

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Les Invités**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} octobre 2001)

DE L'EXCLUSION À L'ESTIME

avec

Damien GENESTET
X 90 Ingénieur civil des mines

Martin HIRSCH
Ancien secrétaire général adjoint
du Conseil d'État
Président de l'UCC Emmaüs

Co-auteur du mémoire "Gérer l'exclusion"

débat animé par

Michel BERRY
École de Paris du Management

Séance du 19 février 1996
au ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement supérieur
et de la Recherche
Compte rendu rédigé par Lucien Claes

En bref

Malgré les efforts de ceux qui tentent de lutter contre l'exclusion, les résultats sont décevants : les mécanismes de gestion des nombreux organismes chargés du problème poussent ceux-ci à traiter un maximum de dossiers par unité de temps, au détriment de la considération que réclamerait chaque cas particulier.

Les communautés Emmaüs de l'abbé Pierre offrent une solution à ce problème, en faisant en sorte que chaque compagnon sente une estime à son endroit. Difficilement transposable tel quel, cet exemple ouvre des voies de recherche fécondes.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

INTRODUCTION de Michel BERRY

Pour étudier les problèmes du moment, nous essayons, à l'École de Paris, de déterminer leur origine et de comprendre les choses en prenant du recul ; et nous nous risquons à proposer des solutions. L'emploi et l'exclusion font partie de cette actualité. La dernière soirée de l'École de Paris¹, dont l'intitulé était : "Le rêve, la loi ou la coutume, quel meilleur moyen de gérer les peuples ?" s'achevait par deux idées fortes : le besoin le plus universel des personnes est le besoin d'estime ; les hommes politiques, les médias et l'opinion sont victimes des effets hallucinogènes de la science économique. Ces idées seront illustrées par le débat de ce soir.

En suivant une conception classique, nous aurions pu intituler cette soirée : "De l'exclusion à la réinsertion". Le mot *réinsertion* évoque l'idée qu'il y a quelque part dans la société une place qui attendrait l'exclu, et qu'il suffirait d'un bon dispositif de transition pour qu'il y soit accueilli. Mais dans les entreprises comme dans les établissements publics, l'heure est plutôt à la réduction des dépenses et des effectifs. Cela rend très hypothétique la place où l'exclu pourrait se retrouver. Malgré tout, des dispositifs sont mis en place, qui sont souvent des palliatifs, des lieux d'attente de "quelque chose", et les gens vont ainsi de lieu en lieu ; certes ils ont de quoi se nourrir, de quoi se loger, mais ils ressentent un grave déficit d'estime.

Damien Genestet, ancien élève de l'École polytechnique et de l'École des mines de Paris, et maintenant dans une banque d'affaires, a réalisé l'an dernier un mémoire avec François Dutilleul sur la gestion de l'exclusion². Il va nous exposer son analyse. Martin Hirsch va nous expliquer comment fonctionnent les communautés Emmaüs. Il est actuellement directeur de la pharmacie centrale des hôpitaux de Paris après avoir été secrétaire général adjoint du Conseil d'État. Il a fait des études de médecine, des études scientifiques, l'École normale supérieure, puis l'ENA. Il est aussi président de l'Union centrale des communautés Emmaüs, et c'est à ce dernier titre qu'il est ici ce soir.

EXPOSÉ de Damien GENESTET

Les communautés Emmaüs

L'Abbé Pierre a fondé la première communauté à Neuilly-Plaisance en 1954, autour de trois principes fondamentaux : l'accueil, le travail, les solidarités. Ces règles, à la fois très originales et très strictes, n'ont pas beaucoup évolué depuis : elles régissent encore les nombreuses communautés qui existent aujourd'hui.

Des personnes en difficulté, le plus généralement des hommes, sont accueillies sur le site de la communauté disposant d'un logement, d'un couvert, d'une assistance tant sociale que médicale. Ils deviennent des *compagnons*.

En échange de cet accueil, ils doivent fournir un travail régulier, dont le fruit constitue le seul revenu de la communauté : il s'agit essentiellement de la récupération d'objets - meubles, vêtements, etc. - qui sont remis en état avant d'être revendus à des particuliers.

Selon le principe de l'Abbé Pierre : "tu aideras plus pauvre que toi", ceux-ci sont redistribués à d'autres organismes ou à d'autres personnes en difficulté ; c'est ce qu'on appelle les *solidarités*.

¹ Claude Riveline, "Le rêve, la loi ou la coutume, quel meilleur moyen pour gérer les peuples ?" Les invités, séance du 20 novembre 1995.

² On peut se le procurer auprès de Claude Riveline, professeur à l'École des mines de Paris.

Un équilibre menacé

Voilà donc quarante ans que les communautés fonctionnent selon ces principes, et pourtant leurs responsables nous ont fait part d'une curieuse inquiétude concernant la pérennité de cette institution. Or après enquête, il apparaissait clairement que les communautés n'étaient pas en danger économique. En approfondissant la question, la menace semblait plutôt venir, selon les responsables, de l'évolution de la population des personnes en difficulté, évolution qui risquait de mettre en danger le schéma imaginé par l'Abbé Pierre.

