

Management et Système de représentation dans une structure de l' Economie sociale et solidaire

EMMAÜS en France, en Espagne et au Royaume-Uni

Joël AMBROISINE
UNIVERSITE PARIS III-SORBONNE NOUVELLE
ICEE – EDEAGE

Les systèmes de représentation au travail.
47^{ème} Congrès ACRI CRIMT
16-18 juin 2010 Université Laval, QUEBEC

Emmaüs, une structure de l'Economie sociale et solidaire

Présentation chiffrée

- 1949. EMMAUS nait sous impulsion de l'abbé Pierre
- EMMAÜS International :
- 306 groupes, 36pays, Bilan actif de € 3 284 923 (au 31 déc. 07)
- EMMAÜS France :
- 7 fédérations historiques (dont UCC, UACE, Nord pas de Calais) **116 Communautés**
- 3 branches : Communautaire/Action sociale et Logement/Economie solidaire et insertion
- EMÀÜS España:
- 1972, 1^{ère} Communauté
- 7 communautés
- EMMAÜS UK :
- 1990, 1^{ère} communauté
- 19 Communautés

• Méthodologie

- Analyse comparative: France/ Espagne / Royaume-Uni
- Observation participante de 2 semaines dans 7 communautés (Env. 2 communautés par pays)
- Vie et travail au sein des Communautés
- Entretien semi-directif

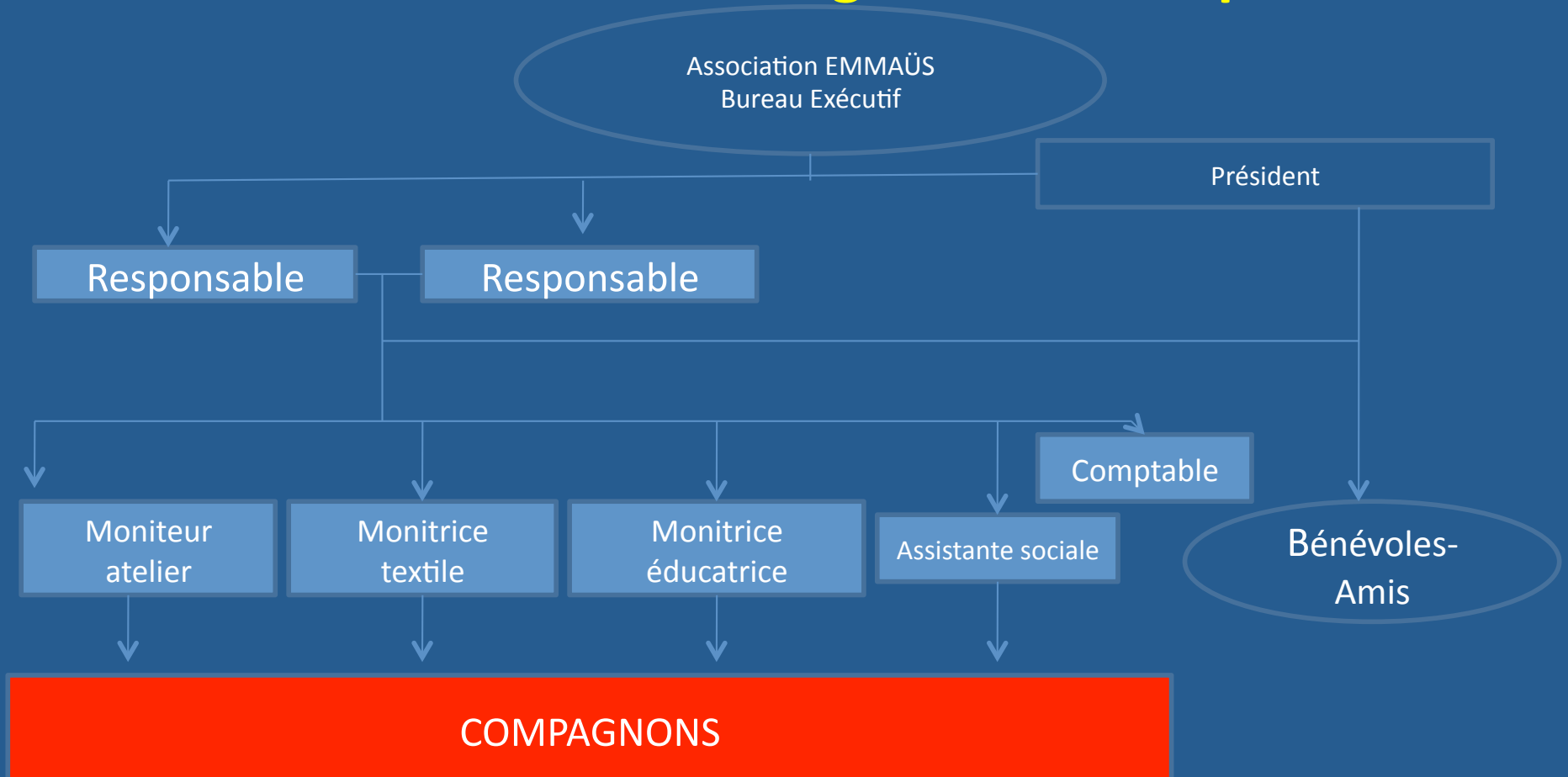
Le modèle d'entreprise communautaire à Emmaüs

