



L'ÉCONOMIE SOCIALE DANS LE MOUVEMENT DES IDÉES
25^{ème} colloque ADDES, 22 octobre 2013

***L'INVENTION DES MODELES ECONOMIQUES
COMMUNAUTAIRES :***
***UNE IMMERSION AU CŒUR DES COMMUNAUTES
EMMAÛS EN FRANCE, EN ESPAGNE ET AU
ROYAUME-UNI***

Joël AMBROISINE
ICEE-EDEAGE, Université Paris 3

avec le soutien de la

FONDATION
CREDIT COOPERATIF
FONDATION D'ENTREPRISE



L'invention des modèles économiques communautaires : une immersion au cœur des Communautés d'Emmaüs en France, en Espagne et au Royaume-Uni

Joël AMBROISINE

Introduction

Au cœur de l'Economie sociale et solidaire, il existe des organisations au développement économique innovant. Parmi celles-ci, le mouvement Emmaüs fondé en France par l'Abbé Pierre en 1949 a inventé un modèle économique performant.

Emmaüs est une association depuis 1953, et une organisation internationale depuis 1969. Aujourd'hui, Emmaüs International compte 313 groupes, répartis dans 36 pays (Emmaüs International, 2012). En 2005, Emmaüs crée Emmaüs Europe afin de regrouper les 260 groupes originaires de 16 pays européens.

Au cœur de ce « système Emmaüs », la structure la plus emblématique est la communauté d'Emmaüs. La structure communautaire Emmaüs rappelle ces communautés utopiques issues de l'économie sociale, comme le « phalanstère » de Fourier en 1808 ou le « familistère » de J.B. Godin en 1846. Les Communautés accueillent les populations en risque d'exclusion. Ces bénéficiaires sont les Compagnons d'Emmaüs. En contrepartie de cette solidarité, les compagnons pratiquent une activité de récupération et de valorisation de DEEE (déchets d'équipements électriques et électronique), de matières premières et d'objets et mobiliers de seconde main, donné et collecté. Les ressources issues de cette activité assurent ainsi la pérennité économique du modèle communautaire, voire de l'ensemble du mouvement international. Depuis 1951, dans la plupart des pays du monde, ces communautés sont plus connues sous le nom des Chiffonniers d'Emmaüs. Il existe une variété des modèles de communautés. Par exemple, dans certains pays d'Europe, les communautés sont des « charities » britanniques, des « empresas sociales » espagnoles, des entreprises d'insertion par l'activité économique, des fondation sociale, etc2.

Au-delà de ces variétés, c'est l'absence d'une définition précise qui permet au modèle d'Emmaüs d'adopter des stratégies flexibles et hybrides. De plus, l'utopie communautaire et l'idéologie d'Emmaüs servent de référence afin de consolider la culture d'entreprise et de solidarité des Communautés. Au sein du mouvement Emmaüs, l'idéologie communautaire se voit influencée par les contraintes du marché ; et les communautés se développent différemment : dans le cas français, un « halo sociétal » favorise le développement d'Emmaüs ; mais dans d'autres pays, l'idéologie est rapidement remplacée par d'autres stratégies. Ces dernières renouvellent les formes d'utopie communautaire, à travers une réorganisation des modes de gouvernance et une réinvention des modèles économiques communautaires.

Le modèle économique des Communautés d'Emmaüs est lié à plusieurs formes d'innovation : sa culture d'entreprise et son organisation, la création d'une identité professionnelle et une gestion spécifique des ressources humaines, son positionnement sur le(s) marché(s). Cet article décrit les différents facteurs qui participent au succès et au développement du modèle économique communautaire.

¹ {Entreprise sociale}

² L'enquête de terrain consistait à vivre et travailler deux semaines dans chacune des structures visitées : en France (celles du Plessis Trévise et Dunkerque) ; en Espagne (celles de Murcia, de Sabadell, de San Sebastian et de Pampelune) ; au Royaume-Uni (à Colchester et Cambridge).

I. Les fondements idéologiques à l'origine de la culture et de l'organisation du modèle communautaire

A l'origine, Emmaüs constitue un mouvement inspiré de la charité chrétienne. Or, l'Abbé Pierre a l'originalité de rompre avec la relation d'assistance entre l'aidant et l'aidé, entre le nanti et le pauvre, afin de faire participer le pauvre lui-même. En effet, le mouvement est né d'un événement qui fonde l'idéologie et le fonctionnement des Communautés. En octobre 1949 l'Abbé Pierre rencontre Georges Legay, qui avait tenté de suicider ; et face à sa détresse, l'Abbé Pierre arrive à le convaincre d'aider les autres. Au lieu de lui offrir un logement, du travail, de l'argent. L'Abbé Pierre lui propose de l'aider à aider les autres. Ce principe repose sur l'idée et la vocation d'Emmaüs : « *de sauver des souffrances en les faisant sauveurs des plus souffrants* » (Brodiez-Dolino, 2008, p.24). Georges Legay est le premier des Compagnons et « servir premier le plus souffrant » devient le principe fondamental du modèle communautaire. L'analyse décrit les phénomènes historiques qui ont favorisé l'émergence de figure contestatrice comme celle de l'Abbé Pierre et la création d'association comme Emmaüs.

Aujourd'hui, les Communautés sont des lieux d'accueil, de vie, de travail, de solidarité. Elles 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. Hormis la solidarité, le travail est un élément essentiel de l'intégration et de la réinsertion des compagnons. Si le travail redonne à la personne exclue sa dignité de travailleur, il permet surtout à la Communauté de se développer. En s'adaptant aux possibilités locales et aux besoins, l'activité économique des Communautés peut prendre diverses formes : agriculture, élevage, pisciculture, production de compost à partir d'ordures ménagères, pêche côtière et chantier naval, déménagements, menuiserie, tissage, tricot. Au sein du Mouvement International, les communautés Emmaüs aussi appelé groupes Emmaüs ont des personnalités juridiques différentes. En effet, la frontière entre marchand, non-marchand et public n'est pas immuable et face aux contraintes du marché, la flexibilité des communautés favorise leur développement. L'analyse comparative montre que des structures qui appartiennent au même mouvement se développent, selon qu'elles s'éloignent [ou pas] de l'idéologie solidaire.