De surprise en surprise

Nous avons alors étudié de plus près la population des compagnons, et notre première surprise a été d'en découvrir la très grande homogénéité : ce sont essentiellement des hommes au passé de travailleur manuel, en relative bonne santé physique et psychologique, âgés de 35 à 50 ans. Après avoir progressivement perdu leur emploi et tout lien familial, ils se sont retrouvés finalement "exclus".

Notre deuxième surprise, qui fut aussi pour nous un choc, fut de constater la non réinsertion de ces personnes : très peu des compagnons ayant quitté leur communauté retrouvent en effet un emploi. Cela devrait pourtant être à leur portée, car ils sont en difficulté "relative" par rapport à d'autres gens qu'on peut croiser sur les trottoirs des grandes villes. Notre réaction fut alors violente, notre indignation totale.

Comme il n'y avait aucune trace d'évolution de la population dans les communautés, nous avons décidé d'élargir notre étude à d'autres organismes.

La logique mise en échec

Nous nous sommes alors heurtés à un obstacle majeur : l'absence de recensement de ces organismes. Nous avons dû repérer, dans leur très grande diversité, les différents types d'organismes existant, comme on découvre, une à une, dans une forêt luxuriante, les différentes espèces vivantes. Il nous est par exemple apparu des entreprises d'insertion, fonctionnant comme toutes les autres entreprises du secteur concurrentiel, mais recrutant, avec l'aide d'un financement public, une ou plusieurs personnes en difficulté, pour les former à un métier dans un environnement professionnel, ce qui devrait leur permettre à la fin de leur séjour, de retrouver un emploi dit normal. Nous avons également découvert le CHAPSA, ce lieu assez dur qui fournit aux personnes ramassées sur les trottoirs parisiens par les "bleus" de la Préfecture, une douche, un repas et quelques soins médicaux.

Nous avons pensé que probablement la diversité des organismes reflétait la diversité des cas d'exclusion (perte d'emploi, de logement, de liens familiaux, maladie, alcoolisme, etc.). Nous poursuivions notre logique en imaginant après que son besoin a été correctement identifié par des travailleurs sociaux, une personne en difficulté était ensuite orientée vers l'organisme adapté, qu'elle y passait un temps suffisant pour gommer au moins une des causes de son exclusion, qu'elle était ensuite envoyée dans un autre organisme pour s'attaquer à une autre cause, et qu'ainsi, de proche en proche, la personne pouvait remonter la pente et se réinsérer. Nous nous sommes aperçus qu'il n'en était rien, et ce fut là notre second choc !

Le poids du nombre

Dans la pratique, les travailleurs sociaux n'ont aucun moyen d'identifier l'organisme le mieux adapté, et si par hasard ils y parviennent, on leur répond qu'il n'y a plus de place ! Aussi, compte tenu du nombre très important de cas qu'ils ont à traiter, ont-ils tendance à envoyer les personnes vers les organismes les plus connus, en faisant appel très souvent à leur réseau personnel, en s'appuyant sur un système de quota officieux de réservations de places. Le résultat est que les personnes en difficulté sont envoyées dans des organismes adaptés à un niveau d'exclusion qui n'est pas le leur, ce qui peut conduire à leur inadaptation ou leur renvoi rapide si le niveau s'avère trop haut pour elles, à un effet de contagion du fait des personnes en plus grande difficulté qu'ils y cotoient si au contraire le niveau est trop bas.

De plus, si la personne peut enfin entrer dans un organisme adapté, il reste une contrainte de temps à respecter : au delà d'une durée limite, la personne doit partir. Un travail tout à fait efficace a pu être entamé, et voilà la personne orientée vers un autre organisme avant même que ce travail n'ait été achevé !

Ces phénomènes sont aggravés par trois autres facteurs :

- l'absence de coordination entre les organismes : l'organisme qui oriente une personne en difficulté vers un autre établissement ne sait généralement pas si elle arrive effectivement à destination et inversement, quand une personne entre dans un organisme, on ne sait pas où reprendre les choses parce que le travail effectué auparavant n'est pas connu ; dans les cas exceptionnels où nous avons pu reconstituer l'itinéraire de personnes en difficulté, nous avons constaté qu'elles ne remontaient pas la pente, mais qu'au contraire, elles s'enfonçaient dans une exclusion de plus en plus importante ;

- l'arrivée massive de personnes en difficulté : en particulier de nombreux jeunes chômeurs, qui vont saturer les organismes destinés aux personnes les plus disposées à l'insertion, et provoquer le départ de celles dont la difficulté est considérée un peu plus grande ; ces dernières vont se retrouver un cran plus bas dans l'échelle des niveaux d'organismes d'où elles vont elles-mêmes déloger des personnes encore plus en difficulté qu'elles, etc. ; on assiste ainsi à un effet de cascade ;

- les effets pervers de la mesure de l'efficacité de la réinsertion : puisqu'il est difficile de définir une insertion réussie mais qu'il faut bien mesurer l'efficacité des fonds publics alloués à la réinsertion, on évalue les travailleurs sociaux sur le nombre de dossiers qu'ils traitent ; ce critère de contrôle les pousse tout naturellement "à faire du chiffre" ; dans le cas des entreprises d'insertion, la décision d'allouer de nouvelles subventions pour l'année à venir n'est pas liée au nombre d'insertions réussies (comment définir celles-ci ?) de l'année qui s'achève, mais à l'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise ; lorsqu'on juge un chef d'entreprise sur l'évolution de son chiffre d'affaires ou de son résultat net, cela ne le pousse pas forcément à chercher à réinsérer l'un de ses employés.

