'est ce que la dernière partie étudie. En effet, nous proposons d'analyser comment les Communautés prennent en charge les bénéficiaires. …Quels sont les bénéfices réels que ces Compagnons tirent de la structure communautaire ? Une analyse de ces pratiques met en lumière certains paradoxes.

2. Comment les Communautés Emmaüs prennent-elles en charge les Compagnons : pratiques et relations salariales au sein des Communautés

[239] Cf. ci-dessous section « Emmaüs Espagne : les relations salariales sont basées sur l'itinéraire personnelle des bénéficiaires

« Une poignée de travailleurs en France à la fin du Second Empire, avaient choisi de s'appeler entre eux les « Sublimes ». A l'époque, le refrain d'une chanson moralisatrice faisait l'éloge du « gai travail » qui plaisait à Dieu, ce « sublime ouvrier ». Détournant la chanson, ils se baptisèrent eux-mêmes « sublimes ouvriers ». Ils firent de cette appellation le porte-drapeau de leur dignité et de leurs valeurs. Il ne s'agissait pas d'un groupe organisé, ni même d'une bande, ces ouvriers très qualifiés étaient des imprimeurs ou des mécaniciens. Alors que la société française de 1870 maintenait la plupart des travailleurs dans un état d'infériorité constante, ils revendiquaient leur autonomie et avaient entrepris de mener une vie à leur guise, faite d'alternance de travail et de loisirs. Ce mode de vie était pour eux un droit, une philosophie. Le « Sublime » était un travailleur émancipé et qui voulait le faire savoir. Dans sa profession, comme il était capable et demandé, il était devenu maître de sa mobilité et de ses engagements. Il n'admettait de travailler que pour une durée qu'il décidait lui-même, et il entendait choisir son patron. Une fois sa période de travail achevée, le « Sublime », qui avait touché une paye substantielle, allait dépenser son argent dans les guinguettes et les estaminets. Et ne retournait au travail que la bourse vide et le cœur léger. (…) Par bien des côtés, les « Sublimes » témoignent d'une époque révolue. Mais ils représentent une des premières figures optimistes de la résistance ouvrière, et cette subversion tranquille a beaucoup à nous apprendre aujourd'hui. (…) Pour le « Sublime », l'instabilité de l'emploi n'est pas un problème : c'est la solution ». (Gazier, 2005, pp11-13)

Les « Compagnons » ne sont pas des « Sublimes », et l'instabilité de l'emploi n'est pas, pour eux, une solution. Le Compagnon est un travailleur pauvre qui nécessite une structure d'accueil stable. Or, il existe un phénomène paradoxal dans les Communautés : « trop de stabilité dans l'emploi crée une dépendance à la structure qui emploie ». En l'occurrence, en voulant satisfaire tout un ensemble de besoins des bénéficiaires, les Communautés créent un système d'assistance. Ce système produit une forme de dépendance, et empêche tout processus de réinsertion.

Les Communautés doivent se développer comme des marchés transitionnels du travail (précaire). Ce système relève à la fois d'un certain idéal communautaire, mais aussi d'une certaine flexibilité.

Notre analyse tente d'expliquer les relations différentielles et flexibles des Communautés. La Communauté d'Emmaüs est un lieu de passage, un lieu de vie, un itinéraire d'insertion, etc. Les Communautés sont comme des refuges qui accueillent toutes sortes d'exclus. Or, il s'agit pour l'encadrement des Communautés de dépasser cette idéologie, pour diriger les structures vers des modèles de marchés transitionnels.

Les marchés transitionnels du travail consistent dans l'aménagement systématique et négocié de l'ensemble des positions temporaires de travail et d'activité dans un pays ou dans une région.

Dans certains cas, le modèle communautaire d'Emmaüs ne prend pas suffisamment en charge ces positions temporaires dites « transitionnelles ». L'exclusion, comme nous l'avons définie préalablement est un de ces écarts possibles par rapport à la situation de référence (qu'est l'emploi régulier à temps plein). Les Communautés doivent construire de façon efficace un dispositif qui encadre ces écarts, balise les mesures d'adaptation, et oriente et protège les trajectoires d'exclusion. Les Communautés doivent se constituer comme des passerelles vers d'autres positions sur le marché du travail.

L'employabilité est la capacité à demeurer autonome dans un développement de carrière, la capacité à intéresser successivement plusieurs employeurs, à changer de voie, à forger son itinéraire professionnel (Gazier, 2005). Une logique résumée à travers les mots du vice-président d'Intel : « *you own your own employability »,* vous possédez votre propre employabilité (Gazier, 2005).

Or, dans le cas de certaines Communautés, il faut voir s'il n'est pas plutôt question de déposséder certains de leur propre employabilité. Tout dépend des mesures mises en place et leur objectif affiché ou pas. L'utilité sociale des associations est une notion équivoque, notamment, dans les Communautés. La question de l'employabilité et celle de l'utilité sociale sont liées.

Si l'utilité sociale d'une communauté est d'accueillir une personne en exclusion dans un centre d'hébergement et de lui fournir un emploi, etc. alors les Communautés sont utiles socialement. En effet, au sein des Communautés, le Compagnon a un emploi et un toit.

Si l'utilité sociale d'une communauté est de favoriser l'autonomie des bénéficiaires, après un processus d'insertion et d'accompagnement, alors les Communautés doivent renvoyer un Compagnon « capable » vers l'emploi normalisé (même si au bout d'un certain temps, il perd son emploi pour des raisons conjoncturelles). Cette démarche n'est pas appliquée dans toutes les Communautés.

Une autre limite de l'utilité sociale des Communautés repose sur le fait qu'à *couvrir* tous les besoins des individus, les Communautés ont tendance à *couver* les bénéficiaires. Il se produit un phénomène de dépendance institutionnelle, néfaste à l'autonomie du Compagnon. Cela favorise la captation de la main d'œuvre pour certaines Communautés.

L'utilité sociale d'Emmaüs doit reposer sur la logique des marchés transitionnels du travail. En tant que tels, les Communautés doivent donc développer des transitions favorables à l'employabilité : sécurité, autonomie et trajectoires des Compagnons-travailleurs. Emmaüs devrait adopter les quatre principes des marchés transitionnels énoncés par Gazier (Gazier, 2005, p139).

« Le premier principe est d'accroître la liberté individuelle (ou l'autonomie), en donnant aux personnes en transition plus de pouvoir, (…) grâce à des transferts, mais aussi du pouvoir de décision sur leur carrière [trajectoire]. En échange de quoi les participants au marché du travail pourront éventuellement accepter d'assumer plus de risques, plus de devoirs et d'obligations. Un second principe est de promouvoir la solidarité dans la gestion des risques sociaux et des risques associés au marché du travail. Cela implique l'inclusion, dans des programmes de redistribution, des travailleurs les plus favorisés qui courent moins de risques sont mieux à même de les assurer. Le troisième principe consiste à rechercher l'efficacité des mesures accompagnant les transitions, à travers un processus de spécialisation, de coordination et de coopération. Celui-ci prend le plus souvent la forme d'un mélange de contributions publiques et privées dans la formulation et la mise en œuvre des politiques correspondantes. Les prises de décision doivent alors résulter de négociations. Enfin, le quatrième principe consiste à mobiliser l'arsenal des techniques de gestion des risques : contrôle, évaluation et autorégulation, par le biais d'une démarche largement décentralisée, ou par un management par objectifs. Ce principe requiert la recherche d'une meilleure codétermination des acteurs concernés, que ce soit au niveau de la firme, au niveau local ou au niveau régional. » B. Gazier, 2005 p. 139-140

Les sections suivantes détaillent comment les Communautés se comportent en tant que potentiel marché transitionnel. Confrontées à des contraintes proches en termes d'activité comme en termes d'organisation, les Communautés visitées présentent des stratégies différentes. Ces différences sont souvent relatives à

l'importance de l'idéologie dans les règles de travail. Plus une structure adopte des règles éloignées de l'idéologie, plus le dispositif communautaire semble capable de réinsérer les bénéficiaires. Le parcours solidaire et la trajectoire professionnelle des Compagnons sont donc soumis à la nature du type de régulation du travail qui s'y déploie. C'est l'évolution d'une idéologie associative qui est ici analysée.

2.1. Emmaüs France pratique une relation salariale basée sur les besoins sociaux des compagnons et sur la dépendance institutionnelle : l'exemple d'Emmaüs Le Plessis Trévise et d'Emmaüs Dunkerque

2.1.1. La protection sociale et solidaire répond aux besoins vitaux et fondamentaux des compagnons

Tout régime de protection sociale mobilise un arsenal de mesures (Gazier, 1993). Celui des Communautés tente de satisfaire les besoins fondamentaux des Compagnons (Maslow, 1954).

Le tableau suivant indique la couverture solidaire et sociale de deux Communautés françaises. Un certain nombre de mesures sont prises. Celles-ci sont plutôt de l'ordre de la stabilité (santé, suivi administratif, éducation) que de l'accompagnement vers une réinsertion. Ce tableau ne permet pas de renseigner sur les vraies mesures d'insertion (à part le nombre de dossiers de plan de carrière).

Tableau 19 Suivi social et administratif des Compagnons en 2007 (Perspective croisée Emmaüs Le Plessis Trévise/ Emmaüs Dunkerque)

Type de suivi social	Emmaüs Le Plessis Trévise	Emmaüs Dunkerque
RMI	Non renseigné nr	181 mois d'allocations RMI perçus par 26Compagnons
Couverture médicale universelle	24bénéficiaires	57 dossiers
Aide médicale de l'Etat	9bénéficiaires	20 dossiers
Allocation Adulte Handicapé	nr	2dossiers
ANPE / ASSEDIC	5inscrits	10dossiers
Mutuelle	nr	3dossiers
Reconstruction de carrière	nr	4dossiers
Retraites	nr	2dossiers
Demande de carte de séjour « Vie privée et Famille »	4dossiers (dont 3acceptées)	nr
Demande de carte de séjour	2 dont un a abouti	nr

« Soin »		
Nombre de Compagnon en situation irrégulière	12	Nr
Cours d'Alphabétisation (soit dans le cadre de régularisation, soit par des bénévoles Emmaüs ou d'une autre association	6	3

Source : Emmaüs Communauté du Plessis Trévise, 2007 ; Emmaüs Communauté de Dunkerque, 2008

En ce qui concerne, les mesures prises par certaines Communautés françaises, le règlement de la Communauté Le Plessis Trévise (famille UCC[240]) mentionne les points suivants.

Les rémunérations

Un Compagnon touche une indemnité appelée « pécule » de 49€ hebdomadaire (soit 212,33€ /mois). Les règles de travail sont proches du Code du travail : 36h hebdomadaire, 2 ½ jours de repos par semaine. Au pécule s'ajoute 6€ d'allocation d'hygiène. Les Compagnons touchent une prime sur les résultats des deux grandes ventes exceptionnelles[241]. Ce faible revenu est compensé par l'allocation vacance. A l'époque des fédérations, c'était presque un instrument de captation de l'UCC. Certains Compagnons qui ont vécu dans d'autres Communautés considèrent l'allocation vacance comme un avantage à travailler dans cette communauté-ci. Ces allocations sont de 40€ par jours de vacances. (soit 15jours de vacances au bout de 6mois, 2jours ½ par mois).

Les cotisations sociales

Pour chacun des Compagnons (y compris les sans-papiers), la communauté du Plessis Trévise verse les cotisations sociales sur la base forfaitaire de 40% du taux horaires du SMIC (soit au 1er juillet 2004, 7,61*40%=3,04€/h. « *Le nombre d'heure a été réparti sur une base de 169heures par mois* » (UCC, Dossier des Pratiques 2004). Les cotisations sont : maladies-maternité-invalidité-décès, vieillesse, veuvage, CSG (Cotisation sociale généralisée), CSG déductible, RDS (Remboursement de la dette sociale).

[240] Rappelons que les familles des Communautés n'existent plus mais que les modes de gestion restent inspirés des anciennes pratiques.
[241] A la vente exceptionnelle d'Avril 2008, ils ont touché 0.001% des 90 000€ de recettes, soit 90€.

La formation et l'insertion

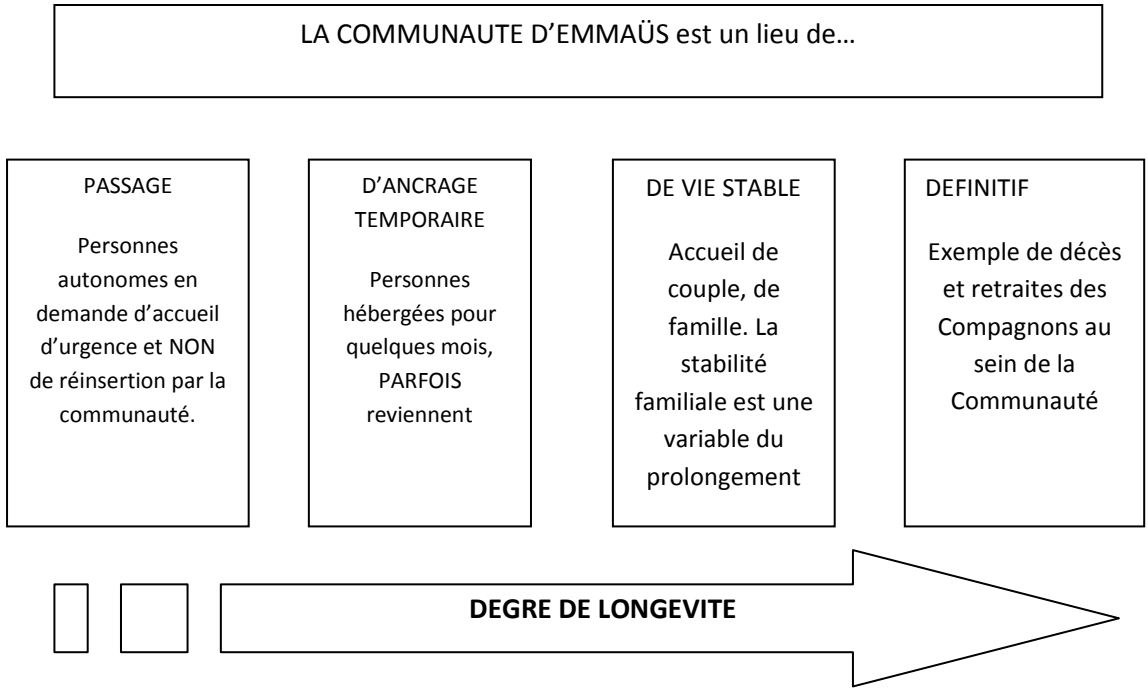
Au sein de la branche communautaire du mouvement Emmaüs France, il existe une « Maison de la formation des Compagnons ». Certains Compagnons pensent qu'elle est inefficace. La question de la réinsertion fait débat au sein d'EMMAUS. (Eme, Carrel, 2007). D'ailleurs Eme et Carrel comptaient trois courants.

Tableau 20 Trois types de politique de réinsertion dans les Communautés françaises

1er courant	**La réinsertion impossible**	**La Communauté est une alternative de vie, le développement DOIT se faire à EMMAÜS**
2ème courant	**La réinsertion *humaine* est envisageable**	**La Communauté peut accompagner vers l'*extérieur*, mais ne met pas en place de dispositif**
3ème courant	**La réinsertion est organisée**	**Des dispositifs sont mis en place : des partenaires ANPE, Boite d'intérim sont invités.**

Au Plessis Trévise, (2e courant) les dispositifs de réinsertion sont inexistants. Les Compagnons interrogés reprochent un manque de communication avec le responsable, un manque de formation et une obligation de faire ses démarches hors de la communauté.

Figure 14 L'accueil inconditionnel et sans limite de temps des Communautés



La retraite

Les retraités étaient 237 dans les Communautés françaises au 31décembre 2005[242], 6%du total des Compagnons. Il existait une maison de retraite des Compagnons La Halte Emmaüs à Esteville qui avait été créée pour accueillir les premiers Compagnons historiques et le fondateur. Depuis, la maison de retraite a fermé et chacune des Communautés tente de résoudre sur son propre terrain institutionnel la problématique de la retraite. Ainsi, la communauté du Plessis propose deux autres possibilités en tenant compte de l'autonomie de la personne et le montant de sa retraite : Un appartement en colocation et le foyer logement avec des petits studios (cuisine, salle de bain), une salle réfectoire pour les résidents.

2.1.2. Être compagnon en France : les conditions d'un emploi sans réelles opportunités

La gestion du personnel dépend des objectifs que l'équipe dirigeante et l'association considèrent prioritaires : le social, le travail, la solidarité et l'accueil. Par son histoire et son statut de CHRS, la

[242] EMMAÜS France, « La branche communautaire » in Bilan économique et sociale 2005, p.22

Communauté du Plessis favorise le social. D'ailleurs, chaque année la Communauté signe une convention annuelle avec la DDASS.

Avant tout, l'accueil inconditionnel et intemporel est une règle inamovible du Mouvement Communautaire d'Emmaüs. Il est difficile de déterminer un délai d'accueil et d'insertion. Les parcours personnels sont différents et les problématiques qui les ont conduits de la rue à la Communauté sont complexes. A Emmaüs, on considère indispensable de consacrer du temps à la reconstruction d'individus abimés par une profonde exclusion sociale. Or, à la fin de l'enquête sur le terrain, la conclusion est qu'il y a une différence entre la reconstruction d'un individu abimé et la captation. Une question récurrente revient sans cesse quant au sort des Compagnons : la communauté qui a les moyens de les réinsérer en a-t-elle la volonté ? Eme et Carrel posent la question autrement en se demandant si la vie en communauté et la recherche d'une insertion professionnelle sont compatibles (Eme, Carrel, 2007). Les auteurs proposent trois conceptions et réponses à cette question. Ces trois possibilités de penser la sortie de la communauté et son accompagnement se concurrencent.

Pour certains membres de l'encadrement, la communauté est incompatible avec le processus d'insertion

La première conception est l'idée d'une incompatibilité entre la communauté et l'insertion. Pour certains, la communauté est un lieu de vie à part entière, une expérience et un choix de vie. *Emmaüs est une alternative de vie, c'est un choix de vie différente, communautaire, solidaire. Je n'y crois pas, à la réinsertion* leur expliquait un responsable.

En l'occurrence, les bénévoles feraient vivre « par procuration » un idéal de vie communautaire à des bénéficiaires qui n'ont pas fait le choix. Si on peut regretter un certain échec de l'insertion par la Communauté, on peut aussi avancer l'argument suivant : On reconnaît que certains salariés changent de métier pour servir une cause plus humanitaire. On peut donc considérer que certains Compagnons soient heureux de travailler dans un cadre plus solidaire. Mais un élément manque à notre argumentaire : les Compagnons ne se sont pas retrouvés en Communauté de leur propre gré, mais par la force des choses. La

dimension psychologique ne peut être négligée. Il ne faut pas la confondre avec une dimension idéologique qui est tout autre.

D'ailleurs, en interrogeant à la fois les Compagnes et salariés au Plessis, il y a une différence dans la perception du travail communautaire. D'abord, Michèle, 63ans est monitrice éducatrice depuis près de 20ans à la Communauté, artiste et militante féministe, elle est ravie de son travail à la Communauté. Michelle précisait lors de notre entretien ne pas vouloir entrer dans cette société marchande, et qu'elle se retrouvait dans le parcours de certains Compagnons. Elle dit toutefois que l'on *vit ici par nécessité. Cyril* [un Compagnon] *est un exemple peut être de ceux qui ont fait ce choix* (Michèle, Entretien Le Plessis, 2008).

Les monitrices Michèle et Roxanne (39ans, cinq ans à la Communauté) interrogées ont toutefois une idée « claire » du parcours des Compagnons. La réinsertion doit être un choix personnel. Parmi les Compagnes, il y a Valérie qui le demande alors que Nathalie[243] préfère rester.

Dans la compréhension des parcours des Compagnons, il y a une part de conviction personnelle qui intervient.

Pour d'autres, l'insertion n'est pas obligatoire mais c'est une option envisageable

La deuxième conception, pour la majorité des responsables et amis rencontrés, est que l'accompagnement vers l'insertion professionnelle à l'extérieur de la communauté est considéré comme un devoir. Il y a un droit inconditionnel à la fois à quitter la communauté et à y revenir. Un bénévole rapporte à Eme et Carrel : *« nous, on fait de la réinsertion humaine, pas de la réinsertion professionnelle avec un projet et un délai pour l'accomplir…On ne cherche pas du travail pour lui, il se débrouille. Mais s'il souhaite partir, s'il trouve un travail salarié, alors on l'accompagne pendant deux mois environ, en lui permettant de rester s'installer (meubles, mobylette, aide au loyer d'un appartement…)* » (Eme, Carrel, 2007, p71)

[243] Nathalie, 43ans, est au Plessis depuis 2004, et elle s'occupe essentiellement du vestiaire et du linge de Maison. Elle est mariée à Christian, dit le Belge, 52ans, à la Communauté depuis 2004 qui s'occupe essentiellement du bric-à-brac. Ces deux Compagnons occupent des postes clés, et depuis longtemps. Certains ne changent jamais de postes. C'est donc l'une des raisons pour lesquelles elle ne voit pas l'intérêt de partir.

Il y a effectivement dans les pratiques communautaires, un vrai accompagnement quand le Compagnon a trouvé du travail. La Communauté se porte même garante pour l'appartement. Mais au cours de notre enquête, nous avons rencontré Valérie, qui veut se réinsérer. Valérie, 43ans, au Plessis Trévise depuis 2005 s'occupe de la vente d'une partie des vêtements (soit 40% du chiffre d'affaire de la vente), c'est-à-dire un poste clé[244]. Cette compagne qui a travaillé dans la restauration a entamé des démarches pour se réinsérer professionnellement, mais pas dans la restauration. Elle a réalisé ces démarches d'insertion par elle-même, en dehors du dispositif communautaire. Valérie avoue qu'elle n'a pratiquement aucun contact avec le responsable. Elle souhaiterait en discuter avec lui, afin de réfléchir ensemble sur son projet. Or, le responsable ne lui accorde pas le temps suffisant à son projet d'insertion. « *Si je reviens d'un entretien extérieur, et que ça me donne des idées, pour en parler je trouve personne…alors tu lâches l'affaire* » (Entretien Valérie, Le Plessis, 2008). De plus, elle raconte comment elle a négocié avec les responsables pendant au moins deux mois, pour qu'elle puisse toucher le RMI afin d'éponger des dettes[245]. « *Il y a un manque dans l'accompagnement »,* regrette l'assistante sociale. Le long délai qu'elle a eu à récupérer son RMI, lui laisse un étrange sentiment. D'ailleurs, elle craint d'être abandonnée sitôt qu'elle aura trouvé un travail. « *On essaie de te garder et au contraire quand t'as trouvé du boulot, t'as que trois mois. Et après tu fais plus partie de la Communauté »,* répond Fadwa, 28 ans, compagne à la Communauté depuis 8ans.

Au cours de cet entretien, les deux compagnes, qui étaient déléguées à la 2ème rencontre nationale des Compagnons qui se tenait les 19 et 20 novembre 2007 à Orléans, nous évoquent le fait qu'au cours des ateliers, *personne n'a parlé de projets, et quand on en a parlé, on nous a dit que ce n'était pas ça l'important* (Entretien Fadwa, Valérie, Le Plessis, 2008).

Les deux compagnes vont plus loin dans leur analyse de l'insertion en Communauté, en expliquant que les formations dispensées par Emmaüs France[246] ne servent pas à l'extérieur, et n'ont pas d'équivalence ; au mieux, elles servent pour le travail à la Communauté. « *la formation, c'est un autre problème, c'est des formations pour soi-même…ce sont des formations qui servent à Emmaüs, c'est pas reconnu.*

[244] Nous n'insisterons jamais assez pour dire que la question des postes est essentielle. Notre prochaine partie portera sur le travail et le portrait des Compagnons. Car dans une association, dont l'idéologie est de retrouver sa dignité par le travail ; l'identité et le travail sont choses communes.

[245] Nous ne l'avons pas signalé mais toucher son RMI est interdit dans les Communautés de la fédération en général, excepté dans les Communautés du Nord. La possibilité de toucher le RMI est soumise à trois conditions : avoir un projet de sortie, vouloir éponger une dette, avoir des enfants même placés.

[246] EMMAÜS France dispose d'une Maison de la formation des Compagnons.

Appliquer ce que tu as appris (en formation) dans ta communauté ! » (Entretien Fadwa, Valérie, Le Plessis, 2008).

A ces réactions, s'ajoute une autre « anecdote » : Murielle, responsable stagiaire signalait que Sylvestre[247], tardait à remplir ces CV et lettres de motivation pour lancer les démarches de réinsertion dans un centre de formation pour les jeunes. Or, ce jeune Compagnon avait affirmé plus tôt que le plus longtemps qu'il s'imaginait rester était un an, ce qui nous avait paru un peu long. La co-responsable a réagit en disant qu'il ne fallait pas qu'il s'installe alors que le responsable Alain répondait qu'il avait besoin de quelqu'un au tri des jouets. Il a toutefois donné raison à Muriel et insisté sur le fait qu'il fallait à tout prix poursuivre cette démarche d'insertion, et ne pas le laisser s'installer. L'assistante sociale interrogée à la suite de cet évènement déplorait ce genre de stratégie. En outre, il existe un flou autour de la réinsertion professionnelle.

A côté de ces stratégies, certains pensent aussi que les Compagnons sont habitués au mode de vie communautaire. Ils ont quelques difficultés avec « l'injonction de projet d'insertion » ou « de parcours individualisé d'insertion ». A cela, un responsable répondait à Eme « *on n'a pas le droit de forcer des gens à faire un projet professionnel, on doit plutôt essayer de susciter des envies et des déblocages* » (Eme, Carrel, 2007, p72). Les Communautés s'opposent ainsi au mode d'insertion classique.

L'idéologie d'Emmaüs consiste à laisser à chacun le libre choix de son parcours d'insertion. « *Les rapports du collectif et de l'individu relève non d'injonctions ou de demandes sociétales mais de décisions propres des individus eux-mêmes, créant leur propre trajectoire de vie* » (Eme, Carrel, 2007, p73).

Les salariés ou les bénévoles qui adoptent ce comportement projettent sur le parcours du Compagnon leurs propres idéologies sociétales. Les bénévoles, les salariés, et les Compagnons n'ont pas les mêmes considérations pour le travail communautaire. Et ce différentiel a des répercussions sur le travail et les relations professionnelles et sociales.

[247]Il s'agit d'un jeune martiniquais de 19ans arrivé au cours de notre séjour à la Communauté, le 17août 2008.

Enfin pour d'autres, la Communauté doit absolument mettre en place un dispositif d'insertion pour les compagnons

Une troisième conception assume clairement le souci de réinsertion. « *On désocialise, on déresponsabilise les Compagnons en ne les poussant pas à se poser la question du dehors…On a fait venir l'ANPE et des boîtes d'intérim dans la communauté pour voir. On a découvert [dans le sens soulevé] plein de choses, c'était pas inutile du tout pour les Compagnons* » (Eme, Carrel, 2007, p74).

Ainsi nous arrivons à la conclusion que la question de la sortie est délicate. Le point essentiel est qu'au delà de toute considération idéologique ou politique, les enjeux sont avant tout économiques. Il s'agit de laisser partir un travailleur, qui au long de ces années en communauté a développé des compétences et une certaine autonomie sur son poste. Pour certains, ils ont développé de bonnes relations avec la clientèle. Il y a la possibilité de la promotion interne, qui favoriserait la valorisation du Compagnon. Mais cette question reste également en suspens, même si certaines fédérations comme l'UACE sont plus disposées à cela[248] alors que l'UCC est fervent défenseur de la professionnalisation[249] et des compétences spécifiques de professionnels extérieurs (connaissance de la législation, compétences en gestion, relation aux pouvoirs publics). La promotion interne peut aussi être mal vécue par le Compagnon parce qu'elle bouleverse les équilibres déjà établis. Malgré cela, c'est une opportunité qui ne peut leur être refusée.

Au-delà des politiques d'insertion, la communauté est un espace de transition, un espace de passage, un lieu d'ancrage, et aussi un espace où l'on vit et meurt

« La Communauté du Plessis Trévise est aussi un lieu de vie où certains compagnons y demeurent jusqu'à la fin. A notre arrivée dans la communauté du Plessis, le responsable racontait toutes les fois où il avait accompagné certains compagnons durant leurs dernières heures, comment certains étaient morts à la Communauté, combien d'autres étaient malades, mais aussi combien s'était marié (près de 17mariages en 10ans). » (A Durrand, 2008)

[248] A l'UACE, les Compagnons qui exercent des responsabilités, les « adjoints » reçoivent un pécule supplémentaire. Mais si cela valorise le Compagnon, cela pose également la question de la différence de traitement entre les responsables et l'adjoint. (Eme, Carrel, 2007)

[249] Or, l'UCC fournit une formation de 8mois aux salariés qui veulent devenir responsable, il nous semble que cette formation pourrait aussi permettre à des Compagnons de se promouvoir. D'autant plus que les Compagnons d'aujourd'hui n'ont plus le même profil (soulignait Fadwa, et ils sont aussi capables de faire preuve de certaines capacités.

Ces anecdotes décrivent la difficulté de gérer un personnel dont les histoires et les parcours personnels sont indissociables du fonctionnement, du travail et voire même de la rentabilité. Le responsable expliquait que les Compagnons et compagnes viennent pour la plupart de la rue « *sans dire d'eux qu'ils sont des clochards*, *…car maintenant un clochard reste dans la rue …. Ceux qui viennent ont toujours des repères contrairement aux personnes profondément exclues qui vivent dans la rue. Ils ont une haute valeur du travail. Ce sont des routards au vécu difficile mais surtout complexe*. » (A Durrand, Entretien Le Plessis, 2008).

Il y a de plus en plus de jeunes, près de 500 demandes sont non satisfaites en un an. Les raisons de l'exclusion sont la perte d'un emploi, la séparation familiale, les pathologies lourdes (au Plessis, une femme a un cancer du sein, une autre est en attente d'un rein et est sous dialyse, une est dépressive et épileptique, une encore est séropositive[250]), près de 7 d'entre eux sont sans papiers. Des régularisations se font pour raisons de soins. Ces points sont encore un indice du rapport différentiel qui définit les relations professionnelles et le management en Communauté d'Emmaüs.

En France, les responsables des Communautés considèrent que la communauté est avant tout un « lieu de passage », très transitoire, un « lieu d'ancrage temporaire » *pour ceux qui passent quelques mois et repartent éventuellement dans une autre communauté,* un « lieu de vie stable » et un « lieu d'ancrage définitif » (Eme, Carrel, 2007).

Nous avons interrogé les compagnes, les moniteurs d'ateliers, la responsable stagiaire ou encore l'assistante sociale. Nous avons demandé de classer ou de donner leur avis sur différentes assertions : « *Pour vous, la Communauté c'est…un espace démocratique, un espace de vie, un espace d'accompagnement, un espace de participation, un espace d'insertion professionnelle, un espace de rencontre, un espace de passage »*[251].

---

[250] Le statut de CHRS et cette condition historique et conventionnelle d'accueillir le plus possible les femmes, font que ce sont les plus touchées. Les femmes viennent rarement d'elles mêmes, mais souvent par une assistante sociale : un temps de réflexion, un délai de 2/3jours est donné. Les femmes sont en général des femmes battues, des femmes séparées de la famille, des sans papiers.

Alain raconte l'histoire de ces deux étudiantes marocaines (-de moins de 20ans) qui sont venus faire un stage en France. Il s'agissait d'un 'faux stage', elles ont quitté cet emploi, et n'étant pas prise en charge se sont réfugiées à la Communauté. L'une d'elles est là depuis huit ans, et est mariée. C'est l'une des plus anciennes. A l'époque, accueillir les étudiantes allaient à l'encontre de la règle (d'accueillir uniquement au dessus de 33ans) .Cette règle historique inadaptée a changé depuis.

[251] D'un point de vue méthodologie, s'agissant d'entretien enregistré pour la plupart, nous avons posé des conditions assez libres. En effet, nous avons considéré que les interviewés pouvait librement choisir la méthode pour exprimer et répondre à cette question. D'ailleurs, il aurait été difficile d'être précis sur la méthode, puisque le choix est aussi

2.2.Emmaüs Espagne : les Relations salariales sont basées sur les trajectoires des bénéficiaires (l'exemple de Murcia)

2.2.1.*Les relations salariales sont basées sur des itinéraires individualisés menant vers la sortie du système communautaire*

En Espagne, à Murcia la transition se réalise sous forme d'un programme d'itinéraire d'insertion. Le programme d'aide tel qu'il est présenté dans le programme MARCO se présente sous une stratégie en dix points.

1. L'accueil, le suivi et l'attention sociale de toutes les personnes qui participent dans les projets de la structure. Cela suppose un processus d'accueil, de conseil, d'orientation, d'entretiens, de dérivation, de gestion, d'évaluation initiale. De plus, la possibilité d'accueil et d'hébergement des usagers qui en font la demande et le soutien durant les premiers temps d'adaptation au milieu. Une fois l'itinéraire individuel d'insertion déterminé, le suivi et l'accompagnement permettent de finaliser le processus de chacun
2. L'accompagnement social « intégral » inclut le diagnostic, l'attention, et le suivi socio-sanitaire et le suivi des capacités sociales à l'autonomie personnelle. L'accompagnement est dit « intégral » parce que cette étape du processus se base sur l'ensemble des facteurs sociaux qui constitue l'identité sociale de l'individu (travail, santé, aspects administratifs et juridiques la situation de vie et de logement). Cette étape permet aux individus de développer leur capacité à distinguer leurs propres nécessités, les prioriser, afin qu'ils deviennent petit à petit responsables de leur propre processus d'insertion, dans la gestion, dans la résolution de leur situation. Ce suivi est réalisé tout au long du processus d'engagement.

---

laissé aux interviewés de dire si une des assertions s'applique plus à l'un ou l'autre des acteurs en présence. En outre, en plus du classement, puis de l'avis sur chacune des assertions, ils peuvent aussi réagir si l'une des assertions les concerne plus ou moins. Il faut comprendre le choix des assertions dans le sens suivant : certaines assertions comme le passage, l'insertion professionnelle et l'accompagnement décrivent l'aspect temporel de la vie communautaire. D'ailleurs, il faut noter que seule Murielle, responsable stagiaire au Plessis a rajouté l'assertion *un lieu où se poser.* En l'occurrence, la communauté serait un lieu de passage, transitoire ou d'ancrage temporaire. D'autres assertions, comme un espace de rencontre, un espace de participation, un espace démocratique insistent déjà sur la procédure et sur le mode de vie en Communauté. Il ne s'agit plus simplement de « passer son chemin », mais de se poser et de s'y organiser. Enfin, la dernière assertion un espace de vie pourrait signifier un choix de vie…c'est-à-dire un lieu d'ancrage définitif.

3. Le logement via la communauté permet de faire la passerelle entre une situation d'exclusion et une situation de réinsertion ; cela suppose donc la couverture des besoins basiques de vie, de solidarité, d'autonomie et intégration sociale, pour les personnes sans domiciles « ni foyer », à travers une structure communautaire, tutellaire, d'une capacité d'accueil de 18-20 personnes, dans le cadre d'un même processus de retour à la vie normalisée[252].
4. L'attention psychothérapeutique est un facteur important parce que le processus d'exclusion a causé de graves dommages psychologiques qui provoquent des situations proches des troubles mentaux, des distorsions dans les capacités sociales et professionnelles ; problèmes que la structure tente de résoudre à travers un programme de suivi individuel et de groupe. Les thérapies sont orientées vers la récupération et le recouvrement des dites capacités (prise de conscience, responsabilisation, etc.)
5. La formation basique et dite occupationnelle est un espace ouvert, flexible et adaptée aux capacités individuelles. Les lieux adaptés à la formation professionnelle sont les activités industrielles de récupération environnementale, les ateliers de classification, de vente, etc.
6. La formation plus spécialisée pour l'insertion socioprofessionnelle, à la fois interne et externe, consiste en une seconde phase de programme d'insertion et de formation. Celle-ci s'intègre dans le suivi individuel et est spécifique selon une observation des capacités, des compétences, et des choix des travailleurs – bénéficiaires.
7. La promotion vers le marché (du travail) normalisé est un processus échelonné (capacités sociales pour un processus de sélection, élaboration d'un projet d'approfondissement du curriculum personnel, développement de techniques de recherche d'emploi, accompagnement, médiation à l'insertion professionnelle). De plus, sont mobilisés des agents externes (campagnes de sensibilisation, service d'information sur les ressources à l'emploi, pour les collectifs en exclusion, actions de formation, accompagnement, suivi et supervision directe dans l'emploi.
8. La promotion du volontariat et la sensibilisation sociale, consistent à développer un réseau de soutien, coordonner les actions, et unifier dans la mesure du possible selon les objectifs de

[252] Les démarches professionnelles et socio – thérapeutique tendent à une normalisation de la vie et du travail ; Idéologiquement, la structure Emmaüs se présente alors comme une structure marginale, ou tampon permettant un retour au marché du travail normalisé et un retour à la vie normalisée.

prévention et d'intervention sociales. Ces actions sont généralement, tournées vers les populations et les entités qui travaillent dans le même milieu social, ou concernées du fait de leur entourage.

9. L'emploi « aidé » pour des collectifs déterminés (sans emplois, anciens dépendants à une drogue, personnes en exclusion) en coordination avec diverses entités. L'association continue de collaborer avec les entités distinctes qui participent aux programmes institutionnels d'emploi, en mettant à disposition tous les services et lignes d'action du reste du programme.
10. Les entreprises d'insertion sociale, participent dans la ligne d'action, en se présentant comme la partie finale du processus d'insertion pour les collectifs qui ont suivi les différentes étapes du programme d'engagement, et qui se trouvent dans la capacité d'accéder à un emploi, mais toujours dans un circuit d'insertion permettant la récupération personnelle et les dernières étapes vers l'emploi normalisé.

Les différentes étapes du programme d'engagement prouvent l'implication de l'association dans l'insertion professionnelle. La logique prégnante des structures d'Emmaüs Murcia est que l'insertion des collectifs bénéficiaires exige un programme recouvrant l'ensemble des facteurs qui ont conduit à la situation d'exclusion.

Tableau 21 Répartition des programmes d'aide subventionnés à Traperos *Emaus* Murcia 2007

TYPE DE CONTRAT	**CONTRATS 2007**	
	HOMMES	FEMMES
Programme solidaire au sein de l'association	*6*	*1*
* Aides aux programmes d'Insertion (IMAS)	8	6
* Programmes d'accès à l'Emploi (SEF)	10	8
* Autres contrats liés à des subventions.(Heliotropos)	5	1
* Personnes qui passent des Contrats à une bourse.	**2**	**1**
TOTAL	**31**	**17**

Sources/ Emmaüs Murcia, Programme Integrando, 2008

Tableau 22 Résultat du programme d'insertion par genre et par type de programmes d'aide 2008

TABLEAU RESULTATS D'INSERTIÓN. FIN PERIODE		
TYPE DE CONTRAT Données Janv. 2008		
	CONTRATS	
	HOMMES	FEMMES
Programme solidaire au sein de l'association	*3*	*1*
* Aides aux programmes d'Insertion (IMAS)	6	3
* Programmes d'accès à l'Emploi (SEF)	4	5
* Autres contrats liés à des subventions.(Heliotropos)	*4*	*1*
INSERTION HORS DE LA COMMUNAUTE	*6*	*0*
TOTAL	**23**	**10**

Sources/ Emmaüs Murcia, Programme Integrando, 2008

L'analyse des conditions de travail nécessite une analyse parallèle des conditions non seulement de vie, mais de recouvrement des capacités dites sociales et psychologiques. Par ailleurs, une structure telle que la structure d'Emmaüs permet l'amélioration des capacités humaines et sociales, afin d'améliorer le capital travail des usagers bénéficiaires.

2.2.2. En Espagne, les paradoxes d'une gestion basée sur les trajectoires

La Communauté de Murcia applique la juxtaposition délibérée de groupes de travailleurs aux statuts différents. Ces travailleurs se retrouvent à appliquer les mêmes tâches et être rémunérés différemment. L'ensemble des Compagnons regroupe des travailleurs appartenant à des profils sociaux et relevant de programmes d'aides publiques différents. De plus, cette diversité des statuts, si elle est parfois difficile à vivre pour certains Compagnons, elle s'explique par le processus d'itinéraire d'insertion. Certains travailleurs ne sont pas à la même étape de leur transition.

Cet itinéraire de transition permet alors le contrôle des travailleurs et une répartition des revenus (Salanié, 1997, Malcomson, 1999). Cela se fait sur divers échelons jusqu'au contrat d'insertion. En l'occurrence, le groupe des bénéficiaires est divisé entre contrats d'insertion touchant un revenu minimum et les

allocataires[253]. Cette répartition des statuts et des revenus est un moyen incitatif, pour beaucoup de Compagnons. Cela favorise le processus d'insertion conduisant jusqu'à l'obtention du revenu minimum d'insertion. A Emmaüs Murcia, certains documents de l'association (émanant de l'espace socio thérapeutique) expliquent la politique d'accueil, de suivi et d'accompagnement des différents bénéficiaires. Ces documents décrivent cette méthode de gestion de la transition.

Le tableau suivant décrit une première répartition. Ce tableau explique que l'effectif des travailleurs bénéficiaires comporte des individus souffrant de problèmes de dépendances (à l'alcool, aux drogues), de problèmes psychiques, de problèmes de rendement (dus à un handicap, par exemple). D'autres critères relèvent plus de variables sociales que thérapeutiques : ce sont les travailleurs qui touchent une pension ou une autre forme d'aide à l'emploi, etc. Sont également classés les personnes âgées de plus de 58ans.

Tableau 23 Répartition des types de public accueilli selon les problématiques d'addiction ou de santé à Traperos *Emaus* Murcia

	COMMUNAUTAIRES	%	HORS COM.	%	TOTAL	%
PROBLEMES DE DEPENDANCE PRIORITAIRES	5	25	7	17,5	12	20,00
PROBLEMES PSYCHIQUES PRIORITAIRES	3	15	4	10	7	11,67
PROBLEMES DE RENDEMENT PRIORITAIRES	2	10	8	20	10	16,67
AVEC UNE PENSIÓN OU AUTRES AIDES	3	15	6	15	9	15,00
SENIORS DE + 58 AÑS	2	10	5	12,5	7	11,67
AUTRES	5	25	10	25	15	25,00
	20	100	40	100	60	100,00

Source *Emaus* Murcia, 2008

Il faut comprendre qu'il s'agit de critères permettant l'incorporation dans le programme de Traperos *EMAUS* Murcia. Ces critères sont valables autant pour une partie de l'effectif vivant dans la communauté et l'autre partie vivant en dehors.

Le deuxième tableau décrit une deuxième forme de classement selon 4 à 5 groupes.

[253] La rémunération consiste en 5étapes. Les 4premières sont rémunérés à titre d'allocation, jusqu'au niveau A d'intégration. Or, le passage du niveau A au contrat d'insertion (5ème étape) est soumis aux conditions du marché.

Tableau 24 Répartition des travailleurs selon les rémunérations, selon les étapes et leur profil dans le processus de réinsertion

Collectif	Profil	Barème salariale
D	Personnes inaptes à travailler. Leur rythme et leur rendement au travail sont faibles, et entraînent en général des complications. Aussi, ceux qui commencent le projet durant le premier mois. Concernent aussi les personnes qui peuvent travailler, mais qui ne peuvent pas temporairement pour cause d'une problématique concrète ou moins grave, qu'une fois solutionnée pourraient reprendre un travail.	396 € (2,71€/h)
C	Personnes qui peuvent travailler, mais qui n'ont pas leur pleine capacité et disponibilité, (pour raisons physiques, absence au travail, ou autre motif). Malgré les avertissements, ces individus ne montrent aucune motivation à l'amélioration, manquant aux promesses signées dans le contrat. Plus de quatre fautes au travail en deux mois les ramènerait au niveau D.	460 € (3,2€/h)
B	Personnes qui peuvent travailler, mais qui n'ont pas leur pleine capacité et disponibilité. Mais CONTRAIREMENT AU GROUPE C montrent une motivation à améliorer leur travail et remplir les objectifs du programme. Quatre fautes au travail en deux mois les rétrograderait au niveau C	497,86€ (3,42€/h)
A	Personnes avec capacité et disponibilité suffisante pour réaliser n'importe quel travail, dans une entreprise normalisé. Deux fautes au travail en deux mois les rétrograderait au niveau B.	512 € (3,52 €/h)

Source *Emaus* Murcia, Programme Integra 2008

Le groupe A comporte les personnes qui pourraient être avoir signé un contrat de travail, si existait la possibilité. Ce sont donc des individus qui disposent du niveau de compétences, et les habilités sociales pour effectuer un travail dans une entreprise normalisée. En l'occurrence, il s'agit d'un problème conjoncturel. Ils touchent un revenu de 512,46 euros/mois et travaillent 132heures mensuelles et plus.

Le groupe B regroupe les personnes qui sont dans la structure depuis longtemps et qui ont acquis des aptitudes de travail et des compétences pour travailler de façon autonome sans nécessité d'un accompagnement. Le document les décrit comme « *des personnes qui correspondent à une problématique qui leur permet de réaliser un bon travail, mais dont on ne peut compter sur leur pleine disponibilité, soit pour des raisons d'incapacités physiques ou pour absentéisme au travail ou soit pour d'autres motifs. Mais ils sont motivés à développer leur travail et avancer dans le processus* » (Emmaüs Murcia, 2008). Ces individus ne sont pas totalement ré-insérables Ils touchent un revenu de 497,86 euros/mois et travaillent 132 heures mensuelles et plus.

Le groupe C se compose des personnes qui, un certain temps passé, et qui ont développé certaines aptitudes pourraient passer dans le groupe B. Ce sont des personnes qui contrairement au groupe précédent, ne démontrent aucun intérêt ni motivation pour faire évoluer la situation. Ces individus ne réalisent donc pas les objectifs prescrits dans le contrat de compromission. Ils touchent un revenu de 438 euros/mois et travaillent 132 heures mensuelles et plus.

Le groupe D est le groupe des personnes sans contrats. Ce sont des personnes qui selon les circonstances sont dans l'incapacité de produire un travail normalisé. Leur rythme de travail est faible. Ces personnes souffrent d'un ensemble important de problématiques complexes ; mais aussi des personnes arrivées dans le programme depuis moins d'un mois. Elles touchent une allocation de 395,66 euros/mois et travaillent 132 heures mensuelles et plus.