- Le modèle d'entreprise associative est influencé par:
 - **L'Eloignement idéologique** | de la maison refuge (Fce & UK) à l'Entreprise d'insertion par l'activité économique(Esp.) |
 - **L'environnement économique**
 - **La priorité des choix d'activité:**
 - Refuge et Hébergement (Fce et UK)
 - Insertion par l'activité économique (Esp)
 - Récupération environnementale (Esp)

Le Compagnon au cœur du système de relations professionnelles

- Le management oscille entre
 - Gestion et charité-solidarité associative (Cf. organigramme)
 - Différents statuts de travailleurs et leur sentiment d'adhésion:
 - Solidarité et aliénation
 - La relation entre le profil | de l'exclusion | et les *aspirations* | insertion professionnelle, refuge, désintoxication |
- Résultats:
 - En France, le Trépied : La gestion des ressources humaines limite les capacitations des Compagnons
 - En Espagne, la bureaucratie solidaire : Une organisation planifiée en espaces et aires de développement prend en compte tous les aspects de l'insertion et du suivi des travailleurs
 - Au Royaume-Uni, la logique marchande gestionnaire favorise les promotions

Le Plessis Tréville: Une gestion en Trépied

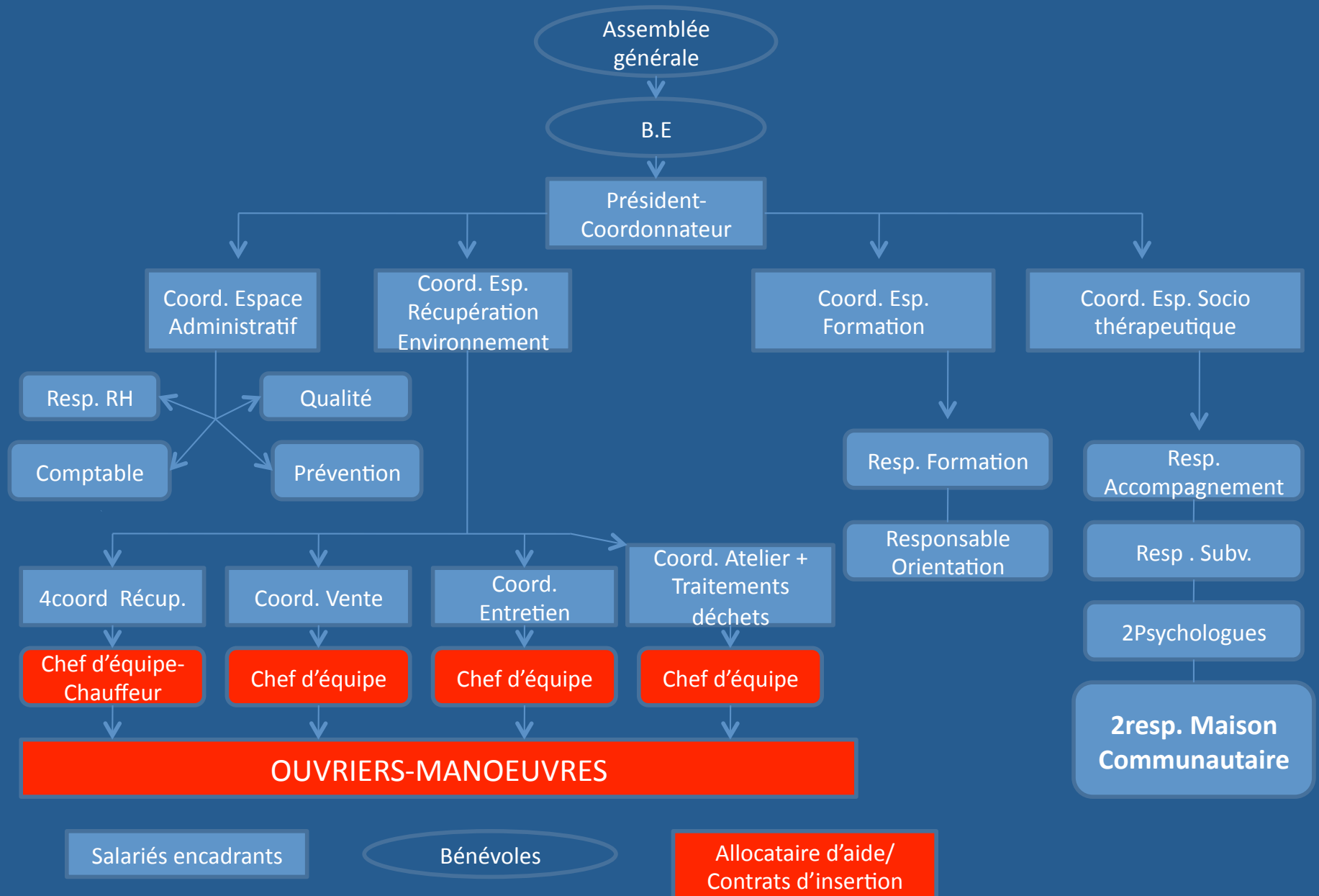


salariés

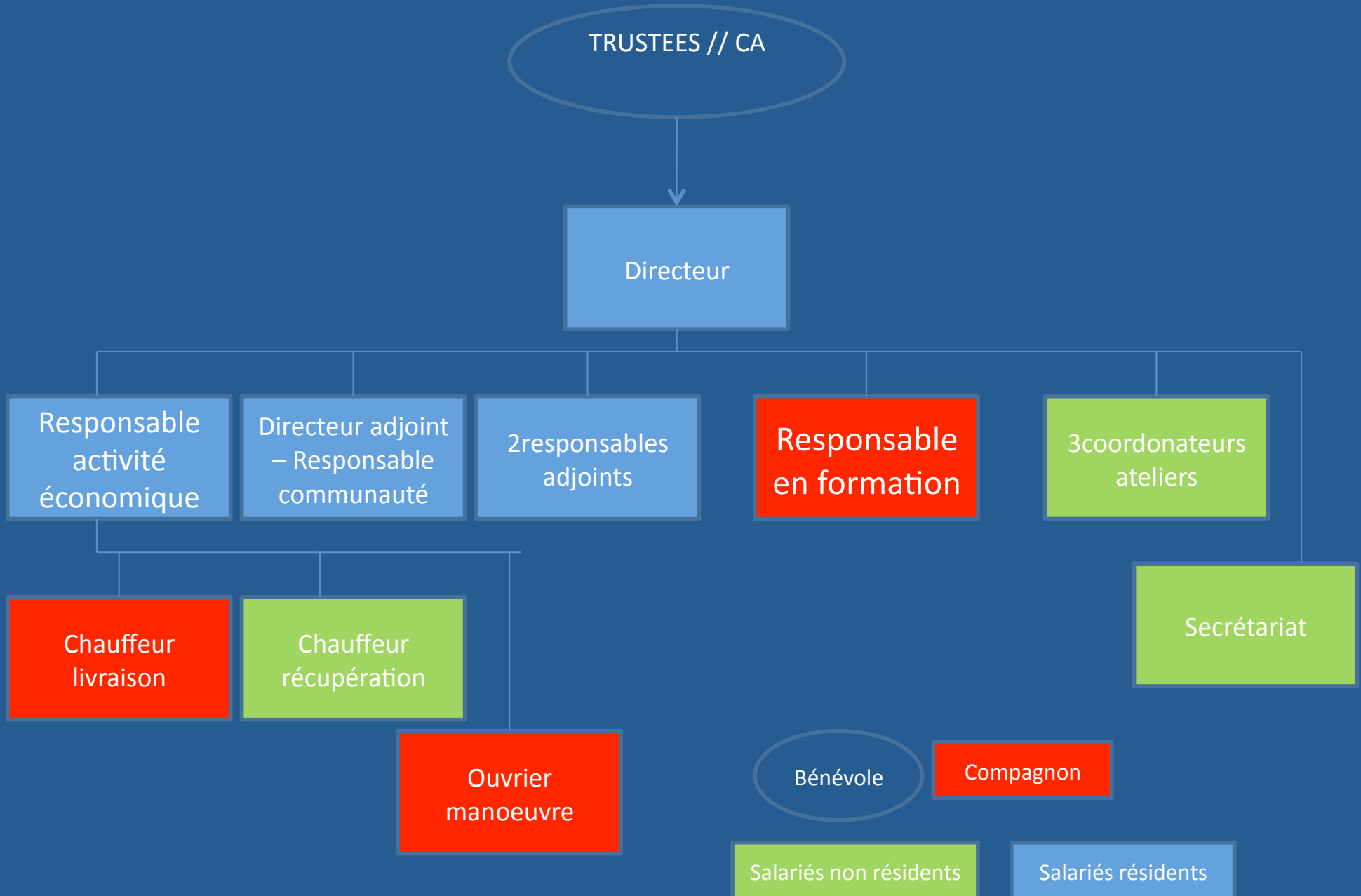
Bénévoles

Compagnons

MURCIA: La bureaucratie solidaire



Cambridge: Promotion interne



Management et gestion des trajectoires entre limitation de l'autonomie et insertion professionnelle

- **La protection solidaire à Emmaüs France entraîne une forme de dépendance institutionnelle**
- **A Emaus Murcia, la Stratégie institutionnalisée, contrôlée et différentielle favorise l'autonomie**