Le moindre mal

Nous avons imaginé qu'il existait un dispositif qui permettait de remonter la pente, nous observions le résultat inverse ! Devant ce constat tout à fait consternant, il nous est apparu que c'était bien une forme d'efficacité pour un organisme que de stabiliser les personnes en difficulté.

Finalement la situation des communautés Emmaüs n'était pas si choquante ; le contexte global ne permettait pas de retrouver un logement et un emploi pour leurs compagnons, mais au moins elles arrivaient à les stabiliser, à les retenir dans leur chute. Ce n'était pas un hasard si leur population était si homogène, si uniforme : elles veillaient à éviter l'effet d'entraînement, d'autres types de personnes en difficulté risquant de mettre en danger leur équilibre. Voilà pourquoi elles privilégiaient les anciens des autres communautés pour en faire ses nouveaux compagnons, elles ne cherchaient pas à se faire connaître outre mesure auprès de la population en difficulté...

Vers quelles solutions ?

La multiplication des organismes par duplication ou création de types nouveaux, pour faire face au nombre et à la diversité des personnes en difficulté, n'est sûrement pas une bonne solution. Il faut en premier lieu instaurer une coordination et des interrelations efficaces entre les organismes, ainsi que la réorientation et le suivi à long terme des personnes en difficulté.

Les travailleurs sociaux doivent disposer d'un panorama des organismes existants et pour chacun d'eux, le type de profil qui relève de leur compétence. Ils doivent être aussi en mesure de bien identifier le type de personne en difficulté qu'ils ont à orienter, afin de réaliser aussi bien que possible l'adéquation entre les besoins des personnes en difficulté et les spécificités des organismes susceptibles de leur apporter une aide efficace.

Les atouts d'Emmaüs

Comparés aux autres organismes contre l'exclusion, les communautés Emmaüs peuvent revendiquer une relative efficacité. Celle-ci est due essentiellement à trois éléments déterminants :

- le traitement dans la durée : si un compagnon accepte les règles de fonctionnement de la communauté, joue le jeu, il pourra rester aussi longtemps qu'il le souhaitera ;
- la prise en charge globale des facteurs contre l'exclusion puisque le compagnon trouve sur le lieu unique de la communauté un logement, un couvert, un travail, une assistance en matière de santé ;
- le compagnon n'est pas uniquement destinataire des bons soins d'un organisme de lutte contre l'exclusion ; ce n'est pas un numéro de dossier, mais une personne, qui porte un prénom et un nom, et qui se réhabilite, se reconstruit, au milieu des autres.

EXPOSÉ de Martin HIRSCH

L'estime

Le mot *estime* est extrêmement important, même s'il correspond à un critère qui n'est pas mesurable. Nous avons effectivement le sentiment que les compagnons bénéficient d'une estime retrouvée, leur exclusion pouvant se caractériser par la perte de l'estime des autres. Un exclu est quelqu'un que plus personne n'estime au double sens du terme, c'est-à-dire quelqu'un qui ne vaut plus rien, et qui ne peut plus mériter aucune considération. C'est quelqu'un qui n'a plus d'estime de lui-même, qui ne fait plus l'effort de bien se présenter, de respecter certaines règles ; il n'attache plus d'importance au regard des autres.

L'exclusion

Le mot *exclusion* est apparu dans le vocabulaire social il y a une vingtaine d'années : c'est en 1974 que René Lenoir publie un livre - "Les exclus" - qui met en lumière qu'au milieu d'une société en pleine phase d'expansion, il y a des exclus. C'est pourtant cette société qui au lendemain de la guerre mondiale avait créé la Sécurité Sociale, et qui en 1946 avait inscrit dans le préambule de sa Constitution que toute personne qui, en raison de son âge, de son état physique ou mental, de la situation de l'économie ou de l'emploi, se trouve dans l'incapacité de travailler, a le droit d'obtenir de la collectivité des moyens convenables d'existence. On trouve aussi dans ce préambule, le droit à la santé et le droit au travail, et ces textes sont aussi forts que les articles présents dans la Constitution... Force est de constater que beaucoup de choses sont donc anticonstitutionnelles dans ce pays !

Quel système de valeurs ?

Cette incapacité (supposée) à travailler trouve sa source dans le fonctionnement même de la société, et pas seulement dans un état mental ou physique des individus, comme l'indique la Constitution : loin d'y remédier, la société peut être elle-même créatrice d'incapacité à travailler.

La collectivité, qui est censée allouer des moyens convenables d'existence, ne remplit pas ce rôle, non qu'elle ne soit pas capable de dégager les moyens financiers pour cela, mais justement parce qu'elle cherche à répondre au problème d'exclusion par des réponses financières, en mesurant l'efficacité des politiques sociales au montant des centaines de milliards qu'on est prêt à y consacrer.

Dans les communautés Emmaüs le système de valeur est renversé : ce n'est pas l'argent qui est en première ligne, et on ne va pas demander au compagnon qui se présente de combien il a besoin, on ne va pas lui dire non plus : "aide-toi et le ciel t'aidera", on va lui dire ce qu'a toujours dit l'Abbé Pierre : "j'ai besoin de toi !". Y a-t-il plus grande marque d'estime ? Et pourquoi a-t-on besoin du compagnon qui se présente ? Parce qu'une communauté Emmaüs ne pourrait pas fonctionner si elle n'avait pas ce public accueilli qui devient lui-même le moteur, le générateur des

activités qui permettent d'assurer la subsistance de ses membres.