Enfin, le dernier groupe E regroupe ceux qui ont signé un contrat de travail avec l'association selon les nécessités de fonctionnement. Ce sont des contrats ordinaires, à temps complet. Les individus touchent un revenu de 763,20 euros/mois et travaillent les journées complètes (40 heures). Bien évidemment, le risque est de conduire à des conflits et des incohérences. En effet, cela conduit à certains paradoxes.

Encadré 11Paradoxe entre la rémunération, le profil et les compétences à Traperos *Emaus* Murcia

X est un individu sénior de plus de 45ans, il intègre l'association en contrat d'insertion.

La rémunération de X en contrat d'insertion est 763€ mensuels.

Y est un autre individu, sénior de plus de 45ans, il intègre l'association grâce à une allocation de type A en attendant que son statut d'allocataire se transforme en contrat d'insertion.

La rémunération de Y, allocataire est 512,46 € mensuels.

Or, l'allocataire Y est un ancien professeur en technologie industrielle, parlant 4 langues qui a un haut niveau de compétences, et X est un ancien jardinier.

Y est le responsable de X.

Y est moins bien rémunéré que son subordonné X.

Nous y voyons effectivement une gestion flexible et différentielle des contrats de sous-collectifs inscrits dans un groupe associatif. Si certains allocataires de type Y sont frustrés de ne pouvoir changer leur statut

et leur niveau de rémunération, on est toutefois loin des concurrences que l'on retrouve dans une entreprise normale. Ces processus d'insertion permettent de contrôler les concurrences entre les Compagnons. En effet, la différence de rémunération est parfaitement institutionnalisée et expliquée dans le contrat d'insertion à Murcia. La flexibilité des relations de travail est clairement encadrée.

2.3.Au Royaume-Uni, les relations de travail dans les Communautés sont soumises à un régime communautaire de protection sociale et d'emploi

Le régime britannique de protection sociale couvre contre les risques (maladie-maternité, vieillesse, invalidité et survivants, les accidents du travail et les maladies professionnelles, chômage et les prestations familiales). Certains risques sont couverts au titre de la résidence et d'autres au titre d'une activité professionnelle. La couverture de ces risques repose principalement sur les cotisations sociales versées par les salariés, les employeurs et les travailleurs indépendants permettant ainsi l'attribution de prestations contributives de sécurité sociale qui sont généralement forfaitaires. A côté de ces prestations contributives, il existe de nombreuses prestations non contributives financées par l'impôt. Elles servent essentiellement à aider les personnes en situation de précarité. En Juillet 2006, un document publié par la fédération Emmaüs UK expliquait les mesures concernant la contribution à la sécurité sociale des Compagnons (Emmaüs UK, 2003, 2006) Le double problème soulevé dans ce document était le suivant : actuellement, les Compagnons britanniques ne paient pas la sécurité sociale (National Insurance) :

a) le peuvent-ils? - Quelle est la loi et quel serait le coût à payer NI?

b) le faut-il? - Quel est l'avantage et est-il utile?

A titre d'exemple, la Communauté de Cambridge a mis en place ces propres procédures d'accueil, d'accompagnement social, de suivi de ces bénéficiaires. Le régime de protection sociale devient une sorte de régime communautaire de protection et d'emploi.

2.3.1. Politique d'accueil à Emmaüs Cambridge

Le Manifeste d'Emmaüs précise que les Communautés ne procèdent d'aucune forme de discrimination à l'accès (notamment sur des critères religieux, de races, des critères politiques linguistiques, ethniques, etc.). Ceci est un principe fondamental de la philosophie d'Emmaüs et signifie que les Communautés doivent offrir l'égalité d'accès à quiconque est prêt à accepter le principe directeur, de « servir premier le plus souffrant ».

Le Manifeste affirme également que les actes d'Emmaüs sont en conformité avec la Déclaration universelle des droits de l'homme et avec les législations nationales. « *Dans la société moderne dans laquelle nous vivons, où le risque de contentieux est important, les procédures doivent par nécessité, être très formelles et doivent répondre aux obligations légales, tout en maintenant l'idéologie d'accueil d'Emmaüs ».* (Emmaüs Cambridge, 2008)

Emmaüs Cambridge reconnaît l'existence et l'importance des différences au sein de ses Compagnons. Mais il n'y a aucune forme de discrimination (notamment sur la base du handicap, déficience, statut d'emploi, sexe, état matrimonial, style de vie, sa nationalité, race, religion, contexte culturel, orientation sexuelle, âge, origine ethnique, état physique ou médical, apparence ou statut économique).

La communauté peut refuser l'accès à une personne, si la communauté est incapable de répondre aux besoins de l'individu ou si la condition de santé de cet individu poserait des difficultés d'encadrement pour la Communauté ou un risque pour la sécurité des autres dans la communauté.

L'accès aux personnes souffrant de handicap ou de problèmes de santé mentale

La communauté doit être en mesure d'offrir une réponse et un accompagnement face aux besoins des bénéficiaires. Par exemple, un accompagnement des personnes souffrant d'addiction, ou un suivi des personnes souffrant de handicap ou de problèmes de santé mentale.

Emmaüs Cambridge n'a pas les installations pour accueillir une personne souffrant de graves problèmes de santé mentale. Toutes les questions de santé mentale sont évaluées par une commission. L'intégration peut être refusée si la Communauté n'a pas les installations de support pour accompagner et traiter le bénéficiaire ou si les problèmes de santé mentale peuvent causer un risque de sécurité pour le bénéficiaire lui-même ou pour la communauté.

L'équipe d'accueil tient compte des questions pratiques quant à l'accueil des personnes handicapées. Avant d'accepter un Compagnon, il sera nécessaire de procéder à une évaluation pour savoir si la communauté possède l'infrastructure nécessaire. De même, il y a une évaluation de leur niveau de forme physique, la capacité de travailler et de besoins de soins.

L'accueil des individus en fonction de leur âge

Bien qu'Emmaüs accueille tous les groupes d'âge, l'équipe d'accueil considère si l'environnement est favorable en fonction de l'âge du bénéficiaire. Les Compagnons de moins de 18 ans sont donc refusés Dans le cas des personnes âgées, l'équipe d'accueil évalue leur niveau de forme physique, la capacité à travailler et leurs besoins en soins.

Problèmes de dépendance chronique

Le soutien apporté aux Compagnons qui souffrent de dépendance à l'alcool ou de drogues est un élément fondamental de la vie communautaire. Une volonté de se conformer aux règles restrictives et contraignantes sur la boisson et les drogues est une condition importante pour rejoindre la communauté. Tous ces bénéficiaires dépendants qui intègrent la Communauté sont suivis par les services de santé spécialisés dans les addictions. Les Compagnons peuvent subir un traitement de désintoxication supervisée par l'équipe de direction au sein de la communauté ou avant de venir à la communauté.

A Emmaüs Colchester, les règles ont été également établies pour prévenir des incidents dangereux causés par la consommation d'alcool. Ainsi, la Communauté est un environnement « sans alcool ». Et l'équipe de direction peut utiliser les moyens nécessaires pour évaluer la consommation d'alcool ou de drogues au sein des Communautaires.

Si un membre du personnel ou un assistant communautaire (cadre) soupçonne la prise d'alcool par un bénéficiaire, et qu'il estime que cela présente un risque indésirable sur la Communauté, une évaluation des risques sera faite. Cela peut amener à l'utilisation de test d'alcoolémie.

Conformément à la loi, Emmaüs Cambridge interdit l'usage ou la vente d'aucune drogue dans l'enceinte de la Communauté. Tous les équipements associés à l'usage ou à la fabrication de drogues illicites, tels

que les seringues, les aiguilles, «tuyaux», des dispositifs pour fumer, etc. sont interdits, sauf pour motif médical légitime (à savoir le diabète).

Les médicaments non prescrits par exemple des mélanges ou des comprimés contenant de la codéine sont également interdits.

2.3.2. Politiques de rémunérations, de prêts, de provisions et d'achats

Emmaüs Cambridge Communauté fournit la nourriture, les vêtements de base, articles de toilette, frais médicaux et l'hébergement en échange d'un engagement à travailler 40 heures par semaine au mieux de la capacité d'un Compagnon. Un aspect essentiel de la philosophie d'Emmaüs, c'est que les Compagnons renoncent à tous les avantages et les prestations sociales (allocation chômage, revenu minimum, allocation de subsistance pour handicapés) ; ils renoncent à tout accès à d'autres allocations (pensions de retraite), etc., tant qu'ils intègrent la communauté. Toutefois, il est reconnu que les Compagnons ont besoin d'un revenu de subsistance.

Allocation (Pécule)

L'allocation hebdomadaire est à la discrétion de l'équipe de direction. Ce n'est pas un «salaire», et les Compagnons ne sont pas des employés. L'allocation est actuellement un total de £ 48, dont 8£ sont épargnés, sur un compte afin d'assurer la sortie du Compagnon. Ce montant est revu annuellement par le conseil administratif des « *Trustees* ».

Les vacances

Après 13 semaines dans la communauté, les Compagnons ont droit à un long week-end. Ce long week-end commence à partir de 17 heures le vendredi jusqu'à 08h30 le mardi. Pour les deux premiers longs week-ends, les Compagnons peuvent bénéficier d'un prêt allant jusqu'à 60£ en plus de leur allocation. Ce prêt est remboursé à 5£ par semaine déduit de l'allocation. En outre, les Compagnons peuvent prétendre à une allocation de déplacement d'un maximum de £ 65 sous forme d'un billet de voyage pré-réservé.

Après 26 semaines, les Compagnons ont droit à une semaine de vacances. Ce congé s'étend à partir de 17 heures le samedi jusqu'à 08h30 le lundi après la semaine de congé. En plus de l'allocation normale, les Compagnons perçoivent une indemnité de vacances de 135£ à condition qu'ils soient hors de la communauté pour 5 nuits ou plus. Les Compagnons ont également droit à une indemnité de déplacement de 65£ sur les mêmes conditions que les longs week-ends. Si un Compagnon est dans la communauté depuis un an, l'allocation vacance est traitée comme un don, et non un prêt. Ce n'est donc pas remboursable.

2.3.3. Politique sur l'égalité des chances

Emmaüs Cambridge est sensible aux besoins de ses Compagnons, des employés et de la communauté au sens large. « *Elle se veut être une organisation qui utilise les talents, les compétences, les capacités de chacun et où la diversité est valorisée »* (Emmaüs Cambridge, 2008). La politique communautaire couvre tous les aspects de la vie communautaire, l'accueil, l'accompagnement médico-social, la formation, la promotion, etc.

La structure communautaire en Grande-Bretagne fonctionne comme les Communautés françaises. La Communauté britannique est un lieu de vie et de travail. A l'inverse des structures espagnoles, il ne s'agit pas d'un dispositif de réinsertion. Pourtant, les Communautés disposent d'un réseau d'organisations, capable de fournir certaines formations. Différentes organisations ont mis en place des programmes pour soutenir le secteur bénévole et les « *charities »*. Les Communautés profitent de ces organisations locales, régionales, etc.

Par exemple, les Conseils régionaux pour la formation et l'apprentissage (*Learning and Skills Council-LSC*) financent la formation des jeunes, et fournissent un programme de formation continue. Certains LSC peuvent informer sur les prestataires de formation dans la région. De même, les universités et établissements scolaires locaux ont souvent un service de renseignement.

Les formations sont sous condition de ressources : parmi les cours accrédités, il y a des formations à l'hygiène alimentaire, la santé et la sécurité au travail.

D’autres organismes fournissent des formations à la fois aux bénévoles, aux salariés, et aux travailleurs solidaires. Il existe aussi certains centres d'action bénévole, ou certains conseils pour les services bénévoles (souvent ces organisations ont un programme de formation). Ces organismes informent sur la demande de financement, la gestion des bénévoles, le service client, la gestion financière, etc. Enfin, les administrations locales et les services de santé offrent des formations.

2.3.4. Politique sur le congé

Emmaüs Cambridge reconnaît qu'il y a des occasions où les employés ont besoin de s'absenter du travail, pour respecter des engagements familiaux, ou pour faire face à des événements de nature sensible, tels que le deuil et la maladie grave de parents proches. En tant qu'employeur responsable, Emmaüs Cambridge encourage le personnel à prendre leurs congés, mais dans des conditions précises.

Congé pour raisons familiales

Lorsqu'un membre du personnel demande à être absent avec peu ou pas de préavis, en raison d'un deuil ou d'autres circonstances de nature personnelle, il doit le communiquer à son supérieur hiérarchique, ou un autre personnel encadrant, dès que possible en expliquant les raisons de son absence. Le directeur de la Communauté décide si oui ou non les circonstances peuvent permettre des congés payés, un congé annuel, ou un congé non rémunéré. Si le congé payé pour raison personnelle, est accordé, il sera pour une période de temps dans les limites suivantes : une période de cinq jours de congés payés maximum peut être accordée, après la mort d'un enfant de l'employé, d'un conjoint ou d'un parent proche qui vit avec l'employé ; une période de trois jours de congés payés peut être accordée, suite à d'autres événements de nature sensible impliquant les employés, leurs proches ou un conjoint de l’employé ; si le temps nécessaire est supérieur à la période convenue, alors l'employé peut demander à prendre un congé annuel ou un congé sans solde. Le directeur décidera dans chaque cas si oui ou non la demande peut être accordée.

Lorsqu'un employé fourni un certificat médical attestant de son incapacité au travail, la période couverte par ce certificat sera traitée comme congé maladie. Cette politique ne crée pas un droit de prendre congé et peut être modifiée à tout moment par Emmaüs Cambridge.

La nature d'une communauté Emmaüs est telle que les heures de travail peuvent être imprévisibles. La Communauté attend de ses employés une certaine flexibilité. Ceci est particulièrement important dans le cas des travailleurs résidants de la Communauté. Ils doivent être prêts à faire face aux situations à très court terme et répondre rapidement aux exigences du travail et de la vie communautaires. Toutefois, Emmaüs reconnaît également qu'il est important de préserver des conditions de travail équilibrées. Lorsque les heures supplémentaires ont été effectuées, l'octroi de repos est examiné au cas par cas.

Maternité / paternité

Le personnel peut avoir droit à congé maternité / paternité.

Congé parental

Un employé a droit de prendre un congé parental selon des dispositions légales et des dispositions à préciser avec le directeur. Cela permet d'identifier les droits et la période de congé proposée dépend des circonstances particulières de l'employé et les aspects opérationnels de la communauté. Cependant, nos observations ne permettent pas de dire si les Compagnons ont également droit à ce type de congé. Nous pensons que oui, puisqu'ils ont droit aux autres congés. Par conséquent, la communauté est en mesure de prendre les dispositions nécessaires. En somme, si la Communauté peut s'organiser pour les congés exceptionnels ou les congés maladies, il nous semble raisonnable de penser qu'elle peut aussi s'organiser pour les congés parentaux.

En cas d'urgence et pour raisons médicales

Les employés ont droit à une quantité raisonnable de congé non payé pendant les heures de travail. Si cela est nécessaire, les employés doivent discuter de leur situation avec le chef de la Communauté, qui, le cas échéant, accorde le temps libre nécessaire. Les employés doivent s'efforcer d'organiser des rendez-vous

médicaux / dentaires en dehors des heures de travail, mais si ce n'est pas possible, alors le directeur doit être consulté pour savoir si l'absence sera rémunérée ou non.

2.3.5. Politique sur le stress lié au travail

Emmaüs Cambridge reconnaît que le travail peut impliquer une pression qui peut parfois conduire à un stress. Par ailleurs, les circonstances de la vie en dehors du travail peuvent entraîner une pression et provoquer un stress.

Emmaüs Cambridge accorde une grande importance au bien-être physique et mental du personnel et adopte les mesures suivantes pour réduire la probabilité des pressions normales de travail en développement dans le stress au travail.

Tous les employés ont des réunions régulières au cours desquelles les employés peuvent critiquer la charge de travail actuelle et leurs préoccupations.

Toutes préoccupations au sujet de la charge de travail ou liées au travail de pression sont traitées. Toute information relative à des circonstances liées à la vie personnelle d'un travailleur sera traitée de manière confidentielle (hors dossier criminel).

La direction donne aux personnels des objectifs clairs par rapport à leur travail. Mais, si possible, ils sont encouragés à planifier leur travail eux-mêmes. Cependant, quand un employé a subi une maladie liée au stress, la communauté ne s'attend pas à ce qu'ils puissent réguler sa propre charge de travail.

Lorsqu'un employé nécessite une formation supplémentaire pour faire son travail, une formation lui sera proposée dans la limite des moyens.

Le personnel est consulté sur les modifications des conditions de travail, sur les habitudes et l'environnement de travail. Des suggestions sur l'amélioration de l'environnement ou des conditions de travail sont autorisées. Les modalités de travail pour certains membres du personnel sont, par la nature de leurs rôles, très flexibles. Cela peut conduire à un nombre d'heures de travail excessif. Le personnel encadrant surveille le nombre d'heures travaillées par le personnel et les risques potentiels de stress et de fatigue liée au travail.

2.3.6. Politique sur la retraite et l'emploi après l'âge de la retraite

L'âge normal de la retraite pour les salariés d'Emmaüs Cambridge est l'âge légal de la retraite : 65 ans.

En arrivant à l'âge de la retraite, les employés ont le droit de demander de continuer à travailler au delà de cette date et Emmaüs Cambridge a le devoir de prendre en considération ces demandes, même si elle n'a aucune obligation de les accepter.

Les administrateurs d'Emmaüs Cambridge informeront l'employé par écrit de la date prévue de départ à la retraite et de son droit de prolonger son activité après l'âge de la retraite au moins six mois à l'avance (mais pas plus de 12 mois avant la date prévue). Si le travailleur souhaite continuer à travailler, il doit en faire la demande au moins trois mois avant la date de retraite prévue.

La direction avisera l'employé de sa décision et l'employé peut faire appel contre cette décision. La réunion d'appel aura lieu dans un délai raisonnable. L'employé peut contester l'intégralité ou une partie de la décision. Par exemple, il peut demander de revoir la période de prolongement d'activité.

Toute décision prise par la direction de continuer à employer un individu sera soumise à un examen médical annuel pour établir l'aptitude du travailleur à effectuer les tâches exigées de lui.

Les candidats à l'emploi ne sont pas tenus de donner leur âge et sont considérés sur la base de leurs compétences et leurs aptitudes à effectuer le travail proposé. Si après avoir été sélectionné pour le poste, il s'avère qu'ils ont dépassé l'âge normal de la retraite; toute offre d'emploi sera soumise à un examen médical pour établir l'aptitude du salarié à effectuer les tâches exigées. Ils seront ensuite soumis à un examen annuel, y compris un examen médical avant toute prise de décision de leur offrir un nouveau contrat.

Pour conclure ce chapitre consacré aux comportements des travailleurs associatifs dans les Communautés, nous pouvons dire que la question des relations de travail est essentielle dans le système des Communautés. Ces relations sont révélatrices de l'identité et du fonctionnement spécifiques des structures communautaires. De plus, une organisation, marchande ou non, qui applique des relations de travail

efficace, équitable et juste, s'assure généralement d'être à l'écoute active des besoins de ses employés. De ce fait, ces organisations pratiquent une communication et une information interne de façon efficace, elle démontre une certaine transparence, et un souci pour un système représentatif juste. Ces pratiques favorisent des liens sociaux étroits entre les travailleurs et la direction, un bon fonctionnement des instances représentatives et un développement de la structure. Dans une entreprise, les négociations collectives servent à encadrer la relation de subordination entre le travailleur et l'employeur. Les instances représentatives des travailleurs peuvent pour imposer leurs conditions et parvenir à une relation de travail juste et équitable. Or, la relation de subordination et les relations de travail qui existent au sein des structures communautaires nécessitent un encadrement spécifique.

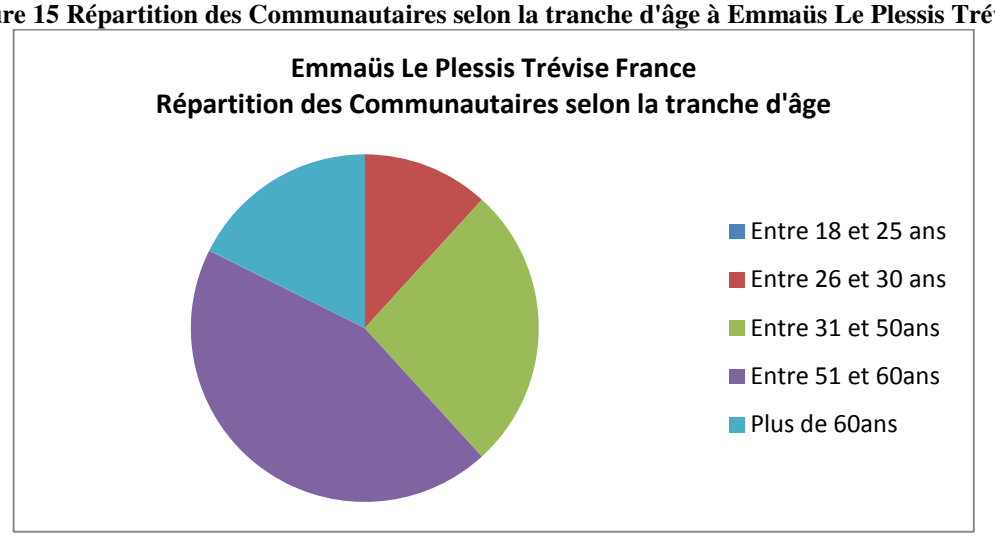
Les spécificités communautaires à Emmaüs couvrent plusieurs dimensions : la nature et le fonctionnement des instances exécutives (la direction, le Conseil d'Administration, le bureau exécutif, etc.) ; le statut et la nature des travailleurs ; leurs fonctions et leurs intérêts variés ; les besoins des travailleurs et la façon dont ils sont satisfaits, etc.

Parmi ces différentes dimensions, nous avons noté que l'encadrement et la façon dont les besoins des travailleurs étaient satisfaits, relevaient d'une spécificité particulière. La satisfaction des besoins des travailleurs communautaires, à savoir les Compagnons, conduisait parfois à une forme de dépendance de ces derniers. Or, parmi les besoins à satisfaire, il semble que sortir le Compagnon du système communautaire et de la situation de précarité dans lesquelles ils se trouvent, devrait être la priorité. Or, ce n'est pas ce qui ressort de nos observations. De plus, ces résultats sont accentués par le fait que l'analyse comparée entre plusieurs organisations, et plusieurs modèles de gestion et de relations de travail donnaient des développements différents.

En étudiant, les Communautés françaises, espagnoles et britanniques, il apparaît que les relations de travail au sein des Communautés relevaient d'une grande flexibilité. Il n'existe pas un code du travail propre à l'ensemble du mouvement, alors qu'il existe une idéologie et un manifeste universel dominant. Cela est la preuve que malgré leur caractère hybride, les structures communautaires sont avant tout des associations, puisque le Mouvement s'est assuré que l'idéologie soit respectée et harmonisée d'une structure à l'autre. Les questions du statut, de la représentativité, des relations de subordination, des régimes de protection solidaire et sociale, les règles de travail qui concernent le Compagnon des

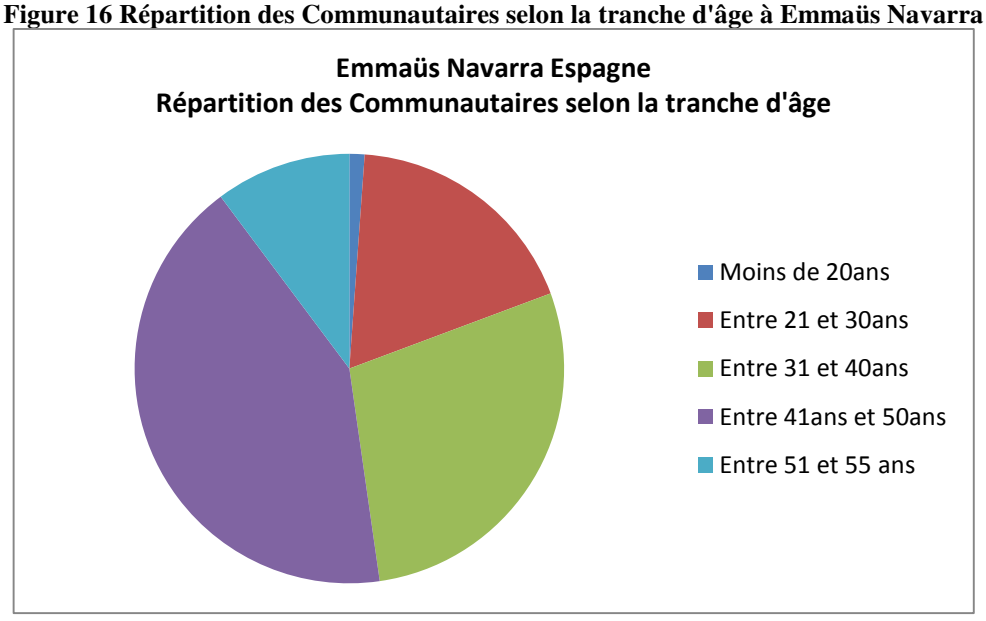
Communautés sont restées sous l'autorité de chacune des structures. En somme, le Mouvement international s'assure du respect général de l'idéologie et de l'identité associatives ; mais, il s'inquiète moins d'une harmonisation des conditions de travail et de l'identité des Compagnons. Evidemment, cette flexibilité est compréhensible et s'explique parce que chacune des structures s'est développée en fonction du contexte administratif, économique, social, et selon des logiques différentes plus ou moins marchandes. Il en ressort des conditions de travail, des travailleurs et des relations de travail de nature différente. Dans certains cas, et même au sein de la même communauté, certains Compagnons se voient offrir plus d'opportunités qu'à d'autres. Ce Compagnon bénéficie d'un encadrement plus efficace, qui lui permettrait de réintégrer le marché ordinaire du travail et sortir de sa condition de précarité. Toutefois, il demeure difficile de déterminer le modèle de communauté qui prend le mieux en charge le sort des Compagnons. Nous ne disposons d'aucun résultat en termes de retour des Compagnons sur le marché ordinaire du travail. Cette absence de résultat s'explique aussi par le fait qu'au niveau international, il n'y a aucune règlementation claire sur la question de la réinsertion des Compagnons. Par exemple, en France, il n'existe aucune mention dans le rapport annuel ; hormis le nombre de retraités au sein des effectifs communautaires. A titre de comparaison, les diagrammes suivants, évoquent la répartition des Communautaires dans trois Communautés (une en France, une en Espagne et une en Grande-Bretagne). Nous observons en France la part importante des plus de 51ans. Le vieillissement des actifs communautaires est un vrai défi des Communautés ; surtout celles qui n'ont pas un véritable programme d'inclusion-insertion.

Figure 15 Répartition des Communautaires selon la tranche d'âge à Emmaüs Le Plessis Trévise



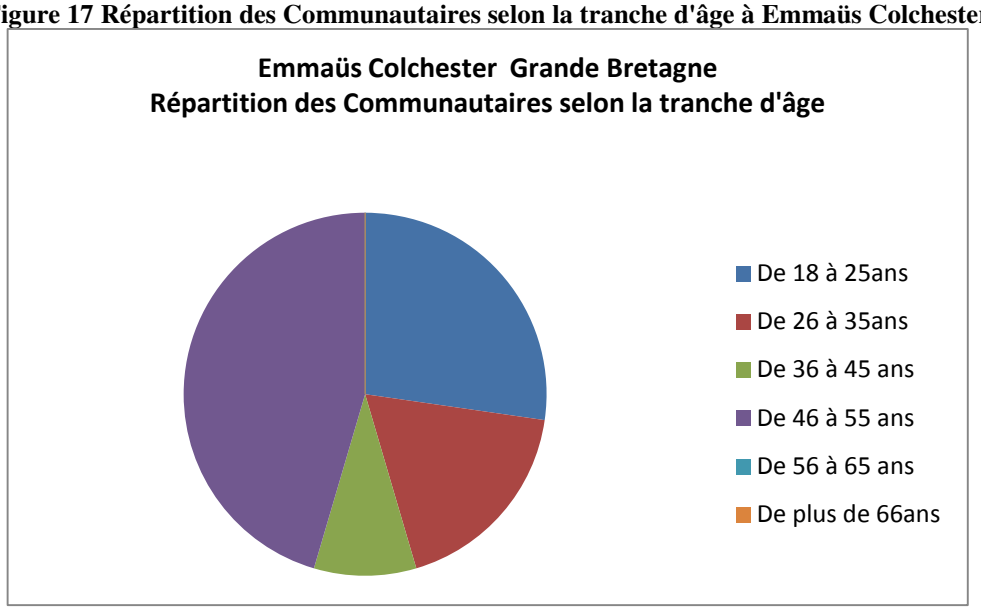
Sources Emmaus Le Plessis Trévise 2008

Figure 16 Répartition des Communautaires selon la tranche d'âge à Emmaüs Navarra



Sources Emmaus Navarra 2008

Figure 17 Répartition des Communautaires selon la tranche d'âge à Emmaüs Colchester



Sources Emmaus Colchester 2009

Les actifs entre 40 et 55 ans représentent la majorité des communautaires. Cela induit une orientation stratégique des programmes d'inclusion-insertion, puisqu'il s'agira de préparer la future de retraite des Compagnons.

Les trois autres diagrammes sont un indicateur de l'ancienneté d'un Compagnon. Par exemple, en France, plus d'un quart sont présents à la communauté depuis plus de dix ans. Notons, certains Compagnons rencontrés y sont présents depuis plus de trente ans.

Figure 18 Répartition des Communautaires selon la durée de présence dans la structure à Emmaüs Le Plessis Trévise

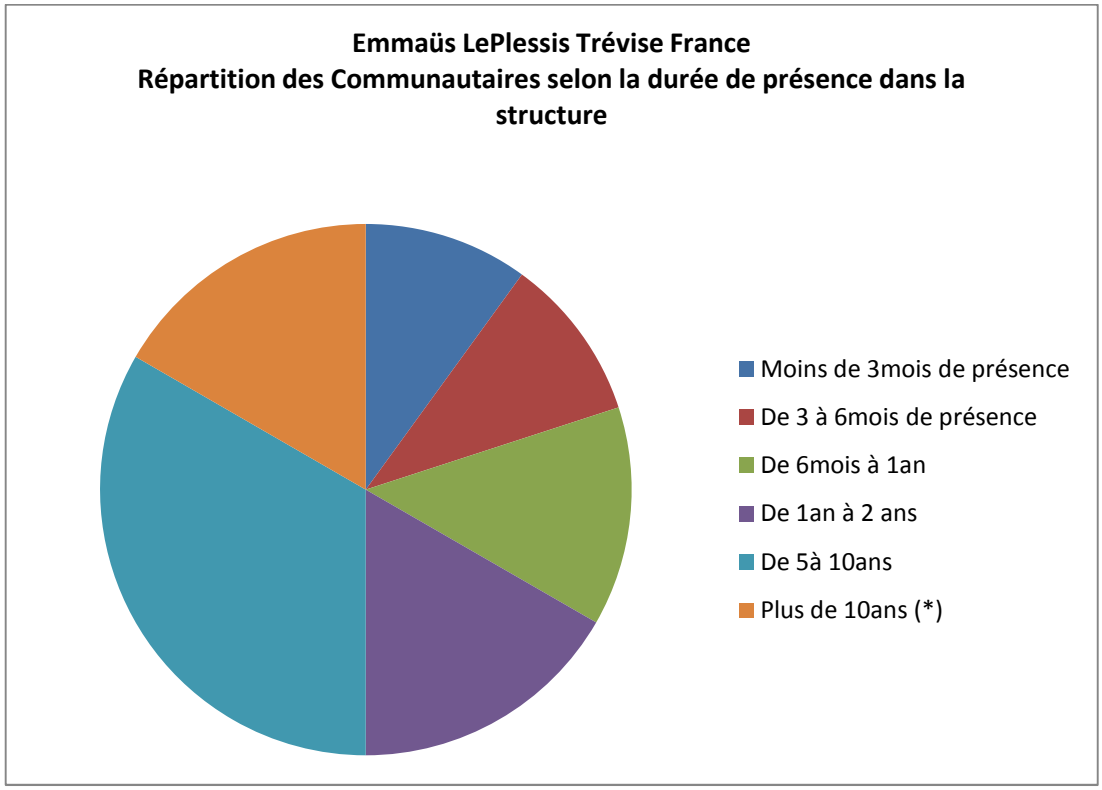
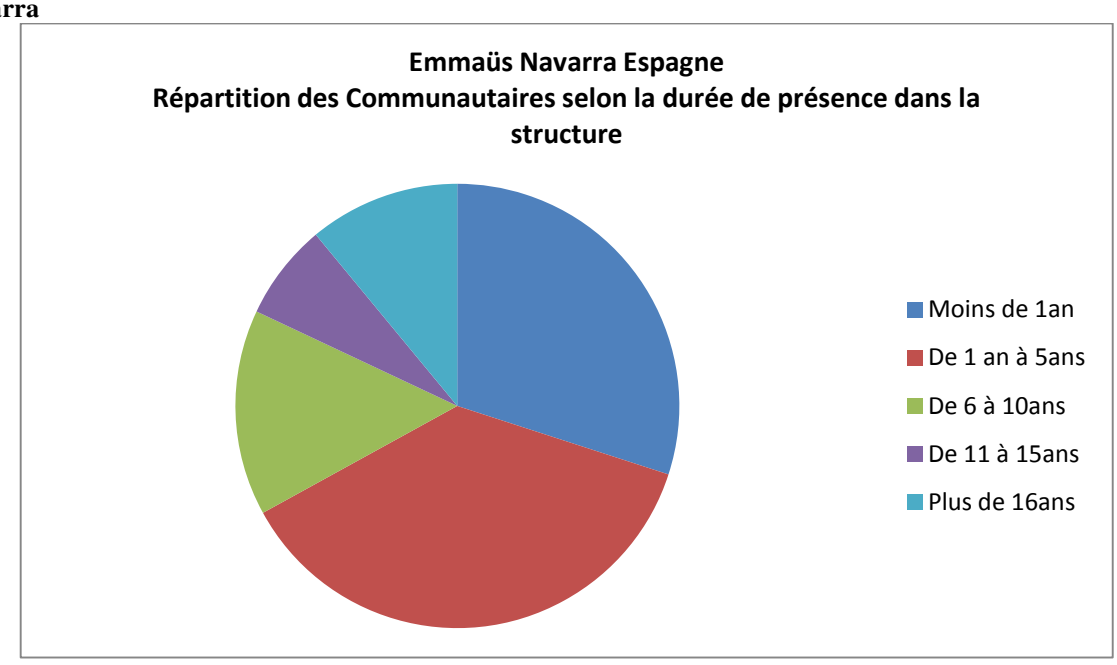


Figure 19 Répartition des Communautaires selon la durée de présence au sein de la structure à Emmaüs Navarra



A la différence du cas français, les travailleurs solidaires espagnols sont en majorité (presque 3/4) dans la structure depuis moins de 5ans. Les deux Communautés ont plus de trente ans d'existence. La proportion des travailleurs de moins de 5ans d'ancienneté dans une structure trentenaire est signe de vitalité. La mobilité inter-communauté française est plus importante qu'en Espagne où le réseau est beaucoup moins dense. En l'occurrence, beaucoup de Compagnons français ont pu quitter la communauté du Plessis pour une autre, alors qu'en Espagne, cette mobilité est quasi nulle. Cela ne veut pas dire non plus que les travailleurs solidaires qui quittent la Communauté de Navarra intègrent directement le marché normalisé du travail. Enfin le personnel encadrant de Navarra (dont font partie les membres fondateurs) est nettement plus important qu'en France. Par conséquent, il faut comptabiliser parmi les plus anciens le personnel encadrant, alors qu'en France, ils ne sont pas comptés.

Néanmoins, en matière d'encadrement, de règlementations, et d'opportunités, nos observations nous permettent de décrire ce qui ressort de mieux dans plusieurs cas.

La règlementation est très importante dans les Communautés britanniques. Cela vient du fait que la législation est précise en ce qui concerne la nature de l'activité, le statut des structures, le rôle de la direction et du conseil d'Administration. A cela s'ajoute que la fédération britannique a mis en place une vraie stratégie de développement des Communautés au Royaume-Uni. La règlementation des Communautés est à certains égards, paternaliste parce qu'elle encadre tous les aspects de la vie et du travail communautaire. Les règles portent autant sur le comportement entre collègues que le non-gaspillage de la nourriture au déjeuner. Elles portent également sur les règles de bonnes conduites comme sur le respect des normes de sécurité et d'hygiène au travail. Au-delà de ces règles idéologiques, les Communautés encadrent très rigoureusement les conditions de travail. Comme dans n'importe quelle entreprise, des règles traitent de la rémunération des Compagnons, des bonus ou allocations vacances, des congés maladies, congés exceptionnels et des congés parentaux, elles traitent du départ à la retraite et des motifs de licenciement. S'il existe une forme de paternalisme dans certaines règles de vie communautaire, il existe aussi des règles formelles, légales, et rigoureuses en matière de travail. Les Communautés britanniques n'imposent pas forcément une vision uniquement idéologique au fonctionnement des Communautés, mais également une vision réglementaire et juridique aux conditions de travail. A la suite

de ces observations, nous concluons qu'un encadrement bien règlementé et calqué sur les règles du travail permet aussi d'intégrer le Compagnon dans une démarche responsable et autonome de réinsertion. En l'occurrence, malgré la spécificité communautaire, on peut y appliquer des règles strictes et légales. Dans d'autres Communautés, comme à Murcia, en Espagne, le contrat de travail est remplacé par un contrat d'itinéraire. Ce contrat reflète les spécificités communautaires et la règlementation couvre plusieurs dimensions de la vie et du travail communautaire. La couverture et la satisfaction des différents besoins sont inscrites dans un circuit de réinsertion, par étapes. Dans tous les cas, les Communautés Emmaüs ont développé leur propre régime de protection solidaire.

La protection sociale et solidaire des Communautés regroupe un ensemble de mécanismes de solidarité et de prévoyance du Mouvement. Le Mouvement Emmaüs a donc développé divers régimes de protection sociale et solidaire qui permettent aux Compagnons, travailleurs solidaires de sortir de leur situation de pauvreté et de faire face aux conséquences des risques d'exclusion.

Contrairement au régime de protection sociale ordinaire et dans la perspective de rester autonome, les régimes communautaires de protection sociale et solidaire ne sont pas assurés par les institutions de la Sécurité sociale, de l'Etat, des collectivités territoriales. Au contraire, dans la plupart des Communautés visitées (Cambridge, Dunkerque, Navarra), les Compagnons sont invités à mutualiser les allocations sociales et les aides perçues par l'administration.

La plupart des dépenses de protection des Communautés est donc financée par la mutualisation des aides sociales perçues par les Compagnons, mais aussi par les ressources produites par l'activité des Compagnons. La Communauté de Murcia est l'unique cas où le régime de protection sociale communautaire est assuré également par des subventions issues de programmes d'aide sociale.

Les régimes communautaires de protection sociale et solidaire ont donc à la fois des objectifs solidaires et humains (rendre la dignité aux personnes exclues et marginales, servir les individus les plus souffrants) ; des objectifs matériels (permettre aux individus de survivre dans l'enceinte des Communautés, de subvenir à des besoins primaires, et parfois hors des Communautés notamment pour les Compagnons qui partent à la retraite) ;et enfin des objectifs sociaux (réduire l'inégalité devant les risques de la vie, assurer aux individus un minimum de revenus leur permettant d'être intégrés à la société, mettre en place des dispositifs d'insertion).

Les principaux risques couverts par les différents régimes communautaires de protection sociale sont : la pauvreté et l'exclusion sociale ; la survie (beaucoup des Compagnons, à commencer par le premier des Compagnons étaient très fragiles psychologiquement, avec des idées suicidaires) ; le logement ; la santé, notamment la lutte contre la dépendance ; l'invalidité (malgré le manque d'infrastructures , certaines Communautés accueillent des individus avec de lourdes pathologies, sous dialyse, atteint de cancer) ; la famille (certaines Communautés accueillent les familles) ; la vieillesse ; l'emploi.

Parmi les risques couverts, le chômage est celui qui pose le plus d'interrogations. Comme il a été fait mention plus haut, la question de la réinsertion est prise en charge différemment par les régimes communautaires de protection sociale et solidaire.

Malgré le principe idéologique selon lequel le travail rend la dignité, il n'existe pas automatiquement des politiques actives concernant le travail et le retour à l'emploi. Seules, la Communauté de Murcia, et dans une moindre mesure celle de Dunkerque, ont une forme de programme d'activation et de réinsertion. Dans le premier cas, ce programme d'activation prend la forme d'un itinéraire de retour à l'emploi normalisé (avec des étapes rémunérées différemment selon les étapes). Dans le deuxième cas, ce programme d'activation repose sur l'existence des ateliers d'insertion au sein de la Communauté. A l'inverse, certains Compagnons du Plessis, ainsi que l'assistante sociale de la Communauté ont admis que les démarches de recherche d'emploi se réalisaient dans la plupart des cas hors du dispositif communautaire.

En règle générale, dans le cadre du marché normalisé du travail, il existe trois principales catégories de politiques : la mise en place de services publiques de l'emploi, ils placent les chômeurs dans des programmes de formation si nécessaire et réalisent un suivi personnalisé des chômeurs ; la mise en place de dispositifs de formations pour augmenter l'employabilité des chômeurs ; le versement de subventions sur une courte durée à des entreprises ou des administrations publiques, en échange de l'embauche de chômeurs, afin de les aider à acquérir une expérience.

Emaus Murcia est l'unique communauté à fournir un tel programme. Un autre cas de figure est celui de la Fondation sociale de San Sebastian (*Emaus Fundación* Social). A la différence de Murcia, *Emaus Fundación* Social n'est pas une Communauté. Il s'agit d'une fondation qui regroupe des entreprises d'insertion, des boutiques solidaires, une maison thérapeutique, des « jobs centers » (notamment le bureau

de Madrid, qui a fermé depuis 2010, pour des raisons d'absence de subventions). En agissant en collaboration avec l'administration publique, *Emaus Fundación* social n'a pas misé sur l'autonomie de développement mais plutôt sur la dépendance aux programmes d'aide (raison pour laquelle le bureau de Madrid ne disposant plus de subventions a dû fermer).

Les différentes stratégies d'activation peuvent normalement améliorer les chances de Compagnons de trouver un emploi. Comme sur le marché ordinaire du travail, dans les Communautés où elles sont le mieux développées, ces stratégies consistent principalement à faire appliquer les principes de retour à l'autonomie ; les principes de responsabilisation, d'amélioration des compétences humaines et professionnelles ; et aussi faire appliquer des obligations mutuelles, qui imposent aux Compagnons d'intégrer un processus de retour à l'emploi et d'améliorer leur employabilité, en contrepartie du soutien communautaire et du versement d'allocations ou de pécules.

Nos observations soulignaient les implications multiples de l'encadrement communautaire et la gestion de l'emploi atypique des Compagnons. La politique active d'insertion est mise à l'épreuve de la logique du projet solidaire et de l'idéologie d'Emmaüs, qui n'arrive toujours pas à se positionner entre l'employable et l'inemployable. En somme, face à la multiplicité des profils des bénéficiaires, face à la spécificité de la mission d'Emmaüs, et dans le respect de la flexibilité associative, certaines Communautés pensent que tous les individus ne sont pas ré-insérables et que le modèle communautaire est pour certain leur dernier recours. Or, aucun dispositif interne ne distingue réellement ces différences entre ré-insérables ou pas ; peu de dispositifs ne définissent clairement les trajectoires possibles pour chacun des bénéficiaires.

Ces différentes prises de position sur l'insertion, ou encore la passivité qui domine dans certains dispositifs, nous laisse envisager qu'il y a derrière l'insertion des Compagnons de vrais enjeux de développement. Le développement des Communautés dépend des capacités et des compétences des Compagnons : il existe des postes clés au sein des Communautés, comme menuisiers, chauffeurs, cuisiniers, etc. Si ces postes sont laissés vacants par des Compagnons retournés sur le marché ordinaire du travail, alors le développement de la Communauté est moindre. Evidemment, il existe des politiques de mobilité qui permettent à des Compagnons compétents d'autres Communautés de venir aider, un peu comme dans le cadre du bénévolat de compétences. Ainsi certaines Communautés peuvent « s'échanger »

certains Compagnons compétents. Pourtant, certaines observations laissent penser qu'il y a peut-être une forme de captation des travailleurs solidaires au sein de certaines Communautés. Si la satisfaction des besoins des bénéficiaires crée parfois une dépendance à l'institution, cette dépendance permet aussi de capter certains Compagnons très compétents.

Cette position mérite une étude très approfondie. Mais nos observations révèlent une absence de position sur l'insertion, définie à l'échelle internationale. De même, certaines Communautés, notamment le Plessis, réagissent au cas par cas, en développant une politique passive de retour à l'emploi. D'autres comme Cambridge ont développé un règlement du travail très rigoureux et très strict, mais pourtant aucun dispositif d'insertion. D'autres encore, comme *Emaus Fundación* social, sont si dépendantes des subventions, qu'en l'absence de celles-ci, ce sont des pans entiers du dispositif de réinsertion qui ferment. Enfin, d'autres comme *Emaus* Murcia ont développé une véritable politique active de retour à l'emploi, mais aucun résultat ne nous permet de conclure sur l'efficacité de cette stratégie.