Malgré l'idéologie commune, des stratégies de développement, de rentabilité, et d'efficacité conduisent Emmaüs à évoluer du modèle originel communautaire et solidaire jusqu'à des structures plus marchandes. Cette évolution se pose en termes d'« éloignement vis -à- vis de l'épicentre idéologique ». En France Emmaüs s'est développé grâce à une bonne image de marque et grâce aux relations privilégiées du fondateur. Or, les associations à l'étranger ont en commun d'avoir répondu à des appels d'offres et de s'être imposées sur le(s) marché(s) du traitement des déchets, de l'industrie environnemental ou encore de l'insertion. En Grande Bretagne, la compétitivité conduit les trustees à développer des stratégies commerciales. En Espagne, les structures se sont développées davantage sur un modèle d'entreprise prestataire d'un service de récupération et de recyclage. Parmi les spécificités du modèle communautaire,

Emmaüs a inventé une forme de relations professionnelles, unique au monde : le « trépied ». Ce levier permet la gestion des ressources humaines telle qu'elle apparaît dans la majorité des Communautés. Il permet la collaboration des salariés, des bénévoles et des compagnons et les intègre selon leurs fonctions, leurs intérêts et leurs besoins : les salariés encadrent, les bénévoles prennent les décisions stratégiques, et les compagnons produisent. Il existe un paradoxe entre la fonction de production du Compagnon et sa position de bénéficiaire. Malgré 60ans d'existence, il n'existe aucun organe représentatif des Compagnons. 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. 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. Trois organigrammes décrivent assez bien l'organisation du travail, des modes de représentation et de promotion au sein de différents modèles communautaires.



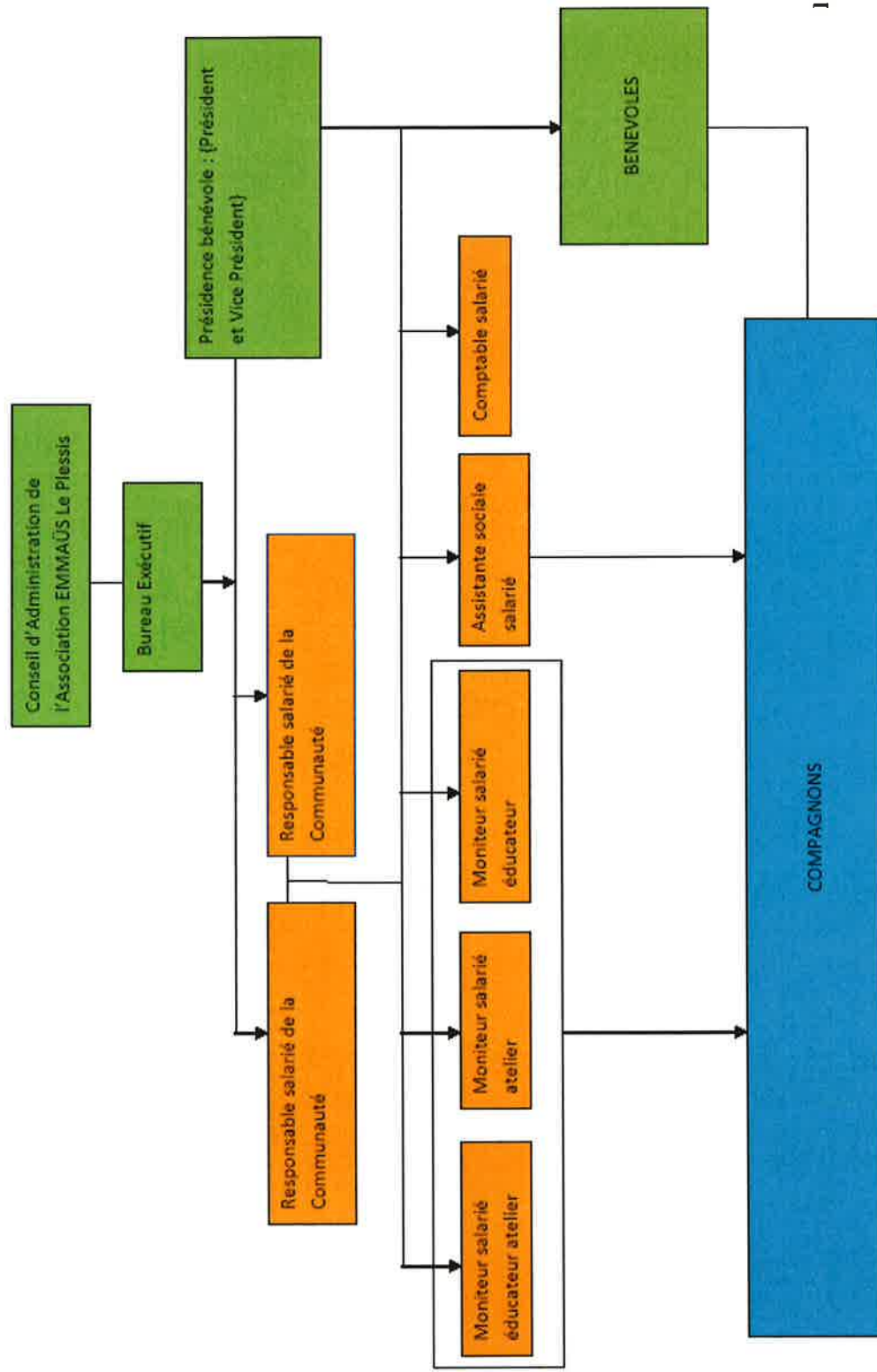
L'organigramme 1 montre parfaitement la place des compagnons en bas de la hiérarchie. Ces derniers sont réduits à leur seule fonction de production et à leur identité de bénéficiaires. Depuis 2005, les compagnons peuvent se rencontrer au cours du Conseil national des compagnons. Mais, ce n'est pas une assemblée décisionnaire.

L'organigramme 2 montre une véritable bureaucratie solidaire avec différents espaces de développement – industrielle, formation professionnelle, espace 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, qui restent des bénéficiaires.