Les nouveaux pauvres

C'est au début des années 1980 qu'on commence à parler des *nouveaux pauvres*, ces pauvres qui ne devraient pas l'être, parce qu'ils ne correspondent pas aux critères normaux de la pauvreté. Parmi eux, on trouve des gens qui ont travaillé auparavant, des diplômés, des gens qui avaient une vie familiale classique. Ils vont poser des problèmes par la façon même dont ils ont basculé dans la pauvreté, qui révèle l'inadaptation de la société à les maintenir dans les circuits classiques, à partir du moment où ils deviennent des exclus anonymes, en quelque sorte des objets inutiles.

Comment retrouver l'estime ?

On peut voir dans les communautés comment les compagnons ont retrouvé l'estime. Ils ont tous une activité, ils peuvent s'identifier à cette activité, et à la communauté à laquelle ils appartiennent. Leur activité historique, et centrale, est celle de la récupération ; il y a là une symbolique très forte : si on peut récupérer de vieux chiffons, des ferrailles, des meubles, pourquoi ne pourrait-on pas récupérer des hommes ? Alors, c'est en récupérant qu'ils se récupèrent eux-mêmes.

Certes pour que cela fonctionne il faut quelques principes forts, déjà évoqués, mais qui méritent de s'y attarder.

L'indépendance par le travail

L'indépendance gagnée par le travail est un principe fondateur. Cette indépendance s'applique à tous les échelons de l'organisation Emmaüs : l'Union centrale des Communautés Emmaüs, les fédérations, les associations ne font pas appel aux subventions publiques ; les individus eux-mêmes ne bénéficient pas du revenu minimum d'insertion.

Entrer dans une communauté pour y devenir compagnon, c'est faire ce choix, et c'est accepter un certain nombre de règles liées à la vie en communauté et au fonctionnement du travail : il va donc s'instaurer un contrat moral entre le compagnon et la communauté : les autres compagnons seront les plus vigilants à s'assurer qu'il est bien respecté, car ils sont les premiers à dénoncer le parasitisme et à pratiquer l'autorégulation pour assurer le bon fonctionnement de l'organisation.

Les solidarités

Les compagnons, ceux-là mêmes qui étaient censés être objets de solidarité, deviennent eux-mêmes pourvoyeurs de solidarité : des commissions de solidarité, constituées de compagnons, vont décider de la façon dont ils pourront allouer tel ou tel argent à une autre communauté en difficulté, à un autre mouvement associatif, à un projet d'aide à l'étranger, ou encore à un individu. Ce fait de fournir eux-mêmes ces solidarités est extrêmement créateur d'estime.

L'estime et la responsabilité

Les compagnons se voient confier des responsabilités. Il y a des fonctions à remplir, chacun a la sienne et en est responsable : cela repose sur une prise de risque réciproque, d'un côté le risque pris par le compagnon - car il n'est pas forcément évident de tenir une salle des ventes ou de tenir la caisse - et de l'autre celui pris sans hésitation par la communauté, parce qu'on pense qu'il peut être pris vis-à-vis de quelqu'un qu'on estime.

Et il y a là des risques véritables. Par exemple un compagnon s'est servi dans la caisse dont il avait la responsabilité. Le montant détourné était de plusieurs dizaines de milliers de francs. Il fallait bien que ce compagnon quitte la communauté, ce qu'il a admis. Les compagnons circulent beaucoup dans les communautés, et c'est ce qu'il a fait ; un jour il s'est présenté à nouveau en disant qu'il ne se sentait bien que là. On lui a dit qu'il pouvait revenir, sous deux conditions : il ne tiendrait pas à nouveau la caisse, ce qu'il a bien compris, et comme il avait pris une grosse somme d'argent, il lui faudrait la rembourser. Les compagnons ont bien sûr le gîte et le couvert, et ils reçoivent aussi un pécule de deux cents francs par semaine : il n'aurait donc que cent

quatre-vingt-dix francs par semaine. Evidemment, j'ai fait remarquer qu'à ce rythme, il lui faudrait plus de deux cents ans pour rembourser sa dette ! On m'a répondu : "*et alors ?*". Voilà une illustration qu'il y a bien une notion d'estime du compagnon qui ne suit pas forcément la même rationalité que dans d'autres circuits.

Autre exemple : au cours de l'été dernier, la communauté de Nice, à la suite de malversations et de dysfonctionnements, a dû être fermée. Il fallait en ouvrir une autre, pour repartir sur des bases saines, mais comment ? Il nous a semblé que la meilleure façon de le faire était de confier cette réouverture à des compagnons volontaires sur lesquels on pouvait compter. L'avenir nous dira si c'était la bonne voie, mais le fait est que nous avons une communauté qui redémarre.

Pourquoi ça marche ?

Cela marche peut-être d'abord du fait d'une prise en charge globale, du gîte, du couvert, de l'activité, des loisirs, du suivi social et médical. Mais aussi voilà un compagnon qui était un marginal et qui par son activité dans une communauté s'ouvre des droits sociaux, pour sa retraite, pour son assurance maladie : il est ainsi en quelque sorte branché sur ce qui fait la normalité dans notre société.