Conclusion

L'intervention sociale du Mouvement Emmaüs, en France et ailleurs en Europe, tente de pallier aux différentes problématiques qui touchent l'exclusion, la précarité et le phénomène du « travailleur pauvre ». Dans la majorité des cas, les différentes structures du Mouvement ont développé une organisation capable de couvrir différents besoins des individus en profonde exclusion. Les structures communautaires Emmaüs sont censées pallier aux défaillances des marchés ordinaires, suppléer aux déficits d'Etat-Providence, mais également assister/ assurer les besoins des populations exclues, en risque d'exclusions. D'ailleurs, Emmaüs Europe avait lancé une campagne sur l'autonomie et la stratégie d'« *empowerment* » au cœur du dispositif communautaire. Les stratégies d'« *empowerment* » tendent en général à l'autonomisation ou à la réappropriation par un individu de certaines capacités. L'« *empowerment* » est donc un processus d'acquisition d'un « pouvoir », le pouvoir de travailler, de gagner son pain, de décider de son destin, tout en respectant les besoins et les possibilités offertes par la société. L'« *empowerment* » permet aux individus de maîtriser leur trajectoire professionnelle, sociale, familiale et économique. L'autonomie d'une personne lui permet d'exister dans la collectivité sans constituer un fardeau pour celle-ci. Cette stratégie d'« *empowerment* » remplacerait alors l'idéologie d'Emmaüs, qui était jusque là que « le travail rend la dignité ». L'« *empowerment* » présente de nombreux bénéfices pour les Communautés, il améliore la motivation, la qualité du service, la productivité et la compétitivité, la prise de décision, l'engagement et l'implication des travailleurs, l'amélioration des conditions de représentativité. La stratégie d'« *empowerment* » représente une réelle innovation dans l'idéologie d'Emmaüs. Pourtant, les stratégies d'« *empowerment* » ne peuvent se construire sans tenir compte des vulnérabilités, des manques de capacités et des multiples risques. C'est une des questions fondamentales des politiques d'aide et d'action sociale à Emmaüs. Les stratégies et les réponses apportées ont des conséquences essentielles sur l'élaboration des politiques d'aide, sur le projet associatif, sur le développement économique et l'organisation du Mouvement Emmaüs. Ce choix stratégique nécessite normalement un encadrement précis. Cet encadrement permet de préparer, d'évaluer et de réduire les risques, de préparer les travailleurs à ce processus d'autonomisation, notamment grâce à

la mise en place d'instances de représentativité et grâce à un dispositif de formation. Cet encadrement visant à l'« *empowerment* » doit aussi définir clairement les limites de la démarche (notamment financières, structurelles, administratives), il doit permettre un suivi individualisé pour chaque travailleur et favoriser les bonnes conditions d'encadrement.

Or, les bénéficiaires accueillis dans les Communautés Emmaüs ont un statut particulier, puisqu'ils sont à la fois bénéficiaires de l'aide et acteurs participant au développement de la structure d'accueil. Ces bénéficiaires-travailleurs, les Compagnons d'Emmaüs, travaillent donc au sein des Communautés, en relation avec deux autres types de travailleurs : les salariés et les bénévoles. Or, au sein de structures dédiées à la lutte contre la pauvreté, les relations de travail sont touchées par différents phénomènes qui interagissent les uns avec les autres. En l'occurrence, nous avons observé qu'une analyse peu approfondie des phénomènes de pauvreté, de précarité et d'exclusion entraine une distinction inappropriée des différents types de publics accueillis. De même, la gestion inefficace des capacités et des trajectoires peut conduire à l'échec de la stratégie d'« *empowerment* » des Compagnons ; une répartition inéquitable des bénéfices du développement de la Communauté entraine un manque de coopération et une baisse de la motivation entre les travailleurs ; dans certains cas, il apparaît une répartition inéquitable du pouvoir de décision et de la représentation au sein des effectifs communautaires entre les bénévoles qui décident, les salariés qui encadrent, et les Compagnons qui produisent. Cette mauvaise répartition des rôles révèle les limites de la solidarité et de la charité. Cela se vérifie dans une analyse comparative entre les Communautés qui ont aboli le statut du Compagnon et celles qui en préservent l'image.

Le management des Communautés Emmaüs est une notion importante En tant que structures hybrides, celles-ci sont dirigées par un exécutif salarié et un exécutif bénévole. En effet, selon les cas, les Communautés Emmaüs sont dirigées et encadrées différemment. Elles sont dirigées par un président ou « *Trustee* » gestionnaire (le cas de Colchester), par un directeur-fondateur salarié (les cas de Cambridge et de Navarra), par un directeur salarié (le nouveau directeur de Cambridge), ou encore par un noyau regroupant président bénévole et un ou plusieurs responsables salariés (les cas de Dunkerque et du Plessis Trévise). Chacune de ces configurations de direction est relayée par une équipe d'encadrement, de moniteurs, d'éducateurs (comme au Plessis), de cadres associatifs ou « deputy » (comme à Cambridge),

de responsables d'équipe, de coordonnateurs (comme à Navarra ou à Murcia), de responsables d'ateliers ou de boutique d'insertion (comme à Dunkerque), ou encore d'équipes de soutien psychologique, thérapeutique, d'accompagnements sociaux (comme à Murcia). Cet encadrement permet justement de mettre en place les dispositifs nécessaires à la fois au développement économique de la Communauté, à l'accompagnement des Compagnons et travailleurs communautaires, à la réinsertion et à l'« *empowerment* » de ces derniers, etc.

D'ailleurs, les dispositifs d'encadrement s'organisent différemment en fonction du but recherché : la présence d'espaces socio-thérapeutiques, formation et insertion à Murcia témoigne d'une stratégie d'insertion et de retour des bénéficiaires à la normalisation ; l'organisation en coordinations autour d'un noyau exécutif à Navarra témoigne d'une volonté d'organiser efficacement l'activité économique de la Communauté, tout en permettant la représentativité des travailleurs ; la possibilité de promotion interne offerte à certains Compagnons de Cambridge, associée à une réglementation rigoureuse, démontre l'importance de la responsabilisation (même si certaines règles relèvent d'un certain paternalisme) ; le fait que certains Compagnons du Plessis effectuent leur démarche d'insertion hors de la Communauté, malgré la présence de moniteurs, éducateurs, de deux directeurs rémunérés par l'administration publique, prouve que la politique d'insertion n'est pas toujours une priorité pour le personnel encadrant.

En effet, l'encadrement communautaire repose souvent sur une distinction entre une vision charitable solidaire, une vision administrative et sociale et une vision économique et professionnelle. C'est encore la preuve qu'il n'existe pas un modèle unique de Communauté et qu'au contraire, le mouvement Emmaüs est marqué par un haut degré de flexibilité et d'hybridation des organisations. Néanmoins, cet encadrement charitable, social ou économique et professionnel révèle une absence de position claire quant aux relations de travail qui doivent dominer au sein de telle structures.

Par exemple, l'un des phénomènes les plus criants dans les Communautés est celui de la dépendance institutionnelle. Dans certains cas, l'intervention sociale et la gestion de la pauvreté à Emmaüs favorisent la dépendance institutionnelle du Compagnon. Pour garantir la satisfaction des besoins sociaux d'une population en risque d'exclusion, il est préconisé d'inciter à l'exercice ou à la poursuite de l'exercice d'une activité productive en adoptant des mesures propres à rompre le cycle de dépendance de cette population à l'égard des aides apportées (Priou, 2005). Dans le cas contraire, cela conduit à des

phénomènes de dépendance. Or l'objectif d'Emmaüs est de mettre en œuvre une stratégie axée sur l'emploi communautaire et la satisfaction de plusieurs besoins sociaux. Cette stratégie veut lutter contre l'exclusion, et rendre la dignité à l'homme par l'activité productive. Cependant, il arrive que la satisfaction globale d'un ensemble de besoins sociaux et solidaires conduit à un emploi de type « dead-end jobs ». En l'occurrence, si le travail communautaire n'est pas inscrit dans un dispositif incitatif au retour à l'emploi normalisé, il se transforme en une sorte de travail précaire à vie, ou de formation occupationnelle sans débouchés. Il apparait que le dispositif de transition est en échec si le retour à la vie normalisée ne succède pas à un processus de stabilité sociale (comme c'est le cas à Emmaüs Murcia). Il s'agit de lier équité et efficacité, avec la diversité des besoins sociaux, l'adaptation des prestations solidaires en vue de la promotion de l'égalité des chances et la responsabilité individuelle

Les différentes comparaisons étudiées décrivent des trajectoires prises en charge différemment d'une communauté à l'autre. En comparant les Communautés, il apparait que certains Compagnons bénéficient de politique d'insertion et d'emploi et d'autres moins (ou pas du tout). Cette comparaison a mis en évidence différentes pratiques et différents effets. On constate un vieillissement des Compagnons et un allongement de la durée de vie communautaire dans la structure à forte identité idéologique (Le Plessis), alors que dans les dispositifs plus entrepreneuriaux (Navarra) ou plus de type bureaucratie sociale (Murcia), on note une volonté de dynamiser le groupe des actifs, par un réel turn-over. En règle générale, les entreprises qui ont tendance à se débarrasser de leurs travailleurs Séniors, se privent de leur expérience qui n'est pas transmise. Or, dans une Communauté française comme celle du Plessis, la forte présence des anciens est, à notre sens, préjudiciable à la dynamique d'insertion. Au lieu d'un vrai dispositif de formation, celui-ci est remplacé par des pratiques de passation des savoirs d'un Compagnon à l'autre. L'absence de formations agrées ne permet pas la valorisation de l'emploi communautaire, sur le marché ordinaire du travail. C'est une bonne chose qu'une partie des savoirs et des pratiques soient transmises entre les Compagnons, cela favorise la cohésion et la pérennité de l'identité « Compagnon ». Mais, cela ne peut se faire au détriment d'une vraie formation. La présence de formateur favorise un premier contact avec le marché ordinaire du travail. Dans des structures fortement pourvues en bénévoles, si la formation, l'éducation, l'alphabétisation ne sont pas fournies par un ancien Compagnon, elles le sont par un bénévole, peu agrémenté à la formation. Le manque de formateur conduit outre à l'échec de la réinsertion

des Compagnons, mais aussi à un risque d'obsolescence. Par le manque de dynamisme au sein des effectifs, les Communautés perdent les moyens d'acquisition de nouvelles aptitudes. Pour une association travaillant sur la récupération environnementale, le « *recyclage du personnel reste tabou* » (Giosué, Entretien Compagnon, 2009).

Un vrai programme d'insertion permettrait d'anticiper les risques liés à l'absence d'un dispositif de transition. Par exemple, à Emmaüs Murcia, la relation entre les subventions publiques et privées a permis de mettre en place une vraie stratégie de transition.

Nous avons aussi observé que le degré d'opportunité d'un Compagnon est plus important dans les Communautés qui opèrent une réelle discrimination. Un Compagnon a plus de chances de retrouver les chemins normalisés de l'emploi dans des Communautés qui tiennent compte des trois principes suivants : la spécialisation des services d'accompagnement, le cofinancement, la négociation par degré (à savoir le contrat d'insertion, négocié étape par étape avec le communautaire). Par exemple, Emmaüs Murcia réunit ces trois éléments, ce qui en fait, une des structures communautaires les plus efficaces parmi celles étudiées.

Parmi les problématiques présentes, le vieillissement et l'accueil inconditionnel dans les Communautés exposent celles-ci à un problème d'effectifs, dont certaines ne se préoccupent pas. Pour pallier à ce problème, il existe évidemment des solutions, notamment, le placement des retraités dans des appartements, etc. La grande difficulté vient du fait que les travailleurs vivent également sur les lieux de travail.

Notre expérience sur le terrain nous a prouvé que les structures qui ont le *turn-over* le plus élevé sont celles où une partie de l'effectif vit à l'extérieur. Ce sont alors des travailleurs solidaires en contrat d'insertion, et non plus des communautaires.

Les quelques questions que posent la vie et le travail communautaires incitent à une plus grande ouverture en termes de partenariats, et de co-activités. La problématique de la réinsertion ne peut être évacuée par des bons sentiments. Il s'agit pour les Communautés d'avoir une vision efficiente du concept d'égalité des chances. « *Mettre l'accent sur la liberté de chacun de poursuivre la vie à laquelle il aspire et sur la participation sociale implique conjointement de réformer…et modifier les principes d'intervention sociale* ». (Priou, 2005),

Les relations de travail communautaires doivent être accompagnées par un dispositif d'insertion qui semble parfois peu solidaire, par une réglementation du travail plus rigoureuse, par une redéfinition des pratiques solidaires, par l'encadrement des pratiques conduisant à la dépendance institutionnelle.

Les relations de travail doivent se fonder sur des règles qui dotent chaque travailleur de droits et d'obligations réciproques : chaque participant se trouve obligé à l'égard des autres.

Des droits et devoirs réciproques ne signifient pas forcément identiques, mais plutôt justes et équitables (Rawls, 1971). Les Communautés doivent évidemment créer certaines démarcations, certaines limites et certaines frontières tracées à l'intérieur du collectif communautaire. Il s'agit de faire surgir du différencié à partir de l'indifférencié, rompre les symétries, fragmenter le continu (Priou, 2005). En somme, il s'agit de faire évoluer le modèle communautaire vers un modèle de « marché transitionnel du travail ».

Conclusion générale

Cette conclusion arrive au terme d'une longue analyse, dans laquelle nous avons abordé un sujet amplement spécifique. Cette conclusion générale est comme un épilogue, qui permet de décrire les grandes thématiques qui fondent ce travail.

Tout d'abord, ce travail est la rencontre entre une thématique, celle des relations professionnelles, et un monde, le milieu associatif. De ce vaste champ qu'est le milieu associatif, nous avons choisi le Mouvement Emmaüs, plutôt que la « Croix-Rouge », le « Secours catholique » ou encore « Caritas », etc. Notre thèse est une monographie sur le Mouvement Emmaüs et son modèle de Communautés. Emmaüs est un mouvement associatif que « tout le monde connaît et dont on ignore tout », c'est une association dans le milieu associatif, une communauté dans la société. Ce travail d'investigation avait pour objectif de pénétrer ce milieu, ce monde, cette communauté. Ce travail avait pour but d'en décrire les spécificités ; et par la même occasion, d'initier le lecteur, économiste ou pas, sociologue ou pas, à une tendance, un mouvement, un ensemble de doctrines : l'économie sociale, solidaire et alternative.

Cette monographie repose sur une idée simple : le modèle des Communautés d'Emmaüs est exportable, c'est une stratégie dont on peut s'inspirer. Malgré, le vide et le flou qui entourent le fonctionnement de la Communauté d'Emmaüs, celle-ci est moins une association, qu'un modèle d'entreprise hybride et flexible. Lors de notre investigation sur les différents terrains, nous avons compris que la Communauté d'Emmaüs apportait une solution à plusieurs questions, d'ordre économique, social ou industriel. Très tôt, nous avons pris conscience de la spécificité d'Emmaüs, de ses Communautés et de son Compagnon ; très tôt nous avons compris que la figure même du Compagnon s'intégrait parfaitement dans la problématique des relations professionnelles, et que la particularité des Communautés servirait l'analyse du milieu associatif et de l'économie sociale et solidaire.

Le cadre de l'économie sociale et solidaire permet de mettre en avant l'évolution du lien social, des logiques d'action collectives, jusqu'à l'émergence de formes innovantes de relations professionnelles

Dans un premier temps, le cadre de l'ESS a fait émerger les notions d'initiative collective, d'identités professionnelles, d'organisations démocratiques et d'intérêt collectif et communautaire, qui évoluent depuis le 15ème siècle, et qui fonctionnent encore au sein de nombreuses structures. L'histoire sociale et

l'interprétation des rationalités économiques qui résultent d'une longue évolution cyclique montrent que les libertés associatives et les liens communautaires favorisent des formes innovantes, adaptées et flexibles de relations. En l'occurrence, l'évolution historique des structures de l'ESS met en avant une autre forme d'organisation du travail. L'organisation du travail « social et solidaire » se base justement sur le principe de la réciprocité et sur ces formes innovantes de relations flexibles et adaptées. Cette autre forme d'organisation du travail s'est construite historiquement sur le respect des libertés, sur le principe de l'initiative individuelle pour l'intérêt collectif, sur l'organisation corporatiste et professionnelle et la représentation démocratique. En ce sens, notre analyse historique a démontré que l'économie sociale et solidaire, à travers ces associations, posait les règles fondatrices des relations professionnelles. Notre étude ne se rapporte pas uniquement à la construction historique et à l'évolution des relations professionnelles. Nous avons admis l'idée que l'économie sociale et solidaire créait les conditions de la spécificité des relations professionnelles dans ce secteur. Dès les origines de l'ESS, le regroupement d'individus en association ou dans d'autres types de structures solidaires dépendait de plusieurs facteurs : l'origine sociogéographique (rurale ou urbaine) des individus ; l'historicité de leur métier (Compagnon, ghilde, confréries) ; la qualification et les compétences des individus (maîtres (vs.) Compagnons) ; l'impact de leurs métiers sur l'économie et leur rapport avec le politique (corporations) ; du contexte économique politique (Ancien Régime, Empire ou République) ; de leur appréhension des logiques et principes économiques ; de leur mode de participation (associations de production, de consommation, mutualité, prévoyance). Notre étude a donc démontré comment des variables avaient plus ou moins mobilisé les individus et les travailleurs, au cours du processus d'industrialisation et au cours du développement de l'économie sociale et solidaire. Il s'agit de favoriser le développement de l'individu grâce à sa participation et son engagement dans les projets de solidarité. Il s'agit de créer des conditions favorables aux résultats productifs et économiques de la structure. En d'autre terme, l'association solidarise les relations interindividuelles autour de modes d'intéressement, de mutuellisme ou encore d'épargne. Le concept de solidarité est indéniable dans la construction des relations professionnelles dans les associations. En l'occurrence, la représentation et la participation peuvent se décliner selon les besoins (justice distributive) ou selon la valeur du travail (justice commutative), mais également selon la stratégie communautaire (justice communautaire).

La spécificité d'Emmaüs au cœur de l'ESS

La Communauté d'Emmaüs est une structure dont on ne peut dire si elle est une association ou une entreprise. Nous pensons qu'il s'agit d'une entreprise de l'économie sociale et solidaire. Son développement est lié à sa flexibilité et à un principe d'hybridation. Dès les origines, les structures de l'ESS se sont adaptées au cours des cycles économiques et historiques.

Evidemment, tous les militants du Mouvement Emmaüs vont répondre qu'Emmaüs est une association. Ces militants vont vous raconter l'histoire du fondateur et de sa rencontre avec un désespéré suicidaire, le premier des Compagnons. Or, il n'empêche que les Communautés produisent une activité industrielle de récupération environnementale, de tri et de traitement des déchets ; et une activité commerciale, de vente d'objets de seconde main, de vêtements, de mobiliers etc. Dans les deux cas, ces communautés sont soumises à la concurrence des marchés, aux lois de l'offre et de la demande. La Communauté d'Emmaüs est une entreprise déguisée en association.

Le fondateur, de par sa figure apostolique, son abnégation et son militantisme, a réussi le tour de main d'imposer la forme idéale d'entreprise. Il ne s'agit pas de créer la polémique, de pointer du doigt le Mouvement Emmaüs, dont on ne peut nier le sens de la solidarité et de la charité. Cette monographie veut dépasser la seule « critique pour critiquer », la seule polémique pour décrire une structure qui fonctionne, et dont on peut s'inspirer. Le succès d'Emmaüs repose sur plusieurs choses, parmi lesquelles l'idéologie solidaire et la culture d'entreprise qu'elle engendre. Si nous regardons Emmaüs comme une association, alors il s'agit simplement d'une association qui héberge des « déshérités » et des personnes exclues, et qui leur donne « gîte et couvert » en échange de leur participation au développement de la structure qui les accueille. Seulement, si nous y voyons une entreprise alors nous découvrons comment une tradition de l'économie sociale, une mythologie de la rencontre entre un fondateur issu de la bourgeoisie et son premier compagnon déshérité, une philosophie de la solidarité ont permis de créer une culture d'entreprise, un sentiment d'appartenance, une identité professionnelle : celles des Compagnons d'Emmaüs.

La Communauté d'Emmaüs a développé une nouvelle forme de division du travail social et solidaire

L'analyse générale de l'économie sociale et solidaire a mis en évidence une « division du travail social et solidaire ». Celle-ci prend forme à travers le fait que les acteurs communautaires diffèrent les uns des autres par leur historique, leur profil, par leurs aptitudes, innées ou acquises ; par l'environnement dans lequel ils vivent. Pourtant, ces acteurs ont compris qu'ils pouvaient mieux satisfaire leurs besoins en se spécialisant, en s'associant et en échangeant plutôt qu'en produisant chacun ce qu'ils désirent consommer de façon autarcique. Evidemment, cette approche nous conduit à considérer également la division du travail social dans les communautés d'Emmaüs. L'organisation des ressources humaines à Emmaüs repose sur une division du travail communautaire. Celle-ci se base sur l'usage des fonctions économiques de chacun des travailleurs communautaires.

A Emmaüs, le système des ressources humaines fonctionne sur le trépied : la séparation entre le travail bénévole, le travail professionnel et le travail des Compagnons. Cette réalité communautaire implique à la fois une forme de division solidaire, mais aussi une division utilitariste, technique et sociale du travail, et enfin une forme de coopération de divers acteurs et parties prenantes.

Mais l'organisation du trépied n'est pas forcément équitable : les bénévoles font l'association, et les Compagnons font la communauté. Au cœur de la relation communautaire, les différences sont importantes : chez les bénévoles, la volonté de s'associer relève de l'engagement propre de chaque individu, alors qu'un Compagnon se retrouve en communauté parce qu'il n'a pas eu le choix. Même si l'engagement s'organise autour d'une volonté collective et d'un esprit de cohésion, les Compagnons ne sont pas des membres, mais des sociétaires d'une sorte de coopérative de production, dont ils attendent un certain bénéfice. Et surtout, ils attendent de pouvoir disposer de façon indépendante de ces bénéfices.

Cette considération permet de nous interroger sur le succès d'Emmaüs : comment des individus peuvent-ils travailler, participer avec autant d'envie, fournir tant d'effort et être si productifs en échange d'une vie si austère, presque monacale, d'un travail faiblement rémunérée et dans des conditions parfois difficiles ?

Evidemment, notre analyse a démontré les évolutions dans les formes de participation, dans la figure des travailleurs ; nous avons montré que le profil des Compagnons changeait ; et que certains étaient moins

disposés que d'autres à ce choix de vie et cette forme d'emploi. Mais, il n'empêche que le Mouvement se développe depuis soixante ans sur la base de cette idéologie et de ce modèle de relations professionnelles. A l'heure où, en général, les négociations collectives et le dialogue social menés par les centrales syndicales, tournent majoritairement autour des questions de la sécurité de l'emploi, de l'augmentation des salaires, de la répartition plus équitable des profits, de la santé et de la sécurité, de l'amélioration des conditions de travail, de l'embauche, du départ à la retraite, du nombre d'heure de travail hebdomadaire, notre investigation nous a permis de pénétrer un lieu où les conditions de vie et de travail sont parfois spartiates ou précaires, où la majorité des travailleurs n'ont même pas le statut de salariés, où ces derniers perçoivent en général une rémunération inférieure à 300 € par mois, où les travailleurs vivent sur leur lieu de travail, où la vie de famille est presque impossible, où il n'y a pas de représentants syndicaux, etc.

« L'impossibilité syndicale » et la négociation collective dans les Communautés

Les Communautés d'Emmaüs ont réussi le tour de force de rendre inutile et impossible la présence syndicale au cœur des communautés. D'ailleurs, si nous devions expliquer l'impossibilité syndicale dans le milieu communautaire, il faut seulement envisager que la représentation professionnelle dans une structure communautaire doit tenir compte de :

- la somme des individualités qui peut conduire à des combinaisons parfois très complexes, mais dont on ne peut faire abstraction. La discrimination est la première étape dans la satisfaction des besoins de chacun ;
- la différence des statuts (à la fois juridiques, législatifs et administratifs) des travailleurs. Il n'est pas nécessaire de gommer les différences. La flexicurité latérale ou la solidarité en cascade, c'est-à-dire le fait que la flexibilité des uns permettait la sécurité des autres, permet d'atténuer les niveaux de précarité ;
- la cohésion et la satisfaction de l'ensemble de leurs besoins ;
- l'hybridation qui touche les règles, à la fois professionnelles, communautaires et solidaires ;

En somme, l'impossibilité syndicale repose sur le fait qu'il ne s'agit pas de satisfaire un collectif, mais un ensemble d'individualités dans un dispositif communautaire. Toutefois, il ne s'agit pas de satisfaire

généreusement toutes les revendications, car la satisfaction d'un ensemble de besoins peut conduire à une dépendance institutionnelle qui marquerait définitivement l'échec des structures communautaires.

La Communauté est le lieu d'une double relation inclusive-exclusive qui évolue entre solidarité, aliénation et jeux individuels : l'engagement communautaire doit permettre aux individus de retrouver des normes de conduite, des positions, et des rôles sociaux.

Les relations professionnelles à Emmaüs reposent sur la répartition des gains et des bénéfices

Les relations de travail au sein des Communautés selon la répartition des profits et des ressources. Ces bénéfices sont : les bénéfices communautaires (BC), s'ils servent l'intérêt des Compagnons ; les bénéfices sont associatifs (BA), s'ils favorisent le développement de l'institution associative, du mouvement Emmaüs ; les bénéfices sont solidaires (BSo), s'ils permettent le développement de projet de solidarité internationale, à l'étranger, notamment en Afrique ou en Amérique Latine. En fonction de la répartition des gains et bénéfices, il existe alors trois types de relations au sein des relations différentielles dans une communauté d'Emmaüs :

- La relation communautaire avec $\mathrm{BC(x)} > BA(x) \geq \mathrm{BSo(x)}$
- La relation associative avec $\mathrm{BA(x)} > BC(\mathrm{x}) \geq \mathrm{BSo(x)}$
- La relation solidaire avec $\mathrm{BSo(x)} > BA(x) \geq \mathrm{BC(x)}$

La relation idéale correspondrait au premier type, à savoir $\mathrm{BC(x)} \geq \mathrm{BA(x)} \geq \mathrm{BSo(x)}$. Si l'on considère l'idéal optimal et parétien, une partie des transferts de bénéfices devraient d'abord servir les compagnons, notamment via des dispositifs d'insertion. Il s'agit d'abord d'augmenter leur utilité vers des logiques plus autonomes, d'altruisme de participation. Les résultats économiques dépendent du comportement des Compagnons et de leur engagement. La méthode de négociation communautaire se situe au niveau de la négociation distributive où les bénéfices des communautés doivent être reversés équitablement selon une hiérarchie d'objectifs. De plus, la négociation doit être intégrative, basée sur la satisfaction de besoins des compagnons. Ensuite, la négociation doit répondre aux besoins fonctionnels du Mouvement Emmaüs et des besoins conjoncturels d'expansion d'Emmaüs, à travers sa participation sur les marchés de la solidarité internationale.

Le développement des Communautés dépend de la promotion de l'identité professionnelle des Compagnons et leur engagement dans le système de production

Dès les origines de l'économie sociale et solidaire, les métiers et les Communautés s'organisent d'abord dans le respect de leur valeur ou de leur éthique. L'action collective s'organise bien sûr en réponse à une demande (comme dans le monde paysan par le passé, ou actuellement face à la montée des travailleurs pauvres et des nouveaux pauvres), mais surtout dans la promotion d'une éthique professionnelle ou communautaire. Or, les Communautés reposent sur la promotion de l'éthique solidaire, plutôt qu'une éthique communautaire et professionnelle.

A notre sens, les Communautés échouent dans la mesure, où l'absence de moyens d'insertion enferme le Compagnon dans son identité de bénéficiaire, au lieu de promouvoir son identité professionnelle. Les possibilités de promouvoir cette identité s'accompagne d'une logique de retour à l'emploi normalisé. Cette logique lui permet de valoriser son travail et ses compétences. Or, en l'enfermant dans une identité de bénéficiaire, les possibilités de promotion de son identité professionnelle ne lui sont que partiellement (voire pas du tout) offertes. Durkheim annonçait que la société industrielle avait détruit les sources de solidarité qui permettaient aux individus de s'intégrer en agissant selon des normes communes. Notre approche du monde solidaire, veut prouver que l'éthique communautaire beaucoup plus visible dans les associations sociales et solidaires est aussi mise à mal quand elle n'assume pas une partie de sa rationalité économique. Tant que l'éthique communautaire n'admet pas ses capacités en tant que structures hybrides (à la fois marchande et non marchande, à la fois refuge associatif et marchés transitionnels de l'emploi), les sources solidaires ne permettront pas une totale intégration des travailleurs précaires.

Au sein des Communautés d'Emmaüs, les négociations ne doivent pas seulement être réduites à des conventions solidaires. C'est l'exemplarité de la « conscience ouvrière des Compagnons » qu'Emmaüs se doit de promouvoir, d'exporter vers le marché ordinaire, et non pas « la conscience solidaire du fondateur et la charité des bénévoles ». La représentation et plus pertinemment les trajectoires des Compagnons sont influencées par des logiques d'intégration dans le système et à des registres différents : La logique de l'inspiration est celle de l'appel à la révolte et à l'indignation sans souci de règles et dans les relations interpersonnelles fusionnelles. La logique civique est celle de l'appel à l'intérêt général et au registre

civique où l'entité collective construit les règles démocratiques, elle suppose la création d'être collectifs, garantissant l'intérêt général qui médiatisent toutes les relations entre les personnes et leur donnent légitimité. La logique de professionnalisation appelle à l'efficacité professionnelle à la rigueur gestionnaire dans une organisation hiérarchisée.

Notre approche comparative en Espagne et au Royaume-Uni abondait dans ce sens, puisqu'il semblait que les stratégies d'intégration, d'interaction et de relations sociales (et professionnelles) étaient optimisées, et ce grâce à des contraintes exogènes – techniques : choix des stratégies industrielles ; financières : contraintes liées aux subventions publiques ; juridico-administratives : contraintes sur les profils des bénéficiaires ou fortes régulations en matière de sécurité, d'hygiène, etc. –. En somme, l'éloignement des structures avec l'idéologie trop solidaire, à la française, conduisait à des interactions et des échanges plus formels avec le marché ordinaire et par conséquent une influence notable sur l'identité professionnelle des Compagnons.

Le modèle d'Emmaüs est entre échec du modèle associatif et innovation des formes d'entreprise sociale et solidaire

A notre sens, la Communauté est un modèle d'entreprise unique. C'est un peu comme si Emmaüs est à la fois une association qui échoue et une entreprise qui marche.

C'est une association qui échoue parce que le lien de solidarité qui unit les parties prenantes n'est pas totalement satisfaisant. Tout d'abord, la relation de solidarité crée une distinction entre aidant et aidé, les Compagnons sont souvent relégués à leur statut d'anciens exclus, de personnes souffrant d'addiction, d'individus au faible niveau de qualification, etc. La relation de solidarité est parfois teintée d'un paternalisme qui laisse peu de place aux revendications des Compagnons. De plus, certains compagnons sont laissés de côté et leurs besoins ne sont pas satisfaits. Nous avons montré que des compagnons qui voulaient se réinsérer sur le marché ordinaire du travail ne trouvaient pas le soutien nécessaire ; et qu'ils devaient se débrouiller par leur propre moyen. Nous avons vu que les bénévoles étaient parfois en concurrence avec les Compagnons, et qu'ils pouvaient exister des tensions entre Compagnons et bénévoles, nous avons vu que les Compagnon étaient parfois écartés du système, et qu'ils tiraient peu de bénéfice de leur propre travail. La solidarité à Emmaüs souffre d'un excès de charité et de paternalisme.

L'échec de l'association repose essentiellement sur une trop forte appréhension quant au sort des Compagnons. L'argument avancé est que les Compagnons sont des individus fragilisés et qu'une fois hors de la Communauté, certains se retrouvent démunis, que beaucoup d'individus ont trouvé dans le modèle communautaire est un idéal de vie, etc. Or, à ces arguments, nous opposons plusieurs interrogations : Comment les responsables d'Emmaüs le savent-il ? D'où leur vient cette conviction ? Notamment, quand des courants de pensées s'affrontent sur le sort des Compagnons, et quand il n'existe pas vraiment d'organes représentatifs des Compagnons.

Si Emmaüs est une association qui échoue c'est parce qu'elle repose sur une ancienne vision de la solidarité reposant sur la charité. La volonté de « Servir premier le plus souffrant » implique qu'on aide d'abord celui qui est profondément exclu. Or, il existe au sein des Compagnons des individus qui nécessitent juste un minimum d'aide et de soutien, suffisamment pour retrouver le marché ordinaire du travail. La solidarité à Emmaüs devrait donc reposer sur une meilleure logistique administrative, quitte à bénéficier des subventions de l'Etat, sur une meilleure détermination des profils des bénéficiaires, une meilleure distinction entre les différents besoins. Nous avons visité des Communautés qui fonctionnent ainsi, et nous pensons qu'il s'agit là d'un modèle efficace. Les bénéficiaires ont changés, le Compagnon d'aujourd'hui n'est pas le même qu'aux origines. La solidarité doit donc évoluer. Emmaüs fonctionne sur une idéologie de la solidarité trop ancienne.

Or, si l'on considère la Communauté d'Emmaüs comme une entreprise, on peut y voir un certain succès…mais qui pourrait encore se développer. Dès les origines, le fondateur s'est réapproprié une ancienne activité, celle des chiffonniers. Or, aujourd'hui, l'activité de chiffonnier a évolué pour devenir une activité de récupération environnementale, de tri et de traitement des déchets, de revente d'objets de seconde-main, etc. Cette activité connaît un tel essor, que l'on voit émerger de nouveaux concurrents. Or, si les Communautés Emmaüs ont été les premiers sur ce marché, les moyens dont disposent des concurrents comme Véolia, les recycleries, les brocantes, certains sites Internet et autres nouveaux collectifs d'alter-consommateurs, auront un impact sur les résultats économiques et le développement du projet du Mouvement Emmaüs. Emmaüs doit assumer son image d'entreprise et se doter des moyens pour être compétitifs. Ces moyens reposent sur une meilleure formation des Compagnons, sur un

investissement massif dans les infrastructures, notamment en matière de camions, d'infrastructures, etc. Nous avons visité des structures qui disposaient d'une vingtaine de camions, de plus de 200 travailleurs solidaires, de vraies plateformes de tri et de recyclages.

Seulement ces investissement nécessitent de réallouer certains fonds de solidarité internationale, de recourir à plus de subventions. Jusqu'à présent, Emmaüs a bénéficié d'une bonne image publique et du soutien des autorités politiques, mais sur les différents marchés de la récupération, du tri, etc., les concurrents sont nombreux et Emmaüs risque d'être déclassé. Si « le travail rend la dignité », nous osons ajouter qu'« être une entreprise compétitive, rend aussi la dignité ». Et si comme le disait le Président d'une Communauté, « on fait avec les Compagnons qu'on a », nous pensons que les Compagnons sont tout à fait capables d'atteindre un plus haut niveau de compétitivité. Nous avons d'ailleurs visité des structures Emmaüs qui à l'origine étaient des Communautés et sont devenues de vrais entreprises de récupération.

Les Communautés doivent devenir des marchés transitionnels du travail : elles réinventent la « flexicurité » et se réapproprient la notion d'employabilité

La question de l'employabilité et celle de l'utilité sociale sont liées. Comme dit précédemment, si l'utilité sociale d'une communauté est de favoriser le retour à l'emploi, d'accueillir l'exclu dans un refuge, etc. alors, évidemment les Communautés sont utiles socialement, parce qu'au sein des Communautés, le Compagnon aura un emploi et un toit. Mais, selon nous, la véritable utilité sociale des communautés consiste à favoriser l'autonomie et la réinsertion, alors les Communautés doivent devenir des marchés transitionnels, quitte à renvoyer un Compagnon « capable » vers l'emploi normalisé après un processus d'insertion et d'accompagnement. La question que doivent se poser les Communautés d'Emmaüs est celle de la société qu'elles veulent, mais aussi celle de la société dans laquelle elles évoluent. D'ailleurs, en réduisant leur utilité à la satisfaction d'un ensemble de besoins vitaux des compagnons, il se crée alors un phénomène de dépendance institutionnelle, qui est néfaste à l'autonomie du Compagnon, et chose plus pernicieuse, est un instrument de captation de la main d'œuvre pour certaines Communautés.

En tant que tels, les Communautés doivent donc développer des transitions favorables à l'employabilité : sécurité, autonomie et trajectoires des Compagnons-travailleurs. Les relations professionnelles différentielles et optimales que nous défendons depuis le début compensent par un dispositif d'insertion, qui doit envisager une rénovation de certaines pratiques solidaires puisque celle-ci conduisent à la dépendance institutionnelle et à l'échec du marché transitionnel que représente la Communauté. Ces relations professionnelles différentielles se fondent alors sur une convention légitimée. Elles ont de spécifique qu'elles dotent les travailleurs de droits et d'obligations réciproques : chaque participant se trouve obligé à l'égard des autres de se conformer à la convention et exerce à l'égard des autres un droit identique à ce qu'ils se conforment. En devenant des marchés transitionnels, les communautés renouvellent le contrat de solidarité : elles font surgir du différencié à partir de l'indifférencié, elles osent fragmenter le continu.

D'ailleurs notre analyse a montré que les Communautés avaient développé leur propre conception de la flexicurité.

D'abord, la flexibilité est un atout de la marginalité et de la liberté associative des Communautés, puisque rechercher la flexibilité permet d'aligner le plus étroitement possible la satisfaction et les conditions d'utilisation [et d'insertion] des Compagnons-travailleurs sur les fluctuations des besoins ressentis par la structure communautaire d'une part, mais d'autre part par la société ou plus précisément le Marché. Toute entreprise a besoin d'un type de travailleur, or, Emmaüs doit composer avec les travailleurs qu'elle a. D'autant plus que réciproquement, les travailleurs attendent d'Emmaüs qu'elle soit un type flexible d'entreprise. Cela doit passer d'abord par un ensemble de règles imposées mais négociées dans certaines situations et dans certains dispositifs, notamment d'insertion. Dans le cas d'Emmaüs, celles-ci correspondent à de multiples besoins, et la flexibilité dérive de la trajectoire du travailleur.

La flexicurité au sein d'une communauté Emmaüs résulte également dans le fait qu'elle doit être une communauté refuge et sécurisée, et un marché transitionnel du travail flexible. Il existe des règles passives et des règles actives. Il faut considérer les inégalités comme principal ressort du fonctionnement communautaire. A l'instar des mesures actives et passives, l'objectif communautaire, en tant que marchés transitionnels de travail¸ n'est pas de garantir un certain confort un certain refuge, mais de les accompagner dans leurs démarches d'insertion.

C'est ainsi que les notions de compétences et de qualification sont revisitées ou remises à plat dans les Communautés. Il ne s'agit pas simplement de considérer l'ensemble des capacités, des expériences professionnelles, et diplômes (s'il y a lieu), mais plus encore de considérer les dérives comportementales liées à l'exclusion, les séquelles psychologiques et physiques ; certaines personnes profondément exclues doivent passer par une procédure de réhabilitation sociale et de réappropriation des capacités de base.

En l'occurrence, l'organisation du travail au sein des Communautés reposent sur les différences de capacités : la flexibilité des uns permet la sécurité des autres. En effet, certains travailleurs sont plus fragilisés que d'autre. De même, il existe au sein du collectif, des travailleurs salariés et des travailleurs bénévoles. L'idéal de la flexicurité dans les Communautés doit donc permettre à ce que les travailleurs qui disposent d'une plus grande capacité de travail, permettent la sécurité des autres.

Or, si le dispositif communautaire ne conduit pas à la sécurisation des parcours professionnels des Compagnons, alors on se retrouve dans la situation inverse où la flexibilité des Compagnons permettrait la sécurité d'emploi des salariés. Le cas échéant, si les Communautés ne mettent pas en place un vrai dispositif permettant d'accompagner les trajectoires professionnelles et personnelles des Compagnons, alors les communautés deviennent des entreprises où la sécurité de certains emplois repose sur le maintien de la majorité des autres travailleurs dans la précarité. Cette analyse de la « flexicurité » et de l'employabilité doit conduire Emmaüs à revoir ses priorités et ses objectifs, et à décider de quelle image elle veut donner d'elle-même : Emmaüs peut être à la fois une entreprise qui réussit et une association solidaire.

La sécurisation des trajectoires des Compagnons, l'équilibre entre la dimension solidaire et la dimension professionnelle permettent la création de nouveaux régimes spéciaux de protection sociale et solidaire

Le développement des Communautés reposent sur leur flexibilité et le principe d'hybridation. Or, cette « flexicurité » et cette hybridation a permis de mettre en place de nouveaux régimes spéciaux de protection sociale et solidaire.

Ces régimes spéciaux naissent de la nécessité pour les Communautés de s'attacher un personnel aux besoins et aux intérêts spécifique, soumis à de fortes contraintes de travail. Ces régimes communautaires

de protection naissent de la volonté de satisfaire les besoins des Compagnons, mais nous pensons aussi qu'il s'agit pour Emmaüs de récompenser la productivité des compagnons. Ces derniers sont la principale main d'œuvre et permettent le développement du Mouvement Emmaüs. Nous avons d'ailleurs évoqué que ces régimes permettaient dans certains la captation de certaines compétences. En effet, la synthèse des modes de protection qu'offrent les Communautés que nous avons visitées, nous permet de souligner plusieurs dimensions : certaines communautés ont développé un régime de protection qui se base sur une volonté de servir le plus soufrant et de satisfaire les besoins fondamentaux des Compagnons ; dans d'autres cas, le régime de protection permet l'accompagnement et l'insertion des compagnons, à travers des dispositifs d'itinéraires et de trajectoires ; enfin dans d'autre cas, le régime est très réglementé et repose sur un respect du code du travail. Dans leur ensemble, ces régimes couvrent les besoins en nourriture, alimentation, les besoins de santé et les besoins en hygiène, les besoins de logement, les besoins de vieillesse, et les besoins professionnelles. Certaines communautés, malgré leur particularité, ont même réussi à répondre aux besoins de familles, en permettant aux enfants de vivre sur le lieu de la Communauté. Evidemment, cela nécessite une réelle infrastructure et un contrôle rigoureux des conditions de vie. Evidemment, les conditions de travail dans les communautaires sont plutôt précaires, mais dans leur ensemble, les Communautés ont réussi à créer un environnement de travail qui permettent aux compagnons de supporter cette précarité.

L'existence même de ces régimes spéciaux réside dans le statut des travailleurs et des Communautés. Les communautés et les compagnons sont hors du régime général, beaucoup de compagnons doivent renoncer à leurs allocations ou encore ils doivent les mutualiser. Mais cette spécificité doit rester transitoire afin de permettre aux bénéficiaires de retourner vers le marché normalisé du travail et vers les régimes généraux.

D'ailleurs, selon les cas étudiés, les régimes communautaires de protection sociale et solidaire oscillent entre la dépendance institutionnelle, la captation de travailleurs flexibles, la responsabilisation et la professionnalisation. Comme nous l'expliquions précédemment, le succès des Communautés repose sur les choix qu'elle fait, et sur l'organisation qu'elle décide. De notre point de vue, la réussite du projet communautaire repose sur une synthèse de ces régimes de protection.

Les Communautés d'Emmaüs : un modèle exportable en Europe

Nous avons dit qu'Emmaüs est un modèle d'entreprise unique, nous n'avons pas dit que le modèle était parfait. Le vrai succès d'Emmaüs repose sur un renouvellement de son idéal de solidarité et une volonté d'assumer son identité d'entreprise. C'est le principe de l'hybridation.

Le Mouvement Emmaüs bénéficie d'une flexibilité, en matière d'emploi, de relations professionnelles différentielles, de règlementation. Nous pensons que d'autres structures pourraient reposer sur des principes similaires : des entreprises communautaires et solidaires d'insertion par l'activité économique.

En l'occurrence, des individus en risque d'exclusion ou des individus exclus seraient alors accueillis dans des structures à la fois d'hébergement et productives. Au sein de ces structures, ces individus bénéficieraient d'un statut spécial et d'un régime de protection sociale et solidaire spécial, en échange d'une rémunération réduite, ils recevraient un nombre d'avantage sociaux : notamment, l'hébergement, le suivi médical et thérapeutique, l'accompagnement social, la formation, et surtout un dispositif de réinsertion. Ces travailleurs seraient alors distinguer selon leurs besoins sociaux et leurs capacités, entre ceux qui peuvent revenir sur le marché ordinaire et ceux qui ne peuvent pas.

D'ailleurs, le cadre européen est un environnement favorable à ce type de structures : d'une part, parce que l'Europe a une tradition et une histoire de l'économie sociale qui permettent une telle culture d'entreprise ; d'autre part, parce que l'Union européenne dispose du cadre institutionnel et des conditions de marchés pour favoriser l'émergence de ces structures ; enfin, parce que cette démarche s'inscrit dans les objectifs européens de lutte contre l'exclusion et parce qu'elle s'inscrit dans le prolongement des logiques de « flexicurité » qui touchent plusieurs politiques nationales de Welfare.

Le processus d'union européenne favorise les structures de l'ESS en sollicitant leur participation aux différentes politiques sociales, afin qu'elles répondent aux besoins sociaux, toujours en évolution, et ce, à travers des formes organisationnelles innovantes. Au cours de la deuxième partie, nous appréhendions le « site d'appartenance » des acteurs ESS, au sein des marchés et politiques sociales qui construisent l'Etat providence européen, en considérant leur histoire, leur savoir social et leur modèles d'action. Nous explorions les modèles de services en Europe (les services marchands et non-marchands, les services solidaires). Les modes de relation entre la société civile et l'Etat varient de modèle type state friendly dans le modèle scandinave, de type subsidiaire dans le modèle corporatiste ou de type *« contracting out »* dans le modèle libérale anglo-saxon. De plus, les modèles nationaux de Welfare et les différentes

politiques sociales sont des facteurs de l'hybridation des structures de l'économie sociale et solidaire, puisque ces structures tirent le meilleur, adoptent des stratégies et s'adaptent au plus près des problématiques qu'elles prennent en charge. Or, l'hybridation résulte souvent de l'imbrication de deux variables : leur lien de partenariat avec les états providence, nationaux, mais également de l'engagement des salariés, des bénévoles, et des bénéficiaires eux-mêmes ; et des ressources marchandes et non marchandes. Cette forme d'hybridation garantit aux services fournis par ces acteurs de l'ESS, une pérennité et une viabilité économique, même si cela implique pour certains une réduction de leur autonomie. D'ailleurs, les structures de l'ESS se trouvent dans un circuit économique, qui dépasse le seul marché de l'insertion et du social.

A notre sens, les structures de l'ESS procèdent de stratégies hybrides et d'une certaine flexibilité, dont elles profitent afin de se développer. En somme, c'est l'absence d'une typologie claire qui favorise le niveau de compétivité des structures de l'ESS, les réduire à des modèles sociaux uniques d'utilité sociale ou d'intérêt général, généreraient alors des pertes considérables.

Les Communautés d'Emmaüs ont prouvé qu'elles avaient réussi à rendre opérant et innovant la rationnalité économique issue de l'économie sociale et solidaire. En rénovant une ancienne forme d'organisation, une ancienne tradition d'activité et en renouvellant un ancien corporatisme ouvrier, les Communautés d'Emmaüs ont montré l'efficacité des structures de l'ESS sur les marchés. Evidemment, la réussite totale du projet communautaire repose sur certains aménagements et sur la priorité donné à certains objectifs. Cependant, c'est un modèle qui mérite qu'on s'en inspire, pour toutes les raisons que nous avons mises en avant.