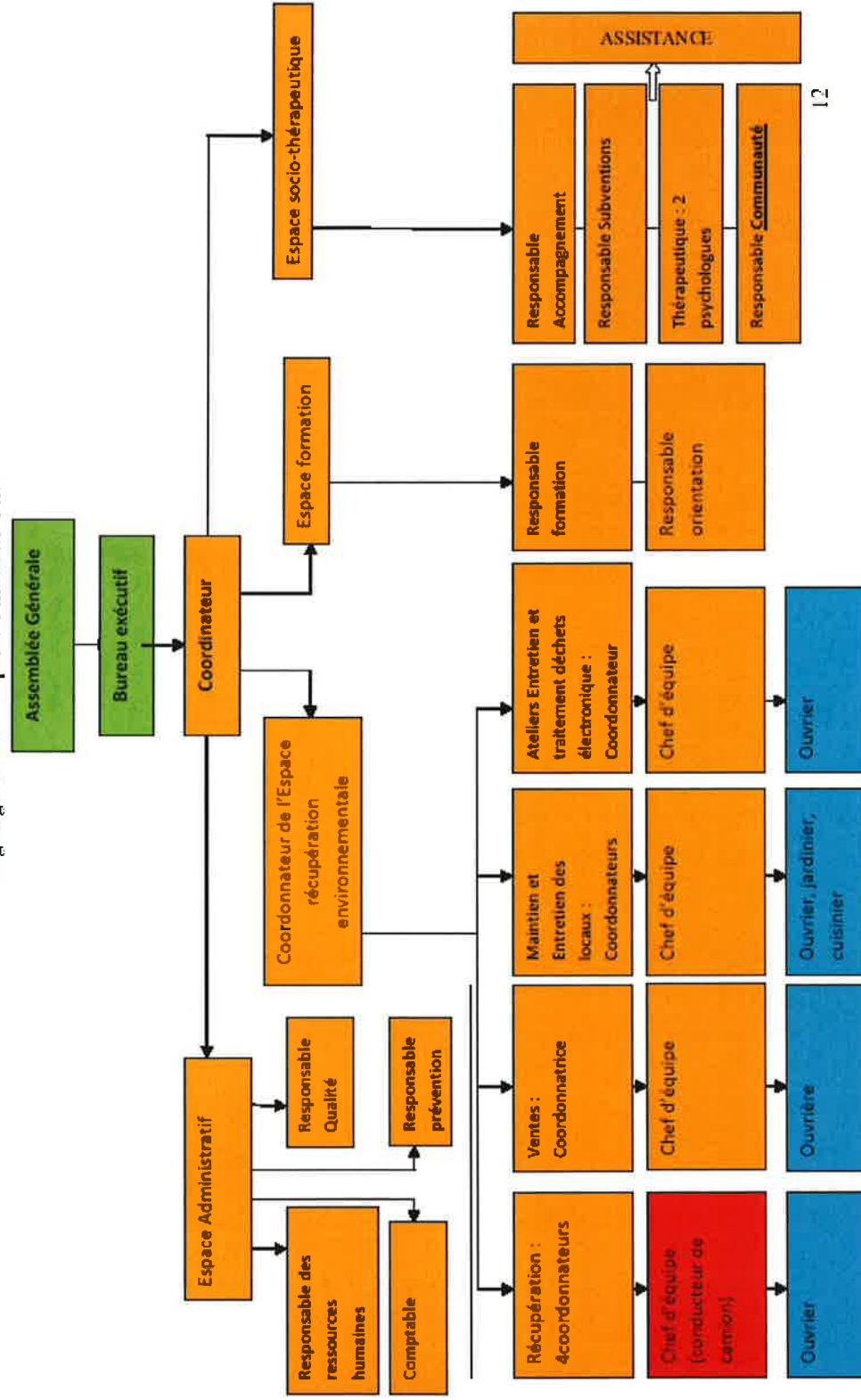
L'organigramme 3 montre la différence entre les salariés résidents et les salariés non résidents, ce qui est une pratique inspirée de l'idéologie. De plus, la promotion interne des compagnons est favorisée par un système de responsabilisation dans l'organisation du travail.

Au sein des organisations, il existe très peu de bénévoles qui participent au travail (excepté dans l'organisation française). Les bénévoles restent en générale dans leur fonction de décision.

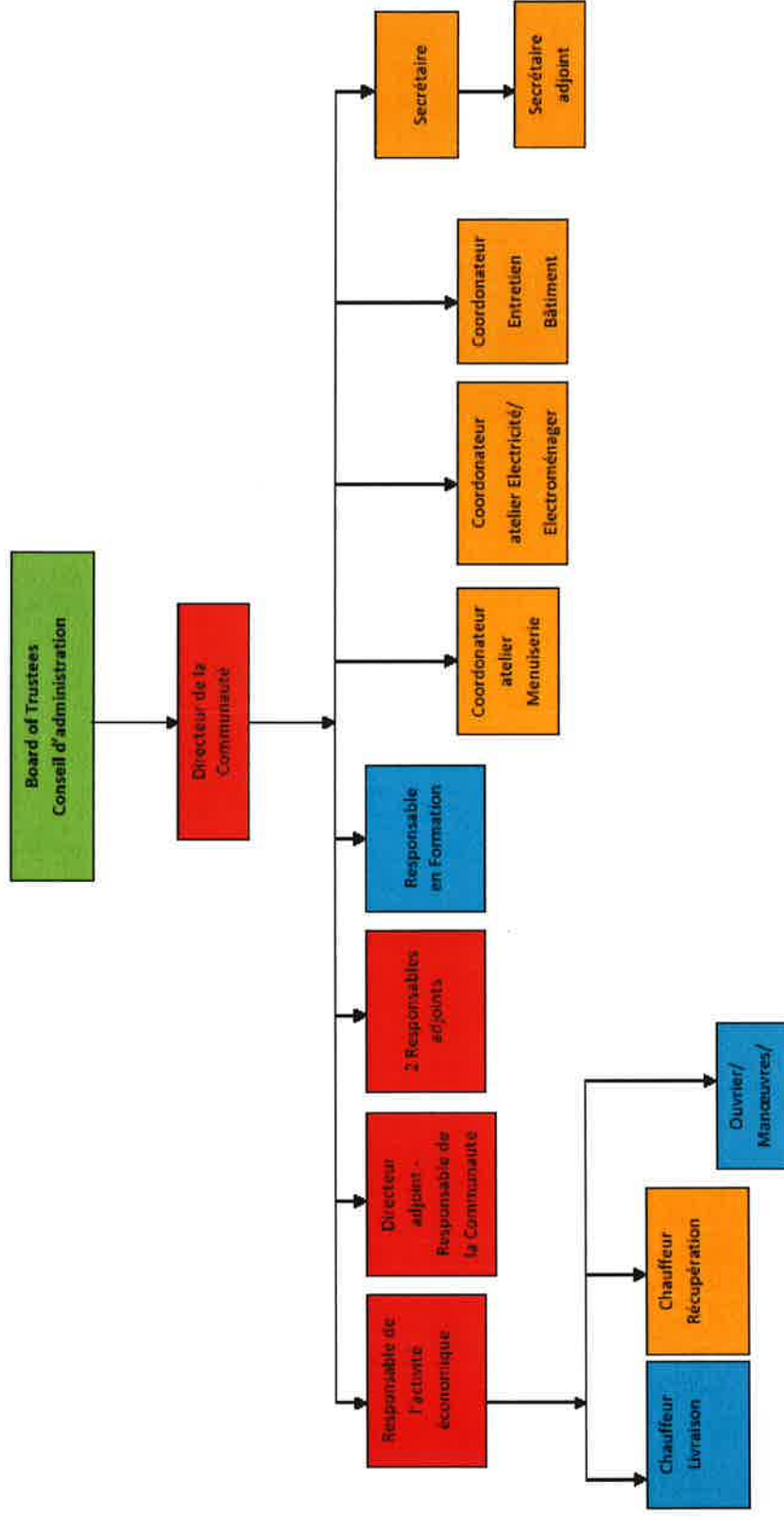
Organigramme 1. Association - Communauté EMMAÛS LE PLESSIS TREVIS