Ensuite il y a ces règles strictes, et la responsabilité partagée. Pour des communautés de quarante à soixante compagnons, il n'y a en moyenne que deux à trois responsables, et pas de responsable la nuit : cela semble bien révéler les mécanismes autorégulateurs qui font que les communautés tiennent debout.

Il y a une cohérence à l'intérieur des communautés entre l'activité et le passé professionnel des compagnons, et vis-à-vis de l'extérieur, entre les attentes des clients et les produits fournis.

Enfin surtout, il y a un certain nombre de valeurs partagées, par les responsables, par la centaine de salariés dans la Fédération, par les amis bénévoles, par les compagnons eux-mêmes, qui font que tous ont un sentiment très fort d'appartenance à ce monde d'Emmaüs, et que chacun se sent garant du maintien de ces valeurs.

Le système est-il transposable ?

Ce système, qui parvient à apporter de l'estime à quelques milliers de personnes, est-il transposable ? Peut-on en tirer des conclusions sur la façon d'envisager les politiques de lutte contre l'exclusion ?

Il est difficile de répondre à ces questions. Mais je crois pouvoir affirmer que ce n'est pas par des moyens exclusivement financiers qu'on apportera une solution au problème de l'exclusion. C'est un défi qui se pose aussi actuellement à l'ensemble du système de protection sociale, dont on a cru pouvoir mesurer l'efficacité au nombre de milliards qu'on lui consacre, sans regarder quelle en était la finalité.

On s'aperçoit aujourd'hui que ce n'est pas parce qu'on consacre 30 % de plus, sur la proportion de notre PIB, aux dépenses de santé que l'on soigne mieux, ce n'est pas parce que les dépenses de retraites représentent un poids total plus important de notre richesse nationale que les personnes âgées sont plus heureuses en France qu'ailleurs, ce n'est pas parce qu'on s'est efforcé de consacrer 3 % de cette richesse nationale à la politique familiale qu'on a résolu le problème de la famille ou la relance de la natalité ; de la même façon, ce n'est pas parce que l'on consacrerait 3 %, 5 %, même 10 % si on pouvait le faire, aux politiques de lutte contre l'exclusion, que l'on résoudra ce problème.

On ne résoudra pas davantage les problèmes d'exclusion sans modifier fondamentalement le fonctionnement de la société, car on ne peut plus considérer qu'il s'agit d'un phénomène marginal. Ce ne sont pas les arrêtés municipaux mettant hors la loi telle ou telle personne dans telle ou telle cité, ni la création de lits ou de lieux d'hébergement destinés à cantonner une certaine population qui permettront d'endiguer l'exclusion.

On ne pourra résoudre les problèmes d'exclusion que si on s'interroge sur les mécanismes qui la génèrent, en intégrant, en générant, en privilégiant dès le départ l'estime, au lieu de sécréter une population à laquelle on ne donnera plus aucune valeur, que l'on ne pourra plus estimer, et à laquelle on va apporter des réponses d'urgence, et par conséquent tout à fait transitoires.

DÉBAT

L'estime

Un intervenant : *A quel concept exactement faites-vous allusion quand vous utilisez le mot estime ?*

Michel Berry : Dans une récente réunion de l'École de Paris³, Antoine Martin, président de l'ANPE avait bien approché la question en décrivant la perte soudaine de l'estime : le cadre licencié perd du jour au lendemain le contact quotidien des collègues, les innombrables poignées de main, le sentiment d'avoir son importance dans un environnement professionnel ; le téléphone ne sonne plus, la famille et les voisins s'étonnent qu'il n'a pas encore trouvé un nouvel emploi, les regards compréhensifs s'évaporent...

Martin Hirsch : J'aime bien l'ambivalence du mot estime. Avoir de l'estime, c'est avoir de la considération pour quelqu'un. Mais on peut aussi dire qu'estimer quelqu'un c'est l'évaluer, et cette évaluation peut se faire selon divers critères, dont un en particulier : le critère économique. Or il est clair qu'on se comporte comme si on attribuait, de ce point de vue, une valeur zéro à certaines personnes. Voilà des compagnons qui étaient déclarés comme ayant une valeur nulle, et qui s'avèrent avoir une réelle valeur, par la contribution qu'ils apportent à leur communauté, et en démontrant du même coup qu'ils pourraient aussi apporter autre chose de plus ou de différent, ici ou ailleurs. L'enjeu est de redonner une réelle estime, dans les deux sens du terme, aux individus qui en sont privés.

Int. : *Mais il n'y a pas que la valeur économique qui puisse justifier l'estime : la valeur humaine des individus a une importance capitale !*

Int. : *Descartes, dans le Discours de la méthode dit quelque part : "c'est proprement ne valoir rien que de n'être utile à personne".*

L'organisation des communautés

Int. : *Comment sont choisis les responsables des communautés ?*

M. H. : Il y a plusieurs approches. Il y a des fédérations où les compagnons peuvent devenir responsables. Pour ce qui concerne l'Union centrale des Communautés, les responsables sont des salariés choisis pour leurs qualités militantes. Ils gagnent à peu près convenablement leur vie, dans des conditions qui ne sont effectivement pas comparables à celles des compagnons. Nous avons estimé que le fait que les responsables viennent d'horizons différents, après avoir suivi un autre parcours, constituait une des conditions d'équilibre entre les compagnons et les responsables, ainsi qu'un facteur de stabilité.