Bibliographie et ressources générales

Articles, Ouvrages et rapports

ABALLEA F., MIAS A., 2010, Mondialisation et recomposition des relations professionnels, OCTARES, « coll le travail en débats », séries Colloques et Congrès, 339p.

ABBE PIERRE, 1994, *Testament,* Bayard Editions, Paris, 180p.

ABBE PIERRE, KOUCHNER B., 1993, *Dieu et les hommes,* Editions Robert Laffont, Paris, 231p.

ACCARDO A., 2009, *Le petit-bourgeois gentilhomme. Sur les prétentions hégémoniques des classes moyennes*, Ed. Agone, coll. « Contre-feux », Paris, 152p.

AEES (Association des Employeurs de l'Economie sociale), 2007, *Prud'homales 2008. Employeurs pour être électeur, inscrivez vous avant fin 2007,* AEES, Paris, 4f.

ALEXANDRE BAILLY F., BOURGEOIS D., GRUERE J.P., RAULET-CROSET N., ROLAND-LEVY C., 2006, *Comportements humains et management,* Ed. Pearson Education, Paris, 343p.

AMBLARD C., 2001, « Cent ans de pratique associative : un point de vue juridique » in *ADDES*, 16ème Colloque de l'ADDES*,* Paris, 58p.

AMBLARD C., 2001, « Cent ans de pratique associative : un point de vue juridique » in *Les associations,* RECMA Revue internationale de l'économie sociale, n°282, Paris, pp.33-45

AMBLARD C., 2004, « Associations et entreprises commerciales. Des rapports complexes et ambigüs » in *ADDES*, 19ème Colloque de l'ADDES, Paris, 20p.

AMBLARD C., 2009, « Intérêt général, utilité publique ou utilité sociale. Quel mode de reconnaissance pour le secteur associatif ? » in *Gouvernance et performance : Quelles exigences de l'économie sociale ?* 22ème colloque de l'ADDES, Paris, 36p.

AMEI (Asociacion Madrileña de entidades y empresas de insercion), 2008, *Catalogo de productos y servicios de empresas de inserción de Madrid,* AMEI, Madrid, 28p.

AMINTAS A., GOUZIEN A, PERROT P., 2005, *Les Chantiers de l'économie sociale et solidaire,* Presses Universitaires de Rennes « coll. Des sociétés », Rennes, 425p.

ANDOLFATTO D., LABBE D. *Histoire des syndicats. 1906-1926,* Ed Le Seuil, « coll. XXème siècle », Paris, 376p.

ARCHAMBAUL E., 2002, « Le travail bénévole en France et en Europe », in *Revue Française des Affaires Sociales* volume 56, n° 4, Paris, p. 13-36.

ARCHAMBAULT E, 2001 « Le secteur non lucratif en Europe, quatre modèles », in *Les associations construisent l'Europe des Peuples*, n°169, Paris, p 145-149.

ARCHAMBAULT E. 2006, *Les institutions sans but lucratif en France (1995-2005)*, ADDES, Paris

ARCHAMBAULT E., 2001, « Y a-t-il un modèle européen de secteur sans but lucratif ? », in RECMA Revue internationale de l'économie sociale, n°182, Paris, pp. 64-83

ARCHAMBAULT E., 2001, « Y a-t-il un modèle européen du secteur sans but lucratif ? » in *ADDES,* 16ème Colloque de l'ADDES, Paris, 23p.

ARCHAMBAULT E., 2002, « Pourquoi la France a-t-elle si peu de fondations ? » in *ADDES,* 17ème Colloque de l'ADDES, Paris, 19p.

ARCHAMBAULT E., 2007, « L'économie sociale en France dans une perspective européenne » in *Dynamiques entrepreneuriales et stratégies de développement dans l'économie sociale,* ADDES 21ème Colloque de l'ADDES, 22f.

ARCHAMBAULT E., KAMINSKI P., 2003, « Vers un compte satellite des institutions sans but lucratif en France » in *ADDES,* 18ème Colloque de l'ADDES, Paris, 30p.

ARCHAMBAULT E., KAMINSKI P., 2004, « Vers un compte satellite des institutions sans but lucratif en France » in RECMA, *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 293-294

ARCHAMBAULT E., PROUTEAU L., 2009, « Mesurer le bénévolat, pour en améliorer la connaissance, la valoriser et satisfaire à une recommandation internationale » in *Gouvernance et performance : quelles exigences de l'économie sociale ?* 22ème colloque de l'ADDES (Association pour le développement de la documentation sur l'économie sociale), Paris, 10mars 2009, 29p.

ARCHAMBAULT E., TCHERNONOG V., 1994, « Le poids économique du secteur associatif », in *ADDES,* 10ème Colloque de l'ADDES, Paris, 54p.

ASKENAZY P., CARTRON D., 2007 « Organisation et intensité du travail » in *Economies et sociétés,* « série Socio-économie du travail », AB, n°12/2007, pp. 1985-1991

AUER P., GAZIER B., 2006, *L'introuvable sécurité de l'emploi* In Editions Flammarion « coll. Sur le vif », Paris, 193p.

AUVOLAT M., CHOMEL C., MAUGET R., PONSOT F., SOUMAGNE J., « Quel avenir pour les coopératives d'entrepreneurs ? » (vol.1, vol.2) in *Dynamique entrepreneuriales et stratégies de développement dans l'économie sociale* 21ème colloque de l'ADDES (Association pour le développement de la documentation sur l'économie sociale), Paris, 26novembre 2007

AVISE (Ingénierie et service pour entreprendre autrement), 2011, *Bilan de l'activité du dispositif local d'accompagnement,* AVISE, 8f.

AVISE, 2007, *Annuaire 2007 DEEE, Choisir les entreprises de l'économie sociale et solidaire*, AVISE, Paris, 18p.

AXELROD R., 1990, *The evolution of cooperation,* Penguin Books, London, NYC, 241p.

AXELROD R., 1992, *Donnant-donnant,* Ed. O. Jacob, Paris, 234p.

AXELROD R., 2006, *Comment réussir dans un monde d'égoïstes : théorie du comportement coopératif,* Ed. O. Jacob, Paris, 226p.

AZOULAY G., 2006, *Le théories du développement. Du rattrapage des retards à l'explosion des inégalités,* Presses Universitaires de Rennes, « coll. Didact. Economie », Rennes, 332p.

BARTHELEMY. M., 2000, *Associations : un nouvel âge de la participation ?* Presses de Sciences Po, « coll. Académique », Paris, 286p.

BARTHES R. 1957, *Mythologies,* Ed. du Seuil, coll. Essais, Paris, 233p.

BARTOLI H., 1977, *Économie et création collective*, Economica, Paris, 566p.

BARTOLI H., 1991, *L'Economie multidimensionnelle*, Economica, Paris, 523p.

BARTOLI H., 1996, *L'Economie, service de la vie. Crise du capitalisme, une politique de civilisation*, PUG, Grenoble, 355p.

BARTOLI H., 1999 *Repenser le développement : En finir avec la pauvreté*, UNESCO, Economica, Paris, 205p.

BAUDET V., 2007, *Droit du travail dans les associations*, DALLOZ, Paris, 192p.

BECK U., 2003, *La Société du risque : sur la voie d'une autre modernité,* Champs-Flammarion, Paris 522p.

BELANGER P.R., LEVESQUE B., 1991, « La théorie de la régulation, du rapport salarial au rapport de consommation. Un point de vue sociologique », *Cahiers de recherche sociologique,* n°17, pp 17-51

BERSTEIN S., MILZA P., 1996 *Histoire du XX^{ème} siècle. 1900-1945 :la fin du « monde contemporain ». Tome 1.* Ed. Hatier « coll. Initial », Paris, 500p.

BERSTEIN S., MILZA P., 1996 *Histoire du XX^{ème} siècle. 1945-1973 : le monde entre guerre et paix. Tome 2.* Ed. Hatier « coll. Initial », Paris, 495p.

BERSTEIN S., MILZA P., 2001 *Histoire du XX^{ème} siècle, 1973 à nos jours : vers une mondialisation. Tome 3.* Ed. Hatier « coll. Initial », Paris, 383p.

BERSTEIN S., MILZA P., 2002 *Histoire de l'Europe contemporain : de l'héritage du XIX^{ème} siècle à l'Europe d'aujourd'hui,* Ed. Hatier « coll. Initial », Paris, 447p.

BERTAUX R., HIRLET P., « Coexistence pacifique et/ou affrontements dans le travail social entre dirigeants et intervenants sociaux » in *Les nouveaux cahiers du GREE. Rapport salarial, politiques état social. Notes et études.* n°8, juillet 2010, Université de Nancy, Nancy, 33p.

BETHOUX E., 2008, « Les négociations transnationales d'entreprise en Europe : développement et enjeux », in Colloque *Les négociations transnationales en Europe : où en est-on ? Problèmes rencontrés, quelles perspectives ?* Europe et Société, .2008, Paris, 37p.

BIVILLE R., 1996, *Analyse économique des organisations sans but lucratif,* Thèse universitaire, Paris, Université Panthéon-Sorbonne Paris I, Paris, 468f.

BLOCH-LAINE F., 2000, « Les spécificités méritoires des associations de service social », in *L'économie sociale au 20ème siècle : morceaux choisis et mise en perspective,* RECMA, Revue internationale de l'économie sociale, n° 275-276, Paris, pp.90-94

BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris, 843p.

BOLTANSKI L., THÉVENOT L., 1991, *De la justification – Les économies de la grandeur*, Paris

BOLTANSKI Luc, 2007, *La souffrance à distance : Morale humanitaire, médias et politique,* Gallimard, Paris, 519p.

BONOLI G., 2010, « The political economy of active labour market policy » in *Working Papers on the Reconciliation of Work and Welfare in Europe*, rec-wp 01, Sixth Framework Programme, RECWOWE Publication, Edinburgh, 29p.

BOUAY C., TABIN J.P., 1998, *Les nouveaux travailleurs : bénévolat, travail et avenir de la solidarité,* Editions Labor et Fides, Institut d'éthiques sociales, Genève, 182p.

BOUFFARTIGUE P., FRIOT B., 2007, « Sécurisation des parcours professionnels : à quelle échelle et pour quel statut ? » in *Syndicalisme et action collective face aux différentes formes de flexibilité de l'emploi et du travail,* Journée d'étude de la DARES, oct. 2007

BOURDIEU P., 1979, « Les trois états du capital culturel », in *Actes de la Recherche en Sciences Sociales* n°30, pp.2-6.

BOURDIEU P., 1986, « The forms of capital », in J. Richardson, *Handbook of theory and research for the sociology of education*, Greenwood Press, NYC, pp. 241-258.

BRAUD M., 2000, « Représentation et représentativité syndicales au niveau européen. Quelques éléments. » in *Chroniques de l'IRES,* n°66, Paris, pp. 105-112

BRAUD M., 2000, « Représentation et représentativité syndicales au niveau européen. Quelques éléments » in *Chronique Internationale de l'IRES* n°66, Paris, pp 1-8.

BRAUDEL F., 1980, Civilisation matérielle, économie et capitalisme, Edition Armand Colin, Paris, 464p.

BUCHANAN J.M., 1962, *The calculus of consent :logical foundations of constitutional democracy,* Ed. Ann Arbor, University of Michigan Press, Michigan, 361p.

BUCHANAN J.M., 1994, *The economics and the Ethics of constitutional order,* University of Michigan Press, Michigan, 258p.

BURT R., 1992, *Structural holes*, Harvard University Press, Cambridge, 313p.

CABINET OFFICE OF THE THIRD SECTOR, DEPARTMENT FOR COMMUNITIES AND LOCAL GOVERNMENT, NATIONAL STATISTICS, 2008, *Citizenship Survey : Empowered Communities Topic Report 2007-08*, Communities and local Government, Cabinet Office, London, 175p.

CABINET OFFICE OF THE THIRD SECTOR, DEPARTMENT FOR COMMUNITIES AND LOCAL GOVERNMENT, NATIONAL STATISTICS, 2008, *Principles of Representation A framework for effective third sector participation in Local Strategic Partnerships*, Communities and local Government, Cabinet Office, London, 26p.

CABINET OFFICE OF THE THIRD SECTOR, DEPARTMENT FOR COMMUNITIES AND LOCAL GOVERNMENT, NATIONAL STATISTICS, 2007, *Third Sector Strategy for Communities and Local Government*, Discussion paper, Communities and local Government, Cabinet Office, London, 25p.

CALVES A.-E., 2009, « *Empowerment* », généalogie d'un concept clé du discours contemporain sur le développement, revue Tiers Monde, Ed. Armand Colin, Paris, 210p

CARIOU J., 2007, *La mission de l'Economie sociale et solidaire en Europe*, Mémoire Master, Institut d'Etudes Politiques Université Paul Cézanne, Aix-en-Provence

CARITAS CHARITIES AID FOUNDATION BANK, 2007, *Charity Trends 2007, The definitive annual analysis of Charities finances*, Caritas data, London

CARITAS DATA, 2008, Charity Market Monitor 2008, Caritas data (Publisher), London

CASAÑAS i GURI J., 2006, *Fraternura. Mis vivencias con la comunidad de Traperos de Emaus Sabadell. Emaus* Sabadell, Sabadell, 221p.

CASTAÑO M.S; CARRASCO I., 2005 *Social Capital and Economic Growth,* NOVA Publishers, New York, pp. 121-136

CASTAÑO, M. S, 2007, « The influence of socioeconomic factors on economic growth » in *International Advances in Economic Research,* vol.*13 n*°2, NYC, pp.139–145

CASTEL R., 1995, *Les métamorphoses de la question sociale*, Fayard, Paris, 488 p.

CASTEL R., 2003, *L'insécurité sociale – Qu'est-ce qu'être protégé ?,* Ed. Le Seuil, Paris, 462p.

CASTRO S., 1995, « Intérêt général et droit communautaire » in RECMA *Revue internationale de l'économie sociale,* n°258

CASTRO S., 1997 « L'association est un contrat », in RECMA *Revue internationale de l'économie sociale,* n°264, pp. 70-76

CAVESTRO W., DURIEUX C., MONCHATRE S., 2007 « Travail et reconnaissance des compétences», in *Economies et sociétés, «* série Socio-économie du travail », AB, n°12/2007, pp. 1993-1995

CEDAG, LA TRIBUNE FONDA, 2006, « Projet de statut d'association européenne : historique et enjeux *»,*in *La tribune fonda* n°177, « débats d'actualité », pp. 9-13

CERTEAU (DE) M. , 1980, *L'invention du quotidien,* tome.1, Union générale d'éditions, Paris, 374p.

CHAVES ÁVILA R; MONZÓN CAMPOS J.L., 2001, Economia social y sector no lucrativo: actualidad científica y perspectivas, CIRIEC ESPANA, Universitat de Valencia, Valencia, 28p.

CHAVES ÁVILA, R., 2002 *«* Politiques Publiques et Economie Sociale en Europe » in *Annals Of Public and Cooperative Economics*, vol.73, n° 3, p. 453 -480.

CHAVES ÁVILA, R; MONZÓN CAMPOS J.L., 2008, « The European Social Economy: Concept and Dimensions of the Third Sector » in *Annals of Public and Cooperative Economics* vol.73, n°3,4, pp 549 - 778

CHAVES R., 1999, « La economía social como enfoque metodológico, como objeto de estudio y como disciplina científica », in *CIRIEC-España*, n°33, pp. 115-140

CHAVES R., MONZON J. L., SAJARDO MORENO A., 1996 « Recherche universitaire et économie sociale en Espagne » pp.40-55, in *L'économie sociale dans le monde,* RECMA, Revue internationale de l'économie sociale, n° 298, Paris

CHAVES R., SAJARDO MORENO A., 2001 "España: Asociaciones y cooperativas en un mosaico de modos de intervención publica", in LAVILLE J.L. *Economia social y Servicios sociales,* CIRIEC-España, Valencia, pp. 168-189

CHAVES R., SAJARDO MORENO A., 2003, *Institucionalización de la investigación y la formación en la Universidad española y valenciana*, Universidad de Valencia

CHAVES,, R.; MONZÓN, J.L.; MORALES GUTIERREZ, 2003, A. C.. « La empresa autogestionada en retrospectiva" in *Análisis económico de la empresa,*: CIRIEC ESPANA, Universitat de Valencia, Valencia pp. 7 - 46.

CHERTRIER D. J., 2006, *Pour une modernisation du dialogue social*, Rapport remis au Premier Ministre, Documentation française, 108p.

CINGOLANI P., PREVOST A., 2007,« Crise de transmission et renouvellement militant » in *Syndicalisme et action collective face aux différentes formes de flexibilité de l'emploi et du travail,* Journée d'étude de la DARES, oct. 2007

CNCRES (Conseil national des chambres régionales de l'économie sociale), 2008, *Panorama de l'économie sociale et solidaire en France et dans les régions,* Source INSEE, CNCRES, CEGES, Paris, 6p.

COLEMAN J., 1988, « Social capital in the creation of human capital », in *American Journal of Sociology,* n°94, Chicago, pp95-120

COLEMAN J., 1990, *Foundations of social theory*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge Massachusett, pp 27-63

COMBESSIE J-C., 2007, *La méthode en sociologie,* Editions La découverte, « coll Repères », Paris, 124p.

COMITE ECONOMIQUE ET SOCIAL DES COMMUNAUTES EUROPEENNES, 2000, *Avis sur l'économie sociale et le Marché unique,* CES 242/2000, Bruxelles 1er-2mars 2000

COMITE ECONOMIQUE ET SOCIAL EUROPEEN, 2006, *AVIS du Comité économique et social européen sur « La représentativité des organisations européennes dans la société civile dans le cadre du dialogue civil »* n°SC/023 - CESE 240/2006, CESE, Bruxelles, 18p.

COMITE NATIONAL DES ENTREPRISES D'INSERTION (CNEI), 2009, *Observatoire des entreprises d'insertion 2009,* CNEI, Bègles, 24p.

COMMISSION EUROPEENNE, 2006, *Emploi en Europe – 2006 Synthèse,* Commission européenne, Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances, Bruxelles, 11p.

COMMISSION EUROPEENNE, 2010, « *Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions portant sur la Plateforme européenne contre la pauvreté et l'exclusion sociale: un cadre européen pour la cohésion sociale et territoriale* » (SEC(2010) 1564 final), Commission européenne, Bruxelles, 28f.

COMMUNITY SERVICE VOLUNTEERS (CSV), 2010, *CSV Reports on Social enterprise,* CSV, Upstream Communication, London, 13p.

CONCIALDI P., GADREY J., LEVY C., MARIC M., BAROMETRE DES INEGALITES ET DE LAPAUVRETE, 2004, « Inégalité et Pauvreté : la politique de l'autruche » in *Un débat sur les statistiques de la pauvreté in La lettre BIP 40 – n° 3,* Baromètre des inégalités et de la pauvreté, Paris

CONFEDERACION EMPRESARIAL ESPAÑOLA DE LA ECONOMIA SOCIAL (CEPES), 2009, *La Economia social en España - The social economy in Spain 2008-2009,* CEPES, Madrid, 75p.

CONFEDERACION EMPRESARIAL ESPAÑOLA DE LA ECONOMIA SOCIAL (CEPES), 2010, *La Economia social en España - The social economy in Spain 2009:2010,* CEPES, Madrid, 75p.

CONFEDERACION EMPRESARIAL ESPAÑOLA DE LA ECONOMIA SOCIAL (CEPES), 2011, *La Economia social en España - The social economy in Spain 2010:2011,* CEPES, Madrid, 75p.

CONFERENCE PERMANENTE DES COORDINATIONS ASSOCIATIVES (CPCA), 2007, *Livre vert. L'emploi dans les associations : un choix de société. Un constat et des propositions de la CPCA,* CPCA, Paris, 15p.

CONFERENCE PERMANENTE DES COORDINATIONS ASSOCIATIVES (CPCA), 2007, *L'économie sociale des associations. Plateforme économie sociale,* Etudes et documents 3, CPCA, Paris, 153p.

CONFERENCE PERMANENTE DES COORDINATIONS ASSOCIATIVES (CPCA), 2008, *Les secteurs associatifs et leurs relations avec l'Etat dans l'Europe des 27,* Etudes et documents 4, CPCA, Paris, 103p.

CONFERENCE PERMANENTE DES COORDINATIONS ASSOCIATIVES (CPCA), 2008, *Positions et propositions de la CPCA, en réponse à la mission d'information parlementaire sur le financement et la gouvernance associative*, CPCA, Paris, 20p.

CONFERENCE PERMANENTE DES COORDINATIONS ASSOCIATIVES (CPCA), 2009, *Associations et logiques de Marché*, Document de travail (en cours d'instruction), CPCA, Paris, 31p.

CONSEIL DE L'UNION EUROPEENNE, 2003, *Règlement (CE) n° 1435/2003 du Conseil du 22 juillet 2003 relatif au statut de la société coopérative européenne (SEC),* Journal Officiel de l'Union Européenne, Conseil de l'Union européenne, EUR-LEX, Bruxelles, 24f.

CONSEIL NATIONAL DE LA VIE ASSOCIATIVE (CNVA), 2005, *L'affirmation de la place des associations dans le dialogue civil,* Rapport du groupe n°1, CNVA, Paris, 22f.

CONSEIL NATIONAL DE LA VIE ASSOCIATIVE (CNVA), 2005, La consolidation des relations contractuelles entre les pouvoirs publics et les associations*, Rapport du groupe n°2, CNVA, Paris, 27f.*

CONSEIL NATIONAL DE LA VIE ASSOCIATIVE (CNVA), 2005, *Mieux accompagner et reconnaître l'activité bénévole,* Rapport du groupe n°3, CNVA, Paris, 20f.

CONSEIL NATIONAL DE LA VIE ASSOCIATIVE (CNVA), 2006, Suivi des mesures sur la reconnaissance du rôle des associations, Conférence nationale de la Vie associative, CNVA, Paris, 2f.

CONSEIL NATIONAL DE LA VIE ASSOCIATIVE (CNVA), 2006, Suivi sur la valorisation de l'activité bénévole, Conférence nationale de la Vie associative, CNVA, Paris, 2f.

CONSEIL NATIONAL DE LA VIE ASSOCIATIVE (CNVA), 2006, Suivi sur la consolidation des relations contractuelles entre les pouvoirs publics et les associations, Conférence nationale de la Vie associative, CNVA, Paris, 2f.

CO-OPERATIVES UK, 2010, *The UK Co-operative Economy: a review of co-operative enterprises 2010,* Co-operatives UK, Manchester, 36p.

CORBIN A. LE MAÎTRE N. THELAMON F., VINCENT C, 2007, *Histoire du Christianisme, pour mieux comprendre notre temps,* Ed. Le Seuil, Paris, 468p.

CORNFORTH C., THOMAS A., 1995, « Les coopératives de travail au Royaume-Uni : Déclin ou croissance ? » in *RECMA, Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n°255, Paris, pp. 17-22

COUSENS A., EMMAUS UK, 2008, *Emmaüs UK. Growth and sustainability – overcoming barriers,* Emmaus UK PrimeTimers, Cambridge, 64p.

CPCA, Conférence permanente des coordinations associatives, 2005, « L'emploi dans les associations » in La vie associative, n°7, Paris, 42p.

CPCA, Conférence permanente des coordinations associatives, 2006, « Le bénévolat dans les associations » in La vie associative, n°8, Paris, 21p.

CPCA, Conférence permanente des coordinations associatives, 2007, *Les associations dans la campagne présidentielle. Questions aux candidat(e)s,* CPCA, Paris, 4f

CPCA, Conférence permanente des coordinations associatives, 2007, « L'économie dans les associations » in La vie associative, n°9, Paris, 54p.

CPCA, Conférence permanente des coordinations associatives, 2007, *Annuaire du mouvement associatif,* CPCA, Paris, 210p.

CSA, CREDIT COOPERATIF, DELOITTE IN EXTENSO, 2007, *Les français et le financement des associations, sondage de l'institut CSA,* à l'occasion du Forum national des associations et des fondations, CREDIT COOPERATIF, DELOITTE IN EXTENSO, Paris

CUBEDO TORTONDA M., CIRIEC ESPAÑA, OBSERVATORIO ESPAÑOL DE LA ECONOMIA SOCIAL, MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES, 2003, *Estudio económico financiero de las empresas de economía social en España, años 2000-2003,* CIRIEC, Valencia, 104p.

DA COSTA I., 2005, « The Industrial Relations Field in France : Complex Past and Challenging Prospects », in *Advances in Industrial and Labor Relations*, vol.14, Elsevier, pp.213-238

DA COSTA I., REHFELDT U., 2010, « La négociation collective transnationale d'entreprise : Quel rôle pour les comités d'entreprise européens/mondiaux et pour les syndicats ? », in Aballea F. et Mias A., (coord.) *Mondialisation et recomposition des relations professionnelles*, Toulouse, Octares, pp.47-57.

DANG A. T., OUTIN J. L., ZAJDELA H., 2007« Travailler pour être intégré ? Mutations des relations entre emploi et protection sociale», in *Economies et sociétés, «* série Socio-économie du travail », AB, n°12/2007, pp. 1997-2003

DARES (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques), 2008, « L'emploi en Espagne (1995-2005) : les clairs obscurs d'une décennie surprenante » dossier in *revue Travail et Emploi,* n°115, Ed. La documentation française, Paris, 130p.

DARES, 2006, « Des difficultés pouvant aller jusqu'à l'échec du recrutement » in revue *Premières synthèses,* n°48.2, DARES, Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement, nov.2006

DARES, 2006, « Les procédures de recrutement : canaux et modes de sélection » in revue *Premières synthèses,* n°48.1, DARES, Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement, nov.2006

DAVIDOV G., LANGILLE B. (s.dir.), 2007, « Boundaries and Fronties of Labour Law : goals and means in the regulation of work », pp. 2005-2010, in *Economies et sociétés, «* série Socio-économie du travail », AB, n°12/2007

DE LAURENS O., FONDATION DE FRANCE, 2005, « Enquête nationale auprès des fondations » » Fondation de France, Observatoire de la générosité et du mécénat, Paris, 24p.

DEMOUSTIER D, 2000« Les organisations d'économie sociale, acteurs de la régulation socio-économique ? » pp. 138-147 in *L'économie sociale au 20ème siècle : morceaux choisis et mise en perspective,* RECMA, Revue internationale de l'économie sociale, n° 275-276, Paris

DEMOUSTIER D., 1996, « Economie sociale et construction européenne, rapports au marché et à la concurrence » in RECMA *Revue internationale de l'économie sociale,* n°261

DEMOUSTIER D., 2006, « Débats autour de la notion d'économie sociale en Europe », in Revue *Recma*, n°300, pp.8-18.

DEMOUSTIER D., CHAVES R., HUNCOVA M., LORENZ G., SPEAR R., 2006, « Débats autour de la notion d'économie sociale en Europe » pp 8-17 in RECMA Revue internationale de l'économie sociale, n°300, Paris

DENIS J-M, DUFOUR C., HEGE A., 2007,« Conventions collectives : quelle protection pour les salariés précaires » in *Syndicalisme et action collective face aux différentes formes de flexibilité de l'emploi et du travail,* Journée d'étude de la DARES, oct. 2007

DEVELTERE P., 1998, *Economie sociale et développement. Les coopératives, mutuelles et associations dans les pays en développement,* Ed. De Boeck Université, Jalons, « coll. Ouvertures économiques », Bruxelles, 171p

DIRECTION GENERAL DE L'EMPLOI, AFFAIRES SOCIALES ET DE L'EGALITE DES CHANCES DE LA COMMISSION EUROPEENNE, 2008, *Relations industrielles en Europe 2008,* Commission Européenne, Bruxelles, 22f.

DIRECTORATE GENERAL FOR EMPLOYMENT, SOCIAL AFFAIRS AND EQUAL OPPORTUNITIES, EUROPEAN COMMISSION, 2008, « *Industrial relations in Europe 2008 »,* European Commission, Brussels, 168f.

DIRECTORATE GENERAL FOR EMPLOYMENT, SOCIAL AFFAIRS AND EQUAL OPPORTUNITIES, EUROPEAN COMMISSION, 2010, « *Industrial relations in Europe 2010 »,* European Commission, « coll. Social Europe », Brussels, 232f.

DRAPERI J.-F., 2010, « L'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme », in *RECMA,* Cestes-Cnam, Recma, Acte1, Paris

DRAPERI J-F., 2005, « L'économie sociale. Utopie, alternative, réforme », in *Economie sociale et enjeux de société,* RECMA Revue internationale de l'économie sociale, n°290, Paris, pp. 10-25

DRAPERI J-F., 2005, *L'économie sociale. Utopie, pratiques, principes*, Presses de l'économie sociale, 128p.

DUNLOP J. T., 1958, *Industrial relations systems,* Ed. Hott, NYC, 399p.

DUPONCHEL P., 2009, *Le Relais, envers et contre-tout,* Edition Rue de l'échiquier, « coll. Conversations solidaires », 142p.

DURKHEIM E., 1893, 2007 (7ème réédition), *De la division du travail social*, PUF, « coll. Quadrige », Paris, 428p.

DUROY J.P., 1991, *Le compagnonnage, aux sources de l'économie sociale*, Ed. FNMF- Racines Mutualistes. Paris

ELBAUM M., 2007, « Protection sociale et solidarité en France », in *revue de l'OFCE,* vol.3, n°102, pp. 559-622

ELBAUM M., 2008, *Economie politique de la protection sociale,* PUF, « coll. Quadrige », Paris, 452p.

EMAUS ES SABADELL, 2008, *Abbe Pierre y el movimiento Emaus. Vivir es aprender. Emaus* Sabadell, Sabadell, 27p.

EMAUS ES SABADELL, 2008, *Larrunpean. Una aventura de guerra del Abbé Pierre. Emaus* Sabadell, Sabadell, 77p.

EME B., CARREL M. 2007, *Les Communautés Emmaüs dans un monde incertain,* Union Centrale de Communautés, LISE/ CNRS, Paris, 151p.

EME B., LAVILLE J L, 2006, « Economie solidaire (2)» in LAVILLE J-L, CATTANI A.D., *Dictionnaire de l'autre économie,* Gallimard, Folio Actuel, Paris, pp. 301-311

EMMAÜS EUROPE, 2011, *Empowerment,* Emmaüs Europe, Paris, 5f.

EMMAÜS EUROPE, 2011, *Statuts Emmaüs Région Europe*, Emmaüs Europe, Paris, 13p

EMMAÜS FRANCE, 1995, Charte d'appartenance à Emmaüs France, Emmaüs France, Paris

EMMAÜS FRANCE, 2003, *Revue Solidaires pour la justice,* n°47, Emmaüs France, Paris, 8p.

EMMAÜS FRANCE, 2005, *Revue Solidaires pour la justice,* n°50, Emmaüs France, Paris, 16p.

EMMAÜS FRANCE, 2006, *Rapport d'activité 2005-2006,* Emmaüs France, Paris

EMMAÜS FRANCE, 2006, *Récupération des textiles à l'heure des choix: détruire ou créer des employés?* Synthèse du colloque à l'Assemblée Nationale, Emmaüs France, Paris, 66p.

EMMAÜS FRANCE, 2007, *Rapport d'activité 2006-2007,* Emmaüs France, Paris

EMMAÜS FRANCE, 2008, « Dossier : les régions », *Revue Solidaires pour la justice,* n°56, Emmaüs France, Paris, 24p.

EMMAÜS FRANCE, 2008, *Rapport d'activité 2007-2008,* Emmaüs France, Paris, 65p.

EMMAÜS FRANCE, 2009, « Dossier : prévention des déchets », *Revue Solidaires pour la justice,* n°57, Emmaüs France, Paris, 24p.

EMMAÜS FRANCE, 2009, *Dossier de demande d'agrément au titre des organismes d'accueil communautaire et d'activités solidaires prévus par la loi n° 2008 – 149 du 1er décembre 2008 et son décret d'application n° 2009 - du 14 juillet 2009*, Emmaüs France, Paris, 21f.

EMMAÜS FRANCE, 2009, *Rapport d'activité 2008-2009,* Emmaüs France, Paris

EMMAÜS, 2007, « 2ème Rencontre Nationale des Compagnons à Orléans, Ardon » in Revue *Solidaires pour la justice,* n°55 (numéro spécial), Orléans, Ardon, 20p

EMMAUS UK, 2008, *Emmaus Annual Review 2007*, Emmaus UK, Cambridge

ENJOLRAS B., 2009, « Une approche des structures non-lucratives comme structures de gouvernance » in *Gouvernance et performance : Quelles exigences de l'économie sociale ?* 22ème colloque de l'ADDES, Paris, 40p.

ESPING ANDERSEN G., 1999, *Les trois mondes de l'Etat-providence. Essai sur le capitalisme moderne,* PUF « coll. Le lien social »,Paris, 310 p.

EUROFOUND, 2010, *Les travailleurs pauvres*, Note de synthèse EUROFOUND, Dublin 2f.

EUROPE ET SOCIETE, 2007, « La négociation collective transnationale, un outil au service de la stratégie de Lisbonne » in *Les cahiers de la fondation,* Europe et société, n° 67-68 oct.2006-sept.2007, Abbeville, 203p.

EUROPE ET SOCIETE, 2007, « Le dialogue social européen et les restructurations, à quelles conditions les partenaires sociaux peuvent-ils devenir des acteurs du changement ? » in *Les cahiers de la fondation,* Europe et société, n° 67-68 oct.2006-sept.2007, Abbeville, 203p.

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS (EUROFOUND), 2009, *European and international framework agreements: Practical experiences and strategic approaches,* EUROFOUND, Office for Official Publications of the European Communities, Dublin, Luxembourg, 108p.

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS (EUROFOUND), 2007, *Annual review of working conditions in the EU 2006–2007,* EUROFOUND, Office for Official Publications of the European Communities, Dublin, Luxembourg, 47p.

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS (EUROFOUND), 2008, *Industrial relations developments in Europe 2008,* EUROFOUND, Office for Official Publications of the European Communities, Dublin, Luxembourg, 76p.

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS (EUROFOUND), 2007, *Measuring job satisfaction in surveys -Comparative analytical report,* EUROFOUND, Office for Official Publications of the European Communities, Dublin, Luxembourg, 30p.

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS (EUROFOUND), 2007, *Quality of work and employment in Europe,* EUROFOUND, Office for Official Publications of the European Communities, Dublin, Luxembourg, 34p.

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS (EUROFOUND), 2007, *Teamwork and high performance work organisation,* EUROFOUND, Office for Official Publications of the European Communities, Dublin, Luxembourg, 59p.

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS (EUROFOUND), 2007, *Social capital and job creation in rural Europe,* EUROFOUND, Office for Official Publications of the European Communities, Dublin, Luxembourg, 8p.

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS (EUROFOUND), 2010, *Working poor in European Union,* EUROFOUND, Office for Official Publications of the European Communities, Dublin, Luxembourg, 48p.

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS (EUROFOUND), 2008, *Services and personnel policy –integration and diversity in municipalities Conference report,* EUROFOUND, Office for Official Publications of the European Communities, Dublin, Luxembourg, 7p.

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS (EUROFOUND), 2010, *Foundation Findings Opening the door the role of social partners in fostering social inclusion,* EUROFOUND, Office for Official Publications of the European Communities, Dublin, Luxembourg, 20p.

EUROPEAN TRADE UNION INSTITUTE (ETUI), VAN DEN ABEELE E. 2009, « L'agenda mieux légiférer : un « new deal » dans la construction européenne ? » in *Etui Policy Brief Politique sociale européenne*, n°1, Bruxelles, 8f.

EVERS, A., 1995 « Part of the welfare mix: The third sector as an intermediate area », *Voluntas*, vol.6/2, pp. 159-182

EVERS, A., LAVILLE, J.-L., 2004, *The Third Sector in Europe*, Ed. Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, USA, 288p.

EWALD F., 1986, *L'Etat- Providence,* Ed. Grasset, Paris, 608p.

EYMARD DUVERNAY F. (s.dir.), 2006, *L'économie des conventions,* La découverte, « coll. Recherches », Paris, 334p.

FAVARQUE E., LAGADEC G., (s.dir.), 2002, *Intégration économique européenne. Problèmes et analyses,* Editions De Boeck Université, « coll. Questions d'économie et de gestion », Bruxelles, 339p.

FAYOL H., 1916, 1999 (réédition), *Administration industrielle et générale,* Dunod, Paris, 151p.

FERRAND-BECHMAN D., 1992, *Bénévolat et solidarité,* Editions Syros « coll. Alternative », Paris, 189p.

FISHEL D., 2003, *Boards that work: a guide for Charity Trustees,* Directory of social change (publisher), London, 328p.

FONDATION DE FRANCE, 2007, *Baromètre 2007 de la générosité en France,* Fondation de France, Paris, 15p.

FONDS DE COOPERATION DE LA JEUNESSE ET DE L'EDUCATION POPULAIRE (FONJEP), 2010, L'emploi et la fonction employeur dans les associations, FONJEP, Paris 121p.

FONT BOIX M. J., 2010, *La fundación como nueva forma de empresa e instrumento de cohesión familiar*, Tema de la mes, Newsletter nº 55, Cátedra de Empresa Familiar, Universidad de Navarra, Navarra, 3f.

FORUM CIVIQUE EUROPEEN (coord.), 2010, *Pour un cadre structuré du dialogue civil européen,* Groupe de travail, Forum civique européen, CESE, 8f.

FOUQUET A., REHFELDT U., LE ROUX S., 2000, *Le syndicalisme dans la mondialisation,* Ed. de l'Atelier, Ed ouvrières, Paris, 240p.

FRETEL A, 2004, « Libéralismes et logiques d'actions de l'Association », in *Séminaire Institution et développement : L'humanitaire au secours du développement ?,* Paris, 19p.

FRETEL A., 2003, *Transformation de l'idée d'association au XIX*^{e} *siècle sous l'effet des changements politiques et économiques*, Forum de la Régulation, 9 et 10 Octobre 2003, MATISSE UMR 8595 Université Paris 1, Paris, 11p.

FRETEL A., 2006, « Révolution française et association : régénération plus que négation », in RECMA, Revue internationale de l'économie sociale, n°299, Paris

FRETEL A., PETIT H., THEVENOT N., 2005 *la protection des salariés à l'épreuve de l'éclatement des collectifs,* Cahiers de MSE, 15, 27p.

GAIGER L. I., 2006, « Entreprise alternative » in J. L. LAVILLE, A.D. CATTANI*, Dictionnaire de l'autre économie,* Gallimard, Folio Actuel, Paris, pp.345-357

GAZIER B., 2003, « Au fondement d'une réforme du marché du travail : les « marchés transitionnels du travail » et la gestion contemporaine de la rareté » in A*nnée sociologique (L')* n° 2, Paris, pp.323-344

GAZIER B., 2005, *Vers un nouveau modèle social,* Champs-Flammarion, Paris, 376p.

GAZIER B., MARSDEN D., SILVESTRE J.-J., 1998, *Repenser l'économie du travail, de l'effet d'entreprise à l'effet sociétal,* Ed. Octares, Paris, 196p.

GENDRON C., 2006, « Mouvements sociaux »in LAVILLE J-L, CATTANI A.D., *Dictionnaire de l'autre économie,* Gallimard, Folio Actuel, Paris, pp.479-489

GEREMEK B., 1993, *Histoire sociale: exclusions et solidarité*, Leçon inaugurale au Collège de France, Editions du Collège de France, Paris, 15p.

GIDDENS A., 1998, *The Third Way. The Renewal of Social Democracy*, Polity Press, Cambridge, 176p.

GIDDENS A., 2000, *The Third Way and Its Critics and The Global Third Way Debate*, Polity Press, Cambridge, 189p.

GIDRON B., KRAMER R.M., SALAMON L.M., 1992, *Government and the third sector:Emerging relationship in welfare states*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 246p.

GRANOVETTER M., 1974, *Getting a job,* Harvard University Press, Cambridge Massachussett, 179p.

GRANOVETTER M., 2008, *Sociologie économique,* Ed. Le Seuil, Paris, 304p.

GUESLIN A., 1998, *L'invention de l'économie solidaire : idées pratiques, et imaginaires coopératifs et mutualistes dans la France du XIX*^{ème} *siècle*, Economica, « coll. Economies et sociétés contemporaines », Paris, 430p

GUIGUE B., 2001, *L'Economie solidaire. Alternative ou Palliatif ?,* L'Harmattan, INNOVAL, « coll. Economie et Innovation », Paris, Dunkerque, Montréal, 79p.

HATZFELD H., 1971, *Du paupérisme à la sécurité sociale 1850-1940*, Ed. Armand Colin, Paris, 349p.

HATZFELD M., 2004 *Petit traité de la banlieue : repères pour l'intervention sociale*, Editions Dunod, Paris, 272p.

HATZFELD M., 2006, *Les dézingués : parcours de SDF,* Ed. Autrement, Paris, 171p.

HELY M. 2008, « Servir l'intérêt général ou produire de l'utilité sociale ? » pp. 23-38 in revue *Les Mondes du travail,* n°5, Amiens, 125p.

HELY M., 2002, « Les différentes formes d'entreprises associatives », in Sociologies pratiques, n° 9, p. 27-51.

HELY M., 2006, *Le travailleur associatif. Un salarié de droit privé au service de l'action publique*, Thèse de Doctorat de sociologie, PAUGAM S. (s.dir.) Ecole des Hautes études en sciences sociales EHESS, Paris, 469f.

HELY M., 2008, « Essai de typologie des associations employeurs et de leur rapport au bénévolat « in *La Tribune Fonda n°170,* Paris, pp 58-65

HELY M., 2009, « Travail d'utilité sociale et utilité sociale du travail. Le salariat dans les services sociaux et de santé d'intérêt général » in *Les notes de l'Institut européen du salariat,* n°3, avr. 2009

HENCKEL J.G., 2009, *Dans un Jardin de Cocagne,* Edition Rue de l'échiquier, « coll. Conversations solidaires », 159p.

HENRY G. M. (s.dir.), 2009, *Histoire de la pensée économique,* Armand Colin, « Collection U Histoire » Paris, 365p.

HOBBES T., 1641, 2010 (réédition° *Du Citoyen ou les fondements de la politique,* Flammarion, Paris, 508p.

HOBBES T., 1651, 2007 (réédition), *Le Léviathan,* Librairie J.Vrin, Dalloz, Paris, 559p.

HUSSEY D., PERRIN R., 2003, *How to manage a voluntary organization,* Editeur Kogan Page (Publisher), UK, London, 320p.

IGALENS J., PERETTI J.M., 2008, Audit social, Eyrolles, « coll. Ressources humaines », Paris, 160p.

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE (ILO), 2009, « Global capital strategies and trade union responses: Collective bargaining and transnational trade union cooperation » in *International Journal of labour research,* vol.2, n°2, Genève, 224p.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANISATION (ILO), 2007, *Equality at work:Tackling the challenges*, Report of the Director general, International Labour Conference, 96th Session 2007 Report I (B), ILO, Genève, 141p.

ION J., 1997, *La fin des militants ?,* Les Ed. de l'Atelier, Paris, 124p.

JEANTET T., 2006, *Economie sociale, la solidarité au défi de l'efficacité,* La Documentation française, « coll. Les études de la documentation française », Paris, 174p.

JUGLAR C., 1862, *Des crises commerciales et de leur retour périodique en France, en Angleterre, et aux Etats-Unis,* Ed. Biziarri, Rome, 258p.

KAMINSKI P., 1987, « Batir le compte satellite de l'économie sociale. Approches régionales. Approches nationales » in *ADDES,* 5ème Colloque de l'ADDES, Paris, 91p.

KAMINSKI P., 1990, « L'économie sociale en évolution : transformation des organismes, maintien de leur identité » in *ADDES,* 7ème Colloque de l'ADDES, Paris, 29p.

KAMINSKI P., 2007, « Taxinomie de l'économie sociale. De la pertinence des différents modèles de l'économie sociale face à la comptabilité privée et à la macroéconomie » in *Dynamiques entrepreneuriales et stratégies de développement dans l'économie sociale,* ADDES 21ème Colloque de l'ADDES, 24f

KAMINSKI P., INSEE, 2006, « Le compte satellite des institutions sans but lucratif l'économie sociale. Approches régionales. Approches nationales » in *Les associations en France et leur contribution au PIB, ADDES,* 20ème Colloque de l'ADDES, Paris, 8p.

KAMINSKI P., 2006, Les associations en France et leur contribution au PIB – Le compte satellite des institutions sans but lucratif. ADDES.

KERGOAT J., BOUTET J., JACOT H., LINHART D., 1998, *Le monde du travail*, Ed. La Découverte « coll. textes à l'appui », Paris, 448p.

KERLEAU M., 2009, « Le nouveau cadre institutionnel de la protection sociale complémentaire d'entreprise. Quels enjeux pour les mutuelles ? » in *Gouvernance et performance : quelles exigences de l'économie sociale ?* 22ème colloque de l'ADDES (Association pour le développement de la documentation sur l'économie sociale), Paris, 10mars 2009, 25p.

KITCHIN J., 1923, « Cycles and Trends in Economic Factors », in *Review of Economics and Statistics,* vol. 5, n°1, MIT Press, Cambridge Massachusett, p. 10–16

KLAUSEN K.-K., SELLE, P., 1996, « The Third Sector in Scandinavia », in Voluntas, n° 7, p.2

KONDRATIEFF N., 1926, 1986 (édit. française), *Les grands cycles de la conjoncture,* Economica, Paris, 556p.

KOULYTCHIZKY S., 1999, « Le quadrilatère d'Henri Desroche revisité », in revue *Recma*, n°272, pp.77-84.

KOULYTCHIZKY S., 2000, « Henri Desroche, l'économie sociale, jeux de miroir, avec détour obligé par Charles Gide » in *L'économie sociale au 20ème siècle : morceaux choisis et mise en perspective,* RECMA Revue internationale de l'économie sociale, n°275-276, Paris, pp. 76-86

KUHNLE S., SELLE P., 1992, « Government and Voluntary Organizations: A Relational Perspective » in KUHNLE S., SELLE P., 1992, *Government and Voluntary Organizations: A Relational Perspective*, Ed. Aldershot, Avebury Ashgate Publishing Ltd, England, pp. 1-33

KUTI E., 2007, « Associations et fondations Hongroises : entre société civil, secteur sans but lucratif et économie sociale, in *Dynamiques entrepreneuriales et stratégies de développement dans l'économie sociale,* ADDES 21ème Colloque de l'ADDES, 25f.

KUZNETS S. S., 1926, 1930, *Cyclical fluctuations,* Thèse Columbia University, Ed. Adelphi, NYC, 201p.