Organigramme 2 Trapexros Enaus Murcia



Organigramme 3. EMMA US Cambridge



Le modèle économique des communautés repose en grande partie sur cette gestion et ces relations de travail si particulières. 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 exhorte à l'autonomie et à la responsabilité individuelle (Bloch-Lainé, 1999, Barthelemy, 2000). L'engagement des Compagnons relève évidemment du besoin « primaire » de trouver un refuge, mais aussi de travailler dans une structure socio-économique aux règles plus souples. Cependant, le statut du Compagnon est aliénant car les individus sont en tension entre leur dévouement à l'organisation et leurs intérêts personnels. Celui qui ne travaille pas (ou le passager clandestin) est très vite exclu du groupe (M. Olson, 1971). Evidemment, le dispositif communautaire réprime tous jeux individuels mais des concurrences s'effectuent au niveau des postes clés dans le développement de la communauté (chauffeur, menuiserie, électricité, etc.). D'autres sont liées à l'ancienneté : les nouveaux compagnons ont tendance à être consommateurs plutôt qu'acteurs (Eme, Carrel, 2008). Afin d'organiser un tel dispositif, les Communautés ont développé des méthodes originales de management. Dans le cas des Communautés françaises, le pouvoir est réparti entre le président et 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, notamment, en Espagne, ce sont les fondateurs qui s'installent à la direction de la Communauté. Les communautés espagnoles évoluant vers des modèles plus marchands, les anciens fondateurs deviennent les directeurs d'entreprises sociales Emmaüs. Enfin, dans le cas des communautés britanniques, la direction s'organise autour de deux postes : un responsable de l'activité économique et un responsable de l'activité sociale et communautaire. Quels que soient l'importance des effectifs, l'activité économique ou le modèle des communautés, la grande majorité associe la direction à une équipe d'encadrement (moniteurs d'ateliers et travailleurs sociaux) et favorise le contact direct comme système de représentation. Celui-ci est favorisé par la proximité des chefs d'équipe dans des structures très hiérarchisées.

Si l'encadrement des Compagnons nécessite un dispositif et une organisation à la fois solidaire et sociale, il n'en demeure pas moins que ces travailleurs au statut flou, sont au cœur de l'appareil productif et une composante essentielle du développement économique du mouvement Emmaüs dans son ensemble. Au-delà des stratégies d'encadrement, le modèle économique des communautés repose surtout sur des relations salariales permettant l'efficacité économique et sociale. Une grande partie des ressources du Mouvement Emmaüs repose sur l'emploi de travailleurs à bas coûts et leur maintien dans les structures communautaires. La dépendance institutionnelle des compagnons est un avantage compétitif.

Par exemple, en France un compagnon touche une indemnité appelée « pécule » d'environ 41€ hebdomadaire, alors qu'en Espagne, les Compagnons perçoivent des rémunérations en fonction de leur itinéraire d'insertion, jusqu'à percevoir le revenu minimum national. Les règles sont inspirées des lois nationales : 36h hebdomadaire en France, 37h en Espagne et 40h en Angleterre (entre 2 ½ et 2 jours de repos par semaine).

Dans certaines communautés, notamment au Plessis Trévisé en France, il existe une allocation d'hygiène de 6€, et les compagnons peuvent toucher une prime sur les résultats des ventes exceptionnelles³. Ce faible revenu est compensé par d'autres avantages : l'hébergement, l'alimentation, des allocations vacance. A l'époque, ces avantages sont presque un instrument de captation. En interrogeant, les salariés « ordinaires » qui collaborent avec les compagnons, il apparaît que peu de salariés disposent d'autant de ressources à la fin du mois, que les compagnons. Il est évident que l'ensemble des frais étant pris en charge par la structure communautaire, le « revenu - pécule » accumulé sur le mois et d'environ 200€ net dont bénéficient les compagnons s'apparentent plus à de l'épargne. En fonction des choix de gestion de l'encadrement, une partie de ces rémunérations est épargnée pour des projets d'insertion au cas où le compagnon quitterait la Communauté.

Dans certains cas, comme dans les communautés britanniques, tous les compagnons s'engagent à travailler selon leur capacité. En échange d'une somme d'avantages solidaires institutionnalisée au sein de la Communauté, le compagnon s'engage à renoncer aux avantages sociaux, et aux autres fonds de pensions (hors aides au logement, celles-ci étant reversées à la Communauté).