Int. : *Comment les compagnons sont-ils logés ?*

M. H. : Les communautés résident dans des locaux donnés, loués ou achetés, et systématiquement retapés ; des chambres sont rajoutées par les compagnons pour disposer de chambres individuelles.

Int. : *J'ai cru comprendre qu'il n'y avait pas de femmes dans les communautés. Y a-t-il des règles concernant les relations entre ces hommes et les femmes ?*

³ Pierre Larrouturou, "La semaine de quatre jours à la carte", Crises et mutations, le 24 novembre 1995.

M. H. : À une exception près, les communautés ne sont pas mixtes ; ce n'est pas pour prôner l'abstinence, mais parce que sinon ça ne marcherait pas. Cela n'empêche pas les compagnons de mener leur vie comme ils le veulent et où ils le veulent.

Damien Genestet : Ce sont ces grandes questions - communautés mixtes ou non, responsables de communauté professionnels ou anciens compagnons - qui amènent des différences de point de vue entre les communautés, et qui ont été à l'origine de la création de plusieurs fédérations. Cette différenciation des communautés et la facilité pour en changer favorise d'ailleurs la stabilisation des compagnons. Ceux-ci étant souvent de caractère instable peuvent fréquemment changer d'environnement sans quitter la galaxie Emmaüs et risquer de voir leur chute recommencer.

Int. : *Y a-t-il beaucoup de mouvements dans les entrants et les sortants dans les communautés ? Que deviennent les sortants ?*

M. H. : Depuis ces toutes dernières années, on voit de plus en plus de jeunes, qui restent de moins en moins longtemps. Nous avons donc un double public, les compagnons qui sont là depuis longtemps, et qui correspondent à la description faite tout à l'heure, et les jeunes, qui tournent plus vite, et qui ont moins de repères et aucune expérience professionnelle. Ils ont des difficultés à s'inscrire dans une dynamique d'intégration, et on ne sait pas quel serait le bon modèle pour leur éviter de dégringoler la cascade qui les mène au fond du trou. Nous n'avons pas la réponse, nous ne savons pas où la trouver...

Des solutions alternatives

Int. : *À la Maison de Nanterre, il y a le CHAPSA, ainsi qu'une maison de retraite pour personnes ex-sans-domicile-fixe. Il y a aussi un nouveau lieu en création, appelons-le Centre d'accueil ; je fais un travail de recherche pour sa mise en place. Je suis partie de l'hypothèse que je ne sais rien de ce que veulent les hébergés, et que ce sont eux qui le savent. Alors je le leur ai demandé, et mon bureau est devenu un lieu de paroles : j'ai vu des gens se mettre à établir des projets, dans une institution qui par certains côtés passe pour folle, mais qui en d'autres points ressemble à Emmaüs.*

Par ailleurs, je ne suis pas sûre d'une bonne corrélation entre l'estime et la récupération. J'ai vécu et travaillé dans les bidonvilles du Caire, où Soeur Emmanuelle a elle-même travaillé, et je pense que ceux qui font la récupération dans les ordures n'y voient sûrement pas une source d'estime. Peut-être que les compagnons d'Emmaüs manipulent des choses moins dégoûtantes, mais me semble-t-il, le rapport à l'ordure est tout à fait personnel. Il faudrait ici la parole d'un compagnon. Se sent-il blessé dans son activité ? La vit-il comme un travail ? En d'autre terme sa version correspondrait-elle à celle que nous entendons aujourd'hui ?

Encore un mot sur le bidonville du Caire : il fonctionne de manière totalement autonome, et avec un lien économique avec la ville et l'Égypte entière. Ce modèle du microcosme du Caire serait fort intéressant à étudier comme modèle totalement autogéré - sans nous.

Des avis partagés

M. B. : Il y a plus de deux ans, on disait que les Emmaüs ne contribuaient pas très bien à l'insertion ou à la réintégration, parce que les compagnons semblaient vouloir y rester. Je ne sais pas si c'est toujours le cas, mais à cette époque cela semblait poser problème, comme si le destin souhaitable pour eux était plutôt de trouver un travail normal dans un lieu normal. J'ai alors dit à Dominique Moyen, prédécesseur de M. Hirsch : *"Et alors ! Si les gens sont heureux, quel est votre problème ? Est-ce que c'est le problème des Emmaüs et des compagnons, ou est-ce que cela renvoie à l'idée que vous vous faites vous-même de la place dans la société ?"*

M. H. : Ce débat est toujours d'actualité, et on ne peut pas se satisfaire de simplement stabiliser des personnes qui ont quitté une certaine détresse, mais qui ne peuvent pas être autonomes. Il y a peu de sorties vers un emploi classique. On ne peut pas s'en glorifier, on ne doit pas non plus s'en désespérer : être compagnon, c'est le signe d'une intégration dans un réseau de communautés, où les gens circulent, dont ils sortent parfois, pour y revenir éventuellement, selon

les difficultés qu'ils rencontrent dans leur existence ; mais leur retour est plus choisi que subi.