LAFORE R. (s.dir.), UNIOPSS, 2010, *Faire société : Les associations de solidarité par temps de crise*, Dunod, « Coll. Action sociale », Paris, 272p.

LALLEMENT S., 1996, *Sociologie des relations professionnelles,* La découverte « coll. Repères », Paris, 123p.

LANGLAIS J., 2008, *Pour un partenariat renouvelé entre l'Etat et les associations,*Ministère de la santé, de la jeunesse, des sports et de la vie associative, la Documentation française, Paris, 62p.

LAURENS (DE) O., 2009, « Panorama des Fondations en France et perspectives européennes » in *Gouvernance et performance : Quelles exigences de l'économie sociale ?* 22ème colloque de l'ADDES, Paris, 5p.

LAURENS (DE) O., 2005, Enquête nationale auprès des fondations, Observatoire des fondations de la Fondation de France, Paris, 52f.

LAVILLE J.-L., CATTANI A. D. (s. dir.), 2006, *Dictionnaire de l'autre économie*, Gallimard, Folio Actuel, Ed. Desclée de Brouwer, St Amand, 720p

LAVILLE J.L., NYSSENS M., 2000, *L'entreprise sociale : éléments pour une approche théorique ou l'entreprise sociale : essai de socio-économie du changement institutionnel*, Éditions CRIDA- LSCI, Paris.

LAVILLE J-L. (s.dir.), 2011, *L'économie solidaire,* Edition CNRS, « Coll. Les essentiels d'Hermès » Paris, 174p.

LAVILLE J-L., HOARAU C., (s.dir.), 2008, *La gouvernance des associations,* Editions ERES, « coll. Sociologie économique », Toulouse, 304p.

LAVILLE J-L., ROUSTANG G., 1999, « L'enjeu d'un partenariat entre État et société civile », in DEFOURNY J., DEVELTERE P., FONTENEAU B. (s. dir.), *L'économie sociale au Nord et au Sud*, De Boeck, Paris, Bruxelles, pp. 217-238.

LAVILLE J-L., SAINSAULIEU R. (s. dir.), 1997, *Sociologie de l'association : des organisations à l'épreuve du changement social*, Desclée de Brouwer, Paris, 403p.

LAVILLE, J-L, NYSSENS, M, 2001, *Les services sociaux, entre associations, État et marché :l'aide aux personnes âgées*, La Découverte/MAUSS/CRIDA, Paris, 224p.

LAZEGA E., FAVEREAU O. (s.dir.), 2002, *Conventions and structures in Economic Organization,* Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham, UK, 368p.

LAZUECH G., 2006, « Les transformations de l'État social : l'exemple du secteur de l'insertion par l'activité économiques », Communication au colloque International « *État et régulation sociale : comment penser la cohérence de l'intervention publiques ? »,* les 11, 12 et 13 Septembre 2006, Paris.

LAZUECH G., 2006, « Les Cadres de l'économie sociale et solidaire : un nouvel entreprenariat » in Revue *Formation Emploi,* n°95, pp. 59-73

LE BOSSE Y., 1996, « *Empowerment* et pratiques sociales : illustration du potentiel d'une utopie prise au sérieux » in *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 9, n° 1, Université du Québec, Montréal, pp. 127-145

LE GOFF L., 2009, *Compagnons de l'Abbé Pierre,* Bayard, Montrouge, 252p.

LE MONDE ASSOCIATIONS, Jeudi 29novembre 2007, n°19548

LE NOUVEL ECONOMISTE, Jeudi 29novembre 2007, n°1410, 33ème année

LEFRESNE F., 2010, « A comparative overview of unemployment benefit: striving to provide security for employees in their career paths » in Unemployment benefit systems in Europe and North America: reforms and crisis, ETUI/IRES, Brussels, pp. 9-43

LIMBERY M., BUTLER S. (s.dir.), 2004 *Social work Ideals and Practice realities,* University of Nottingham, Ed. Palgrave MacMillan, UK, 320p.

LIPIETZ A., 2001, « Du halo sociétal au tiers secteur : Pour une loi-cadre sur les sociétés à vocation sociale » in, FOUREL C. *La nouvelle économie sociale. Efficacité, Solidarité, démocratie,* Syros, Paris, 206p.

LIPIETZ A., 2001, *Pour le tiers secteur. L'économie sociale et solidaire : pourquoi ? comment ?*, La Documentation française, Paris

LOPEZ I MORA F., CIRIEC ESPAÑA, OBSERVATORIO ESPAÑOL DE LA ECONOMIA SOCIAL, MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES, 2003, *El Trabajo autónoma en España,* CIRIEC, Valencia, 235p.

LOUBET-GROSJEAN M.F., 2005, *Chômeurs et bénévoles : le bénévolat des chômeurs en milieu associatif en France,* Editions L'Harmattan, « coll. Logiques sociales », Paris, 241p.

LOVATT R., FOREMAN R., MARSHALL D., WHITEHEAD C., 2005, *Emmaus UK: Building on success An Economic evaluation of Emmaus Communities. Technical Report,* Centre for Housing and Planning Research, Cambridge University. Department of Land Economy University of Cambridge, Cambridge, 77f.

LUNEL P., 1984, *L'Abbé Pierre, l'insurgé de Dieu,* Edition n°1 Stock, Paris, 454p.

MARCZEWSKI J., 1959, *Résultats provisoires d'une étude sur la croissance de l'économie française : 1700-1958*, Faculté de droit et des sciences économiques de l'université de Caen, Caen, 74p.

MARIC M., 2002, *Primat de la liberté et renouveau de l'économie du bien-être. Apports à l'analyse de la pauvreté,* Thèse universitaire, Paris, Université Panthéon-Sorbonne, Paris1, 304f

MARSDEN D., 1989, *Marché du travail. Les limites sociales des nouvelles théories*, Economica, Paris, 267p.

MARTIN – SAINT LEON M, 1923, *Les Deux C.G.T., syndicalisme et communisme*, Ed. Plon, 135p

MARTIN – SAINT LEON M, 1977, *Le compagnonnage*, Ed. Librairie du compagnonnage, Paris, 371p

MATTHIES A.-L., 2006, *Nordic civic society organisations and the future of welfare services:a model for Europe?* , Nordic Council of Ministers, Copenhagen, 24p.

MAURICE M., 1985, *Mutations technologiques et nouvelles formes d'organisation du travail,* Dunod, Montrouge, 124p.

MAURICE M., 1998, *L'analyse sociétale revisitée,* Laboratoire d'économie et de sociologie du travail, Aix en Provence, 130p.

MAURICE M., 2005, *Pour une économie politique du travail¸* Ed. Octarès, Toulouse, 214p.

MAURICE M., 2008, *La construction sociale des acteurs de l'entreprise,* Ed. Octarès, Toulouse, 232p.

MAYAUX F., 1996, « Noyau stratégique des associations : quel partage des pouvoirs entre dirigeants bénévoles et dirigeants salariés ? » Thèse de doctorat en sciences de gestion, MARTINET A. C. (s.dir.), Université Jean Moulin, Lyon III, 578f.

MAYAUX F., 1998, « Les directeurs salariés d'association : caractéristiques et influence » in RECMA *Revue internationale de l'économie sociale, n°268,* Paris, pp. 24-35

MAYAUX F., 1999, « Typologie des conseils d'administration d'association » in RECMA *Revue International de l'économie sociale*, n°272, Paris, pp. 45-57

MAYO E., 1977, *The human problem of industrial civilization,* Arno Press, NYC, 193p.

Mc DONALD A., 2006, Understanding Community Care: a guide for social workers, University of East Anglia, Palgrave McMillan (Publisher), UK

MEDA D., 1995, *Le travail, une valeur en voie de disparition,* Champs-Flammarion, Paris, 358p.

MENDRAS H., 1976, *Sociétés paysannes : éléments pour une théorie de la paysannerie*, Ed. A. Colin, Paris, 235p.

PORTER M., 1982, *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, Paris, 426p.

MINTZBERG H., 1994, *Structure et dynamique des organisations,* Les Éditions d'organisation, Paris

MINTZBERG H., 2000, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Financial Times, Prentice Hall, London, 458p.

MINTZBERG H., 2003, *Le pouvoir dans les organisations,* Les Éditions d'organisation, Paris, 688p.

MITCHELL W.C., 1927, *Business Cycles. The problem and its settin,* National Bureau of Economic research, NYC, 489p.

MONZON J.L., 2003, *La investigación en economía social en el contexto europeo,* 1er encuentro nacional de institutos y centros universitarios de investigación en economía social, Enuies, Valencia

MONZON J.L., 2006, « Les coopératives et les mutuelles dans les comptes nationaux » in *Les associations en France et leur contribution au PIB, ADDES,* 20ème Colloque de l'ADDES, Paris, 13p.

MÜNKNER H., 1993, *Panorama d'une économie sociale qui ne se reconnaît pas comme telle : le cas de l'Allemagne,* RECMA n°44-45, Paris

MURRAY G., MORIN M.L., DA COSTA I., (s.dir.), 1996, *L'Etat des relations professionnelles. Traditions et perspectives de recherches,* Editions Octares, Toulouse, 615p.

NANCY J.L., 2000, « Conloquium » in Roberto Esposito, *Communitas. Origine et destin de la Communauté,* Les Essais du collège international de philosophie, PUF, Paris, p.6

NARCY M., 2007, *Motivation intrinsèque et équité salariale : une comparaison entre le secteur associatif et le secteur privé,* Thèse universitaire, Paris, Université Panthéon-Assas Paris II, Paris, 313f.

NOGUES H., 2003 « Economie sociale et solidaire, quelques réflexions à propos de l'utilité sociale » in *RECMA,* n°290, Paris, pp. 27-40

NOGUÈS H., 2004, « L'économie sociale et solidaire : quelques réflexions à propos de l'utilité sociale… », Actes du colloque « *Associations et coopératives face aux marchés et aux pouvoirs publics : Y a-t-il un modèle européen* ? », CNAM, Paris le Mardi 13 janvier 2004, pp 13-28.

NOUVEL OBSERVATEUR, 09 mars 2010 « Appel à la grève chez Emmaüs, une première » in http://tempsreel.nouvelobs.com/social

OBSERVATOIRE NATIONAL DE L'ECONOMIE SOCIALE, CONSEIL NATIONAL DES CHAMBRES REGIONALES DE L'ECONOMIE SOCIALE (CNCRES), 2009, *Panorama de l'économie sociale en France et dans les régions,* CNCRES, Paris, 8f.

OBSERVATOIRE NATIONAL DE L'ECONOMIE SOCIALE, CONSEIL NATIONAL DES CHAMBRES REGIONALES DE L'ECONOMIE SOCIALE (CNCRES), 2009, *Atlas de l'économie sociale et solidaire en France et dans les régions,* CNCRES, Paris, 136p

OSBORNE S. P., 1996, *Managing in the Voluntary Sector,* Ed. International Thompson Business Press (Publisher), UK, London, 281p

OSBORNE S.P., *The Third sector in Europe. Prospects and Challenges,* Routledge Taylor & Francis Group (Publisher), New York, 2008, 373p.

PALIER B., 2002, *Gouverner la sécurité sociale*, PUF, Paris, 502p.

PARLEMENT EUROPEEN, TARABELLA M., BASTOS R., CANFIN P., VERGIAT M.-C. Vergiat, WEBER R., 2010, *Déclaration écrite sur l'instauration de statuts européens pour les mutuelles, les associations et les fondations,* PE451.901v 01-00, PARLEMENT EUROPEEN, Bruxelles, 2f.

PARODI M. 2000 « Une fonction de préférence coopérative entre utilité individuelle et utilité collective, in *L'économie sociale au 20ème siècle : morceaux choisis et mise en perspective,* RECMA, Revue internationale de l'économie sociale, n° 275-276, Paris, pp. 62-71

PERON D., 5août 2008, « Vers une reconnaissance du statut du Compagnon d'Emmaüs », in le journal La Croix, Paris

PERRET H., 1999, *Traitement d'une crise en milieu professionnel et associatif ou le gué sur le torrent de l'envie,* Editions L'Harmattan, « coll. Psychologiques » Paris, 191p.

PERROT P, 2006, « Définition et mesure de la valeur ajoutée sociale dans les associations »*, in RECMA, Revue internationale de l'économie sociale,* n° 301, Paris

PESTOFF V., 1991 *Between the Market & Politics: Cooperatives in Sweden*, Frankfurt am Main and Boulder, Campus Verlag and Westview Press, Westview, 242p.

PESTOFF V.A., 1998, 2005, *Beyond the Market and State. Civil Democracy and Social Enterprises in a Welfare Society*, Aldershot, Ashgate, Burlington, 287p.

PESTOFF, V.A., 2008, *A Democratic Architecture for the Welfare State*, Ed. Routledge, London, New York, 326p.

PHILIBERT J.M., POIGNARD F., 2007, « Les Grouès, une famille typique de la bourgeoisie lyonnaise », in *Le Figaro*

PLATAFORMA DE ONG DE ACCION SOCIAL, PEREA ARIAS O. (dir.), 2008, *Plan Estratégico del Tercer Sector de acción social: Guía de Planificación Estratégica en ONG de Acción Social,* Plataforma de Ong, Madrid, 70p.

PLATAFORMA DE ONG DE ACCION SOCIAL, PEREA ARIAS O. (dir.), 2010, *Plan Estratégico del Tercer Sector de acción social: propuestas para mejorar la financiación pública del Tercer Sector de Acción Social,* Plataforma de ONG, Madrid, 74p.

POLANYI K., 1983, *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Gallimard, Paris, 420p.

POSTIC A., 2003, *La spécificité du management associatif dans le secteur associatif sanitaire et sociale, médico-social et ses répercussions sur la politique de formation,* URIOPSS, Pays de la Loire, 95f.

PRESIDENCIA DEL GOBIERNO, REINO DE ESPAÑA, 2008, "*Informe Nacional de Estrategias para la Protección Social y la Inclusión Social del Reino de España (2008-2010)",* Présidencia del gobierno, Reino de España, Madrid, 97p.

PRIOU J., 2006 « Les services sociaux d'intérêt général en quête de reconnaissance européenne », in *RECMA Revue internationale de l'économie sociale*, n°300, Paris, pp. 19-29

PROUTEAU L. (s.dir.), 2003, *Les associations entre bénévolat et logiques d'entreprise,* Editions Presses Universitaires de Rennes « coll. L'Univers des normes », Rennes, 211p.

PROUTEAU L. et WOLFF F.-C., 2005, « Participation associative des salaries et temps de travail », in *Revue Travail et Emploi* n°101, janvier-mars, pp. 59-70.

PROUTEAU L., 1999, *Économie du comportement bénévole : théorie et étude empirique*, Economica, « coll. Approfondissement de la connaissance empirique », Paris, 273p.

PROUTEAU L., WOLFF C., 2004, « Le travail bénévole : un essai de quantification et de valorisation », in *Économie et Statistique*, n° 373, pp. 33-56.

PUTNAM R., « Social Capital in the Creation of Human Capital » in *American Journal of Sociology*, vol. 94

PUTNAM R., 1995 « Bowling Alone : America's Declining Social Capital » in *Journal of Democracy*, vol. 6, n° 1, pp 65-78

RAMAUX C., 2003, « État social, logique institutionnelle et régime de politique économique »in *L'État social à l'épreuve du risque. Entre segmentation et politiques publiques*, Rapport pour le ministère de l'Éducation nationale, de la Recherche et de la Technologie, pp 7-129

RAWLS, 1987, *Théorie de la Justice*, Ed Seuil, Paris, 666p.

RICHEZ-BATTESTI N., 2010, « Territorialised gouvernance of care services in Europe : proximity and participation » in BOZZINI E., ENJOLRAS B., *Governing ambiguities : New Forms of Local Governance and Civil Society*, Ed. Nomos, « coll. European civil society » pp. 23-38

RODRIGUEZ CABRERO G., 2003, *Las entidades voluntarias de accion social en Espana. Informe General*, *Fundación* Foessa, Caritas Espanola, 584p.

RODRIGUEZ CABRERO G., 2008, « L'Etat providence espagnol : pérennité, transformations et défis » pp. 95-110 in *L'emploi en Espagne (1995-2005)*in *Travail et Emploi,* n°115*,* pp. 95-110

ROSANVALLON P.*,* 1992, *La Crise de l'État-providence*, Le Seuil, « coll. Points Essais », Paris, 212p.

ROSANVALLON P.*,* 1995, *La nouvelle question sociale. Repenser l'État-providence*, Le Seuil, « Coll. Points essais », Paris, 222p.

ROSANVALLON P.*,* 1998, *La Question syndicale. Histoire et avenir d'une forme sociale*, Calmann-Lévy, « coll. Liberté de l'esprit », Paris, 273p.

ROSANVALLON P., 2004, *Le modèle politique français : la société civile contre le jacobinisme de 1789 à nos jours,* Le Seuil, Paris, 462p.

ROSTOW W.W., 1960, 1962, *Les étapes de la croissance économique,* Ed. du Seuil, Paris, 207p.

RUBERY J., GRIMSHAW D., 2003, *The Organization of Employement,* Ed. Palgrave McMillan (Publisher), University of Manchester, 270p.

SADOUL N., 2003, « Etre cadre associatif » pp 57-80 in *RECMA Revue internationale de l'économie sociale*, n°289, Paris

SADOUL N., 2004, « Etre cadre associatif, une forme originale de l'investissement » in FERRAND-BECHMAN D. (s.dir.) *Les bénévoles et leurs associations. Autres réalités, autres sociologies ?,* L'Harmattan, Paris, 322p.

SAGLIO J. 1991, « La régulation de branche dans le système français de relations professionnelles », in Revue *Travail et emploi*, n° 47, Paris, pp. 26-41

SAJARDO MORENO A., 1996, « Economie sociale et services sociaux en Espagne », in *L'économie sociale dans le monde, RECMA Revue internationale de l'économie sociale*, n°261, Paris, pp. 58-67

SALAIS R., CHATEL E., RIVAUD-DANSET D., 1998, *Institutions et Conventions : la réflexivité de l'action économique*, Editions Hautes Etudes en Sciences Sociales, « Coll. Raisons pratiques », Paris, 303 p.

SALAMON L.M., ANHEIER H.K., 1999, *Global Civil Society: Dimensions of the Non-profit sector?* The Johns Hopkins Center for Civil Society studies, Johns Hopkins University, Baltimore

SAUVY A., 1980 *La machine et le chômage : les progrès techniques et l'emploi,* Ed. Dunod, Bordas Paris, 320p.

SCHUMPETER J.A., 1939, *Business Cycles : a theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*, Ed. McGraw Hill, NYC, London, 1095p

SEN A, 2000, *Repenser l'inégalité*, Ed. du Seuil, Paris, 281p.

SERVOS MARCUELLO C., PEREZ GRUESO A., MARCUELLO SERVOS C., CIRIEC ESPAÑA, OBSERVATORIO ESPAÑOL DE LA ECONOMIA SOCIAL, MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES, 2003, *Informe sobre las empresas de inserción en España,* CIRIEC, Valencia, 147p.

SIMON B., 2004, *Les Chiffonniers d'Emmaüs,* Editions Michalon, Paris, 310p.

SIMON M.O., OLM C. CREDOC, 2001, *Le bénévolat au sein des Communautés d'Emmaüs UCC,* Etude sur le bénévolat CREDOC/UCC, UCC, Paris, 4f.

SIMONET M., 2008, « Derrière le voile de la citoyenneté : les usages politiques du volontariat en France et aux Etats Unis »pp.53-65 in revue *Les Mondes du travail,* n°5, Amiens, 125p.

SPEAR R., 2011, « Formes coopératives hybrides » in *RECMA-Revue internationale de l'économie sociale*, n°320, Paris, pp .26-42

STANLEY JEVONS W., 1866, *The Theory of political economy,* Ed. E.M. Kelley, NYC, 343p.

STAUDOHAR P.D., 1994, *Labor Economics and Industrial Relations: Markets and Institutions*, Harvard University Press, Cambridge Massachusetts, US, London, UK, 704p.

STONE H., 2003, *Better Charity management,* Management Books Ltd (Publisher), London, 160p.

SUBIRATS J., GOMA R., *Un paso más hacia la inclusión social. Generación de conocimiento. Políticas y prácticas par la Inclusión social,* Instituto de Gobierno y Políticas Públicas, Universidad Autónoma Barcelona, Madrid, 220p.

SUPIOT A., 2004, *Le droit du travail*, PUF, coll. « Que sais-je ? »Paris, 127p.

TANGIAN A., 2006, « Analysis of the Third european survey on working conditions with composite indicators » pp. 468-499 in revue *European Journal of operational research,* n°181, Düsseldorf

TAYLOR F., 1911, 1971 (réédition) *La direction scientifique des entreprises*, Dunod, Paris, 309p

TCHERNONOG V. & LE GUEN M., « Logiques associatives et financement du secteur associatif – Essai de typologie » in ALCOUFFE A., FOURCADE B., PLASSARD J.-M., TAHAR G., *Efficacité versus Equité en Economie sociale*, L'Harmattan, « Collection Logiques économiques », Tome1, Paris, pp. 137-148

TCHERNONOG V. (s.dir.) 2007, *Le paysage associatif français 2007 : mesures et évolutions : profil, activités, budget, financement, dirigeants, gouvernance, emploi salarié, travail bénévole,* CNRS (Ed scientifique) Dalloz, Juris-Association, Paris, 203p.

TCHERNONOG V. 2007, *Les associations. Financement, emploi, travail bénévole, évolutions,* CES – MATISSE, Université Paris I Panthéon-Sorbonne, CNRS, (Editeur scientifique), 167p

TCHERNONOG V., 1999, « Comment naissent et meurent les associations ? », in *Revue Fondations*, rubrique Recherche, pp 51-81.

TCHERNONOG V., 1999, « Trajectoires associatives, Premiers éléments sur la mortalité des associations » in RECMA *Revue internationale d'économie sociale,* n° 272, pp. 26-44

TCHERNONOG V., 2001, « Ressources, emploi et travail bénévole dans les associations », in *Revue des Études Coopératives, Mutualistes et Associatives (RECMA)*, n° 282.

TCHERNONOG V., 2007 « Les associations en France. Poids, profils et évolutions. Financements publics et privés, emploi salarié et travail bénévole, gouvernance », ADDES, nov. 2007, Paris, 31p.

TCHERNONOG V., BUREAU DES GROUPEMENTS ET ASSOCIATIONS DU MINISTERE DE L'INTERIEUR, 2008, *Les fondations en France en 2007,* ADDES, Fondation de France, Paris, 47p.

THERY L., 2006 « Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail » pp. 1981-1984in *Economies et sociétés, «* série Socio-économie du travail », AB, n°12/2007

TROUVE H., 2003, *Fondements théoriques et analyses des productions associatives : une convergence inachevée ?* Rapport intermédiaire pour la Direction des Statistiques, des Etudes et de la Recherche, Caisse nationale des allocations familiales CNAF, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Matisse, CNRS, Paris, 45p.

TROUVE H., 2007, *L'Utilité sociale : des pratiques aux représentations. Une étude de cas dans le champ de l'insertion par l'activité économique.* Thèse de doctorat en Sciences économiques, Université Paris I, Centre d'Economie de la Sorbonne, Paris, 328p.

TURLAN F., 2011, « Les relations sociales à la sortie de la crise : panorama européen », in revue *Métis*, Paris, 5f.

USGERES (Union des syndicats et groupements d'employeurs représentatifs dans l'Economie sociale), 2008, *Des histoires, des valeurs, et des points de vue. Paroles d'employeurs de l'économie sociale,* USGERES, Paris, 38p.

USGERES (Union des syndicats et groupements d'employeurs représentatifs dans l'Economie sociale), 2007, « Précarité de l'emploi, dialogue social. Les pratiques et engagements des employeurs de l'économie sociale. », in *Actes de la journée de Convention nationale USGERES*, 2007, Paris, 36p.

VIENNEY C., 1983 « Concepts et Champs de l'économie sociale » in *Publications du 1er Colloque de l'ADDES,* Paris, pp. 4-21

VINCENT C, 2009, *Les multiples formes de l'assistance dans les confréries du royaume de France à la fin du Moyen Age,* Ed. Frankfurt am Main, P. Lang, Bern, pp 67-90

Viviane TCHERNONOG, 2005, « Le management des associations. Mode de décision dans les associations et profil des dirigeants bénévoles », *Economie du handicap,* Colloque organisé par le MATISSE, PUF, Paris, 285p.

WALTER J.L., 2009, *Réalité et Avenir du dialogue social territorial,* Avis et Rapport du Conseil économique, social et environnemental, n°21, CES, Paris, 93f.

WEBER J.L., 1983, « Esquisse pour un compte satellite de l'économie sociale » in *Publications du 1er Colloque de l'ADDES,* Paris, pp. 22-40

WEBER M., 1922, 1971 (réédition), *Économie et société,* Plon, Paris, 650p.

WEISBROD B.-A; 1983, « Nonprofit and Proprietary Sector Behavior: Wage Differentials among Lawyers » in *Journal of Labor Economics,* vol. 1, n°3, University of Chicago Press, Chicago, pp. 246-263

WOLFENDEN COMMITTEE, 1978, *The Future of Voluntary Organisations,* Ed. Croom Helm, London, 286p

Quelques sources et documents internes aux structures Emmaüs

Emmaüs France (Mouvement national)

EMMAÜS FRANCE, 2001, Compte rendu de l'assemblée générale du 8 au 9juin 2001, 32p

EMMAÜS FRANCE, 2004, Compte rendu de l'assemblée générale du 14 au 15mai 2004, 199p

EMMAÜS FRANCE, 2005, Compte rendu de l'assemblée générale du 20 au 21mai 2005, 29p

EMMAÜS FRANCE, 2006, Compte rendu de l'assemblée générale du 19 au 20mai 2006, 16p

EMMAÜS FRANCE, 2007, Compte rendu de l'assemblée générale du 11 au 12mai 2007, 17p

Communauté Emmaüs de Dunkerque

EMMAÜS DUNKERQUE, 2006, *Rapport moral 2006,* 4p

EMMAÜS DUNKERQUE, 2007 à 2009 Comptes rendus réunion du Bureau exécutif (52comptes rendus)

EMMAÜS DUNKERQUE, 2007 à 2009 Comptes rendus réunion du Conseil d'administration (37comptes rendus)

EMMAÜS DUNKERQUE, 2007, *Rapport moral 2007,* 4p

EMMAÜS DUNKERQUE, 2008, *Rapport d'orientation 2008,* 3p

EMMAÜS DUNKERQUE, 2009, *Tableau des résultats financiers au 30juin 2009,* 1p

EMMAÜS DUNKERQUE, *Annexe précisant la fonction de l'encadrant technique du Chantier d'insertion,* 1p

EMMAÜS DUNKERQUE, *Annexe précisant la fonction de la Coordonatrice de l'épicerie solidaire,* 1p

EMMAÜS DUNKERQUE, *Annexe précisant la fonction du Comptable,* 1p

EMMAÜS DUNKERQUE, *Statuts du personnel à de l'Association Emmaüs Dunkerque,* 3p

Communauté Emmaüs Le Plessis Trévise

EMMAUS LE PLESSIS TREVISE, 1998, *Compte rendu réunion de secteur*, 7p.

EMMAUS LE PLESSIS TREVISE, 2007 « Allocations des Compagnons » in *Dossier des pratiques UCC Juin 2007,* 1f.

EMMAUS LE PLESSIS TREVISE, 2007, *Communauté de vie Emmaüs DDASS : bilan consolidé au 31/12/2007,* 8p.

EMMAUS LE PLESSIS TREVISE, 2007, *Communauté de vie Emmaüs DDASS : compte annuel au 31/12/2007,* 18p.

EMMAUS LE PLESSIS TREVISE, 2007, *Rapport d'activités 2007*, 15p.

EMMAUS LE PLESSIS TREVISE, 2008, *Commission de Solidarité du 30/05/2008*

EMMAUS LE PLESSIS TREVISE, 2008, *Rapports moral Assemblée générale 2007-2008*, 7p.

MINISTERE DES AFFAIRES SOCIALES, DU TRAVAIL ET DE LA SOLIDARITE, PREFECTURE VAL DE MARNE, DDASS, *Convention au titre de l'Aide sociale en matière d'hébergement,* 8p

UNION CENTRALE DE COMMUNAUTES EMMAÜS UCC, « Contribution au fonctionnement de la fédération » in *Dossier des pratiques UCC,* 4f

UNION CENTRALE DE COMMUNAUTES EMMAÜS UCC, « Election du Comité d'entreprise et des délégué du personnel. Procédure électorale », in *Dossier des pratiques UCC,* 5f

UNION CENTRALE DE COMMUNAUTES EMMAÜS UCC, 1998, « Aide au logement » in *Dossier des pratiques UCC, 2*f

UNION CENTRALE DE COMMUNAUTES EMMAÜS UCC, 1998, « Congés annuels » in *Dossier des pratiques UCC, 2*f

UNION CENTRALE DE COMMUNAUTES EMMAÜS UCC, 1998, « Prêt au personnel » in *Dossier des pratiques UCC, 2*f

UNION CENTRALE DE COMMUNAUTES EMMAÜS UCC, 1998, « Responsables » in *Dossier des pratiques UCC, 2*f

UNION CENTRALE DE COMMUNAUTES EMMAÜS UCC, 1998, « Structures Représentants du Personnel » in *Dossier des pratiques UCC, 2*f

UNION CENTRALE DE COMMUNAUTES EMMAÜS UCC, 1999, « Délégation unique du personnel. Election du Comité d'entreprise et des délégués du personnel » in *Dossier des pratiques UCC,* 5f

UNION CENTRALE DE COMMUNAUTES EMMAÜS UCC, 1999, « Fiche Conseiller » in *Dossier des pratiques UCC, 1f*

UNION CENTRALE DE COMMUNAUTES EMMAÜS UCC, 1999, « Guide de l'itinérant » in *Dossier des pratiques UCC,* 4f

UNION CENTRALE DE COMMUNAUTES EMMAÜS UCC, 1999, « Les règles des 4P- Produit, Public, Prix, Publicité » in *Dossier des pratiques UCC,*

UNION CENTRALE DE COMMUNAUTES EMMAÜS UCC, 1999, « Président d'une Communauté » in *Dossier des pratiques UCC,* 12f

UNION CENTRALE DE COMMUNAUTES EMMAÜS UCC, 1999, « Provision pour congés payés, congés CET, allocation de départ à la retraite » in *Dossier des pratiques UCC,*

UNION CENTRALE DE COMMUNAUTES EMMAÜS UCC, 1999, « Règlement intérieur de l'Union centrale des Communautés » in *Dossier des pratiques UCC,* 2f

UNION CENTRALE DE COMMUNAUTES EMMAÜS UCC, 2000 « Cahiers des charges pour la comptabilité et la gestion des Communautés », in *Dossier des pratiques UCC,* 5f

UNION CENTRALE DE COMMUNAUTES EMMAÜS UCC, 2001, « Arrêts maladie » in *Dossier des pratiques UCC, 2*f

UNION CENTRALE DE COMMUNAUTES EMMAÜS UCC, 2001, « Congés RTT et Compte épargne temps » in *Dossier des pratiques UCC, 2*f

UNION CENTRALE DE COMMUNAUTES EMMAÜS UCC, 2001, « Statuts du personnel » in *Dossier des pratiques UCC,* 19f

UNION CENTRALE DE COMMUNAUTES EMMAÜS UCC, 2001, « Statuts, Conventions et textes de référence de l'UCC » in *Dossier des pratiques UCC, 2*f

UNION CENTRALE DE COMMUNAUTES EMMAÜS UCC, 2002, « Hygiène et sécurité alimentaire » in *Dossier des pratiques UCC,* 7f

UNION CENTRALE DE COMMUNAUTES EMMAÜS UCC, 2004, « Médecine du travail » in *Dossier des pratiques UCC, 2*f

Emmaüs Fondation sociale – *Emaus Fundación social*

BULETIN OFICIAL, RESOLUCIÓN de 4 de octubre de 2007, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el Convenio. Colectivo para el sector de recuperación de residuos y materias primas secundarias, 8f

COMUNIDAD DE MADRID, CONSEJERIA DE INMIGRACION Y COOPERACION, 2003-2007, *Informe periodo 2003-2007, Convocatoria de Subvenciones. Convenios Centros CASI y CEPI,* 37p.

COMUNIDAD DE MADRID, CONSEJERIA DE INMIGRACION Y COOPERACION, 2003-2007, *Informe Plan de integración 2006-2008. Memoria de actuaciones 2006,* 57p.

DIPUTACION FORAL DE BIZKAIA, DEPARTAMENTO DE ACCION SOCIAL, 2006, *Convenio de colaboración en el dispositivo "BITARTEAN" de la Fundación social Emaus,* 31p

DIPUTACION FORAL DE GIPUZCOA, DEPARTAMENTO PARA LOS DERECHOS HUMANOS, EL EMPLEO Y LA INSERCION, 2005, *Convenio para la regulación de la colaboración entre le departamento para los derechos humanos, el empleo y la inserción de la Diputación de Guipuzcoa y la Fundación social Emaus para la prestación de servicios destinados a personas que se encuentren en situación de exclusión y/o de marginación social ,* 20p

EMAUS FUNDACION SOCIAL – DIRECCION GENERAL DE SERVICIOS SOCIALES 2008, *Tesela Proyecto de Acompañamiento y dinamización de competencias socio-personales y prelaborales*

EMAUS FUNDACION SOCIAL 2007, *Descripción de colectivos y marcos teoricos, 9f.*

EMAUS FUNDACION SOCIAL 2007, *Emaus Fundación Social Grupo,* Diaporama, 108diap.

EMAUS FUNDACION SOCIAL 2007, *Itinerarios integrados de inserción socio-laboral*

EMAUS FUNDACION SOCIAL, 2004, *Análisis de puestos de trabajo y elaboración de perfiles profesionales asociados,* 12f

EMAUS FUNDACION SOCIAL, 2006, *Presentación del Programa Birtatean,* 46p

EMAUS FUNDACION SOCIAL, 2007, *Inclusión -Exclusión, Estar dentro-Estar fuera, Ser-No Ser,* 159f

EMAUS FUNDACION SOCIAL, 2007, *Libro de Cuentas anuales correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre 2007, 29p*

Emmaüs Murcia – Traperos *Emaus* de la región de Murcia

TRAPEROS *EMAUS* DE LA REGION DE MURCIA, 2006, *Acuerdo de acompañamiento en el programa de inserción sociolaboral de la Asociacion Traperos Emaus de la Region de Murcia,* 3p

TRAPEROS *EMAUS* DE LA REGION DE MURCIA, 2007, *Estudio de viabilidad . Servicio de Recogida y gestión de voluminosos y Recogida selectiva de papel, carton en Molina de Segura,* 13p.

TRAPEROS *EMAUS* DE LA REGION DE MURCIA, 2007, *Programa de Atencion e Insercion social y laboral en el Empleo. Memoria 2007,* 21p.

TRAPEROS *EMAUS* DE LA REGION DE MURCIA, 2007, *Trabajamos por la inclusión social, personal y laboral,* Diaporama, 40diap.

TRAPEROS *EMAUS* DE LA REGION DE MURCIA, 2008, *Plantilla Analisis de Acciones, "acompañamiento laboral",* 6p

TRAPEROS *EMAUS* DE LA REGION DE MURCIA, 2008, *Plantilla Analisis de Acciones, "formacion",* 2p

TRAPEROS *EMAUS* DE LA REGION DE MURCIA, 2008, *Plantilla Analisis de Acciones "area orientación laboral",* 16p

TRAPEROS *EMAUS* DE LA REGION DE MURCIA, 2008, *Plantilla Analisis de Acciones, "area mantenimento",* 6p

TRAPEROS *EMAUS* DE LA REGION DE MURCIA, 2008, *Plantilla Analisis de Acciones "area recogida",* 4p

TRAPEROS *EMAUS* DE LA REGION DE MURCIA, 2008, *Plantilla Analisis de Acciones "area talleres",* 7p

TRAPEROS *EMAUS* DE LA REGION DE MURCIA, 2008, *Plantilla Analisis de Acciones "area ventas",* 3p

TRAPEROS *EMAUS* DE LA REGION DE MURCIA, 2008, *Plantilla Analisis de Acciones "area Comunidad ",* 16p

TRAPEROS *EMAUS* DE LA REGION DE MURCIA, 2008, *Plantilla Analisis de Acciones "area terapeutico",* 7p

TRAPEROS *EMAUS* DE LA REGION DE MURCIA, 2008, *Plantilla Analisis de Acciones "area subvenciones",* 9p

TRAPEROS *EMAUS* DE LA REGION DE MURCIA, 2008, *Plantilla Analisis de Acciones "proyecto Voluntarios",* 10p.

TRAPEROS *EMAUS* DE LA REGION DE MURCIA, 2008, *Programa Integrando, 95p.*

TRAPEROS *EMAUS* DE LA REGION DE MURCIA, *Plantilla Analisis de Acciones,* 15p

TRAPEROS *EMAUS* DE LA REGION DE MURCIA, *Presentacion del programa de Atencion e Insercion social y laboral en el Empleo,* 21p.

TRAPEROS *EMAUS* DE LA REGION DE MURCIA, *Reglamento del Regimen interno de la Asociacion,* 9p.

Emmaüs Navarra – *Fundación* Traperos de *Emaus* Navarra

FUNDACION TRAPEROS DE *EMAUS* NAVARRA, 2006, *Memoria anual 2006,* 30p

FUNDACION TRAPEROS DE *EMAUS* NAVARRA, 2007, *Memoria anual 2007,* 25p

FUNDACION TRAPEROS DE *EMAUS* NAVARRA, 2008, *35años de una historia colectiva. Con esfuerzo e imaginación, coherencia y orgullo colectivo*, Diaporama, 16diap.

FUNDACION TRAPEROS DE *EMAUS* NAVARRA, 2008, *Area Animacion: Evaluacion del primer semestre y propuestas para el segundo,* 9p.

FUNDACION TRAPEROS DE *EMAUS* NAVARRA, 2008, *Nuestra organización: Sistema de sistemas,* 18p.

FUNDACION TRAPEROS DE *EMAUS* NAVARRA, *Presentacion de Traperos de Emaus Navarra,* Diaporama, 24diap.

FUNDACION TRAPEROS DE *EMAUS* NAVARRA, *Reglamento de régimen interno de Traperos de Emaus Navarra,* 16p.

Emmaüs Royaume-Uni Siège nationale – *Emmaus UK Federal Office*

EMMAUS GLASGOW, 2007, *Report and Accounts,* 19p

EMMAUS SUSSEX BRIGHTON, 2007, *Financial Statements*, 27p

EMMAUS UK, 2006, *Emmaus UK Business Development Report,* 9p

EMMAUS UK, 2007, *Emmaus Companion Survey* (Tableaux)

EMMAUS UK, 2008, *Emmaus federation assembly: feedback report 2008,* 11p

EMMAUS UK, 2009, *Companion Training fund,* 2p

EMMAUS UK, 2009, *The Emmaus Welcome Policy: Meeting need, managing risk,* 48p

Emmaus UK, *Setting up a social enterprise – Emmaus Steering group meeting,* 15p

EMMAUS UK, *The Homeless Charity that Work,* 1p

EMMAUS UK, *Trustee Job Description,* 1p

Emmaüs Cambridge – *Emmaus Cambridge*

EMMAUS CAMBRIDGE, 2008, *Emmaus Cambridge Companions Handbook*, 25p.

EMMAUS CAMBRIDGE, 2009, *Policy on access to Emmaus Cambridge*, 7p.

EMMAUS CAMBRIDGE, 2009, *Policy on alcohol*, 2p.

EMMAUS CAMBRIDGE, 2009, *Policy on Allowances, loans and Purchases*, 2p.

EMMAUS CAMBRIDGE, 2009, *Policy on Children at Emmaüs Cambridge*, 2p.

EMMAUS CAMBRIDGE, 2009, *Policy on Recruitment of Ex Offenders,* 2p.

EMMAUS CAMBRIDGE, 2010, *Policy on Access to and Use of Internet and E-mail*, 2p.

EMMAUS CAMBRIDGE, 2010, *Policy on Data protection*, 2p.

EMMAUS CAMBRIDGE, 2010, *Policy on drugs*, 3p.

EMMAUS CAMBRIDGE, 2010, *Policy on Equal opportunities*, 2p.

EMMAUS CAMBRIDGE, 2010, *Policy on Exclusion*, 4p.

EMMAUS CAMBRIDGE, 2010, *Policy on Harassment*, 3p.

EMMAUS CAMBRIDGE, 2010, *Policy on Health and Safety*, 4p.

EMMAUS CAMBRIDGE, 2010, *Policy on leave*, 4p.

EMMAUS CAMBRIDGE, 2010, *Policy on lone working*, 3p.

EMMAUS CAMBRIDGE, 2010, *Policy on protection from abuse*, 3p.

EMMAUS CAMBRIDGE, 2010, *Policy on recruitment*, 3p.

EMMAUS CAMBRIDGE, 2010, *Policy on recycling*, 2p.

EMMAUS CAMBRIDGE, 2010, *Policy on Retirement & Working after the Age of Retirement*, 1p.

EMMAUS CAMBRIDGE, 2010, *Policy on Staff expenses*, 2p.

EMMAUS CAMBRIDGE, 2010, *Policy on Work –related issues*, 1p.

EMMAUS CAMBRIDGE, *Guidelines for new Companions*, 2f.

EMMAUS CAMBRIDGE, *Job Description: Deputy Community Leader*, 2f.

EMMAUS CAMBRIDGE, *Job Description: Senior Deputy Community Leader*, 2f.

EMMAUS CAMBRIDGE, *Supporting information for the post of Senior Deputy Community Leader*, 2f.

EMMAUS CAMBRIDGE, *Universal Manfesto of Emmaus International,* 2f.

Emmaüs Colchester – Emmaus Colchester

EMMAUS COLCHESTER, 2006, *National Insurance Contributions & Emmaus Companions,* 3p.

EMMAUS COLCHESTER, 2008, *Balance sheet 2008,* 1p.

EMMAUS COLCHESTER, 2008, *Emmaus Colchester Companions Handbook*, 18p.

EMMAUS COLCHESTER, 2008, *Emmaus Colchester Organisation model for 2years,* 1p.

EMMAUS COLCHESTER, 2009, *Appeals procedures against Bans*, 2p.

EMMAUS COLCHESTER, 2009, *Profit and Loss June 2008 July 2009,* 1p.

EMMAUS COLCHESTER, 2010, *Emmaus Colchester Shop Guidelines*, 5p.

EMMAUS COLCHESTER, 2010, *Policy on Health and Safety*, 8p.

EMMAUS COLCHESTER, *Policy on alcohol Testing*, 1p.

EMMAUS COLCHESTER, *Responsabilities Organisation*, 1p

Principaux articles de loi, règlements, directives, décrets mentionnés dans le texte

Act of Parliament of the United Kingdom, Charities Act, 2011 c.25, Bill document, UK Parliament in Legislation.gov.uk

Act of the Parliament of the United Kingdom, Companies Act, 2006 c. 46 Bill document, UK Parliament in Legislation.gov.uk

Acte unique européen (1986) *Journal officiel n° L 169 du 29 juin 1987*

Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions portant sur la Plateforme européenne contre la pauvreté et l'exclusion sociale: un cadre européen pour la cohésion sociale et territoriale SEC(2010) 1564 final, COM(2010) 758 final, Bruxelles

Décisions adoptées conjointement par le parlement européen et par le conseil décision no 1098/2008/ce du parlement européen et du conseil du 22 octobre 2008 relative à l'Année européenne de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale (2010) (Texte présentant de l'intérêt pour l'EEE)

Déclaration écrite sur l'instauration de statuts européens pour les mutuelles, les associations et les fondations, n° 0084/2010

Décret n° 2008-602 du 25 juin 2008 relatif au recyclage et au traitement des déchets issus des produits textiles d'habillement, des chaussures ou du linge de maison neufs destinés aux ménages *(modifiant le code de l'environnement)* JORF du 27-06-2008

Décret n° 2009-863 du 14 juillet 2009 relatif à l'agrément des organismes d'accueil communautaire et d'activités solidaires, JORF n°0162 du 16 juillet 2009

Ley 50/2002 de 26 de diciembre, de Fundaciones, de aplicación básica en todo el territorio español.