Les dispositifs de réinsertion varient : en France, certains responsables pensent que la réinsertion des Compagnons est impossible. Toutefois, d'autres organisent des rencontres avec des organismes sociaux, et avec le pôle emploi. Ce dispositif conduit à des situations particulières, notamment parce que des travailleurs restent toute leur vie au sein des Communautés. En ce qui concerne le vieillissement des effectifs, en France, les retraités étaient 237 dans les communautés au 31 décembre 2005⁴, 6% du total des compagnons.

A contrario, en Espagne, les Communautés Emmaüs considèrent que l'insertion est primordiale au développement économique de la Communauté et au bien fondé du projet. Ces communautés ont développé une organisation intégrale qui prend en compte tous les aspects de l'insertion et du suivi des travailleurs. Cette gestion s'explique par le fait que la Communauté perçoive des subventions publiques. Le programme d'insertion consiste à répondre, par un encadrement, à toutes les problématiques de l'exclusion : suivi administratif, professionnel, social et thérapeutique. A Emmaüs Murcia, ce processus d'insertion est en dix étapes dont l'accueil, le suivi, l'accompagnement social, l'hébergement, l'attention psychothérapeutique, la formation basique et *occupationnelle*, la formation spécialisée, la promotion vers le marché du travail normalisé, l'emploi « aidé » pour des collectifs déterminés en coordination avec diverses entités. Le Contrôle des travailleurs et la répartition des revenus sont basés sur les processus d'itinéraires (Salanié, 1997, Malcomson, 1999). Ces itinéraires sont échelonnés jusqu'au contrat d'insertion. En l'occurrence, le groupe des bénéficiaires est divisé entre contrat d'insertion touchant un revenu minimum et les allocataires.

S'il est vrai qu'Emmaüs prend en charge des populations en risque d'exclusion, à Emmaüs Royaume-Uni, la promotion interne au sein des Communautés 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.

³ Sur une vente exceptionnelle si un compagnon touche 0.001% de 90 000€ de recettes, cela lui rapporte alors 90€.

⁴ EMMAÛS France, « La branche communautaire » in Bilan économique et sociale 2005, p.22

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.

L'utopie et l'idéologie d'Emmaüs visent à une transformation significative de la société, de l'entrepreneuriat et de la solidarité à travers son projet et son modèle économique communautaire. Ceux-ci sont mis à l'épreuve dans des expériences adaptées et innovantes dans plusieurs pays, notamment en Europe. Si l'on a souvent associé la genèse du mouvement communautaire Emmaüs aux principes de charité chrétienne ou de solidarisme, il convient de revisiter les dernières évolutions d'un modèle économique particulier et d'évaluer le « besoin d'utopies nouvelles » qui semble lier à son émergence dans différents contextes nationaux.

Dans un marché européen ouvert à toutes les formes d'entreprendre, le modèle économique communautaire devient un instrument des Etats-providence et des acteurs positionnés depuis plus de 60ans. Mais c'est la question de la légitimité et des spécificités du modèle communautaire qui est ici posée. Les Communautés gagnent en sécurité et en positionnement, mais elles renoncent de fait à leur côté idéologique et utopique, en adoptant des logiques plus marchandes, plus administratives.

II. L'invention des modèles économiques communautaires repose sur les choix stratégiques de positionnement sur le(s) marché(s).

La définition du mouvement Emmaüs relance le débat sur 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. Au-delà de l'organisation associative, le Mouvement Emmaüs en Europe est semblable à un système ou à un « Groupe ». 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 liés aux exigences d'efficacité économique et d'efficacité solidaire.

Comme dans n'importe quel « système », Emmaüs est déterminé par des critères d'appartenance, par l'interaction et la participation des membres. 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 et entrepreneurial ». Le modèle économique communautaire évolue en fonction du mouvement des idées, et selon l'interprétation que l'on peut avoir de l'idéologie.

L'autonomie associative d'Emmaüs France repose sur une organisation sectorielle

En France, il existe quatre types de structures de l'économie sociale (coopérative, mutuelle, association et fondation). Or, 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 définit les Communautés comme « *des organismes d'accueil communautaire et d'activités solidaires* » régi par le code de l'action sociale et des familles. Depuis sa création, Emmaüs France a subi de nombreux bouleversements dans l'organisation. Historiquement, des divergences entre courants ont façonné plusieurs modèles communautaires en France. D'abord, dès les origines, le modèle communautaire est marqué par une réelle souplesse et flexibilité : communauté ouverte ou fermée, apolitique ou engagée, etc., urbaine ou rurale, Communautés d'hommes, de femmes ou mixtes, avec ou sans enfants, etc. Différentes « familles communautaires » se sont développées : l'Union centrale des Communautés UCC est favorable à la professionnalisation ; l'Union des amis et Compagnons d'Emmaüs UACE proche de l'Abbé Pierre encourage l'autonomie des Compagnons ; les Communautés Fraternité renouvellent l'utopie communautaire chrétienne et politique post-68 en prônant la compatibilité entre leur identité chrétienne et le socialisme, les Communautés Liberté sont de petites communautés de 10 à 20 compagnons tournées vers la solidarité internationale ; et les Communautés du Nord.

Actuellement, le dispositif organisationnel d'Emmaüs France résulte des réformes initiées sous la présidence de Martin Hirsch (2002-2007). Ainsi, le Mouvement français⁵ est divisé en trois branches sectorielles :

⁵ 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 |originelle| permet de mieux appréhender les diverses adaptations.

- La Branche Action sociale et logement agit et crée des organismes qui prennent en charge l'accompagnement social, l'hébergement et le logement des personnes les plus démunies. Au sein de cette branche, la structure la plus connue est la Fondation Abbé Pierre.
- La Branche Economie Solidaire et Insertion produit une activité de récupération – réemploi - recyclage (3R) et revalorisation d'objets d'occasion. Ces structures emploient du personnel en contrat d'insertion.
- La Branche Communautaire est la branche la plus rentable et le plus gros employeur du Mouvement en France (voir tableau). Il existe 116 communautés en France, qui fonctionnent sans aucune subvention et grâce à l'activité de récupération et revalorisation d'objets de seconde main et de matière première. Produit par les Compagnons, ce travail a pour but la production de ressources nécessaires aux personnes accueillies et aux projets de solidarité (Emmaüs France, 2012).