Leur situation n'est pas non plus complètement anormale, ils vivent de leur propre travail, ils ont dans la plupart des cas un logement individuel, ils ont un lien social. Alors posons-nous la question : où est la normalité ? Est-elle en dehors, où tout lien social a été cassé, ou bien dans ce système où un certain nombre de liens sociaux ont été reconstruits ?

Int. : *Je dois dire que si mon fils devait un jour devenir compagnon aux Emmaüs, je ne serais pas très fier d'en faire état ; ce serait certainement pour lui une bouée de sauvetage, mais puisqu'on parle d'estime, je ne suis pas sûr qu'il se sentirait gratifié outre mesure. Il est vrai que je ne connais pas les communautés ; leur fonctionnement est peut-être différent de l'idée que l'on peut s'en faire. Cela dit, et sans critiquer les institutions comme les journaux de rue, ou les Emmaüs, ou les autres, qui font ce qu'elles peuvent, et qui le font certainement bien dans des conditions extrêmement difficiles, il faut bien voir que d'après la description de D. Genestet, les gens n'ont guère le choix : soit ils rejoignent Emmaüs pour se stabiliser, soit ils fréquentent d'autres organismes dans une spirale descendante. En d'autres termes, celui qui n'a pas envie de mener une vie communautaire, qui n'a pas envie de n'avoir que deux cents francs de pécule par semaine, a-t-il le choix d'aller ailleurs ? Il y a là un problème de "captivité", lié à une grande défaillance de l'environnement social.*

Int. : *Je fais le parallèle entre l'augmentation des déchets qui nous submergent et l'augmentation des exclus qui commence à faire peur, et j'ai l'impression qu'on se préoccupe à la même vitesse du recyclage des choses et des gens ? À cela j'ajoute que la spécialisation outrancière qui touche les individus - comme elle touche les pays et les matériaux - et qui est le fruit d'un processus d'optimisation monétaire très puissant, constitue un obstacle majeur au recyclage des individus. Je pense que si demain je suis au chômage, je serai d'une totale inutilité pour Emmaüs.*

M. H. : Ce qui est important pour pouvoir s'intégrer dans une communauté, ce n'est pas d'avoir une compétence professionnelle particulière, mais c'est d'avoir l'habitude de travailler dans un cadre et de respecter des horaires. C'est un obstacle considérable pour de jeunes chômeurs qui n'ont jamais travaillé, et qui même n'ont jamais vu leurs parents travailler.

Quant à votre premier point, je ne voulais pas dire qu'on s'identifie à la récupération que l'on fait, mais simplement souligner que si on est capable de récupérer des morceaux de ferraille, il est d'autant plus choquant de considérer comme non récupérables des gens. Notre cible est là : refuser qu'il y ait des irrécupérables, car c'est la société qui a décrété que des gens sont sans valeur parce qu'elle n'a plus besoin d'eux ; la même société se pose ensuite des problèmes quand elle cherche des gens qui voudraient bien consommer, mais elle a de moins en moins besoin d'eux pour produire : la richesse nationale a augmenté de plus de 50 % en vingt ans, c'est-à-dire en pleine période de crise ! Elle peut augmenter de plus de 50 % dans les vingt prochaines années, en divisant par deux ou trois la population active occupée ! La question est alors de savoir si on va vers une société qui va employer seulement les gens dont elle estime qu'ils valent quelque chose, avec l'intention d'essayer pour les autres de payer le prix pour qu'ils ne posent plus de problème. Ce que nous disons, c'est que la cohésion sociale ne s'achète pas. Elle se construit à partir de l'idée que l'on peut réintégrer les gens et faire jaillir, par exemple, cent millions de chiffre d'affaires avec des personnes réputées sans valeur, et des objets qui ne valent rien.

M. B. : Le terme recyclage me gêne quand il est appliqué aux personnes, car il sous-entend qu'il s'agit de leur retrouver une place analogue, ce qui est statistiquement très peu probable, en particulier pour les cadres, pour qui le licenciement brise un statut qui souvent n'était valable que dans leur dernière entreprise. Il faut alors créer ailleurs que dans les circuits classiques des manières de retrouver l'estime d'autrui sans avoir forcément retrouvé un emploi en entreprise. L'enjeu est considérable, mais ce n'est pas du jour au lendemain que l'on peut construire des lieux ayant ces caractéristiques. L'autre point concerne la valeur symbolique de l'activité : aux Emmaüs, on se répare en réparant ; dans une réunion avec le président de la Table de Cana⁴, qui est une entreprise d'insertion, l'activité concerne la nourriture. Quand vous êtes une entreprise

⁴ Franck Chaigneau, "De l'entreprise d'insertion à l'insertion par l'entreprise", petit-déjeuner du 28 novembre 1995.

d'insertion qui est un des grands traiteurs de Paris, et que vous allez servir avec des exclus dans des lieux prestigieux, comme à l'Élysée à l'occasion de sa garden-party, la symbolique n'est pas du tout innocente !