Real Decreto Legislativo 1091/1988, de 23 de septiembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General Presupuestaria, Seccion ayudas y subvenciones publicas, Articulo 81

Règlement (CE) n° 1435/2003 du Conseil du 22 juillet 2003 relatif au statut de la société coopérative européenne (SEC), *JO L 207 du 18.8.2003*

Traité d'Amsterdam *Journal officiel n° C 340 du 10 novembre 1997*

Traité de Lisbonne modifiant le traité sur l'Union européenne et le traité instituant la Communauté européenne, signé à Lisbonne le 13 décembre 2007, *Journal officiel n° C 306 du 17 décembre 2007*

Traité de Nice *Journal officiel n° C 80 du 10 mars 2001*

Traité instituant la Communauté européenne (version consolidée 1992), *Journal officiel n° C 224 du 31 août 1992*

Traité instituant la Communauté européenne (version consolidée Nice) - Troisième partie: Les politiques de la communauté - Titre III: La libre circulation des personnes, des services et des capitaux - Chapitre 1: Les travailleurs - Article 39 - Article 48 - Traité CE (version consolidée Maastricht) - Article 48 - Traité CEE

Traité sur l'Union européenne (version consolidée Nice) - Traité UE (Maastricht 1992), *Journal officiel n° C 191 du 29/07/1992,*

Versions consolidées du Traité sur l'Union européenne et du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (2010/C 83/01), *Journal officiel de l'Union européenne, 30/03/2010*

Références électroniques et internet

ADDES Association pour le développement de la documentation sur l'économie sociale:

- ww.addes.asso.fr

Avise :

- www.avise.org

Cabinet Office Departement for Communities and Local Government:

- www.communities.gov.uk

Chariy Commission UK:

- www.charity-commission.gov.uk

CIRIEC –España Revista de Economia publica, social y cooperativa:

- www.ciriec.es

Community Service Volunteers:

- www.csv.org.uk

Confederación empresarial española de la economía social:

- www.cepes.es

Conférence permanente des coordinations associatives:

- www.cpca.asso.fr

Conseil des entreprises, des employeurs et groupements de l'économie sociale :

- www.ceges.org

Conseil national des chambres régionales de l'économie sociale :

- www.cncres.org

Co-operative UK :

www.uk.coop

Emaús España- Traperos de *Emaús* en el Estado Español :

- *www.emaus.org*

Emmaüs Cambridge – Emmaus Cambridge :

- www.emmauscambridge.org

Emmaüs Dunkerque :

- http://emmaus.dunkerque.free.fr/
- *www.emmausdk.fr*

Emmaüs Europe :

- *www.emmaus-europe.org*

Emmaüs France :

- www.emmaus-france.org

Emmaüs International :

- www.emmaus-international.org

Emmaüs Le Plessis Trévise:

- www.emmaus94.fr/

Emmaüs Murcia - Asociación Traperos de *Emaús* de la Región de *Murcia* :

- *www.emausmurcia.com*

Emmaüs Navarra – *Fundación* Traperos *Emaus* Navarra :

- www.*emaus*-navarra.com

Emmaüs Royaume-Uni Emmaus UK:

- www.emmaus.org.uk

Emmaüs Sabadell Barcelone – Traperos de *Emaus* Sabadell:

- www.*emaus*.es

Fondation Sociale Emmaüs – *Emaus Fundación* social :

- www.*emaus*.com

Fundación Luis Vives :

- www.fundacionluisvives.org

National council for Voluntary organisations :

- www.ncvo-vol.org.uk

Observatorio español de la Economía social:

- www.observatorioeconomiasocial.es/

Plataforma de ONG de acción social:

- www.plataformaong.org

RECMA Revue internationale de l'économie sociale:

- www.recma.org

Soluciones ONG *Fundación* Haz lo posible :

- www.solucionesong.org

Third sector and Voluntary sector:

- www.thirdsector.co.uk/

Union des syndicats et groupements d'Employeurs représentatifs de l'économie sociale :

- *www.usgeres.fr*

UNIOPSS Union Nationale Interfédérale des œuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux :

- www.uniopss.asso.fr

Séminaires, journées d'études et colloques

22ème colloque de l'ADDES (Association pour le développement de la documentation sur l'économie sociale), Paris, 10mars 2009

4ème forum national des associations et Fondations, Jeudi 5 novembre 2009

Formes et structures du salariat : crise, mutation, devenir, 12èmes journées internationales de Sociologie du travail, Université de Nancy, Juin 2009

Institutionnalisation, désinstitutionnalisation de l'intervention sociale, Colloque international, Université de Rouen, 28-29 janvier 2010

Quand les entreprises recrutent, Journée d'études de la DARES, nov.2007

Syndicalisme et action collective face aux différentes formes de flexibilité de l'emploi et du travail, Journée d'étude de la DARES, oct. 2007

Entretiens

Bernard EME, sociologue, entretien le 05/08/2008, à Montrouge

Organisations représentatives des entreprises de l'ESS et des associations

Flavien GUITTARD, Responsable de la Communication à l'Union des syndicats et groupements des employeurs représentants de l'économie sociale USGERES, entretien le 11/06/2008 à Paris.

Julien ADDA, Délégué général à la Conférence permanente des Coordinations associatives CPCA, entretien le 04/07/2008 à Paris

Emmaüs France & Emmaüs International (siège social)

Antoine SUEUR, Responsable des Communautés à Emmaüs France, entretien le 13/06/2008 au siège social, à Montreuil

Jacqueline HOCQUET, Responsable liaison entre les groupes à Emmaüs International, entretien le 16/07/2008 au siège social à Montreuil

Communauté Emmaüs Le Plessis Trévise

Alain DURRAND, Directeur/ responsable de la Communauté Emmaüs Le Plessis-Trévise, entretien le 11/08/2008 au Plessis Trévise

Muriel, Directrice/ Co-responsable stagiaire de la Communauté Emmaüs Le Plessis Trévise, entretien le a19/08/2008 u Plessis Trévise

Aurélie, Assistante sociale (en remplacement), de la Communauté Emmaüs Le Plessis Trévise, entretien le 21/08/2008 au Plessis Trévise

Jacques CAMPARGUE, Président de l'Association Communauté Emmaüs Le Plessis Trévise, entretien le 21/08/2008 au Plessis Trévise

Michèle Monitrices éducatrices, et Roxanne, Monitrices à la Communauté Emmaüs Le Plessis Trévise, entretien le 22/08/2008 au Plessis Trévise

Fadwa et Valérie, Compagnes à la Communauté Emmaüs Le Plessis Trévise, entretien collectif le 22/08/2008 au Plessis Trévise

Communauté Emmaüs Dunkerque

Jean Benoit, Directeur de la Communauté Emmaüs Dunkerque, entretien le 21/08/2010 à Dunkerque

Léonard Comptable de la Communauté Emmaüs Dunkerque, entretien le 20/08/2010 à Dunkerque

***Emaus* Fundación social – Fondation sociale Emmaüs (bureau de Madrid)**

Maria Luz GARCIA CERVERA, Responsable du Bureau de Madrid, Antenne de *Emaus* Fundación social de San Sebastián, entretiens le 25/09/2008 et le 07/10/2008 à Madrid, Espagne

Carmen DOMINGUEZ MATESANZ, Travailleur social, assistante sociale au Bureau de Madrid, Antenne de *Emaus* Fundación social de San Sebastián, entretien le 04/10/2008 à Madrid, Espagne

Cristina SALVADOR PEDRERO, Chargée de projets sociaux, au Bureau de Madrid, Antenne de *Emaus* Fundación social de San Sebastián, entretien le 18/01/2009 à Madrid, Espagne

Isabel MOROCHO ARDAVIN, Travailleur social, assistante sociale, Josefina LORENZO ULLAN, Travailleur social, Conseillère d'Orientation, au Bureau de Madrid, Antenne de *Emaus* Fundación social de San Sebastián, entretien le 21/10/2008 à Madrid, Espagne

***Emaus* Fundación social – Fondation sociale Emmaüs (Siège à San Sebastian)**

Javier PRADINI, Fondateur et Directeur d'*Emaus* Fundación social de San Sebastián, entretien le 03/11/2008, à San Sebastián, Pays Basque, Espagne

Patxi, Responsable Ressources humaines d'*Emaus* Fundación social de San Sebastián, entretien le 03/11/2008 à San Sebastián, Pays Basque, Espagne

Olatz PRADINI, Responsable de la Communication d'*Emaus* Fundación social de San Sebastián, entretien le 04/11/2008 à San Sebastián, Pays Basque, Espagne

Ana, Responsable des projets sociaux d'*Emaus* Fundación social de San Sebastián, entretien le 03/11/2008 à San Sebastián, Pays Basque, Espagne

Unies, Maria, Begoña, Travailleuses sociales, représentantes syndicaux, à *Emaus* Fundación social de San Sebastián, entretien collectif le 11/11/2008, à San Sebastián, Pays Basque, Espagne

Traperos *Emaus* de la Région de Navarra- Emmaüs Murcia

Francisco LOPEZ, Fondateur et Directeur de Traperos *Emaus* de la Región de Murcia, entretien le 07/10/2008 à Murcia, Espagne

Maria Dolores (*Nona*), Travailleuse sociale, Conseillère d'Orientation à Traperos *Emaus* de la Región de Murcia, entretien le 08/10/2008 à Murcia, Espagne

Danny, Travailleur social, Chargé des subventions à Traperos *Emaus* de la Región de Murcia, entretien le 14/10/2008 à Murcia, Espagne

Ana, Responsable RH et M. Dolores, Comptable à Traperos *Emaus* de la Región de Murcia, entretien collectif le 15/10/2008 à Murcia, Espagne

Hermenegilda (Mery), Chef d'équipe « récupération environnementale » ; Juan Carlos, ouvrier à Traperos *Emaus* de la Región de Murcia, entretien collectif le 08/10/2008 à Murcia, Espagne

Giosue (Josue), Compagnon, Chef d'équipe, « récupération environnementale » à Traperos *Emaus* de la Región de Murcia, entretien le 12/10/2008 à Murcia, Espagne

José, Responsable « vie communautaire » à Traperos *Emaus* de la Región de Murcia, entretien le à Murcia, Espagne, entretien le 07/10/2008 à Murcia, Espagne

Noélia, Responsable adjointe « vie communautaire », Chargée des activités de loisir et de la vie culturelle, à Traperos *Emaus* de la Región de Murcia, entretien le à Murcia, Espagne, entretien le 11/11/2008 à Murcia, Espagne

Mila, Juan Antonio, psychologues, à Traperos *Emaus* de la Región de Murcia, entretien le à Murcia, Espagne

Victor, Coordonateur « récupération environnementale localité de Murcia » ; Paco, Coordonateur « récupération environnementale localité de Molina » ; Fredy, Coordonateur « Entretien et Menuiserie » à Traperos *Emaus* de la Región de Murcia, entretien le à Murcia, Espagne, entretien collectif le 14/10/2008 à Murcia, Espagne

Tomas, Coordonateur « Entretien et Environnement », à Traperos *Emaus* de la Región de Murcia, entretien le à Murcia, Espagne, entretien le 15/10/2008 à Murcia, Espagne

Roque, Compagnon à Traperos *Emaus* de la Región de Murcia, entretien le 11/10/2008 à Murcia, Espagne

Fundación Traperos de Navarra – Emmaüs Navarra

Jose Mari GARCIA BRESO, Fondateur et Directeur de la Fundación Traperos de Navarra, entretiens le 08/01/2009 et le 13/01/2009 à Pamplona, Navarra

Andoni, Responsable réseaux ESS, à la Fundación Traperos de Navarra, entretien le 13/10/2009 à Pamplona, Navarra

Begoña, Encarnacio, Responsables de la Communauté, à la Fundación Traperos de Navarra, entretien le 08/01/2009 à Pamplona, Navarra

Elena, Responsable de la Communication, à la Fundación Traperos de Navarra, entretien le 13/10/2009 à Pamplona, Navarra

Ana, Responsable des ressources humaines à la Fundación Traperos de Navarra, entretien le 12/01/2008 à Pamplona, Navarra

Ana, Coordonatrice « Platerforme production » à la Fundación Traperos de Navarra, entretien le 13/01/2009 à Pamplona, Navarra

Nuria, Coordonatrice « Récupération » à la Fundación Traperos de Navarra, entretien le 12/01/2009 à Pamplona, Navarra

Traperos de *Emaus* Sabadell – Communauté Emmaüs Sabadell

Eduardo, Fondateur et Responsable administratif de Traperos *Emaus* de Sabadell, entretien le 17/12/2008 à Sabadell

Rosa, Fondatrice et Responsable administratif de Traperos *Emaus* de Sabadell, entretien le 18/12/2008 à Sabadell

Roman Fortuny, Compagnon, Religieux, accompagnement spirituel, à Traperos *Emaus* de Sabadell, entretien le 10/12/2008 à Sabadell

Maria Luz, Compagne, à Traperos *Emaus* de Sabadell, entretien le 15/12/2008 à Sabadell

Emmaüs UK federal Office – Emmaüs Royaume-Uni

Solwyn, Jane, Fondateurs du Mouvement Emmaus UK, entretien le 08/04/2009 à Cambridge

Tara O'HARA, Chargée du développement des activités économiques ; Elisabeth INCE, Responsable des ressources humaines à Emmaus UK Office, entretien collectif le 08/04/2009 à Cambridge

Adriana, Chargée du « *fundraising »,* levée de fonds à Emmaus UK Office, entretien collectif le 08/04/2009 à Cambridge

Marylin, Chargée du financement à Emmaus UK Office, entretien collectif le 08/04/2009 à Cambridge

Rosi, Jessica Chargées de Communication à Emmaus UK Office, entretien collectif le 08/04/2009 à Cambridge

Communauté Emmaüs Cambridge

Jane et Paul BAIN, Fondateurs et Responsables- Directeurs (sur le départ à la retraite) de la Communauté Emmaüs de Cambridge, entretien collectif le 19/04/2009 à Cambridge

Simon GRAINGE, (nouveau) Directeur de la Communauté Emmaüs de Cambridge, entretien le 06/04/2009 à Cambridge

Gareth, Dave, Equipe récupération (salariés), à la Communauté Emmaüs de Cambridge, entretien le 11/04/2009

John, Deputy, ancien Compagnon, à la Communauté Emmaüs de Cambridge, entretien le 09/04/2009 à Cambridge

Steeve, Chauffeur Compagnon à la Communauté Emmaüs de Cambridge, entretien le 09/04/2009 à Cambridge

Mick, Compagnon, Accueil téléphonique, à la Communauté Emmaüs de Cambridge, entretien le 18/04/2009 à Cambridge

Ian HUTSON, Compagnon à la Communauté Emmaüs de Cambridge, entretien le 07/04/2009 à Cambridge

Communauté Emmaüs Colchester

Richard SPOONER, Président Trustee de la Communauté Emmaüs Colchester, entretien le 08/05/2009 à Colchester

Fionna BROOM, Responsable de la Communauté Emmaüs Colchester, entretien le 08/05/2009 à Colchester

Ecky, Responsable adjoint de la Communauté Emmaüs Colchester, entretien le 06/05/2009 à Colchester

Anita, comptable de la Communauté Emmaüs Colchester, entretien le 06/05/2009 à Colchester

Mike, bénévole à l'entrepôt de vente, de la Communauté Emmaüs Colchester, entretien le 01/05/2009

Nick, Compagnon à la Communauté Emmaüs Colchester, entretien le 03/05/2009

Cimi, Penny, Compagnes à la Communauté Emmaüs Colchester, entretien le 01/05/2009 à Colchester

Annexes générales

Table des annexes

Organigramme des branches du mouvement EMMAÜS 517

Répartition d'Emmaüs International : 308 groupes dans 36pays (Emmaüs International, 2011)519

Répartition des Communautés et groupes Emmaüs en Espagne 520

Extrait du Manifeste Universel Emmaüs International (Assemblée générale à Berne en 1969) 522

Décret relatif au nouveau statut des Communautés 524

Présentation des évolutions historiques de l'ESS de 1789 à la révolution industriel- début du 20ème siècle. (d'après Fretel, 2004). 528

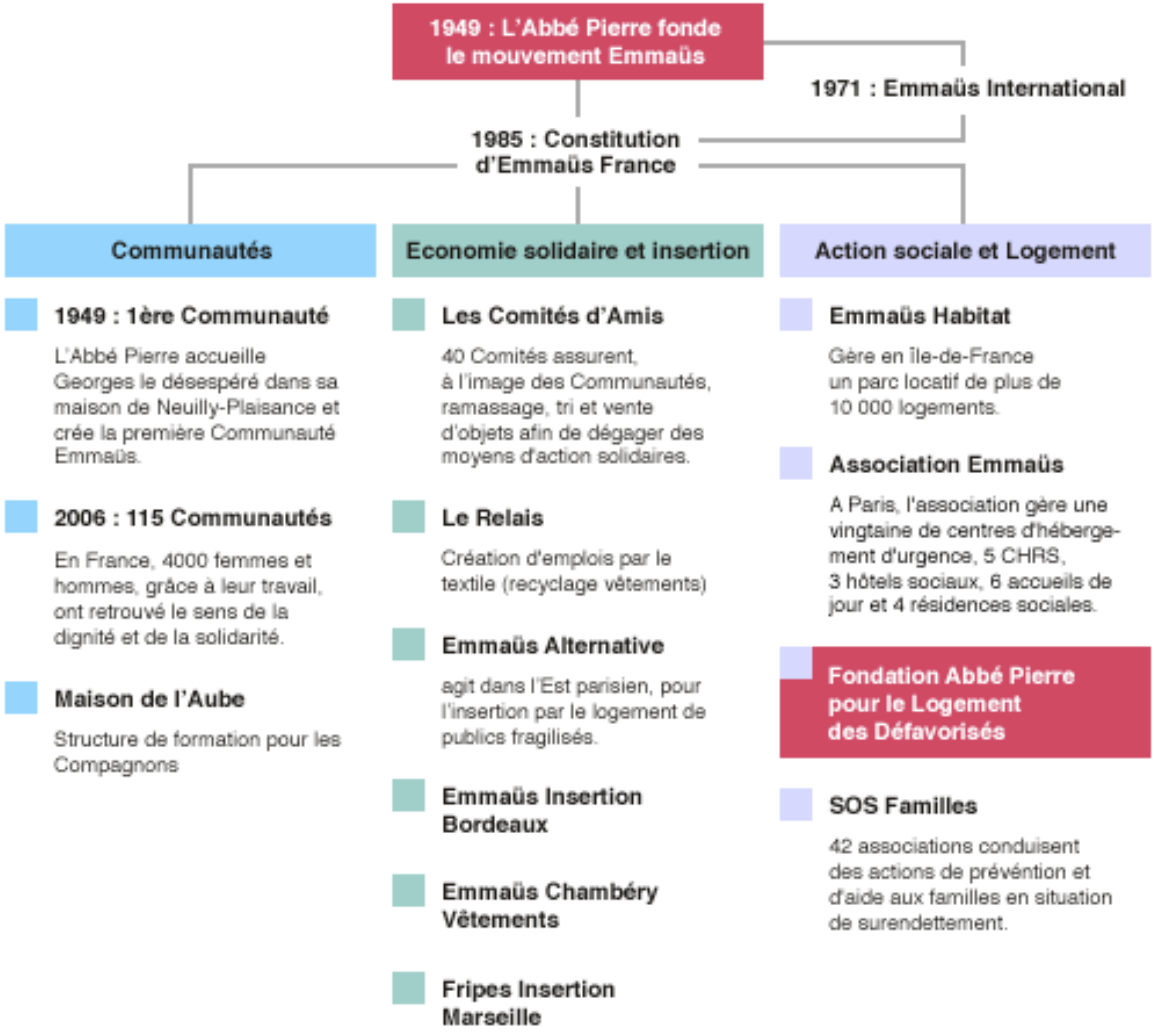
L'association comme une convention : les relations contractuelles 539

Carnet de bord et grille d'observation 549

Entretien semi-directif avec les compagnons, les salariés ou les compagnons 557

Entretien avec le responsable communauté 561

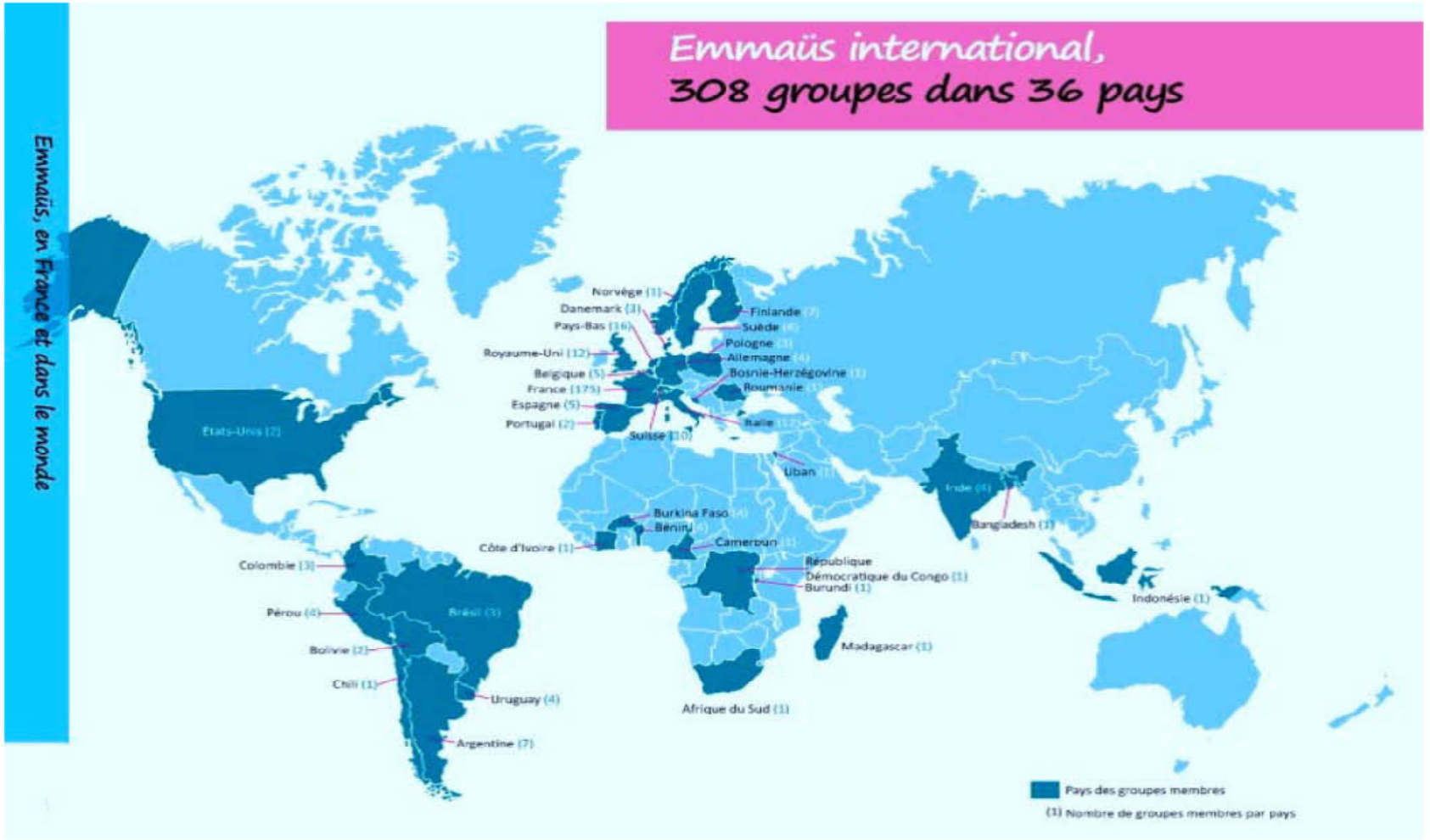
Organigramme des branches du mouvement EMMAÜS



Source : site internet Emmaüs France

Le site Internet précise que la Branche Action sociale et logement comprend Emmaüs Habitat, Association Emmaüs Paris, Fondation Abbé Pierre, SOS Familles Emmaüs, Emmaüs Alternatives, Association Immobilière Emmaüs, Toits de l'espoir, La Halte Saint Jean, Saint Martin de Seignanx, SOS Boites de lait. Et le Bilan de 2005 de rajouter EMMAÜS Synergie et France Euro Habitat alors qu'à la Branche Economie solidaire et insertion, le Bilan de 2005 complète par Les Ateliers du Bocage, l'atelier de Pierre, les Chantiers PEUPINS, EMMAÜS Développement Bordeaux, EMMAÜS Insert à ALBI, LE MANS, SARTHE, EMMAÜS Textiles MONTPELLIER, EMMAÜS MUNDOLSHEIM, La Friperie solidaire, Fripe REIMS, Plateformes textiles, Tri 37. En l'occurrence, les différences perçues entre l'organigramme présenté ici datant visiblement d'avant les réformes internes de 2005 et le bilan 2005 montre les stratégies de développement par diversification et filialisation du « Mouvement » EMMAÜS.

Répartition d'Emmaüs International : 308 groupes dans 36pays (Emmaüs International, 2011)

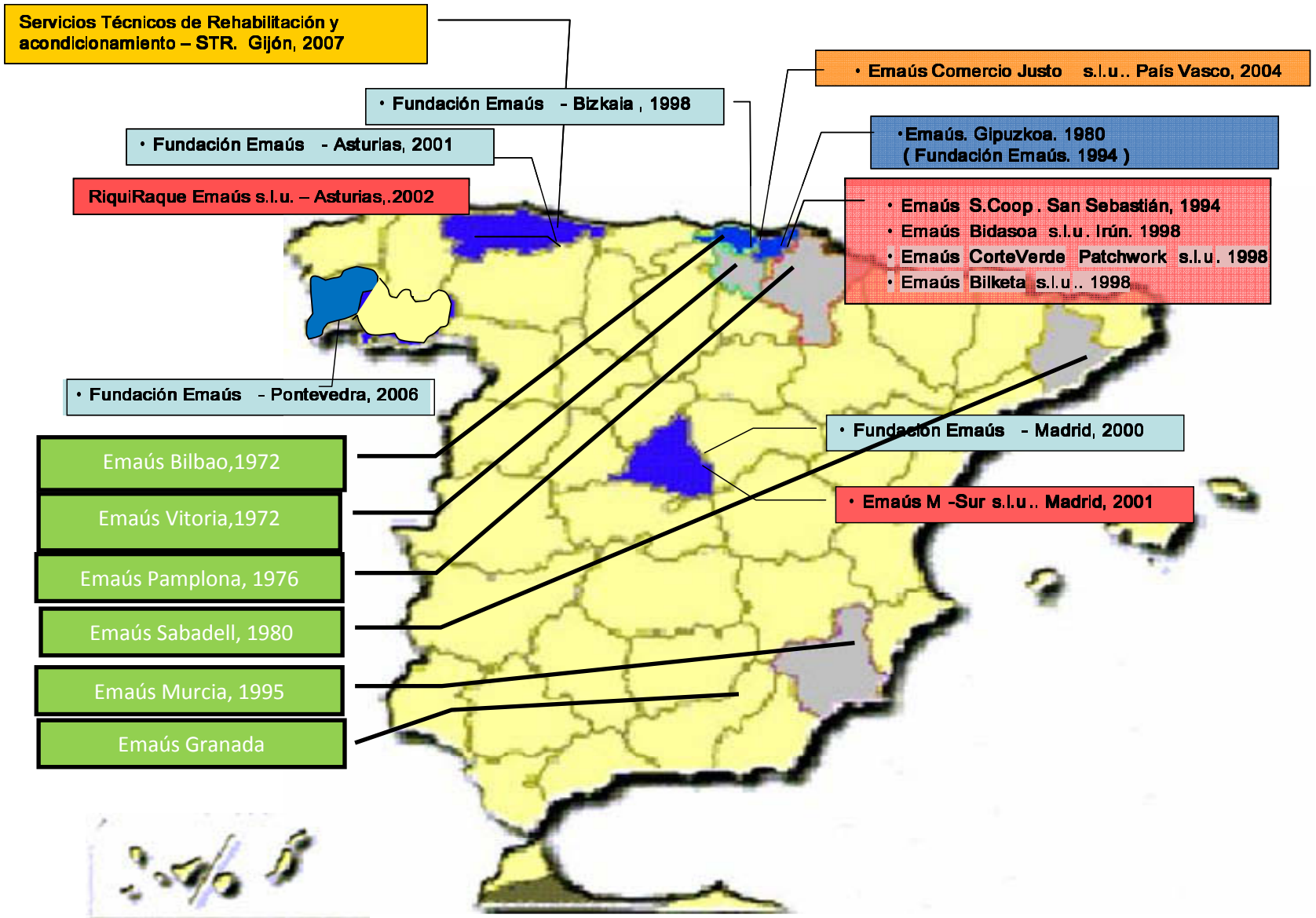


Répartition des Communautés et groupes Emmaüs en Espagne

Le document étant source du Groupe Fondation sociale de SAN SEBASTIEN, les structures signalées par un cadre vert (comme ci-dessus) ne font pas partie du Groupe Fondation Sociale.



De plus, les structures signalées d'un cadre vert sont tout aussi développées que le Groupe Fondation sociale, en terme d'entreprises associatives de récupération environnementale, de Communautés, de magasins de vente, etc. L'unique différence est que le Groupe a développé une stratégie d'extension sur tout le territoire (d'où l'intérêt de faire référence à ce document).


Servicios Técnicos de Rehabilitación y acondicionamiento – STR. Gijón, 2007
• Fundación Emaús - Bizkaia , 1998
• Fundación Emaús - Asturias, 2001
RiquiRaque Emaús s.l.u. – Asturias,.2002
• Fundación Emaús - Pontevedra, 2006
Emaús Bilbao,1972
Emaús Vitoria,1972
Emaús Pamplona, 1976
Emaús Sabadell, 1980
Emaús Murcia, 1995
Emaús Granada
• Emaús Comercio Justo s.l.u.. País Vasco, 2004
•Emaús. Gipuzkoa. 1980
(Fundación Emaús. 1994)
• Emaús S.Coop . San Sebastián, 1994
• Emaús Bidasoa s.l.u. Irún. 1998
• Emaús CorteVerde Patchwork s.l.u. 1998
• Emaús Bilketa s.l.u.. 1998
• Fundación Emaús - Madrid, 2000
• Emaús M -Sur s.l.u.. Madrid, 2001

Extrait du Manifeste Universel Emmaüs International (Assemblée générale à Berne en 1969)

« Notre nom EMMAÜS est celui d'une localité de Palestine où des désespérés retrouvèrent l'espérance. Ce nom évoque pour tous, croyants ou non croyants, notre commune conviction que seul l'amour peut nous lier et nous faire avancer ensemble. Le mouvement EMMAÜS est né en novembre 1949 par la rencontre : d'hommes ayant pris conscience de leur situation privilégiée et de leurs responsabilités sociales devant l'injustice, et d'hommes qui ne possédaient plus de raison de vivre, les uns et les autres décidant d'unir leurs volontés et leurs actes pour s'entraider et secourir ceux qui souffrent, dans la conviction que c'est en devenant sauveur des autres que l'on se sauve soi-même. Pour ce faire, des communautés se sont constituées qui travaillent pour vivre et donner. En outre se sont formés des groupes d'amis et de volontaires qui luttent sur les plans civique et privé.

1. NOTRE LOI est celle de laquelle dépend, pour l'humanité entière, toute vie digne d'être vécue, toute vraie paix et joie de chaque personne et de chaque société : «Servir avant soi qui est moins heureux que soi». «Servir premier le plus souffrant».

2. NOTRE CERTITUDE est que le respect de cette loi doit animer toute recherche de justice et donc de paix entre les hommes.

3. NOTRE BUT est d'agir pour que chaque homme, chaque société, chaque nation puisse vivre, s'affirmer et s'accomplir dans l'échange et le partage, ainsi que dans une égale dignité.

4. NOTRE MÉTHODE consiste à créer, soutenir, animer des milieux dans lesquels tous, se sentant libres et respectés, puissent répondre à leurs propres besoins et s'entraider.

5. NOTRE PREMIER MOYEN, partout où cela est possible, est le travail de récupération qui permet de redonner valeur à tout objet et de multiplier les possibilités d'action d'urgence au secours des plus souffrants.

6. TOUS AUTRES MOYENS réalisant l'éveil des consciences et le défi doivent aussi être employés

pour servir et faire servir premier les plus souffrants, dans un partage de leurs peines et de leurs luttes privées ou civiques, jusqu'à la destruction des causes de chaque misère.

7. NOTRE LIBERTÉ EMMAÜS n'est subordonné, dans l'accomplissement de sa tâche, à aucun autre idéal que celui exprimé dans le présent Manifeste, et à aucune autre autorité que celle constituée en son sein selon ses propres règles d'organisation. Il agit en conformité avec la Déclaration des droits de l'Homme, adoptée par les Nations Unies, et les lois justes de chaque société, de chaque nation, sans distinction politique, raciale, linguistique, spirituelle ou autre. Rien d'autre ne peut être requis de quiconque désirant participer à notre action que l'acceptation du contenu du présent Manifeste.

8. NOS MEMBRES Le présent Manifeste constitue le fondement simple et précis du mouvement Emmaüs. Il doit être adopté et appliqué par chaque groupe désirant en être un membre actif. »

EMMAÜS

Décret relatif au nouveau statut des Communautés

JORF n°0162 du 16 juillet 2009 page 11849
texte n° 2

DECRET

Décret n° 2009-863 du 14 juillet 2009 relatif à l'agrément des organismes d'accueil communautaire et d'activités solidaires

NOR: PRMX0905320D

Le Premier ministre,
Sur le rapport du ministre du travail, des relations sociales, de la famille, de la solidarité et de la ville et du haut-commissaire aux solidarités actives contre la pauvreté,
Vu le code de l'action sociale et des familles, notamment son article L. 265-1 ;
Vu le code de la sécurité sociale, notamment son article L. 241-12 ;
Vu l'avis du conseil d'administration de la Caisse nationale d'assurance vieillesse des travailleurs salariés en date du 18 mars 2009 ;
Vu l'avis du conseil d'administration de l'Agence centrale des organismes de sécurité sociale en date du 20 mars 2009 ;
Vu l'avis du conseil d'administration de la Caisse nationale des allocations familiales en date du 7 avril 2009 ;
Vu l'avis de la commission des accidents du travail et des maladies professionnelles en date du 15 avril 2009 ;
Vu l'avis du conseil de la Caisse nationale de l'assurance maladie des travailleurs salariés en date du 2 juillet 2009 ;
Le Conseil d'Etat (section sociale) entendu,
Décrète :

Article 1

Dans la partie réglementaire du code de l'action sociale et des familles, le titre VI du livre II est complété par un chapitre V ainsi rédigé :

« Chapitre V

« Statut des personnes accueillies par des organismes
d'accueil communautaire et d'activités solidaires

« Section 1

« Agrément des organismes mentionnés à l'article L. 265-1

« Art.R. 265-1.-L'agrément est délivré par arrêté du préfet du département du siège social de l'organisme concerné.
« Lorsqu'il est délivré à un groupement auquel adhèrent des organismes situés dans plusieurs départements ou à un organisme qui comporte des établissements dans plusieurs départements, l'agrément est délivré par arrêté conjoint des ministres chargés de l'action sociale, du travail et de la sécurité sociale dans les conditions définies à l'article R. 265-3. Cet agrément vaut agrément des organismes ou établissements locaux dont la liste figure en annexe à l'arrêté.
« Art.R. 265-2.-Pour délivrer ou refuser l'agrément prévu au premier alinéa de l'article R. 265-1, le représentant de l'Etat dans le département prend en compte les éléments suivants :
« 1° Les garanties techniques et déontologiques présentées par l'organisme, notamment son indépendance et sa transparence financières, la nature de son action en faveur des personnes en difficulté et son respect des valeurs républicaines ;
« 2° Les garanties apportées aux personnes accueillies concernant les conditions d'hébergement, d'exercice de l'activité, de soutien personnel, d'accompagnement social et de soutien financier prévues à l'article L. 265-1 ;
« 3° Les caractéristiques des personnes accueillies et la nature des activités exercées ;
« 4° Le caractère à but non lucratif de l'organisme.
« Le préfet du département consulte pour avis sur la demande d'agrément la commission départementale de la cohésion sociale mentionnée à l'article R. 145-4. La commission donne son avis dans un délai de deux mois après réception du dossier complet de la demande. Elle sollicite, en vue de leur audition, les représentants départementaux des organisations syndicales représentatives au niveau national, lorsque ces organisations ne sont pas représentées en son sein.
« Préalablement à l'avis de la commission, il est demandé aux membres de déclarer leurs intérêts à l'égard du groupement et il est procédé à l'identification des éventuels conflits d'intérêt. Les membres de la commission qui rencontreraient un conflit d'intérêt ne prennent pas part au vote.
« Le préfet du département prend la décision de délivrance ou de refus de l'agrément dans un délai de deux mois à compter de l'avis de la commission. Lorsque le préfet délivre l'agrément, il en informe le ministre chargé de l'action sociale.A défaut de décision dans ce délai, la demande d'agrément est refusée. Si l'organisme a demandé l'application des dispositions de l'article L. 241-12 du code de la sécurité sociale, la décision d'agrément emporte, pour l'organisme, application de ces dispositions.
« Art.R. 265-3.-Pour délivrer ou refuser l'agrément à un groupement ou à un organisme prévu au deuxième alinéa de l'article R. 265-1, les ministres prennent en compte les éléments suivants :
« 1° Les garanties techniques et déontologiques présentées par le groupement ou par l'organisme, notamment l'indépendance et la transparence financières, la nature de son action en faveur des personnes en difficulté et le respect des valeurs républicaines ;
« 2° Les garanties apportées aux personnes accueillies relatives aux conditions d'hébergement, d'exercice de l'activité, de soutien personnel, d'accompagnement social et de soutien financier, prévues à l'article L. 265-1 ;
« 3° Le caractère à but non lucratif du groupement ou de l'organisme ou des adhérents et établissements affiliés ;
« 4° Les caractéristiques des personnes accueillies et la nature des activités exercées ;
« 5° Les modalités selon lesquelles le groupement ou l'organisme s'assure du respect par ses adhérents, ses affiliés ou ses établissements des garanties mentionnées au 2° ci-dessus.
« Le ministre chargé de l'action sociale consulte pour avis sur la demande d'agrément le Conseil national des politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion prévu à l'article L. 143-1.
« Le conseil donne un avis dans un délai de deux mois après réception du dossier complet de la demande.
« Préalablement à l'avis du conseil national, il est procédé à une vérification des intérêts déclarés de ses membres à l'égard du groupement ou de l'organisme et à l'identification des éventuels conflits d'intérêt. Les membres du conseil national qui rencontreraient un conflit

d'intérêt ne prennent pas part au vote.
« Les ministres chargés de l'action sociale, du travail et de la sécurité sociale prennent leur décision de refus ou de délivrance de l'agrément dans un délai de deux mois à compter de l'avis du conseil national.
« Si le groupement, pour tout ou partie de ses adhérents ou affiliés, ou l'organisme pour ses établissements a demandé à bénéficier des dispositions de l'article L. 241-12 du code de la sécurité sociale, la décision d'agrément emporte, pour les organismes en cause, application de ces dispositions.
« Art.R. 265-4.-La demande d'agrément est adressée à l'autorité administrative compétente, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception ou par voie légale par le représentant légal de l'organisme ou du groupement. Elle comprend :
« 1° Les motifs de la demande et les conséquences attendues de l'agrément ;
« 2° La raison sociale de l'organisme demandeur et son adresse ainsi que, le cas échéant, les raisons sociales et adresses des adhérents, affiliés ou établissements, s'il s'agit d'un organisme ou d'un groupement mentionné au deuxième alinéa de l'article R. 265-1 ;
« 3° Le projet social et les statuts de l'organisme et, s'il s'agit d'un groupement, le projet social et les statuts des organismes adhérents ou affiliés ;
« 4° Un dossier précisant les règles de vie communautaire, les caractéristiques des personnes accueillies auxquelles s'appliquent ces règles, les modalités de participation des personnes accueillies à des activités solidaires, le soutien financier qu'elles reçoivent et, le cas échéant, leur participation financière à la vie communautaire, les conditions dans lesquelles la santé et la sécurité au travail de ces personnes sont garanties, et les autres activités de l'organisme ou du groupement demandeur ;
« 5° Le projet de convention mentionnée au septième alinéa de l'article L. 265-1 ;
« 6° Les comptes de l'organisme ou du groupement demandeur au titre des deux derniers exercices ainsi qu'une description de ses moyens humains et financiers.

« Section 2

« Suivi, renouvellement et retrait de l'agrément

« Art.R. 265-5.-Toute modification des éléments mentionnés aux 2° et 3° de l'article R. 265-4 est notifiée à l'autorité administrative ayant délivré l'agrément.
« Art.R. 265-6.-La convention mentionnée au septième alinéa de l'article L. 265-1 prévoit les modalités de suivi de son exécution.
« Art.R. 265-7.-L'agrément est accordé pour une durée de cinq ans. Il est renouvelable.
« Art.R. 265-8.-L'action des organismes est soumise à une évaluation par les autorités qui ont délivré l'agrément. Cette évaluation prend en compte les finalités définies par les textes fondateurs de l'organisme ou du groupement au moment où il a présenté sa demande d'agrément.
« Art.R. 265-9.-La demande de renouvellement est déposée au plus tard trois mois avant l'échéance de l'agrément.
« Elle est accompagnée d'un bilan qualitatif et quantitatif de l'activité assurée pendant la période de l'agrément par l'organisme ou le groupement en faveur des personnes accueillies. Ce bilan précise les caractéristiques de ces personnes, les modalités et la durée de leur séjour, leur devenir et les actions conduites en vue de leur insertion sociale et professionnelle. Pour les groupements, le bilan précise en outre l'activité des adhérents, établissements ou affiliés dans ces mêmes domaines.
« Art.R. 265-10.-L'agrément peut être retiré, à titre temporaire ou définitif, en cas de méconnaissance par l'organisme ou le groupement agréé des dispositions de l'article L. 265-1 et des dispositions du présent chapitre, après que l'organisme ou le groupement a été invité à présenter ses observations.

« Art.R. 258-11.-Les ministres chargés de l'action sociale, du travail et de la sécurité sociale transmettent tous les deux ans au Conseil national de lutte contre la pauvreté et les exclusions un rapport relatif aux conditions d'application de l'article L. 265-1. »

Article 2 En savoir plus sur cet article...

Le ministre du travail, des relations sociales, de la famille, de la solidarité et de la ville, le ministre du budget, des comptes publics, de la fonction publique et de la réforme de l'Etat et le haut-commissaire aux solidarités actives contre la pauvreté sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au Journal officiel de la République française.

Fait à Paris, le 14 juillet 2009.

François Fillon

Par le Premier ministre :

Le ministre du travail, des relations sociales,
de la famille, de la solidarité
et de la ville,
Xavier Darcos

Le ministre du budget, des comptes publics,
de la fonction publique
et de la réforme de l'Etat,
Eric Woerth

Le haut-commissaire
aux solidarités actives contre la pauvreté,
Martin Hirsch

Présentation des évolutions historiques de l'ESS de 1789 à la révolution industriel- début du 20ème siècle. (d'après Fretel, 2004).

La première période 1789-1801 relève de l'antagonisme entre Libéralisme économique et libéralisme politique vs libéralisme civil

La déclaration des droits de l'Homme de 1789 et celle de la déclaration de 1793 sont le pendant d'un libéralisme politique émergent alors que l'idéal de l'époque est un libéralisme économique, où des petits propriétaires conduisent le jeune régime républicain. Or, Fretel souligne le paradoxe selon lequel la liberté civile et la logique y afférent s'opposent aux deux autres logiques, voir tente de les détruire. Les organisations de la « société civile » sont vues comme *productrices de privilèges envers des groupes particuliers, portant atteinte de ce fait à la construction d'une nation homogène, unie*. Rosanvallon faisait état de la suppression des corps intermédiaires et du *redéploiement des affects sociaux et du lien social qui donnait sa consistance pratique à l'être ensemble.* L'association permettait alors de remplir cette fonction, la structure naissait alors du besoin de lien social, nécessaire à l'individu dans un régime où prédominait les libéralismes économiques et politiques.

Mais Fretel de préciser, qu'il ne s'agit pas de structures de types jurandes, corporations, etc., celles-ci participant de la logiques marchandes sociales et économiques, mais plus de type associatif comme maintien de lien individuel dans le cadre de sphère privé.

La deuxième période va de 1802 à 1848, et voit s'opposer libéralisme économique vs libéralisme politique et libéralisme civil

Il est ici question de l'influence du régime napoléonien et de la restauration sur les modalités associatives. Les transformations sont importantes même si on ne peut dire de ces périodes qu'elles s'opposent à toutes formes de libéralisme. Le régime est fortement centralisé et le régime industriel qui accompagne l'unification administrative, doivent assurer à la France du développement économique nécessaire à la résolution de la question sociale. C'est le droit

d'association qui porte haut la liberté civile, mais celle-ci est remise en cause par une politique répressive. *L'article 291 du code pénal de 1810 soumet la constitution de groupes de plus de 20 personnes à une autorisation préalable du gouvernement. Ce cadre législatif sera renforcé après la Révolution de 1830, par la loi du 10 avril 1834 qui aggrave les peines encourues en cas de non respect de l'article 291 du code pénal. De plus la loi de 1834 interdit la constitution de fédérations et de sections qui avaient permis de contourner la limite imposée de 20 personnes par groupements.*

Fretel rappelle que Saint-Simon est emblématique de cette période. « *Il intègre dans sa philosophie économique la notion de liberté individuelle issue de la Révolution : pour lui*, "*les travailleurs doivent rester entièrement libres, n'être point gênés dans le travail de production* […] *n'être point troublés dans la jouissance de ce qu'ils ont produit"*. » Saint-Simon lie, par son approche, l'intérêt collectif et les libertés individuelles *via* l'association industrielle. Nous sommes ici aux origines des relations professionnelles. Sa conception oppose l'administration des choses à celle des hommes, la première issue du régime de l'industrialisme est le terrain favorable à la classe productive. Celle-ci gère les intérêts généraux de la société, dans la mesure où l'organisation sociale dépend non plus de l'ordre politique mais de l'ordre économique industriel. « *Dans l'ancien système les dispositions principales devaient avoir pour objet de donner beaucoup de force au gouvernement, et d'établir solidement le pouvoir des premières classes sur les dernières ... Dans le nouveau système, au contraire, les dispositions principales doivent avoir pour objet d'établir clairement, de combiner le plus sagement possible les travaux à faire par la société pour améliorer physiquement et moralement l'existence de tous ses membres ».*

Ainsi, la base même de l'organisation sociale est les ateliers au sein desquels les individus sont engagés dans des rapports industriels, vers un *grand but industriel commun.* On passe alors du régime politique à celui de la propriété privé.

D'ailleurs à l'instar de Saint-Simon, Gide et Rist considèrent que le gouvernement n'est pas nécessaire et que seul compte les *savants, les industriels, les banquiers et les négociants, (…), parce que leur activité seule est vraiment féconde et nécessaire. Ce sont eux qui gouvernent en*

réalité et qui détiennent la véritable puissance» ; de plus l'état centralisateur serait une entrave aux libertés individuelles que prônent l'association et le mouvement ouvrier organisé parfois en sociétés secrètes.

1840 est en France, l'ère du Capitalisme industriel[1] où la république de petits propriétaires s'efface progressivement sous la pression du mouvement ouvrier, organisé en association. Le modèle d'association est à l'époque l'instrument le plus efficace des classes ouvrières pour organiser le changement social. Le Capitalisme n'est pas libéralisme mais un opportunisme, où les notables et industriels instrumentalisent à la fois les logiques économiques libérales et l'intervention de l'Etat pour favoriser le développement de leurs industries.

Le libéralisme civil et le mouvement ouvrier s'expriment *via* l'Association, parce que cette structure est appropriée à *de nouvelles formes d'organisations économiques.* Le libéralisme économique via des économistes libéraux s'opposent fortement à la montée de ce libéralisme civil, d'autant plus qu'il y a un enjeu politique : *l'idée d'association remet en cause la notion de propriété privée, de concurrence et les rapports capital/travail.*

Dans sa *Sociologie des Relations professionnelles,* Lallement rappelle que durant cette même période que distingue Fretel, qu'en France, les logiques de relations professionnelles naissent de la pratique des sociétés de secours mutuel qui se sont développées entre 1815 et 1830. En Allemagne, des systèmes d'assurance : caisses patronales, assurances privées, caisses municipales et caisses syndicales, sont initiées par des institutions telles les maisons et les colonies de travail. Ces assurances permettent aux travailleurs syndiqués de refuser des emplois mal rémunérés.