 - Une organisation bureaucratique permettant une réponse et une couverture intégrale des besoins
 - La relation salariale est un outil de contrôle des trajectoires : Vers l'autonomisation des bénéficiaires
 - Répartition des revenus/Allocations par étapes d'itinéraires
- **L'intervention sociale à EMMAUS Cambridge : La gestion des trajectoires entre Solidarité paternaliste et Empowerment**
 - Des partenariats avec l'administration mais pas d'accord collectif. Le profil des Compagnons bénéficiaires reste « idéologique »
 - La régulation des conditions de travail: Entre le renoncement aux avantages sociaux et les avantages communautaires

Les choix stratégiques des communautés française en terme d'accueil et d'insertion

PASSAGE

Personnes autonomes en demande d'accueil d'urgence et NON de réinsertion par la communauté

D'ANCRAGE TEMPORAIRE

Personnes hébergées pour quelques mois, PARFOIS reviennent

DE VIE STABLE

Accueil de couple, de famille. La stabilité familiale est une variable du prolongement

Vie DEFINITIVE

La Communauté est un lieu de...

Itinéraire échelonnée d'insertion à Emaus Murcia en 10 objectifs stratégiques

1. L'accueil, le suivi et l'attention sociale.
2. l'accompagnement social « intégral » (diagnostique et suivi socio-sanitaire)
3. Le logement via la communauté
4. L'attention psychothérapeutique
5. La formation basique et dite occupationnelle
6. La formation plus spécialisée
7. La promotion vers le marché (du travail) normalisé
8. La promotion du volontariat et la sensibilisation sociale
9. L'emploi « aidé » pour des collectifs déterminés
10. les entreprises d'insertion sociale