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

En France, la branche communautaire est la plus importante en termes de structures, de travailleurs (employés salariés, bénévoles, compagnons), de ressources. Emmaüs s'est historiquement réapproprié l'activité de chiffonnier. A l'origine, cette activité consistait dans le ramassage de chiffons et autres textiles, mais cette activité 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 224 500 tonnes de marchandises collectées. Les 116 Communautés françaises ont récolté 102,40 millions d'euros de ressources, dont 87% proviennent de l'activité de récupération. 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. L'activité de la récupération, ce sont aussi : 3,2M de m3 de marchandises, 453 367 ramassages à domicile, 804 249 apports volontaires et 59 506 tonnes de déchets (chiffres de 2005)

Seulement, l'activité économique et les résultats sont surtout liés à l'emploi à bas coûts des Compagnons. En France, l'activité de récupération, traitement et valorisation des biens de seconde main couvrent surtout deux secteurs : le textile et les DEEE. 100 000 à 150 000 tonnes de textiles usagés sont collectées chaque année en France.. 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)

La deuxième activité environnementale et industrielle pratiquée par les Communautés est celle du traitement des DEEE⁶. La réglementation européenne interdit aux Communautés de démonter les déchets issus des équipements électriques et électroménagers. 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 : Ecosystèmes. Emmaüs devient du coup prestataires de services pour les collectivités et pour les éco-organismes. De plus, l'activité des Communautés est contraintes par de nombreuses réglementations : par exemple, des contraintes européennes régulent le traitement des déchets, des normes en matière de logement (nombre de personnes par pièce, superficie minimale, salles d'eau, etc.) ; d'activité professionnelle (normes environnementales, de sécurité, etc.) ; d'hygiène sanitaire ou encore de sécurité dans les espaces de vente. 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. Tout ceci 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. Aujourd'hui, Emmaüs peut 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. (Rapport d'activité Emmaüs France, 2010)

Le modèle espagnol entre association auxiliaire de l'état et entreprise sociale de développement durable

En Espagne, les communautés se sont développées sur la base des formes juridiques existantes et qui répondent aux nouvelles exigences de l'entrepreneuriat social. Emmaüs Espagne s'organise de deux façons : comme une association auxiliaire de l'état et comme une entreprise de développement durable. Parmi les autres formes, la fondation permet l'accomplissement des objectifs sociaux, tout en bénéficiant d'un statut de partenaire de l'Etat⁷. 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.

⁶ Déchets d'équipements électriques et électroniques

⁷ Art. 34 et 149 de la Constitution espagnole.

La forme coopérative permet l'emploi des individus en insertion. En Espagne, nombre des communautés débutèrent selon un modèle communautaire avant d'évoluer en entreprises d'insertion ou fondations sociales, etc. 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 impliquent 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'expérience d'Emmaüs en Espagne est la plus significative en termes de flexibilité et d'hybridation.

En Espagne, EMAÚS España⁸ est créée en 1972, sous la forme d'une association à but non lucratif, déclarée d'utilité publique en 1982. Il n'y a pas de fédération ni de secrétariat nationaux. Aujourd'hui, EMAÚS España est présente à Murcie (Région ou Communauté autonome de Murcie), Sabadell (Catalogne), Pampelune (Navarre), Grenade (Andalousie), Vitoria, Saint Sébastien, Bilbao (Pays Basque). Ces structures sont indépendantes, mais collaborent au cours de rencontres nationales. Aujourd'hui, 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. Historiquement, EMAUS commence son activité grâce à des « Camps de travail de jeunes ». Le premier camp fut organisé à Portugaleta (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.

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).

Ailleurs, à Navarre, la Fondation Traperos *Emaus* Navarra a développé une activité de récupération et de recyclage fonctionnelle. Parallèlement à ces activités de récupération, elle favorise l'amélioration des conditions de travail des Compagnons et travailleurs en insertion. Ils fournissent aux Compagnons l'éducation, la formation, l'accompagnement et le traitement individuel nécessaire à leur réinsertion.

Enfin, le Groupe Emmaüs Fondation sociale (*Emaus Fundación Social*) s'est développé sur la base des programmes d'insertion. Des magasins, des entreprises d'insertion de récupération environnementale sont gérés par un service administratif, composé de travailleurs sociaux, de personnels administratifs, de gestionnaires.

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. Malgré les différences, nous distinguons trois fonctions communes à chacune :

- La dimension industrielle environnementale de récupération et recyclage
- La dimension sociale de lutte contre l'exclusion (et les causes de l'exclusion).
- La dimension militante d'accueil, de solidarité et de protection.

⁸ En Espagne EMMAÛS se traduit par EMAÚS

Par exemple, l'association *Traperos Emaus Murcia* créée en 1995, à l'initiative de travailleurs sociaux, professionnels de l'environnement, psychologues, professionnels de la santé s'est développée autour de la récupération et la valorisation d'objets de seconde main, le recyclage et le traitement de déchets ; mais aussi autour d'objectifs sociaux : l'accompagnement social et thérapeutique de personnes en exclusion. Les activités industrielles permettent l'accueil en communauté, le suivi psychologique et l'accompagnement social de personnes en exclusion ou en risque d'exclusion. Le modèle économique communautaire de *Traperos Emaus Murcia* se présente comme une entreprise sociale de développement durable qui pratique les activités suivantes : la récupération d'objets de seconde-main, de papier et carton, la récupération de déchets d'équipements électriques et électroniques et de matériaux primaires ; la classification et le tri sélectif, la restauration et la réparation consistent dans le test, le retour sur le circuit de consommation ; la vente.

En Espagne, un autre modèle communautaire est celui du Groupe *Emaus Fundación social* à San Sebastian dans le Pays Basque. Celui-ci développé une véritable analyse du processus d'insertion. La Fondation a donc développé une réelle « intelligence sociale » : une stratégie de développement basée sur un ensemble de programmes d'insertion 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 des programmes et des services d'intervention, de formation, et d'insertion socioprofessionnelle ; des projets de coopération au développement durable ; la promotion et la création d'entreprise d'économie sociale et solidaire, entreprises d'insertion et des initiatives de commerce équitable (*Emaus Fundación Social*, 2008). A partir de cette expertise, la Fondation a construit une structure répondant à ces problématiques.