Des auteurs notent qu'il existe depuis les origines, une distinction entre syndicalisme sociétaire et syndicalisme communautaire (De Laubier, 1985). Le premier servant à endiguer les effets

[1] *Avant cette date, la France est au trois-quarts rural, et du fait du manque de progrès technique dans le secteur agricole et industriel, la formation et l'accumulation du capital restent limitées. C'est seulement vers la fin de notre première période d'étude (1815-1848) que l'on voit se mettre en place un véritable régime industriel capitaliste : les industries motrices (coton, laine, charbon et fonte) se développent et se concentrent mettant fin au régime des travailleurs indépendants et isolés, l'urbanisation s'accélère tandis que la constitution d'un grand marché est favorisé par la construction du chemin de fer.* in A. Fretel, *les transformations de l'idée d'association sous l'effet des changements politiques et économiques* (présenté au) Forum de la Régulation, 9/10 Octobre 2003, Paris, p.6

dévastateurs de la concurrence économique, le second garantissent aux salariés-adhérents les moins qualifiés une insertion sociale. Néanmoins, cette vision de Laubier reste suggestive (Lallement, 1995).

D'ailleurs Lallement rappelle le rôle qu'ont joué les syndicats sociétaires dans la construction du système de relations professionnelle en Angleterre. En reconnaissant le droit de grève (1824-1825) aux *Trades Unions* (unions de métier), cela favorise une augmentation du nombre d'adhérents. Mais ces lois ne favorisent pas les ouvriers de la grande industrie (chapelier, imprimeurs, menuisiers, tisserands, etc.) hautement qualifiés organisés en *Craft Unions* (syndicats de métiers).

Les Trades Unions commencent à se fédérer au niveau national, le Trade Union Congress devient l'organe fédérateur des associations professionnelles et des bourses du travail et mutuelles se développent.

A Contrario, le syndicalisme français reste plus attaché à sa forme communautaire. Il peine à augmenter le nombre de ses adhérents, et l'une des raisons à ce lent passage du syndicalisme communautaire au syndicalisme sociétaire s'explique par la variable politique.

Le débat politique est présent dans la construction du système de relations professionnelles en France. Et Lallement utilise la typologie de Lipset *pour expliquer les tendances réformistes et révolutionnaires* qui façonnent les mouvements ouvriers de l'époque. Deux paramètres sont mis en évidence dans le modèle de Lipset. Il retient la *nature de la structure sociale avant l'industrialisation* et *la façon dont les élites économiques et politiques autorisent les travailleurs à participer à la vie économique et politique.*

Il démontre d'une part que dans les pays sans passé féodal, *là où les lignes de démarcation statutaire antérieures sont imprécises,* il y a peu de conscience de classe, peu d'identités sociales fortes favorables à l'action collective. Le terreau féodal était alors propice pour la lutte des classes et l'émergence du mouvement socialiste. D'autre part, les mouvements ouvriers se sont d'autant plus développés et ont été d'autant plus virulent que les élites économiques et politiques s'opposaient à leur participation à la vie et aux débats politiques. Les syndicats se

sont donc vus dans l'obligation d'intervenir sur la scène politique, le suffrage universel étant le second facteur favorable à l'émancipation politique ouvrière.

Lallement explique également que les mouvements syndicaux nord-américains et britanniques se sont développés sur une logique économique de contrôle de l'emploi, perméable aux idées marxistes et anarchistes. Néanmoins, le mouvement ouvrier a su représenter les intérêts ouvriers au parlement. En Angleterre, le Parti travailliste est créé à partir de 1893 et envoie des députés ouvriers à la chambre. En France, comme dans d'autres pays, le mouvement syndical prend très tôt des accents idéologiques proches du socialisme et de l'anarchisme. Cette doctrine s'oppose au conservatisme des élites. Après la loi Le Chapelier, le droit à la grève n'a été reconnu qu'en mars 1984 avec l'arrivée des républicains.

En ce qui concerne les associations d'employeurs, et la représentation des élites économiques et industrielles, celle-ci se met en place entre 1830-1840. S'organisent alors des groupes d'influence et associations économiques déjà préexistants. L'action patronale tend à maîtriser les conditions d'une concurrence et à élargir leur champ d'application et de compétences. Les premières unions professionnelles cherchent à imposer aux pouvoirs publics l'implantation de barrières douanières ; de plus, *la collaboration (…) permet d'élaborer des listes* contre les militants, de s'associer et de se soutenir mutuellement en cas de risques de grèves, d'imposer *des certificats de bonne qualité pour le réemploi,* d'organiser la surveillance et *le mouchardage* via les bureaux d'embauche, de faire appel à des milices privées pour empêcher les rassemblements et les grèves. En s'organisant au niveau de la représentativité international, les associations d'employeurs français éprouvent une certaine réticence à mutualiser leurs efforts de peur de perdre une autonomie de gestion. A cela, Lallement rajoute que « *dans les pays, où comme en France, les doctrines socialistes révolutionnaires ont trouvé écho favorable, les organisations de salariés estiment que la négociation de branche ou régionale est non seulement une manière de faire profiter le plus grand nombre de salariés possible des acquis de la négociation, mais aussi le moyen de continuer à mener une lutte de classes globale sans se compromettre dans des accords d'entreprise locaux. »*

La troisième période remonte entre 1848 et 1850 : libéralisme politique et libéralisme civil vs libéralisme économique

1848, l'idée d'association s'organise sous des formes institutionnelles variables : mutuelles, coopération de production, de consommation. Le modèle d'organisation que prônent l'association et ses formes institutionnelles tend à renouveler les rapports au sein des entreprises, quant à la propriété du capital et les normes de rémunérations. C'est l'approche de Louis Blanc, qui est la plus explicite de ce principe. La nouvelle organisation du travail met à plat les phénomènes de concurrence qui *est pour le peuple un système d'extermination*. Contre la concurrence, naissent des sociétés ouvrières de production. Toujours au sein des ateliers sont alors régulés les principes de hiérarchie via des élections, la protection des travailleurs, les salaires et des avantages pour l'achat d'outils… mais Louis Blanc ne conçoit cette organisation qu'avec l'intervention de l'Etat, qui reste le garant de l'ordre sociale. Il appelle l'Etat à la création d'ateliers sociaux grâce à l'injection de capitaux publics de départ. A l'inverse, Fourier puis Bouchez s'en réfère à l'initiative privée.

Mais cette époque prend fin avec la Restauration de l'ancien Régime, et de nouveau la répression des organisations collectives. Néanmoins, les périodes précédentes ont laissé des traces dans la compréhension et l'appréhension des conditions difficiles de travail. Ainsi, le patronat a recourt à des méthodes associatives pour contrôler ses travailleurs. Au cours de cette phase historique marquée par la 2nde République, la citoyenneté et la souveraineté populaire, et les libertés civiles sont renforcées : la liberté de presse, la liberté d'association sont inscrites dans l'article 8 de la constitution : *« les citoyens ont le droit de s'associer (…) de pétitionner, de manifester leurs pensées par la voie de la presse ou autrement (…) La presse ne peut, en aucun cas, être soumise à la censure »*. La période et logique républicaine est favorable à un libéralisme civil, *l'Association incarnant l'intérêt général. Les clubs se multiplient. Les ouvriers et les socialistes voient l'avènement d'un nouveau régime où le citoyen peut œuvrer dans la vie politique et économique du pays avec comme seul support d'action l'Association.*

La logique économique est également supplantée par la logique civile, dans la mesure où la crise industrielle des années 30, et la lutte contre le chômage conduisent le gouvernement à mettre en place des structures d'ateliers, dit de charité. Fretel emprunte les termes de Agulhon, qui évoquait que *« devant la défaillance de l'industrie privée, l'Etat encourageait les ouvriers à prendre en main eux-mêmes, secteur par secteur, l'activité économique en formant des coopératives de production »*. La lutte contra la crise favorise également *l'inscription d'un droit de secours dans le préambule de la constitution. Celui-ci, déjà présent dans la constitution de 1792, avait été remis en cause par la suite*. Dorénavant, la République assurera la protection des citoyens, et garantit l'éducation, *l'assistance,* le nécessaire à la dignité humaine, *soit en leur procurant du travail dans les limites de ses ressources, ou* en apportant assistance et secours à ceux incapables de travailler.

L'idée d'association se concrétise et devient mutualité, coopération de production ou de consommation. Ces expériences visent à changer les rapports au sein de l'entreprise quant à l'appropriation et la rémunération du capital, et proposent de nouveaux modes d'organisation du travail. La preuve encore que les structures évoluent en fonction des besoins socio-économiques, mais également des cycles politiques et économiques.

La quatrième phase correspond à la période allant de 1851 à 1870, et marquée par une confrontation du libéralisme économique, du libéralisme civil face au libéralisme politique

En 1851, c'est le retour au césarisme politique du Premier Empire. Ce temps et le régime de Napoléon III sont marqués par un centralisme politique et une négation du libéralisme politique. Pourtant, ce même régime est paradoxal puisqu'il encourage le libéralisme civil et la création de mutuelles et coopératives. C'est l'époque des « Sociétés de Secours Mutuels approuvées » légiférées par le décret de mars 1852[1]. Le libéralisme civil va de pair avec le libéralisme économique : *reconnaître des droits individuels, c'est aussi reconnaître l'homme économique mu par ses propres intérêts.* Or, l'émergence des secours mutuels et de la mutualité renforce la

[1] De plus, le délit de coalition est supprimé en 1864 et le droit de réunion rétabli en 1868.

collaboration avec l'Etat vise dans les années cinquante et soixante à encadrer le mouvement ouvrier et à le moraliser.[1]. D'ailleurs, le statut de société de secours mutuels est conditionné par la direction d'un membre du patronat ou autre autorité morale. L'intérêt de Napoléon III est de créer une situation de coopération, où le *pauvre* est moralisé par le *riche. La lutte contre la misère passe donc par une logique institutionnelle hiérarchisée* de logique des classes et de type dominant –dominé qui reprend les rationalités instrumentales de division du travail. Malgré la critique radicale du fonctionnement de l'économie, portée par le mouvement ouvrier, celle-ci est neutralisée et réévaluée par la croyance que l'ouvrier est complètement dépendant du système, puisqu'il ne peut se prémunir seul face aux risques sociaux et économiques.

Au-delà de ces logiques de classe, la posture philanthropique associative favorise cette dépendance institutionnelle. B. Havard dit Duclos rappelle que les trois déterminants de la posture philanthropique *1) le choix délibéré de ne pas agir sur les causes économiques et structurelles de la pauvreté, 2) transformer les dispositions individuelles des pauvres en s'appuyant sur la morale ou sur l'éducation, 3) maintenir le pauvre dans une relation interindividuelle.* De même, Le Play évoque la nécessité d'une logique de gestion de type paternaliste où le bon père de famille, figure de l'autorité s'assure du fonctionnement économique et sociale. Les patrons endossent alors le rôle paternel et autoritaire.

L'économie sociale pratiquée par le patronat permet l'amélioration des structures de prévoyance et une participation des ouvriers aux bénéfices. *Les conditions de vie des travailleurs sont facilitées par la mise à disposition de jardins ouvriers, de logements proches du lieu de travail ou de crèches* ; néanmoins, cette mainmise du patronat et cette hybridation entre la rationalité instrumentale de l'aide au plus souffrant basé sur une logique des classe renforce l'idée qu'au-delà des simples logiques marchandes, non marchandes non monétaires (Laville) les structures de l'ESS sont mués par d'autres variables, comme ici le type de lien social, les modes de production de services et des biens, et la philosophie ou courant de pensée. (Ici le modèle

[1] Fretel note que les Sociétés de Secours Mutuels approuvées sont un moyen de développer le mutualisme aux dépend du mutuellisme (ce dernier regroupant une dimension contestataire). Comme le note A. Gueslin *« pour la première [la mutualité], c'est le début d'une longue collaboration avec l'Etat ; pour le second [le mutuellisme], c'est le rêve ouvriériste et associationniste, en gestation depuis 1830, en passe d'entrer dans la réalité mais finalement mort né »*

paternaliste). Nous sommes loin du simple mélange des logiques avec une prédominance quelconque, mais une force d'hybridation muée par une rationalité plus instrumentale qu'idéologique. Là où Castel considère être une extrapolation d'une politique sociale à une attitude morale à l'échelle des enjeux collectifs[1], nous considérons une instrumentalisation du principe de réciprocité non monétaire au profit d'une logique marchande de l'aide sociale.

La cinquième phase que souligne Fretel 1871-1901 est celle de la juxtaposition des trois libéralismes.

Au cours de la période, le retour à la démocratie va de pair avec le déclin patronal. Le cadre législatif, contraignant, favorise toutefois la reconnaissance des syndicats en 1884 et la fameuse loi 1901, reconnaissant le statut, toujours en vigueur, des associations. La troisième République va être l'occasion d'un équilibre entre libéralisme politique, économique et civil.

Le régime voit naître cette « *grande loi de la Troisième République* » qu'est le statut des associations. L'association devient plus qu'un *simple contrat spécial* une *liberté individuelle. La liberté d'adhérer ou de ne pas adhérer est la même que celle de contracter ou de na pas contracter*.

Or, cette liberté et ce statut ou contrat associatif subira l'influence de logiques au cours du siècle. Ces évolutions et influences prouvent à quel point il est peu pertinent de cadrer la rationalité ou logique associative dans des cases tiers-secteurs, secteur non marchand ou non monétaire, etc.

La pensée économique sociale est alternative des politiques néolibérales. Ces dernières s'en remettent au marché pour remplacer les régulations étatiques considérées comme rigide, et une entrave à la croissance. Or, Laville notait dans son *dictionnaire de l'autre économie*[2], 3problèmes importants conséquent aux politiques néolibérales et à la

[1] *Ce qui tient lieu de politique sociale consiste à extrapoler une attitude morale à l'échelle d'enjeux collectifs.*

[2] J.L. Laville, A D Cattani, Dictionnaire de l'autre économie, Paris, Gallimard « Folio Actuel », [Desclée de Brouwer, édition 2006], 2006, pp. 10-11

radicalisation des théories du choix rationnel, à la seule rationalité utilitaire et instrumentale.

Le premier problème est lié aux exigences de rendement des flux financiers sur les marchés internationaux de capitaux. La pratique de taux élevés pour rémunérer les actionnaires transforme le travail en une variable d'ajustement. *« La flexibilisation et l'intensification du travail offrent des avantages à une minorité tout en menaçant la majorité de précarisation ou d'exclusion.*[1] *»*

Le deuxième problème est relatif à l'aggravation des inégalités. Cette inégalité s'accompagne d'une conception méritocratique des élites considérant que ces inégalités sont la résultante de l'effort et du talent de certains, du manque de volonté et de créativité des autres. Une conception qui justifie, selon Laville, un processus de paupérisation des « moins capables »[2].

Or, déjà Marx imputait cette paupérisation à un processus d'économie politique induit par le capitalisme industriel…et aujourd'hui, par la financiarisation de l'économie, la privatisation des services publics, montée des règles concurrentielles dans des activités qui en étaient exemptes. La protection sociale n'échappe pas aux règles et aux mécanismes du marché. L'économie sociale et solidaire apporte des solutions à cette paupérisation.

Enfin, le dernier problème est l'accumulation des risques et des dangers que notre économie de marché fait encourir à la planète et à sa population. La croissance devient une atteinte à la survie de la planète, les modes de production nient leur répercussions sur l'environnement (pollutions réchauffement climatique). Selon Beck, nous sommes entrés dans l'ère de la société du risque.

---

[1] *Op.cit. p10*

[2] Selon le *Rapport mondial sur le développement humain 1999-2004* du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), les 20% les plus pauvres de la population mondiale ne disposent que de 1,1% du revenu mondial et les 20% les plus riches de 86% de ce revenu.

Les trois éléments cités témoignent des limites d'un modèle de développement où l'économie qui tient une place trop importante, et où la recherche du profit élime d'autres considérations autrement plus *vitales.* Cette dérive s'accompagne d'une baisse du pouvoir étatique, celui-ci se résumant à pourvoir les conditions suffisantes au fonctionnement optimal du marché. L'administration publique n'intervenant que comme une solution palliative en cas d'échecs, ou dans la situation où les conditions de fonctionnement de marché ne peuvent être remplies. De plus, on note que la solidarité assurée par la redistribution publique, alimentée par les prélèvements sociaux, sont fonction des performances de la croissance marchande. Le fordisme devient alors un providentialisme (Bélanger et Lévesque, 1991[1]) ; les dérives de l'économie de marché et les faiblesses de l'Etat ont conduit à une forme de réencastrement démocratique de l'Economie.

[1] P.R. Bélanger, B. Lévesque « La théorie de la régulation, du rapport salarial au rapport de consommation. Un point de vue sociologique », *Cahiers de recherche sociologique,* n°17, 1991

L'association comme une convention : les relations contractuelles

Une association est d'abord un contrat ; une personne morale de droit privé soumise comme toute autre personne privée à l'ensemble des règles du droit civil (Castro, 1997). Castro distingue trois domaines contractuels dans lesquels peuvent être classées la plupart des situations rencontrées dans une association : celui des statuts d'association ; celui des contrats qui se forment dans le cadre de l'association entre ses divers acteurs ; celui, enfin, des contrats entre l'association et les tiers (autorités ou citoyens)[1].

> **« L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes… »**
> (premiers mots de l'article 1er du titre premier de la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association).

Le législateur a voulu que les associations soit un contrat, pour que la liberté d'association puisse être efficacement mise en œuvre.

Evidemment, l'institution association ne se résume pas à un contrat. Pourtant sur le plan juridique, on peut traduire un grand nombre de situations, de relations, d'interactions entre les divers acteurs de l'association. Celles-ci se développent sous forme de réseaux, de contrats. Elles s'appuient sur les règles du droit civil afin de résoudre les problèmes que posent la naissance, la vie, l'organisation, l'activité et les contentieux d'une association ; sans négliger le fait que l'association est soumise comme toute personne morale de droit privé à l'ensemble des règles du droit civil.

Un contrat est un accord de volontés en principe autonomes, en vue de produire des effets de droit ; c'est une convention génératrice d'obligations. Cette convention implique : La sécurité des parties au contrat et des tiers ; la protection du consentement ; la commodité des opérations juridiques.

[1] On peut ainsi repérer trois domaines contractuels dans lesquels peuvent se classer la plupart des situations rencontrées dans une association : (1) Le domaine contractuel fondamental, celui du contrat d'association lui-même. Celui-ci est exprimé et rédigé dans les statuts de l'association. Ils sont d'une importance capitale pour le groupe, puisqu'ils les lient entre eux et font d'eux des membres. (2) Le domaine des contrats qui se forment, d'une part entre les divers acteurs de l'association (A savoir, les dirigeants, membres, cadres et personnels salariés, bénévoles de terrain) et l'association, et d'autre part entre un ou plusieurs de ses membres ou collaborateurs. (3) Le domaine des contrats et des conflits qui se forment entre l'association (par l'intermédiaire de ses représentants ou préposés) et des tiers (pouvoirs publics, donateurs, subventions, usagers, clients, bénéficiaires, assistés, concurrents, etc.)

Les règles sont relativement formelles, c'est néanmoins le consensus qui en constitue un fondement essentiel, à savoir les principes de bonne foi, d'autonomie des volontés et de respect de la parole donnée.

> **« Elle (l'association) est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations »** (fin de l'article 1er de la loi du 1er juillet 1901).

La formation du contrat d'association est soumise aux conditions de validité et éventuellement susceptible de sanctions et de nullité. Tout découle de la capacité des parties, de leur consentement, de l'objet du contrat (Castro, 1996). C'est dire aussi que la bonne exécution d'un tel contrat fait intervenir des règles bien définies, et notamment celles de la responsabilité contractuelle.

L'article de Castro énumère plusieurs types de conventions internes et les logiques correspondantes. Cela permet d'avoir une vision de l'ensemble des parties prenantes. On peut percevoir les différentes influences et les conflits d'intérêt possibles.

- Il y a les contrats découlant du contrat d'association de base et définissant, pour chaque catégorie de membres d'une association, les services et prestations que celle-ci doit lui apporter et la contrepartie des obligations des chacun des membres envers l'association.
- Il y a les statuts et contrats qui définissent les mandats, pouvoirs et délégations des dirigeants, preneurs de décisions, responsables et chargés de mission, agissant au nom et pour le compte de l'association ; les contrats conclus entre les instances délibérantes, fondamentale (assemblée générale) ou dérivées (organes de gestion et de contrôle, qu'ils s'appellent comité directeur, comité exécutif, conseil d'administration, conseil directeur, comité de surveillance, bureau, etc.) entre ces instances et les mandataires et ceux recevant d'eux des délégations de pouvoir, le tout pour définir pouvoirs et responsabilités et modalités de reddition des comptes.
- Il y a les contrats de travail liant les salariés à l'association ; par définition, ces contrats traduisent un lien de subordination. Un individu peut cumuler les qualités de membres

du groupement, d'une part, et de salarié, de l'autre (à la fois adhérent convaincu à l'objet du groupement et collaborateur appliqué dans l'exercice de ses activités)

- Il y a enfin les possibles conventions entre l'association et tel ou tel de ses administrateurs ou membres, ou plusieurs d'entre eux, pour des objets différents de la poursuite de l'objet statutaire, même s'il s'agit de l'intérêt de l'association.

Par ailleurs, dans la catégorie du contrat de l'association avec les tiers, on peut noter le cas des contrats avec les fournisseurs, les donateurs (des contrats de vents, de commodat, de louage de service, des contrats de bienfaisance, des contrats de subventions, de prêts, de l'apport matériel ou immatériel) régis selon le type de partenaires, par les règles du droit civil ou du droit administratif ; mais on note surtout le cas de bénéficiaires, usagers appelés à participer de « l'intérieur » aux opérations de l'associations, devenant ainsi à la fois tiers et membres (les cas des compagnons est plus qu'emblématique).

Tableau Répartition des Communautaires selon l'âge (Emmaus le Plessis Trévise)

Répartition par âge	Total (individus)
Entre 18 et 25 ans	0
Entre 26 et 30 ans	4
Entre 31 et 50ans	9
Entre 51 et 60ans	15
Plus de 60ans	6

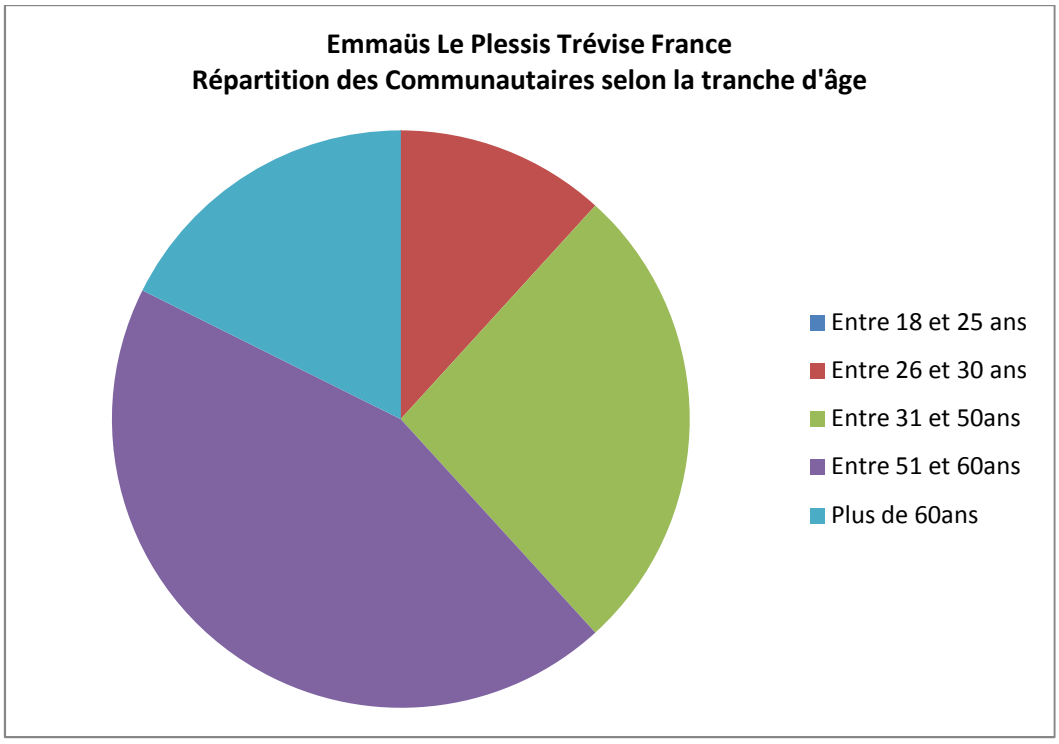


Tableau Répartition des Communautaires selon l'âge (Emmaus Navarra)

Répartition selon l'âge	Total (individus)
Moins de 20ans	1
Entre 21 et 30ans	16
Entre 31 et 40ans	25
Entre 41ans et 50ans	37
Entre 51 et 55 ans	9

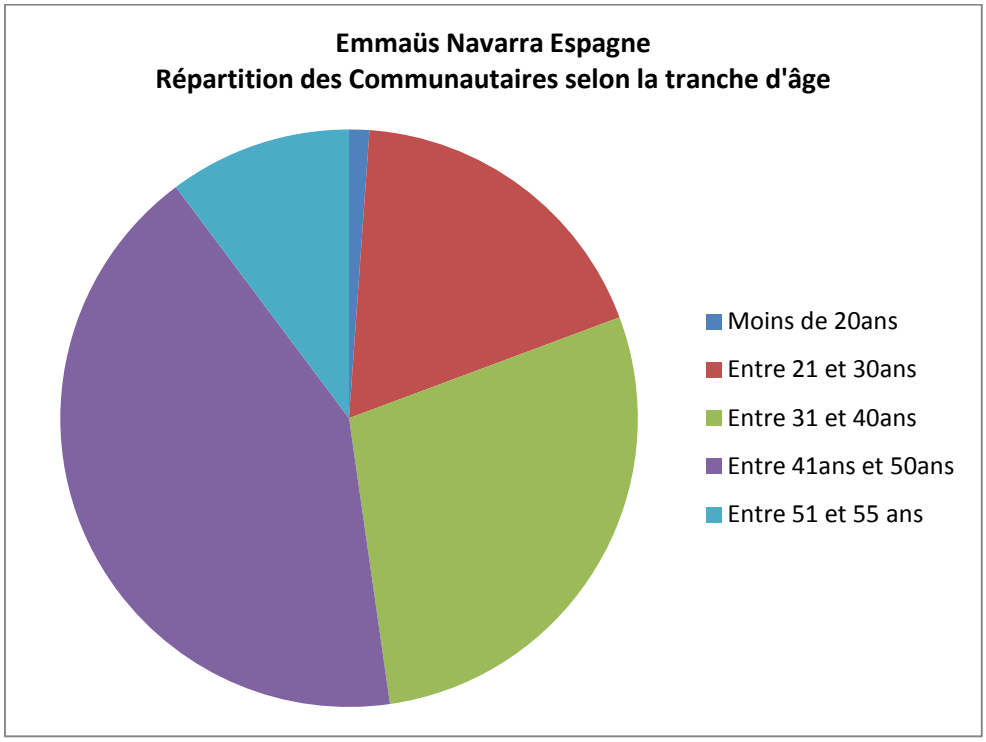


Tableau Répartition des Communautaires selon l'âge (Emmaus Colchester)

Répartition selon la tranche d'âge	Total (individus)
De 18 à 25ans	3
De 26 à 35ans	2
De 36 à 45 ans	1
De 46 à 55 ans	5
De 56 à 65 ans	
De plus de 66ans	

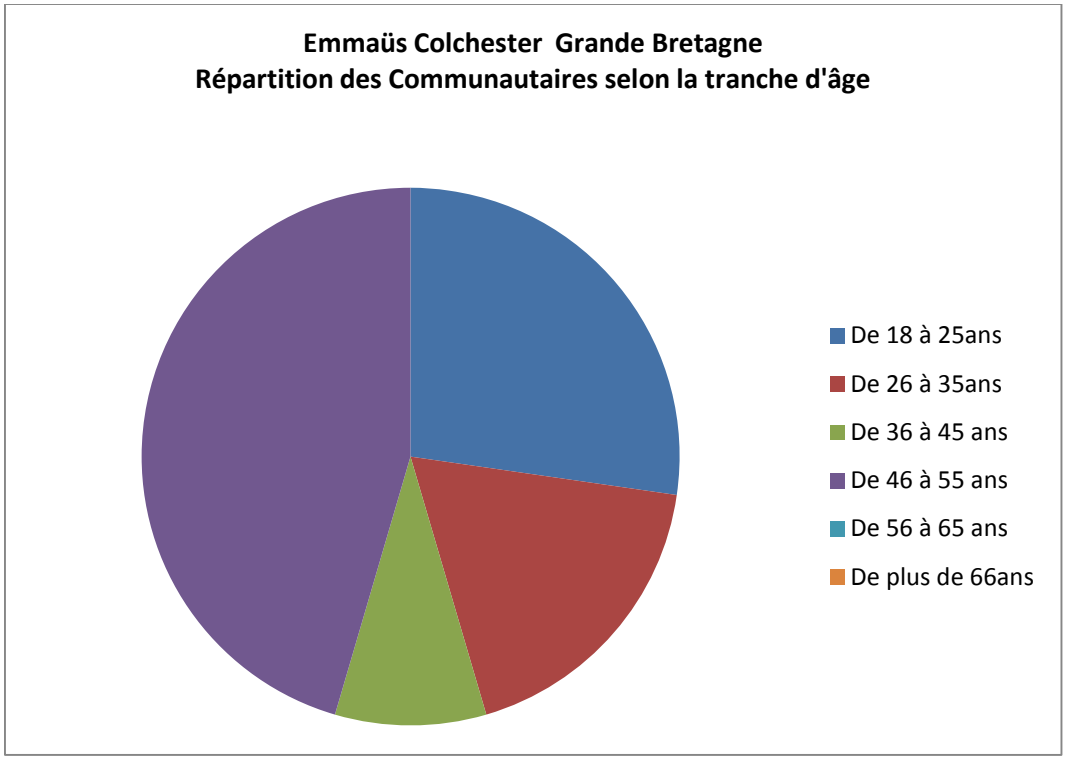


Tableau Répartition des Communautaires selon la durée de présence au sein de la structure (Emmaus Le Plessis Trévise)

Répartition selon l'ancienneté	Total (individus)
Moins de 3mois de présence	3
De 3 à 6mois de présence	3
De 6mois à 1an	4
De 1an à 2 ans	5
De 5à 10ans	10
Plus de 10ans (*)	5

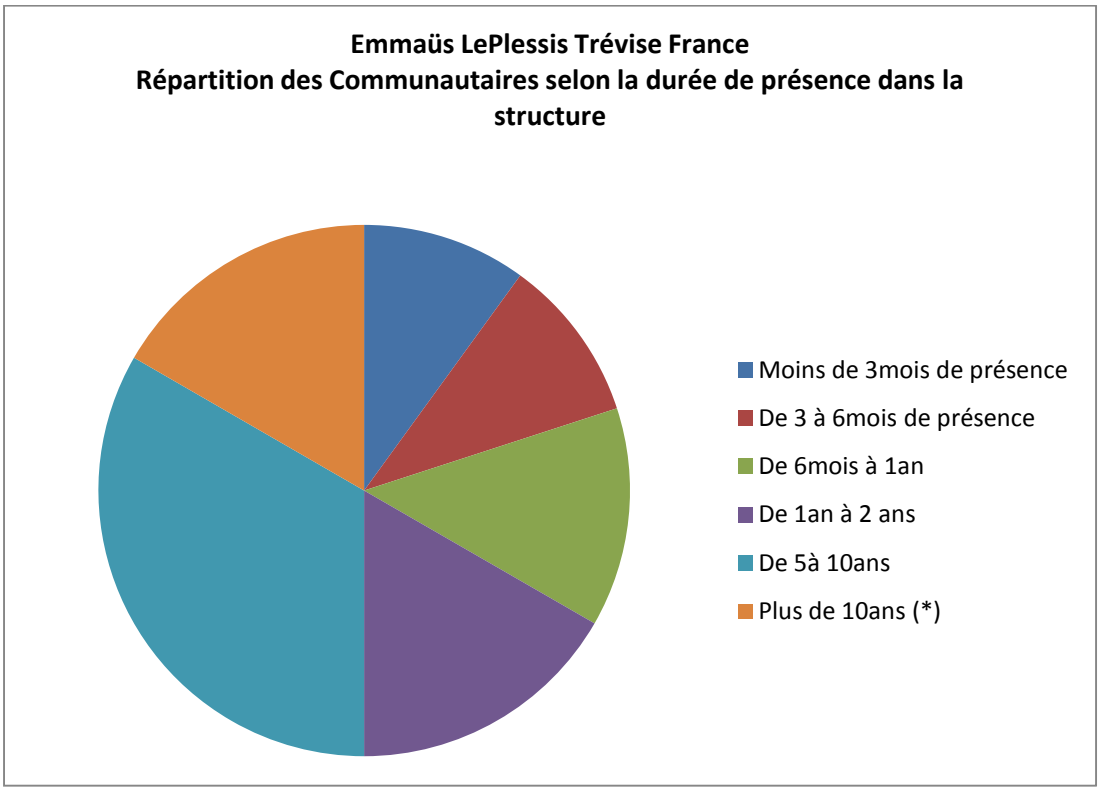
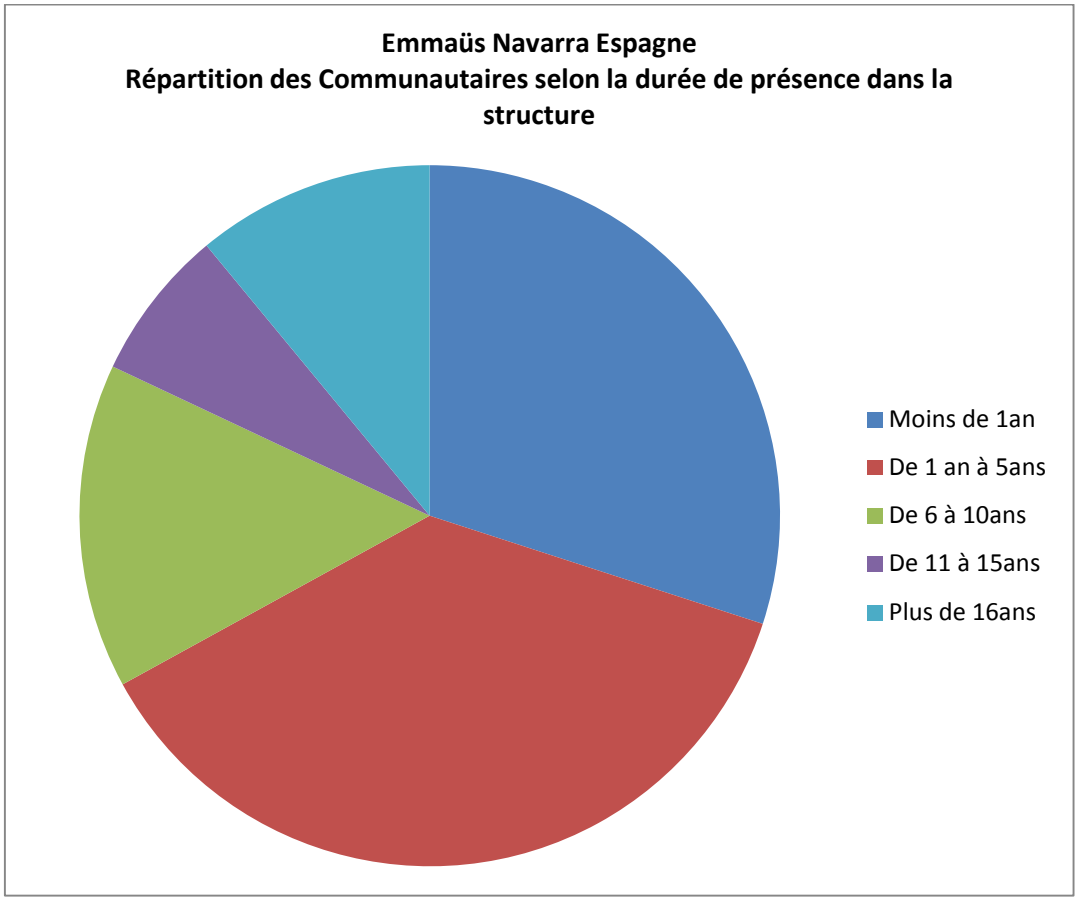


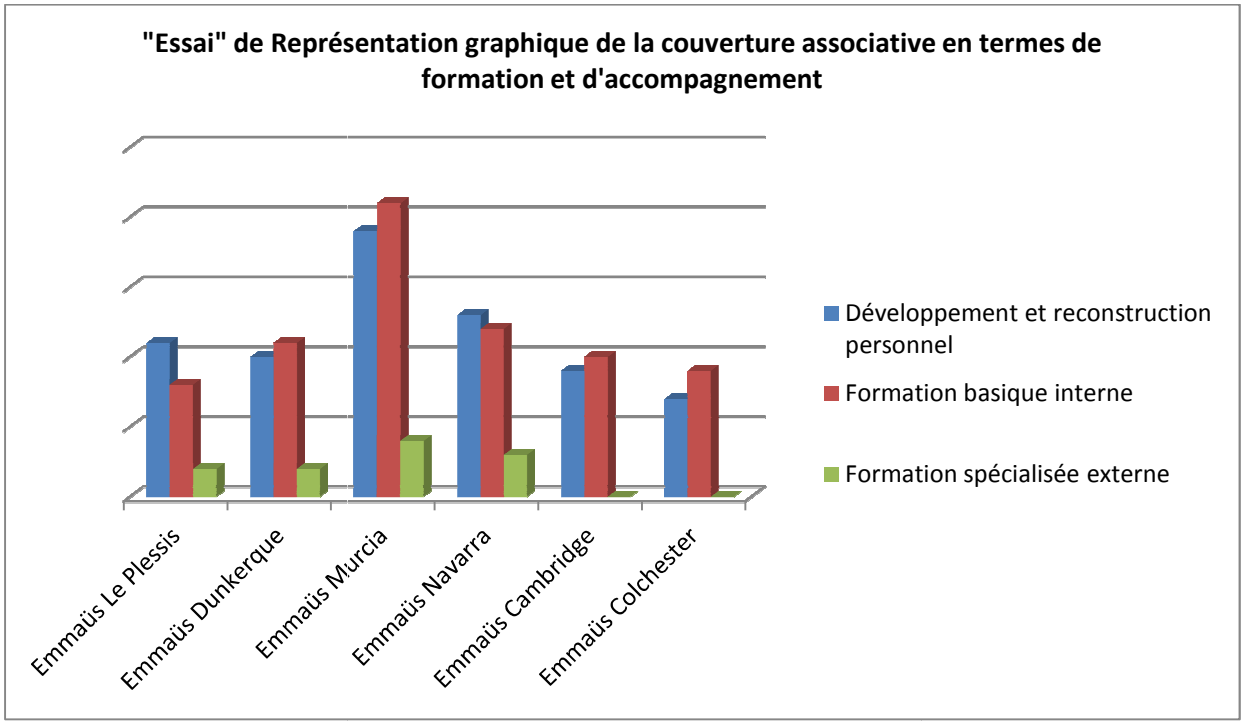
Tableau Répartition des Communautaires selon la durée de présence au sein de la structure (Emmaüs Navarra)

Répartition selon la durée de présence au sein du collectif	Total (individus)
Moins de 1an	30
De 1 an à 5ans	37
De 6 à 10ans	15
De 11 à 15ans	7
Plus de 16ans	11



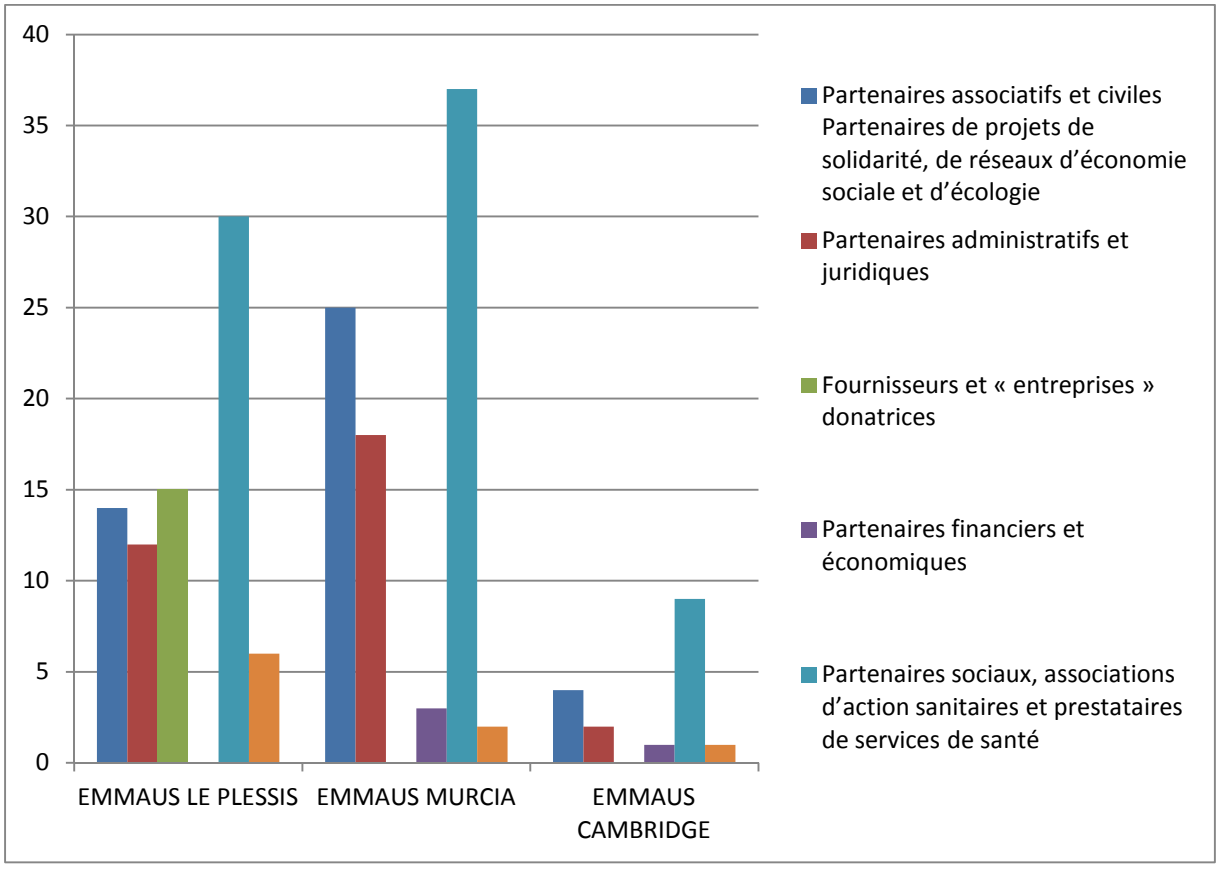
Essai de tableau représentatif de la couverture associative en termes de formation et d'accompagnement

	Emmaüs Le Plessis	Emmaüs Dunkerque	Emmaüs Murcia	Emmaüs Navarra	Emmaüs Cambridge	Emmaüs Colchester
Développement et reconstruction personnel	11	10	19	13	9	7
Formation basique interne	8	11	21	12	10	9
Formation spécialisée externe	2	2	4	3	0	0



Essai de tableau et diagramme représentatif des relations de partenariats des Communautés

Partenariat et réseaux	EMMAUS LE PLESSIS	EMMAUS DUNKERQUE	EMMAUS CAMBRIDGE
Partenaires associatifs et civiles Partenaires de projets de solidarité, de réseaux d'économie sociale et d'écologie	14	25	4
Partenaires administratifs et juridiques	12	18	2
Fournisseurs et « entreprises » donatrices	15	0	0
Partenaires financiers et économiques	0	3	1
Partenaires sociaux, associations d'action sanitaires et prestataires de services de santé	30	37	9
Partenaires industriels et de production	6	2	1



Carnet de bord et grille d'observation

1. **Date (s)** {Noter si la période d'observation a une influence : été, hiver, par exemple}
2. **Lieu(x)** : la région/ la ville/ le quartier
3. **Activité et zone d'activité voisinage**

Zone rurale agricole
Zone commerciale
Zone industrielle
Zone culturelle

4. **Historique communauté :**

Date création
Historique de la création (qui ?comment ?pourquoi ?)
Aire d'intervention
Statut de l'association et personnalité juridique
Appartenance fédérale (UCC, UACE, Fraternité, etc.)
Appartenance à un réseau
Statut d'occupation des locaux (propriétaire ou locataire ou hébergée)

5. **Description de la communauté :**

<u>Lieu de vie</u>
Réfectoire
Equipements
Nombre de places

Dortoir
Nombre de chambre
Equipements chambre
Lit double-simple
Télé
Radio
Internet
Informatique
Salle d'eau

<u>Lieu de loisirs</u>
Salle de télévision
Salle informatique
Salle de sport
Salle de jeux
Bibliothèque

<u>Lieu de travail :</u>
Atelier
Magasin
Accueil
Autres

<u>Autres commodités</u>
Poulailler
Jardin potagers

Etc.

Lieu de soutien
Médecin
Psychologue
Assistant sociale
Remise en forme
Rencontre (confessionnal)
Autres services

6. Personnel et organigramme :

Responsables

- Sexe
- Age
- Ancienneté
- Background
- Niveau d'éducation
- Situation sociale

Président

- Sexe
- Age
- Ancienneté
- *Background*
- Niveau d'éducation
- Situation sociale
- Emploi (temps plein)

Compagnons

- Nombre (h et f)
- Moyenne âge
- ancienneté communautaire
- Fonction
- Situation sociale
- Situation familiale
- *Background*
- Nationalité et légalité
- Emploi (temps plein)

Salariés (h et f)

- Nombre (h et f)
- Moyenne âge
- ancienneté communautaire
- Fonction
- Situation sociale
- Situation familiale
- *Background*
- Nationalité et légalité
- Emploi (temps plein)

Bénévoles (h et f)

- Nombre (h et f)
- Moyenne âge
- ancienneté communautaire
- Fonction
- Situation sociale
- Situation familiale
- *Background*
- Nationalité et légalité
- Emploi (temps plein)

Nombre d'autres contrats (h et f)
Accueil volontariat
Accueil contrat emplois
Famille(s)
Couple(s)
Enfant(s)
Retraité(s)

7. Postes et fonctions (voir avec responsable)

Qui ? statut, qualité, sexe, ancienneté
Quoi ? compétences
Comment ? formation
Classement en catégories et dénomination

Division des tâches

Coordination

8. Chronique des activités de la communauté

Emploi du temps/activité
(ex. récupération chez le particulier 10h30 à 12h)

Déploiement effectif
Qui fait quoi dans la journée ?