11. normalisation de la vie et du travail.

Contrôle Interne via la Relation de travail

Collectif	Profil	Barème salariale
D	Personnes inaptes à travailler. Son rythme et rendement au travail sont faibles, et entraînent en général des complications. Aussi, ceux qui commencent le projet durant le premier mois. Concernent aussi les personnes qui peuvent travailler, mais qui ne le sont pas temporairement pour cause d'une problématique concrète ou moins grave, qu'une fois solutionnée pourraient reprendre un travail.	396 € (2.71€/h)
C	Personnes qui peuvent travailler, mais dont on ne peut compter sur une pleine capacité et disponibilité, ou pour raisons physiques ou pour absence au travail, ou autre motif. Bien que l'on détecte ces limites, ces individus ne montrent pas non plus un intérêt et une motivation pour changer la situation, manquant aux promesses signées dans le contrat. <u>Plus de 4fautes au travail en deux mois le ramènerait au niveau D.</u>	460 € (3,2€/h)
B	Personnes qui peuvent travailler, mais dont on ne peut compter sur une pleine capacité et disponibilité, ou pour raisons physiques ou pour absence au travail, ou autre motif. Mais <u>CONTRAIREMENT AU GROUPE C</u> montrent un intérêt et une motivation à améliorer son travail et remplir les objectifs du programme. <u>4fautes au travail en deux mois le rétrograderait au niveau C</u>	497,86€ 3,42€/h)
A	Personnes avec capacité et disponibilité suffisante pour réaliser n'importe quel travail, dans une entreprise normalisé, si se présentait l'occasion. <u>2fautes au travail en deux mois les rétrograderait au niveau B.</u>	512 € (3,52 €/h)