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 et l'environnement. La stratégie est donc de se positionner sur deux problématiques (éloignées) qui font l'actualité et l'agenda politique et civil.

Répartition des structures Emmaüs Espagne (*Emmaus 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	
<i>Emmaus Alava</i>	Vitoria (Pays Basque)	Société à responsabilité limitée	Récupération et vente d'objets de seconde-main, traitement déchets	Intégration et insertion professionnelle		
<i>Emmaus Barcelona</i>	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
<i>Emmaus Biskaia</i>	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
<i>Emmaus Granada</i>	Grenade (Andalousie)	Société à responsabilité limitée	Récupération et Vente d'objets de seconde main, ou traitement de déchets	Programme d'insertion sociale et professionnelle		
<i>Grupo Fundación social (Groupe Fondation sociale)</i>	San sebastian (Pays Basque) Gijon (Asturies) Madrid (Madrid) ⁹ 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)
<i>Emmaus Murcia (Entreprise sociale)</i>	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
<i>Emmaus Navarre (Fondation sans but lucratif)</i>	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 *Emmaus España*, 2010

⁹ 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 ».

Le business model d'Emmaüs Royaume-Uni dans un contexte associatif très concurrentiel

Au Royaume-Uni, le marché associatif est hautement compétitif (près de 180 000 associations d'action sociale, de service d'intérêt général en Angleterre et Pays de Galle, et près de 23 000 en Ecosse).

De même, la « *charity* » (organisation charitable) est soumise 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 : des « *unincorporated associations* », des « *trusts* », des « *companies limited by guarantee* », ou encore des « *incorporations by Royal Charter* ».

Les Communautés d'Emmaüs UK sont soumises à la législation sur les « *charities* » et les « *companies* ». Ce double dispositif leur permet de disposer d'aides publiques, de réductions fiscales mais également d'un modèle d'entreprise favorable à leur activité.

Emmaüs existe au Royaume-Uni depuis 1992. Il existe aujourd'hui près de vingt deux Communautés Emmaüs au Royaume-Uni et quatorze autres en processus de développement (de type magasin, entrepôt) (Emmaüs UK, 2012). Son bureau national est basé à Cambridge. Au siège, une vingtaine de professionnels de la gestion, de la communication, du marketing pilotent et coordonnent le développement des Communautés et la formation des responsables et des « *Trustees*¹ ». La fédération d'Emmaüs UK a développé une stratégie « clé en main » de développement de communautés : une forme de business plan afin de favoriser le développement du modèle communautaire économique. 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.

La première communauté britannique a été créée en 1992 à Cambridge, par un couple, Paul et Jane, qui resteront à la direction jusqu'en 2009. La Communauté de Cambridge est composée de la maison communautaire, d'un entrepôt et d'un magasin, de bureau administratif, d'un « *Coffee shop* » et d'un potager. 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, celle de Colchester est l'une des plus neuves. L'association Emmaüs locale a d'abord commencé par ouvrir deux entrepôts de récupération et de vente d'objets de seconde main. Avec les bénéfices tirés de ces activités, l'association a permis la construction d'un bâtiment neuf, entièrement équipé. Emmaüs Colchester est une *charity*, avec à la direction un comité de sept « *Trustees* ».

Ces deux exemples décrivent l'évolution du mouvement Emmaüs au Royaume-Uni. Au cœur du mouvement Emmaüs en Europe, la fédération Emmaüs UK est réputée pragmatique et stratégique.

¹ Les « *Trustees* » seront abordés plus précisément plus tard : ce sont les bénévoles membres du bureau exécutif.

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 sont en direction de clients 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.

Le développement des communautés repose sur les choix stratégiques des dirigeants notamment les trustees, c'est-à-dire le bureau exécutif, qui est souvent composé de notables au réseau développé, de Dame patronnesse, de professionnel de la gestion, de juristes, de chefs d'entreprise. Par Exemple, à la tête d'Emmaüs Colchester il y a un bureau exécutif composé de sept « *Trustees* », des professionnels du secteur privé et du secteur public. Richard Spooner, Président du « *board of Trustees* » expliquait que la régulation est contraignante (près de 13 000 pages de réglementations 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. « *A Emmaüs Colchester, on doit avoir des personnes qui puissent comprendre les deux aspects du modèle économique (public et privé) (...) Il a fallu presque 10ans pour bâtir la communauté. Il aurait peut être été moins coûteux et plus facile de bâtir une communauté il y a 20 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. Ce qui représente un investissement considérable pour accueillir seulement une vingtaine d'exclus* ».

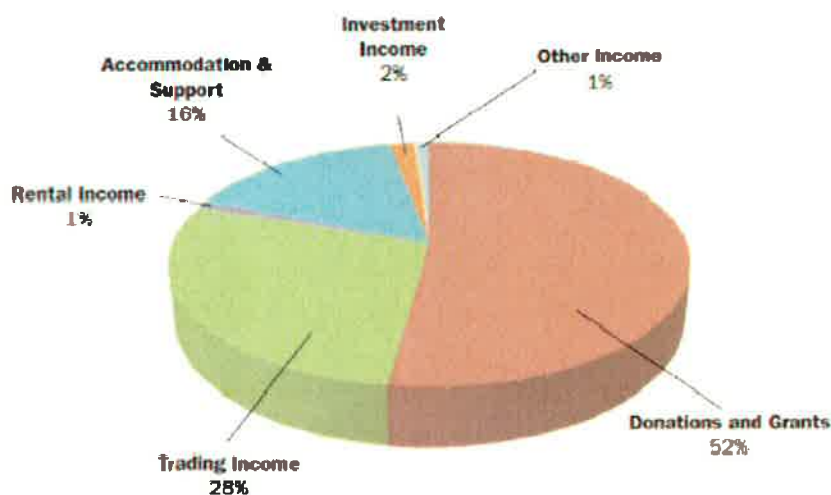
Etapes stratégiques du développement des Communautés britanniques

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	

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.

L'environnement socio-économique d'une communauté Emmaüs peut déterminer son potentiel de vente (Cousens, 2008). La stratégie des Communautés britanniques d'Emmaüs s'est adaptée pour définir les activités commerciales les plus rentables pour les Communautés. En effet, les différentes analyses distinguent les principales activités génératrices de valeurs. 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 rentables 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 donations sont également un élément important, dans le développement des Communautés d'Emmaüs de Grande-Bretagne. La culture associative britannique est fondée sur le patronage des « Trustees » et sur le financement des donateurs (voir diagramme suivant).