9. Organisation et condition de travail.

Description et type d'activité
Nombre postes par activité

Activité d'administration

Activité de publicité
Activité de « concours » (appel d'offres)

Activité d'insertion

- Mesures d'accompagnement

Résultats de réinsertion

- Départ et retour

Activité d'aide :

- Formation et éducation
- Insertion
- de solidarité locale
- de solidarité nationale
- de solidarité internationale
- Manifestation

Activité de logement
Construction
Réhabilitation

Activité volontariat

Activité d'accueil clients
Sur place
Téléphonique (qui s'en charge)

Activité d'accueil exclus
Accueil jour
Accueil nuit

Activité de maraude

Activité accueil recrutement

Activité de récupération

- *Type de matériau :*

Textile
DEEE (quantité)

- *Volume*
- *Circulation* (récupération, réparation, revente, déchets)

Atelier

Activité de vente
Revenus moyens /jour
Nombre d'article
Types d'articles
Nombre de visiteurs

Stratégies globales

- Logiques
- Circuit des savoirs faires en compétences
- Circuit d'information (notes internes, circulaires)
- Convention et négociation collectives de l'activité salariée

Concurrence

Capacité de travail et compétences développées

10. Observations relationnelles

Stratégies groupes

- Avantages collectifs
- Unités fonctionnelles
- Unités opérationnelles
- Stratégies d'assistance
- Stratégie de prévoyance
- Stratégie de mutualisation
- Degré de relation différentiel ou de professionnalisation (ratio salarié/bénévole ; ratio salarié/compagnon ; ration compagnon/bénévole)

Stratégies groupes :

- Compagnons
- Salariés
- Bénévoles
- Donateurs (dons positifs/ dons neutres)

Stratégies individuelles

Délégués et représentants (nombre, statuts)
Compagnons
Salariés
Bénévoles

Conseil d'administration : Typologie de MINTZBERG + MAYAUX

- le conseil dispositif de contrôle,
- le conseil façade,
- le conseil outil
- le conseil militant

Contrôle :

- Des horaires
- De l'encadrement
- Cahiers de liaison
- Réunions
- Fiches de permanence
- sanction

Evaluation

Conflits
Degré de révolte
Degré de résignation
Hiérarchie
Niveau et degré d'exclusion
Liens
Sécurité
Relations

- Pouvoirs publics
- Clientèle (entente)
- Autres communautés

- Autres associations
- Autres entreprises
- Autres fournisseurs
- Sous-traitance

Réunions
- Débriefing activité
- Résolution conflits
- Détente
- Propositions et consultations

11. Règles de travail

Règles nationales
Règles locales
Agrément
Conventionnement
Droit
Horaires
Arrêt de travail
Journées chômées
Grèves
Règles de sécurité
Ergonomie
Temps de travail collectif
- Aménagement
- Flexibilisation
- Réduction

Diversification des temps individuels
« Bricolage réglementaire »
- Règles de sécurité
- Droit de construction
- dérogations

« Exploitation »
Horaire
Volume
Division des tâches en termes de difficulté

12. Règles de vie communautaire

vie intime (sexe, relation amoureuse - hors et en communauté)
Addiction
Code de conduite

13. Contractualisation

Protection sociale des compagnons
Protection sociale des bénévoles
Protection sociale des salariés (responsables ou contrats insertion, etc.)
- Types de contrats
- Indemnités éventuelles
- Délais de préavis
- Obligation ou non de licenciement

- Prélèvements sociaux

Ampleur de la syndicalisation
Requalification emplois bénévole ou compagnon en emplois salariés

14. Ressources communautés.

Chiffres d'affaires par activité
Loyers perçus
Subventions par catégories :
    RMI
    Allocation logement
    Allocation adulte handicapé
    Redistribution taxe textiles
    Redistribution taxe DEEE
Dons particuliers
Dons fondations
Dons entreprises
Dons mécènes

15. Dépenses communautés

Salaires
Responsables
Contrat insertion

Autres postes de dépenses
Assistance médicale
Assistance sociale
Assistance psychologique
Assistance juridique

Vie du compagnon
Pécule
Coûts vêtements
Santé
Loisirs
Formation
Assurances

Dépenses maisons
Loyer
Assurance maison
Coûts équipements
Dépenses commodités
- Electricité
- Gaz
- Eau
- Alimentation (par jour par compagnons)

Coûts mise aux normes
- / Types de mise aux normes

Impôts
Taxes

Versement cotisations
Versements aides solidaires

16. Recettes et épargnes

Frais de traitements des déchets
Frais de recycleries
Frais de ressourceries
Aides aux ménages
Accompagnement thérapeutique
Soutien et aides aux exclus de la localité
Accompagnement thérapeutique
Soutien psychologique
Coûts de substitution
Coûts d'opportunité

Entretien semi-directif avec les compagnons, les salariés ou les compagnons

1. Identité et parcours

1.2. Prénom

1.3. Age

1.4. Sexe

1.5. Depuis quand êtes vous dans la communauté d'EMMAÜS ? Ancienneté dans la structure

1.6. Vous travaillez dans quoi ? comme profession.

1.7. Avez-vous été dans une autre association avant de venir à EMMAÜS? Laquelle ou lesquelles

1.8. Evaluez les valeurs suivantes en fonction de ce qui motive votre travail :

1.8.1. Solidarité, ( )

1.8.2. Engagement, ( )

1.8.3. Disponibilité, ( )

1.8.4. Rentabilité, ( )

1.8.5. Intérêt général ( )

1.9. Que pensez-vous de l'Abbé Pierre ?

1.10 Pensez-vous que l'absence du fondateur a entraîné

1.10.1 des évolutions positives (amélioration, facilitation) Lesquelles

1.10.2 des évolutions négatives (des complications) Lesquelles ?

2. relations communautaire

2.1. Quelle type de relations entretenez vous avec

2.1.1 Les salariés

2.1.2. Les autres bénévoles

2.1.3. Les compagnons

2.1.4. Les clients

2.1.5. Le président

2.2. Vous qualifieriez ces relations de

2.2.1. Concurrence,

2.2.2. D'égale à égale

2.2.3. De contrôle,

2.2.4. De confiance,

2.2.5., De solidarité,

2.2.6. D'apprentissage

2.3. D'ailleurs, quelle est la place de chacun des acteurs, selon vous ?

2.4. Quels sont les apports (règlementaires) de chacun des membres (salariés, bénévoles, compagnons)

2.5. Pour vous la Communauté c'est quoi :

2.5.1 Un espace démocratique,

2.5.2 Un espace de vie,

2.5.3. Un espace d'accompagnement,

2.5.4. Un espace de participation,

2.5.5. Un espace d'insertion professionnelle

2.5.6. Un espace de rencontre

2.5.7. Un espace de « passage »

3. Le travail

3.1. Qu'est ce que vous avez fait aujourd'hui ?

3.2. C'est votre travail habituel au sein de la communauté

3.3. Vous travaillez combien de temps ?

3.4. Est-ce que c'est dur (physiquement) ?

3.5. Est-ce que c'est gratifiant ?

3.6. Est-ce que vous voudriez faire autre chose ?

3.7. Est-ce que vous voudriez que l'on vous apprenne à faire autre chose ?

3.8. Est-ce que tu touches des aides de l'Etat ?

4. L'activité des communautés.

4.1. Du point des activités, la communauté c'est

4.1.1. une « petite » entreprise,

4.1.2. une association,

4.1.3. un service d'intérêt général,

4.2.. Vous pensez quoi de cette activité de récupération ?

4.3. Vous pensez quoi de cette activité de vente ?

4.4. Vous pensez quoi de cette activité de réinsertion ?

4.5. Quelles sont les compétences et les qualités que le travail vous demande ?

5. Les conditions et l'organisation de travail.

5.1. Quelles sont les règles de travail associatif dans la communauté EMMAÜS ?

5.1.1. Sécurité,

5.1.2. Rentabilité,

5.1.3. Rapport aux autres,

5.2. Est-ce que vous pensez que ces règles sont :

5.2.1. Contraignantes ?

5.2.2. Adaptées ?

5.2.3. Flexibles

5.3. La solidarité prime-t-elle en tant que valeur ?

5.4. Comment sont partagées les tâches dans une communauté ?

5.5. Y a-t-il transmission des savoirs entre acteurs ?

5.6. Y a-t-il une entraide solidaire ?

6. La représentativité au sein du mouvement

6.1. Qui vous représente le mieux ?

6.2. Est-ce que vos intérêts sont pris en compte comme vous le souhaitez ?

6.3. Que pensez-vous du modèle en trépied ? Croyez-vous qu'il soit plus adaptées que d'autres formes de relations professionnelles plus conventionnelles ?

Guide d'entretien avec le responsable communauté

1. Identité et parcours

1.2. Prénom

1.3. Age

1.4. Sexe

1.5. Depuis quand êtes vous dans la communauté d'EMMAÜS ? Ancienneté dans la structure

1.6. Vous avez travaillé dans quoi ? comme profession.

1.7. Avez-vous été dans une autre association avant de venir à EMMAÜS? Laquelle ou lesquelles

1.8. Evaluez les valeurs suivantes en fonction de ce qui motive votre travail :

1.8.1. Solidarité, ( )

1.8.2. Engagement, ( )

1.8.3. Disponibilité, ( )

1.8.4. Rentabilité, ( )

1.8.5. Intérêt général ( )

1.9. Que pensez-vous de l'Abbé Pierre ?

1.10 Pensez-vous que l'absence du fondateur a entraîné

1.10.1 des évolutions positives (amélioration, facilitation) Lesquelles

1.10.2 des évolutions négatives (des complications) Lesquelles ?

2.1. Quelle type de relations entretenez vous avec

2.1.1 Les salariés

2.1.2. Les bénévoles

2.1.3. Les compagnons

2.1.4. Les clients

2.1.5. Le président

2.2. Vous qualifieriez ces relations de

2.2.1. Concurrence,

2.2.2. D'égale à égale

2.2.3. De contrôle,

2.2.4. De confiance,

2.2.5., De solidarité,

2.2.6. D'apprentissage

2.3. D'ailleurs, quelle est la place de chacun des acteurs, selon vous ?

2.4. Quels sont les apports (règlementaires) de chacun des membres (salariés, bénévoles, compagnons)

2.5. Pour vous la Communauté c'est quoi :

2.5.1 Un espace démocratique,

2.5.2 Un espace de vie,

2.5.3. Un espace d'accompagnement,

2.5.4. Un espace de participation,

2.5.5. Un espace d'insertion professionnelle

2.5.6. Un espace de rencontre

2.5.7. Un espace de « passage »

3. Le travail

3.1. Qu'est ce que vous avez fait aujourd'hui ?

3.2. C'est votre travail au sein de la communauté

3.3. Vous travaillez combien de temps ?

3.4. Est-ce que c'est dur (physiquement) ?

3.5. Est-ce que c'est gratifiant ?

3.6. Est-ce que vous voudriez faire autre chose ?

3.7. Est-ce que vous pensez nécessiter une formation, dans quel domaine ?

4. l'activité des communautés.

4.1. Quelle est votre perception de cette activité de récupération, de reconditionnement et de commerce d'occasion en termes d'économie et de valorisation des ressources ?

4.2. Quelle est la nature de votre relation (ou quels sont les accords) avec ECOSYSTEME ?

4.3. Participe-t-il à l'insertion des compagnons ?

4.4. Pensez vous que les donateurs mais aussi les clients soient sensibilisés dans vos rapports commerciaux par le fait que vous ayez pour objet la réinsertion sociale et professionnelle de personnes en difficultés ?

4.5. par la nature développement durable ?

4.6. Quelles sont les compétences que les Compagnons ont développées, d'après vous ?

4.7. Comment sont formés les compagnons ?

4.8. Quelles sont les compétences que les bénévoles ont développées, d'après vous ?

4.9. Quel est votre perception d'un parcours d'insertion réussie ?

4.10. Qui profite le plus, en termes de développement personnel

5. Les conditions et l'organisation de travail.

5.1. Quelles sont les règles qui régissent le travail associatif à EMMAÜS ?

5.1.1. Les conventions collectives,

5.1.2. Les accords,

5.1.3. Le règlement intérieur,

5.1.4. Le manifeste de l'association,

5.1.5. Le consensus,

5.1.6. Les règles du droit international, droit de l'homme

5.1.7. Les directives européennes,

5.1.8. La législation nationale,

5.1.9. Les règles fondamentales de l'économie solidaire

5.2.Diriez vous que les règles sont

5.2.1. contraignantes ?

5.2.2. adaptées ?

5.2.3. modernes ?

5.3. La solidarité prime-t-elle en tant que valeur ?

5.4. Comment sont partagées les tâches dans une communauté ?

5.5. Y a-t-il transmission des savoirs entre acteurs ?

5.5.1. S'agit-il d'une aide sociale ?

5.5.2. S'agit-il d'une démarche de formation pragmatique pour améliorer le rendement ? 5.5.3. S'agit-il d'une entraide solidaire ?

6. La représentativité au sein du mouvement

6.1. Quelle est la place des compagnons dans les instances représentatives ? A la dernière rencontre, les compagnons ont évoqué le désir d'être plus représentés.

6.2. Les salariés dans les prises de décisions ?

6.2.1. Pensez-vous qu'ils soient représentatifs et représentés ?

6.3. Les compagnons dans les prises de décisions ?

6.3.1. Pensez-vous qu'ils soient représentatifs et représentés ?

6.4. Les bénévoles dans les prises de décisions ?

6.4.1. Pensez-vous qu'ils soient représentatifs et représentés?

6.5. Comment ça se passe au niveau des CA ?

6.6. de l'assemblée ?

6.7. du bureau ?

6.7. Quelles sont les questions qui reviennent souvent ?

6.8. Est-ce que les intérêts de tous sont entendus ?

6.9. Y –a-t-il concurrence ?

6.10. Que pensez-vous du modèle en trépied ? Croyez-vous qu'il soit plus adaptées que d'autres formes de relations professionnelles plus conventionnelles ?

Table des matières

Introduction générale 9

Section liminaire. 24

1. Présentation de l'objet d'étude 24
1.1. L'organisation d'Emmaüs dans le monde 24
Emmaüs International 24
Emmaüs Europe et Emmaüs en Europe 26
Emmaüs France 27
La Branche Action sociale et logement 28
La Branche Economie Solidaire et Insertion 28
La Branche Communautaire 29
Emmaüs Espagne ou EMAÚS España 29
Présentation générale de l'organisation espagnole. 31
Emmaüs Royaume-Uni 32
1.2. La Communauté, de ce qui est propre à l'objet commun 34

2. Explication sur la Méthode 37
2.1. L'analyse des conceptions de l'Economie sociale, solidaire et alternative 37
Economie sociale. 37
Economie alternative 38
Economie solidaire 40
La différence entre Economie sociale et Economie solidaire 40
2.2. La méthode d'enquête et d'analyse 41

Première partie. Une critique de l'économie sociale et solidaire : EMMAÜS au cœur d'une « autre économie » 43

Introduction 44

Chapitre 1. La construction des relations sociales et professionnelles au sein de l'économie sociale. 48

1. Aux origines de l'économie sociale, le lien social se construit entre le principe de solidarité et le regroupement d'individus 49

1.1. Les relations rurales s'organisent autour du travail agricole et des risques saisonniers mais aussi face aux obligations de redevances au trésor. 50

1.2. Les relations urbaines s'organisent autour des métiers et permettent d'augmenter les formes de contrôle. 51

1.3. Le compagnonnage : une relation de subordination entre le maître et l'apprenti et une relation de commandes avec l'Etat. 53

1.4. Les premières réformes du corporatisme et de la représentativité. 54

1.5. Les sociétés de secours mutuels (SSM), entre mutualité populaire et patronnée 57

2. Au cours de l'Histoire sociale, les relations sociales et professionnelles sont façonnées par les cycles économiques, sociaux et politiques 63

2.1. La première « époque » : le 20ème siècle s'ouvre sur la belle époque. Face à un libéralisme industriel effréné, le libéralisme économique se développe et le libéralisme politique apporte des réponses palliatives. 68

2.2. La deuxième période : Malgré les années folles, la crise de 1929 fait émerger un premier libéralisme sociale qui accompagne le libéralisme politique 69

2.3. La troisième phase : l'après-guerre, les 30 Glorieuses et l'émergence d'un libéralisme financier et monétaire. 71

2.4. La quatrième phase : Le libéralisme mondialisé et le libéralisme civique et humanitaire s'affrontent en pleine crise et mutations des années 70 et 80..... 75

2.5. La dernière phase : de la mondialisation de l'économie, la juxtaposition de tous les libéralismes. 78

Chapitre 2. Concurrence et différences de liens sociaux entre l'économie sociale et solidaire et le Mouvement syndical. 81

1. L'évolution historique de la solidarité fait apparaitre des formes de concurrence dans la construction des liens sociaux 82

1.1. L'idéologie solidariste est mise à l'épreuve de la raison économique 82

1.2. Les différentes formes de relations solidaires impliquent différents niveaux de négociation 84

1.3. Les hypothèses du déclin du syndicalisme dans la littérature 86

1.4. L'émergence d'organisations représentatives de l'ESS 88

1.5. La concurrence entre les associations et les syndicats dans la représentation des intérêts des individus 90

1.6. La différence entre dialogue civil et dialogue social 93

2. Les principes de bases et les règles dans les relations en Economie sociale 95
2.1. Des relations structurelles et organiques 96
1.1.1. Le principe d'adhésion 97
1.1.2. La cotisation 98
1.1.3. La part sociale et la relation d'investissement 98
1.1.4. D'autres formes de relations 99
1.2. Relations mécaniques : correspondance entre acteurs, fonctions et besoins 100
1.2.1. Le regroupement d'acteurs individuels 101
1.2.2. Besoins d'autonomie des salariés qualifiés. 102
1.2.3. L'aide à la consommation 102
1.2.4. La prévoyance des risques 103
1.2.5. L'action sociale 104
1.2.6. L'insertion sociale et professionnelle par l'activité économique 104
1.2.7. Faciliter l'accès et développer le maillage des services publics 105

Chapitre 3. Comment se développe le modèle de relations humaines, sociales et professionnelles au sein des Communautés d'Emmaüs ? 107

1. L'analyse des Communautés d'Emmaüs montre comment ont évolué les relations de solidarité. 107
1.1. La philosophie et la pensée économique à l'origine des Communautés d'Emmaüs 108
1.1.1. La charité chrétienne et le christianisme sociale sont à la base de la raison économique du Mouvement Emmaüs 108
1.1.2. L'influence du socialisme associationniste dans l'organisation et la structuration des liens sociaux à Emmaüs 110
1.1.3. L'interprétation du mutuellisme de Proudhon dans la pensée économique d'Emmaüs 113
1.1.4. La lutte des classes dans la pensée économique d'Emmaüs 114
1.1.5. Les postures « Exit, Voice et Loyalty » de Hirschman dans la philosophie d'Emmaüs 115
1.2. Une histoire du mouvement communautaire Emmaüs montre la concurrence entre des logiques de solidarité, des logiques utopiques et des logiques de gestion. 116
1.3. Les relations au cœur des Communautés d'Emmaüs. 120

2. Issue de la pensée économique d'Emmaüs, la solidarité communautaire a un impact sur l'identité, la fonction et l'engagement des différents acteurs 124

2.1. L'analyse du bénévolat à Emmaüs montre une évolution des formes d'engagements 124

2.2. Les différentes logiques solidaires influencent l'identité du Compagnon : à la fois bénéficiaire et travailleur solidaire 126

2.3. En France, la figure du Chiffonnier-Compagnon se construit comme une identité professionnelle 128

2.4. En Espagne, l'identité de « Traperos » annonce la fin des Compagnons d'Emmaüs et le début d'une autre culture d'entreprise (l'exemple de Traperos d'Emaus Murcia) 131

2.5. Au Royaume-Uni, les « Trustees » et la promotion interne marque une ère de la gestion associative 133

3. Le fameux trépied « solidaire » : un modèle de division du travail et de représentation basé sur les fonctions et la solidarité 135

3.1. L'histoire du trépied décrit l'évolution des relations et des ressources humaines au sein des communautés 135

3.1.1. A la création du Mouvement, l'Abbé Pierre s'est entouré de plusieurs types d'acteurs 135

3.1.2. Au fil du temps, la domination du fondateur a été remise en cause..... 136

3.1.3. Actuellement, la logique gestionnaire transforme le principe original du Trépied (une comparaison des organigrammes en France, en Espagne et au Royaume-Uni) 137

3.2. L'intégration des Compagnons subit différentes formes de tensions entre solidarité, aliénation et jeux individuels 142

3.2.1. L'intervention des Communautés oscille entre l'aide et l'entre-aide : les communautés sont le lieu d'une double relation inclusive-exclusive. 142

3.2.2. Vus de l'extérieur des Communautés, les Compagnons sont perçus comme exploités. 143

3.2.3. Les Compagnons sont victimes d'une forme d'aliénation : analyse de leurs revendications, leurs intérêts et leurs valeurs. 144

Malgré leur position d'exclus, les Compagnons revendiquent leur volonté d'être des acteurs responsables dans la société 145

Les Compagnons revendiquent plus de représentativité nationale et internationale, plus de cohésion dans leurs actions communes, et plus de responsabilité au sein du Mouvement 146

Les Compagnons ont assimilé le principe de la gestion en trépied à l'intérieur des Communautés. 146

Les Compagnons ne veulent pas de syndicats mais des organes représentatifs adaptés. 147

Les Compagnons revendiquent une meilleure transmission des informations..... 148

Les Compagnons revendiquent une plus grande valorisation de leur travail au sein des Communautés : ils veulent plus de formation, de meilleurs moyens de réinsertion, etc. 148

Conclusion..... 151

Deuxième partie. Identité(s) et flexibilité de l'ESS dans le contexte économique et social européen. Le cas du Mouvement Emmaüs en Europe 159

Introduction 160

Chapitre 1. Les structures de l'ESS et leur intégration économique et sociale dans l'espace européen. 166

1. Présentation de l'Organisation d'Emmaüs en Europe. 169

1.1. Emmaüs International et Emmaüs Europe 172

1.2. Qu'est ce qu'un groupe Emmaüs ? 175

1.2.1. Les Communautés. 177

1.2.2. Les Comités d'amis d'Emmaüs 178

1.2.3. Les Collectifs européens : des groupes de travail en charge de la solidarité dans la Région 179

1.2.4. Autres types de structures 179

2. La difficulté de définir les structures d'Emmaüs 180

2.1. Principes et réalités à Emmaüs 182

2.1.1. La libre adhésion des usagers et la participation volontaire. 182

2.1.2. L'égalité des membres & la démocratie interne. 183

2.1.3. La solidarité, la non-lucrativité et la non-distribution des profits. 184

2.2. Statuts règlementaires et flexibilité organisationnelle 186

2.3. Le statut associatif européen au cœur des débats 192

Chapitre 2. Les modes d'insertion du secteur associatif au sein des modèles nationaux de Welfare' 204

1. La stratégie européenne pour une « Europe sociale » 206
1.1. Les objectifs de la Commission européenne 206
1.2. La lutte contre l'Exclusion et la pauvreté 208

2. Le secteur associatif au sein des modèles nationaux de Welfare State 211
2.1. Le modèle scandinave se modernise : d'une société civile partenaire démocratique à la prestation de services 213
2.2. Le modèle corporatiste : les structures de l'ESS au cœur du Welfare Mix, entre subsidiarité et privatisation 217
2.3. Le modèle libéral : la prestation de service ou « contracting out » 220
2.4. Le modèle dual des pays méditerranéens : l'émergence des acteurs démocratique 226
2.5. Le modèle social des PECO : à l'épreuve de la libéralisation des marchés et d'un fort passé socialiste 230
2.6. Le modèle social des pays Baltes : Une participation des structures de l'ESS à venir 233

Chapitre 3. Les Choix et spécificités d'Emmaüs au cœur des Marchés 235

1. En France : la tradition des chiffonniers à l'épreuve des marchés de la récupération et de l'insertion. 236
1.1. L'activité chiffonnière en France 237
1.1.1. La qualité du don influence la stratégie d'Emmaüs France 237
1.1.2. Réglementation et mise aux normes 238
1.2. La concurrence dans les modes alternatifs de consommation : des traditionnels vides greniers à Ebay 240
1.3. La concurrence dans le traitement des déchets : du textile aux DEEE 242
1.3.1. L'activité textile 242
1.3.2. L'activité de récupération environnementale et traitement des DEEE 245
1.4. La problématique du logement : les concurrences associatives en matière d'urgence. 247

2. En Espagne, l'absence de « Halo » institutionnel conduit à une marchandisation de l'activité associative 250
2.1. L'absence d'organisation nationale a favorisé la multiplicité des modèles et des choix d'entreprises 250

2.2. Les choix et stratégies de positionnement des structures Emmaüs en Espagne 256

2.2.1. La dimension industrielle et environnementale de l'activité de récupération : le cas d'Emmaüs Murcia 256

2.2.2. La dimension sociale de lutte contre l'exclusion entre intelligence sociale et intelligence économique : les cas d'Emaus Murcia et de Emaus Fundación social de San Sébastian 262

2.3. La stratégie hybride d'Emmaüs Espagne oscille entre industrie environnementale et marché du travail 266

3. Au Royaume-Uni : Stratégie de développement dans un environnement concurrentiel 270

3.1. Présentation du « Business plan associatif » d'Emmaüs UK (Royaume-Uni).. 270

3.1.1. La stratégie CODAP Plus d'Emmaüs UK est une synthèse des stratégies associatives britanniques. 273

3.2. Les différentes stratégies à Emmaüs UK : entre dimensions, associative, commerciale et sociale 281

3.2.1. Les stratégies associatives à travers la recherche de garanties et de donations 281

3.2.2. Les stratégies commerciales et le « Benchmarking » à Emmaüs 282

3.2.3. Les stratégies sociales : le marché de l'exclusion sociale et du Care 286

3.3. Etude des activités caritatives de Communautés britanniques 288

3.3.1. Emmaüs Cambridge 288

3.3.2. Emmaüs Brighton 291

3.3.3. Emmaüs Glasgow 294

Conclusion 296

Troisième Partie. Les relations de travail au sein des Communautés d'Emmaüs 299

Introduction 300

Chapitre 1. La gouvernance associative à Emmaüs 311

1. Les principes de l'intervention sociale des Communautés 311

1.1. L' « empowerment » à Emmaüs : les limites entre « collectif » et « individuel » 312

1.2. L'évaluation des « capacités » et des compétences dans les communautés 316

1.3. Deux exemples empiriques des stratégies d'emploi à Emmaüs : les cas d'Emaus Fundación Social à San Sebastian et Emaus Murcia dans la région de Murcie 323

1.3.1. A Emmaüs Fondation sociale, quatre facteurs permettent le retour à l'emploi du bénéficiaire 323

1.3.2. A Emmaüs Murcia, le retour à l'emploi passe par une définition précise des publics visés et par la mise en place d'étape d'insertion 325

2. La fonction employeur à Emmaüs 330

2.1. La fonction employeur à Emmaüs France est occupée par le président et deux directeurs (les cas du Plessis Trévise et de Dunkerque) 333

2.1.1. Présentation du tandem à la tête des communautés françaises 333

2.1.2. La fonction employeur à Emmaüs Dunkerque est influencée par la personnalité de la présidente et les compétences des directeurs 334

2.1.3. Le profil syndicaliste et formateur du Président d'Emmaüs Le Plessis Trévise a un impact sur la fonction employeur 335

2.2. Au Royaume-Uni, les « Trustees » sont des gestionnaires des Communautés Emmaüs (les cas de Cambridge et de Colchester) 338

2.2.1. Le gouvernement à travers la « Charity Commission » définit le rôle des « Trustees » et des membres du bureau exécutif des associations britanniques 338

2.2.2. Présentation des différents profils de dirigeants à Cambridge et leur influence respective sur la fonction employeur 340

2.2.3. A Emmaüs Colchester, le Président « Trustee » gère la Communauté comme une entreprise 341

2.3. En Espagne, la fonction employeur est occupée par le directeur de l'entreprise sociale (le cas de Navarra) 343

2.3.1. Présentation du « Patronato » en Espagne : les Bureaux Exécutifs sont peu présents dans la gestion des Communautés 343

2.3.2. L'identité à la fois de directeur et de fondateur du Directeur d'Emmaüs Navarra a un impact sur le modèle professionnel de la structure 344

3. Les différences de management dans les Communautés Emmaüs 346

3.1. Le management à Emmaüs Cambridge : entre le « Community leader » et ses « deputies » 348

3.1.1. Le profil des « Community leaders » a un impact sur les modes de management : entre « care » et rigueur administrative 349

3.1.2. Le poste de « deputy » ou de cadre : la promotion interne favorise le management des hommes 352

3.2. Le management à Emmaüs Dunkerque 353

3.2.1. Le management des personnes à Emmaüs Dunkerque doit créer les conditions optimales pour remplir la mission associative et permettre la qualité de service 353

3.2.2. L'encadrement à Dunkerque entre management d'équipe et management de projet 354

3.3. Le Management à Emmaüs Murcia..... 356

3.3.1. Les multiples dimensions du management repose d'abord sur une véritable bureaucratie solidaire 356

3.3.2. L'espace administratif 358

3.3.3. L'espace formation et insertion..... 358

3.3.4. L'espace socio-thérapeutique..... 359

3.3.5. L'espace récupération environnementale et entretien 359

3.4. Le management à Emmaüs Navarra : un exemple d'évolution des stratégies de management 362

3.4.1. Du modèle communautaire au modèle d'entreprise..... 368

3.4.2. La disposition de l'organigramme - d'une hiérarchie en table à une organisation en cercles - montre une évolution des formes de management et une évolution de la culture d'entreprise..... 368

4 Le contrôle règlementaire et idéologique dans les relations de travail communautaires 372

4.1 Le contrôle règlementaire et idéologique dans la Communauté du Plessis Trévise 374

4.2 Le contrôle règlementaire et idéologique dans la Communauté de Cambridge 376

4.3 Le contrôle règlementaire et idéologique dans la Communauté Emmaüs Navarra. 379

4.4 En général, le contrôle règlementaire dans les Communautés évolue entre des règles passives et des règles actives. 381

Chapitre 2 Le comportement des travailleurs associatifs dans des conditions de précarité 384

1. Les limites de la relation de coopération entre les salariés, les bénévoles et les Compagnons des Communautés d'Emmaüs 384

1.1. Les salariés associatifs : des travailleurs précaires assumés ?..... 385

1.1.1. La rémunération des salariés permet d'imposer des liens de subordination et de distinguer l'aidant de l'aidé..... 386

1.1.2. Le versement des salaires est parfois possible grâce à des subventions : malgré une forme d'injonction liée au versement de subventions, les travailleurs salariés ne sont pas tous aussi motivés et efficaces 391

1.2. Les bénévoles : de bonnes âmes ? 395

1.2.1. A Emmaüs, la tâche des bénévoles varient entre des fonctions internes et des fonctions externes 395

En Espagne, la présence des bénévoles se résume à des tâches ordinaires administratives et d'accompagnement 396

Au Royaume-Uni, les bénévoles sont présents depuis l'origine du projet jusqu'à la gestion de la Communauté 397

En France, les bénévoles sont parfois en concurrence avec les Compagnons 397

1.2.2. La domination du bénévole exclut le compagnon du système Emmaüs : le compagnon devient un étranger 400

1.2.3. L'altruisme et la charité du bénévole sont relatifs aux gains qu'ils retirent de la relation de coopération 401

1.3. Le compagnon est-il prisonnier du système ? 403

1.3.1. Le compagnon hésite entre coopérer et faire cavalier seul 403

1.3.2. Le compagnon est la principale force de travail des Communautés 404

1.3.3. Dans la répartition des tâches, les compagnons sont plutôt cantonnés aux postes de production 407

1.3.4. Pourtant, les communautés se développent et fonctionnent « bel et bien » grâce à la participation « des plus pauvres » 408

1.4. La relation de travail au sein des Communautés dépend de la répartition des bénéfices « associatifs », « communautaires » et « solidaires » 409

2. Comment les Communautés Emmaüs prennent-elles en charge les Compagnons : pratiques et relations salariales au sein des Communautés 411

2.1. Emmaüs France pratique une relation salariale basée sur les besoins sociaux des compagnons et sur la dépendance institutionnelle : l'exemple d'Emmaüs Le Plessis Trévise et d'Emmaüs Dunkerque 415

2.1.1. La protection sociale et solidaire répond aux besoins vitaux et fondamentaux des compagnons 415

Les rémunérations 416

Les cotisations sociales 416

La formation et l'insertion 417

La retraite 418

2.1.2. Être compagnon en France : les conditions d'un emploi sans réelles opportunités 418

Pour certains membres de l'encadrement, la communauté est incompatible avec le processus d'insertion 419

Pour d'autres, l'insertion n'est pas obligatoire mais c'est une option envisageable 420

Enfin pour d'autres, la Communauté doit absolument mettre en place un dispositif d'insertion pour les compagnons 423

Au-delà des politiques d'insertion, la communauté est un espace de transition, un espace de passage, un lieu d'ancrage, et aussi un espace où l'on vit et meurt 423

2.2. Emmaüs Espagne : les Relations salariales sont basées sur les trajectoires des bénéficiaires (l'exemple de Murcia) 425

2.2.1. *Les relations salariales sont basées sur des itinéraires individualisés menant vers la sortie du système communautaire* 425

2.2.2. En Espagne, les paradoxes d'une gestion basée sur les trajectoires 428

2.3. Au Royaume-Uni, les relations de travail dans les Communautés sont soumises à un régime communautaire de protection sociale et d'emploi 432

2.3.1. Politique d'accueil à Emmaüs Cambridge 432

L'accès aux personnes souffrant de handicap ou de problèmes de santé mentale 433

L'accueil des individus en fonction de leur âge 434

Problèmes de dépendance chronique 434

2.3.2. Politiques de rémunérations, de prêts, de provisions et d'achats 435

Allocation (Pécule) 435

Les vacances 435

2.3.3. Politique sur l'égalité des chances 436

2.3.4. Politique sur le congé 437

Congé pour raisons familiales 437

Maternité / paternité 438

Congé parental 438

En cas d'urgence et pour raisons médicales 438

2.3.5. Politique sur le stress lié au travail 439

2.3.6. Politique sur la retraite et l'emploi après l'âge de la retraite 440

Conclusion 451

Conclusion générale 457

Le cadre de l'économie sociale et solidaire permet de mettre en avant l'évolution du lien social, des logiques d'action collectives, jusqu'à l'émergence de formes innovantes de relations professionnelles 458

La spécificité d'Emmaüs au cœur de l'ESS 460

La Communauté d'Emmaüs a développé une nouvelle forme de division du travail social et solidaire 461

« L'impossibilité syndicale » et la négociation collective dans les Communautés 462

Les relations professionnelles à Emmaüs reposent sur la répartition des gains et des bénéfices 463

Le développement des Communautés dépend de la promotion de l'identité professionnelle des Compagnons et leur engagement dans le système de production .. 464

Le modèle d'Emmaüs est entre échec du modèle associatif et innovation des formes d'entreprise sociale et solidaire 465

Les Communautés doivent devenir des marchés transitionnels du travail : elles réinventent la « flexicurité » et se réapproprient la notion d'employabilité 467

La sécurisation des trajectoires des Compagnons, l'équilibre entre la dimension solidaire et la dimension professionnelle permettent la création de nouveaux régimes spéciaux de protection sociale et solidaire 469

Les Communautés d'Emmaüs : un modèle exportable en Europe 470

Bibliographie et ressources générales 474

Articles, Ouvrages et rapports 475

Quelques sources et documents internes aux structures Emmaüs 499

Principaux articles de loi, règlements, directives, décrets mentionnés dans le texte 505

Références électroniques et internet 506

Séminaires, journées d'études et colloques 509

Entretiens 509

Annexes générales 515

Organigramme des branches du mouvement EMMAÜS 517

Répartition d'Emmaüs International : 308 groupes dans 36pays (Emmaüs International, 2011) 519

Répartition des Communautés et groupes Emmaüs en Espagne 520

Extrait du Manifeste Universel Emmaüs International (Assemblée générale à Berne en 1969) 522

Décret relatif au nouveau statut des Communautés 524

Présentation des évolutions historiques de l'ESS de 1789 à la révolution industriel-début du 20ème siècle. (d'après Fretel, 2004). 528

L'association comme une convention : les relations contractuelles 539

Tableaux et Diagrammes (Sources de 2008-2009) 542

Carnet de bord et grille d'observation 549
Entretien semi-directif avec les compagnons, les salariés ou les compagnons 557
Guide d'entretien avec le responsable communauté 561
Table des Illustrations 579

Table des Illustrations

Encadrés

Encadré 1 La loi Le Chapelier de 1791 56

Encadré 2 Les fonctions des Sociétés de Secours Mutuels 58

Encadré 3 La politique de financement du tiers-secteur en Espagne 196

Encadré 4 Les objectifs européens en matière de protection sociale et d'inclusion sociale 207

Encadré 5 Emmaüs en Europe du Nord: les cas suédois et finlandais 2011 216

Encadré 6 Emmaüs en Europe continentale: le cas d'Emmaüs Cologne 217

Encadré 7 Emmaüs dans les PECO : le cas d'Emmaus Rzeszow en Pologne, 2011 232

Encadré 8 Présentation de la Politique de Contribution textile à Emmaüs et à l'association Le Relais 243

Encadré 9 Le cas de la Stratégie de développement a Emmaüs Colchester 280

Encadré 10Paradoxe entre la rémunération, le profil et les compétences à Traperos *Emaus* Murcia 431

Figures

Figure 1 Les origines des pratiques des relations professionnelles 60

Figure 2 Les types d'engagement 125

Figure 3 Le Welfare mix 219

Figure 4 Répartition des stratégies et des procédures à Emmaüs en Espagne en fonction des parties prenantes et publics visés 268

Figure 5 Répartition des ressources versées par type d'activités à Emmaus UK, 2009 273

Figure 6 Origines des ressources économiques d'une Communauté britannique 282

Figure 7 Axes de développement des Communautés britanniques 284
Figure 8 Itinéraires d'insertion sociale, vues par *Emaus Fundación* social 325
Figure 9 Processus d'accompagnement et d'insertion (Modèle d'Emmaüs Murcia) 327
Figure 10 Répartition des forces de travail dans plusieurs Communautés (selon le statut du travailleur) 405
Figure 11 Ratio des travailleurs bénévoles + Compagnons par rapport aux salariés 406
Figure 12 Ratio de la part d'opérationnel par rapport au management et à la gestion 406
Figure 13 Répartition des tâches selon le type de travailleur 408
Figure 14 L'accueil inconditionnel et sans limite de temps des Communautés 418
Figure 15 Répartition des Communautaires selon la tranche d'âge à Emmaüs Le Plessis Trévise 443
Figure 16 Répartition des Communautaires selon la tranche d'âge à Emmaüs Navarra 443
Figure 17 Répartition des Communautaires selon la tranche d'âge à Emmaüs Colchester 444
Figure 18 Répartition des Communautaires selon la durée de présence dans la structure à Emmaüs Le Plessis Trévise 445
Figure 19 Répartition des Communautaires selon la durée de présence au sein de la structure à Emmaüs Navarra 445

Organigrammes

Organigramme 1 Emmaüs Le Plessis Trévise France 2009 139
Organigramme 2 Traperos *Emaus* Murcia Espagne 2009 140
Organigramme 3 Emmaus Cambridge Royaume-Uni 2009 141
Organigramme 4 Organisation du Mouvement Emmaüs International et de la branche Emmaüs Europe, 2011 171
Organigramme 5 Développement d'une structure : de l'association à la forme communautaire200
Organigramme 6 Organisation de l'activité à Traperos *Emaus* Murcia 261
Organigramme 7 Organigramme du bureau d'Emmaüs UK Royaume-Uni, 2008 272

Organigramme 8 Espace "Administration" de Traperos *Emaus* Murcia..... 358
Organigramme 9 Espaces "sociothérapeutique" & "formation" de Traperos *Emaus* Murcia... 359
Organigramme 10 Espace "Récupération environnementale et entretien" de Traperos *Emaus* Murcia 361
Organigramme 11 *Emaus* Navarra Début 2000 363
Organigramme 12 Emmaüs Navarra 2004..... 364
Organigramme 13 Emmaüs Navarra, 2006..... 365
Organigramme 14 Emmaus Navarra 2008..... 366
Organigramme 15 Emmaüs Navarra 2008-2009..... 367

Tableaux

Tableau 1 Panorama des résultats économiques des Communautés britanniques en 2006..... 225
Tableau 2 Emmaüs France : Présentation en trois branches sectorielles d'activités 249
Tableau 3Répartition des structures Emmaüs Espagne (*Emaus* España) par localité, forme juridique et types d'activités 2010 255
Tableau 4 Résultats économiques à Traperos *Emaus* Murcia, 2007-2008..... 260
Tableau 5Perspectives et objectifs à la Fondation sociale d'Emmaüs San Sebastian (*Emaus Fundación* Social) 264
Tableau 6 Etapes stratégiques du développement des Communautés britanniques..... 274
Tableau 7 Stratégie de développement des structures communautaires britanniques CODAP Plus (Community Development Plan)..... 275
Tableau 8 Principes théoriques de la stratégie d'une communauté thérapeutique..... 287
Tableau 9 Coûts et bénéfices pour la Collectivité de l'activité d'Emmaüs Cambridge (Extrait d'un tableau) 291
Tableau 10 Extrait du tableau financier d'Emmaüs Sussex Brighton 2007..... 294
Tableau 11 Extrait du tableau financier d'Emmaüs Glasgow 2007..... 295

Tableau 12 La gestion de la qualité du travail du collectif bénéficiaire (en termes de formations, développement compétences et qualifications, accompagnements socio-/psycho –thérapeutique)318
Tableau 13 Panorama du profil des Compagnons et Bénéficiaires à Traperos *Emaus* Murcia..... 326
Tableau 14 Exemple de cause d'éviction à Emmaüs Cambridge..... 378
Tableau 15 Exemples des fautes sanctionnées à Emmaüs Navarra (selon la gravité) 381
Tableau 16 Rémunération du personnel à Emmaus Navarra 387
Tableau 17 Rémunération du Personnel salarié à Emmaüs Dunkerque (Mission, Rémunération, Temps de travail)..... 388
Tableau 18 Répartition du type de don (archaïque & moderne) 399
Tableau 19 Suivi social et administratif des Compagnons en 2007 (Perspective croisée Emmaüs Le Plessis Trévise/ Emmaüs Dunkerque)..... 415
Tableau 20 Trois types de politique de réinsertion dans les Communautés françaises..... 417
Tableau 21 Répartition des programmes d'aide subventionnés à Traperos *Emaus* Murcia 2007 .. 427
Tableau 22 Résultat du programme d'insertion par genre et par type de programmes d'aide 2008428
Tableau 23 Répartition des types de public accueilli selon les problématiques d'addiction ou de santé à Traperos *Emaus* Murcia 429
Tableau 24 Répartition des travailleurs selon les rémunérations, selon les étapes et leur profil dans le processus de réinsertion 430

Les relations professionnelles dans le milieu associatif. Analyse Comparative entre la France, l'Espagne et le Royaume-Uni. Le cas des Communautés du mouvement Emmaüs.

Résumé
Les structures de l'Economie sociale et solidaire ont développé des relations professionnelles au fil de l'histoire sociale, de l'évolution des différentes formes de regroupements, et adaptées au cours des cycles économiques. Ces relations se sont transformées afin de satisfaire différents besoins et de couvrir différents risques. L'Abbé Pierre, fondateur du Mouvement Emmaüs a créé une structure permettant la protection sociale et l'emploi des populations exclues. Cette structure s'inspire d'anciennes formes de structures solidaires, les communautés ; et d'anciennes pratiques économiques, celles des chiffonniers. Les Communautés pratiquent une forme de « flexicurité » au niveau des conditions de travail. En effet, elles emploient des salariés, des bénévoles, mais aussi un troisième acteur : le Compagnon. Celui-ci est à la fois bénéficiaire d'une aide solidaire, et travailleur dans la structure qui lui fournit cette aide. Les Communautés sont des structures productives et solidaires, soumises à des obligations de rentabilité économique et de protection sociale. La comparaison entre la France, l'Espagne et le Royaume-Uni permet de voir l'évolution des relations de travail dans ces structures, selon des contextes économiques différents. La rationalité des communautés évolue selon leurs positions au cœur des différents marchés. Plus une Communauté s'éloigne de l'idéologie solidaire du mouvement, plus elle adopte des principes marchands. Cette flexibilité détermine la trajectoire professionnelle des Compagnons et les régimes communautaires de protection solidaire, créées par Emmaüs.

Mots clés
[*Relations professionnelles, économie sociale et solidaire, Emmaüs, Communautés, Compagnon, Protection sociale*]

Industrial Relations in the Third Sector. A comparative analysis between France, Spain and the United-Kingdom. The Case of the Community of Emmaus Charity Movement.

Summary
The Third Sector Structures have developed a form of Industrial Relations, linked to the Social Movement History; based on the evolution of different Cooperative groups; and adapted over the business cycle. This Relation System improves the well-being of individuals and Groups, it has evolved to suit social needs and to cover various risks. Abbé Pierre, founder of the Emmaus Movement has created a Structure providing supportive environment, social benefits and work for homeless people. This structure is similar to old forms of Charity and Cooperative structure, "Communities". It deals with old economic activities, those of "Ragpickers". Emmaüs Communities practice "Flexicurity" working policies. Indeed, they have staffs, volunteers, but also a third type of worker: the Companion. The Companion is both Social beneficiary and Worker in the structure that provides him Social benefits. Communities are both supportive and productive structures, dealing with Industrial and Welfare requirements. The comparison between France, Spain and the UK shows the evolution of Industrial Relations into the Communities, within different economical contexts. The Community' Strategy evolves according to their positions on the Market. "*The far, a Community is from Emmaus Movement's Ideology, the more it adopts market principles*". This flexibility determines the Career path of Companions. It conditions the Communities Welfare and Solidarity System.

Keys Words
[*Industrial relations, third sector, Emmaus, Community, Companion, Welfare system*]

UNIVERSITE SORBONNE NOUVELLE - PARIS III
ED 514 Ecole doctorale des Etudes Anglophones, Germanophones et Européennes (EDEAGE),
Intégration et Coopération dans l'Espace européen (ICEE)
5rue de l'école de médecine
75005 Paris