Témoignage

Int. : *J'ai été accueilli par une communauté Emmaüs, et j'y ai vécu les rituels très particuliers d'inclusion : une initiation au travail, l'intégration dans la communauté, et aussi des épreuves. On n'y parle pas beaucoup, on ne pose pas de question au compagnon sur sa vie, et on ne la raconte pas non plus. Ce qui m'a frappé, c'est pourquoi ils restent encore, après de nombreuses années, alors qu'ils sont stabilisés dans leur vie personnelle : c'est qu'il y a une barrière invisible, parce que le monde extérieur est hostile, étranger : on ne quitte pas impunément le monde d'Emmaüs, c'est une épreuve redoutable, certains ont la crainte physique du policier qui attend au coin de la rue. Plus tard, j'ai quitté la communauté ; alors que les Emmaüs m'aidaient - en tant qu'ancien compagnon - à m'installer à Neuilly-Plaisance, un jeune de 17 ans est venu leur demander d'être accueilli. Plus une seule place n'était disponible dans la communauté. Le lendemain, à 7 h 30 comme convenu, ils me livraient un mobilier minimum ; le jeune était avec eux, il était intégré : c'était ça ou le laisser dans la rue. Voilà une règle que la société ne connaît pas.*

Ne pas inverser les rôles

Int. : *Le problème de la société n'est pas d'intégrer les exclus, mais d'empêcher de le devenir. Or depuis qu'au poste de commande du chef d'entreprise le licenciement fait partie des boutons sur lesquels il peut appuyer, la désintégration est devenue normale ! Alors il ne faut pas confondre les rôles en s'imaginant que les associations sont là pour réintégrer, et il ne faut pas s'insurger en disant : "Emmaüs ne réintègre pas !" Nous fabriquons des bouées de sauvetage, mais ce ne sont pas Le Lampadaire, les Emmaüs, La Raison devant soi, etc. qui ont fait couler le bateau ! Emmaüs a été comparé à un monastère : je crois que la société devrait peu à peu reconstruire des systèmes proches des monastères du Vème ou VIème siècle en Égypte : s'il y avait deux mille moines qui avaient fait le choix de leur vie monastique, ils faisaient vivre trois mille personnes autour de leur monastère : les gens étaient dépendants, mais heureux !*

Beaucoup d'associations honnêtes essaient de recréer ce bonheur. Mais si on pose mal le problème, si on considère que la charge est d'un côté alors qu'elle doit être de l'autre, c'est-à-dire au niveau des entreprises, de l'État, de la société, alors on est complètement perdu ! Ce que je sais aujourd'hui, à travers mon expérience, c'est que le devoir de la Société est d'éviter l'exclusion : si elle a lieu, la réintégration est pratiquement une vue de l'esprit !

Int. : *Je crois effectivement que le problème de l'exclusion est insoluble tant qu'on ne le pose pas au niveau global de la société. Quelle estime porte-t-on aux gens quand on paie très cher un dirigeant sans état d'âme qui sera mesuré au nombre de personnes qu'il va jeter hors du système ? Je ne suis pas contre la culture du marché, mais on a un petit peu trop estimé le veau d'or, et peut-être pas tout à fait estimé l'homme.*

M. H. : *Quand on dit que la vraie réponse appartient à la société, cela signifie qu'elle devra mettre fin à sa schizophrénie : comment peut-elle tenir à la fois le discours de l'efficacité et de la rentabilité économique avec ses répercussions sur l'emploi, et s'indigner de voir se développer l'exclusion qu'elle a elle-même secrétée, en se demandant comment la traiter ? Ce n'est pas une question de marginalité : on est maintenant face à une question centrale.*

Les illusions de l'économie

Int. : *Je vois Emmaüs comme une entreprise, avec un chef fondateur, l'Abbé Pierre, une utilité : la récupération, des règles strictes d'organisation et de fonctionnement, un marché, un chiffre d'affaires respectable, des clients satisfaits. C'est une véritable entreprise, mais qui se déplace vers des personnes moins solvables, avec des gens moins bien payés : on est tout près des grandes règles de l'économie...*

M. H. : *Effectivement nous ne sommes pas en dehors du marché, nous avons même des*

concurrents. Notre survie n'est pas assurée par une sous-rémunération : les compagnons sont affiliés et nous payons des charges sociales, mais nous avons un autre mode d'organisation et des critères de rentabilité bien différents.

Mais je voudrais remettre à sa place l'économie. Si l'on analyse le discours sur l'emploi des dix ou vingt dernières années, on s'aperçoit qu'il a toujours été bâti de la même façon : nous résoudrons le problème du chômage lorsque le préalable suivant aura été résolu... Il y a eu comme préalables, l'inflation, le déficit du commerce extérieur, le cours du dollar, la parité du mark et du franc, les taux d'intérêts, etc. Chacun de ces préalables ont été levés mais le chômage n'a pas bougé. On parle maintenant d'un nouveau préalable, les déficits publics...

M. B. : Keynes disait à la fin de sa *"Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie"* : *"Le monde se trouve aujourd'hui dans une impatience d'un diagnostic mieux fondé : plus que jamais il est prêt à l'accepter, désireux de l'éprouver même s'il n'est que plausible. (...) Les idées, justes ou fausses, des philosophes de l'économie ont plus d'importance qu'on ne le pense en général. (...) Les hommes d'action qui se croient parfaitement affranchis des influences doctrinaires sont d'ordinaires esclaves de quelque économiste passé."*

Il me semble que nous sommes victimes de conceptions économiques d'un autre âge, qui nous empêchent de voir où se trouve l'issue au chômage et à l'exclusion. Mais j'espère que nous avons contribué ce soir à mieux poser le problème et à dégager des voies qu'il conviendrait d'explorer.

Diffusion mai 1996