Origine des ressources économiques des Communautés britanniques.



Source : Emmaüs UK Federation, 2009, p.30

Conclusion

Le modèle économique des communautés d'Emmaüs en Europe est traversé 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 démontre une multiplicité des statuts et des choix d'organisation spécifiques. A l'inverse du modèle britannique ou espagnol, le Mouvement français s'est moins adapté aux règles du marché, et le législateur a validé 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, le modèle des Communautés s'est longtemps développé sur des règles informelles et sur une certaine liberté d'action 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 structures hiérarchisées : (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.

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 aux statuts si différents 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 et associatives.

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 informé le législateur du bien fondé du modèle économique des Communautés. 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. Il existe une infinité d'autres équilibres, dont les structures de l'ESS bénéficient afin d'intégrer les marchés 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.

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. En somme, c'est l'absence d'un statut ou d'un modèle unique qui favorise le niveau de compétitivité du/des modèles(s) économique(s) communautaires.

L'uniformisation et la référence à des modèles uniques d'utilité sociale ou d'intérêt général génèreraient 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. En conclusion, l'équilibre économique général qui touche les marchés laissés vacants par l'Etat-providence en Europe devient un avantage comparatif des Communautés Emmaüs. 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 termes de mouvement des idées, Emmaüs se développe justement dans ses espaces économiques et conventionnels restés parfois vacants. Cela favorise leur développement mais également des modes de management. Les structures communautaires d'Emmaüs 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 social. Ce modèle économique n'existe que dans un cadre fondé sur des conventions flexibles et des organisations hybrides.

Bibliographie

- Abbé Pierre, 1994, *Testament*, Bayard Editions, Paris, 180p.
- Abbé Pierre, Kouchner B., 1993, *Dieu et les hommes*, Editions Robert Laffont, Paris, 231p.
- 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
- Archambault, E., 1996, *Le secteur sans but lucratif. Associations et Fondations en France* Economica, Paris
- Archambault, E., 2001, Y a-t-il un modèle européen de secteur sans but lucratif, *RECMA, Revue Internationale de l'économie sociale*, 80 (282), 64-83
- Archambault, E., 2002, *Le bénévolat en France et en Europe*, MATISSE- CNRS, Paris
- Bartoli H., 1977, *Économie et création collective*, Economica, Paris, 566p.
- Bartoli H., 1996, *L'Économie, service de la vie. Crise du capitalisme, une politique de civilisation*, PUG, Grenoble, 355p.
- Bloch-Lainé 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
- 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.
- Cahuc, P., Zylberberg A., 2001, *Le marché du travail*, De Boeck Université, Bruxelles
- Calves A.-E., 2009, « *Empowerment* », généalogie d'un concept clé du discours contemporain sur le développement, revue Tiers Monde, Ed. Armand Colin, Paris, 210p
- Casañas i Guri J., 2006, *Fraternura. Mis vivencias con la comunidad de Traperos de Meaux Sabadell*. Emaus Sabadell, Sabadell, 221p
- Castel, R., 2003, *L'insécurité sociale : Qu'est-ce qu'être protégé ?*, Seuil, Paris

- Cousens A., EMMAUS UK, 2008, *Emmaüs UK. Growth and sustainability – overcoming barriers*, Emmaus UK PrimeTimers, Cambridge, 64p.
- Demoustier D, 2000 « Les organisations d'économie sociale, acteurs de la régulation socioéconomique ? » 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
- Draperi J.-F., 2010, « L'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme », in *RECMA*, Cestes-Cnam, Recma, Actel, Paris
- EMMAÜS France, 2005, *Bilan économique et social*, Emmaüs France, Paris
- EMMAUS ES SABADELL, 2008, *Abbe Pierre y el movimiento Emaus. Vivir es aprender. Emaus Sabadell*, Sabadell, 27p.
- EMMAUS ES SABADELL, 2008, *Larrunpean. Una aventura de guerra del Abbé Pierre. Emaus Sabadell*, Sabadell, 77p.
- EMMAUS FUNDACION SOCIAL – Direccion general de servicios sociales 2008, *Tesela Proyecto de Acompañamiento y dinamización de competencias socio-personales y prelaborales*
- EMMAUS FUNDACION SOCIAL 2007, *Descripción de colectivos y marcos teóricos*, 9f.
- EMMAUS FUNDACION SOCIAL 2007, *Emaus Fundación Social Grupo*, Diaporama, 108diap.
- 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 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 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, 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 LE PLESSIS TREVISE, 2007, *Rapport d'activités 2007*, 15p.
- EMMAUS UK, 2006, *Emmaus UK Business Development Report*, 9p
- EMMAUS UK, 2008, *Emmaus Annual Review 2007*, Emmaus UK, Cambridge
- Emmaus UK, *Setting up a social enterprise – Emmaus Steering group meeting*, 15p
- 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, *35 años de una historia colectiva. Con esfuerzo e imaginación, coherencia y orgullo colectivo*, Diaporama, 16diap.
- Hély, M., 2005, *Le travailleur associatif : un salarié de droit privé au service de l'action publique*, Thèse de l'Ecole des Hautes en sciences sociales
- 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. (s.dir.), 2011, *L'économie solidaire*, Edition CNRS, « Coll. Les essentiels d'Hermès » Paris, 174p.
- Laville, J.-L., Sainsaulieu, R., 2004, *Sociologie de l'association*, Desclée de Brouwer, Paris
- Maslow, A., 1954, *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York
- Olson M., 1971, *The logic of Collective action: Public good and theory of groups*, Harvard University Press, Cambridge
- Tchernonog, V., (Ed), 2007, *Le paysage associatif français : mesures et évolutions : profil, activités, budget, financement, dirigeants, gouvernance, emploi salarié, travail bénévole*, CNRS-MATISSE, Paris
- 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, 2008, *Programa Integrando*, 95p.
- Salamon, H. L., Anheier, R.L, (Eds), 1999, *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector: The Johns Hopkins Comparative non-profit sector project*, Johns Hopkins Center for Civil Society, Baltimore