

**13<sup>ème</sup> Journée du GDR CADRES**  
**Cadres et dirigeants salariés de deux grandes associations de lutte  
contre la pauvreté et l'exclusion, Emmaüs et le Secours populaire français :  
générations d'engagement et évolutions du militantisme**

Axelle Brodiez  
Chargée de recherche CNRS  
CNRS-LARHRA  
[axelle.brodiez@gmail.com](mailto:axelle.brodiez@gmail.com)  
127, rue Marcadet  
75 018 PARIS  
01.75.51.29.15

Épiphénomène social et économique à la Libération, le paysage des organisations humanitaires a connu une densification et une montée en puissance spectaculaires. Ainsi le Secours populaire français, petite organisation de masse communiste née dans le giron moscovite en 1923, compte aujourd'hui un fichier d'un million de donateurs et 72.000 bénévoles, pour un budget annuel de plus 50 millions d'euros<sup>1</sup>. La croissance d'Emmaüs est plus spectaculaire encore : petitement construit depuis 1949 sur les gadoues mais passé à la postérité de la mobilisation solidaire française depuis l'appel de l'abbé Pierre en février 1954, il est devenu un mouvement international qui représente en 2005, pour la France seule, un budget de 270 millions d'euros<sup>2</sup>.

Cette croissance numérique, conséquence d'une valorisation du secteur, d'un accroissement des besoins et des dons avec la crise économique et sociale, découle aussi de l'extension considérable des activités. Après s'être limité à la solidarité aux « victimes de la répression », le Secours populaire agit aujourd'hui dans des domaines aussi divers, en France, que l'aide palliative (colis alimentaires, vestimentaires, ...) et curative (aide à l'accès aux droits, au sport, à la culture) ; à l'étranger, dans l'humanitaire d'urgence et de développement. De son côté, Emmaüs est initialement né de « la rencontre d'hommes ayant pris conscience de leur situation privilégiée et de leur responsabilités devant l'injustice, et d'hommes qui ne possédaient plus de raison de vivre, les uns et les autres décidant d'unir leurs volontés et leurs actes pour s'entraider et secourir ceux qui

---

<sup>1</sup> Axelle Brodiez, *Le Secours populaire français, 1945-2000 : du communisme à l'humanitaire*, Paris, Presses de Sciences Po, 2006.

<sup>2</sup> Axelle Brodiez, ouvrage en cours dans le cadre d'une recherche post-doctorale de deux ans au CNRS-LARHRA.

souffrent »<sup>3</sup> ; au fil des besoins et des opportunités se sont développés les constructions de logements, l'économie de la récupération, les emplois d'insertion, le travail social au service de la grande exclusion, etc. L'insertion de ces associations dans le secteur de l'économie sociale et solidaire est donc souple, antérieure à l'invention-même du concept, et relève d'une pluralité d'activités dans un secteur en constante réinvention.

Enfin, cette croissance engendre celle du salariat, quasi inexistant dans ces deux organisations jusqu'aux années 1960. D'abord développé depuis la base, il atteint depuis les années 1980, et surtout 1990, les effectifs dirigeants. La problématique de la « professionnalisation » s'avère donc ici pertinente, en tenant toutefois compte des mises en garde tenues à son égard<sup>4</sup> – une notion fourre-tout qui n'a pour socle solide que « la définition univoque [...] comme processus d'accès au statut légal de profession [...], l'analyse des conditions sociales et historiques de la structuration d'un métier ordinaire en profession »<sup>5</sup>. On tentera dès lors ici plutôt de montrer, pour employer des « concepts taillés 'au plus près' »<sup>6</sup>, la lente genèse d'un métier, d'un corps salarial spécialisé, d'un certain confort de travail, d'une transmission de savoir-faire. Outre l'accroissement des effectifs, le trait le plus saillant semble être le passage progressif d'un secteur où les salariés ne font que passer à un véritable « champ » – du moins un « espace »<sup>7</sup> – où des professionnels circulent désormais continûment d'une organisation à l'autre. Pour autant, cette logique de salarisation et de technicisation n'invalide pas, loin de là, le militantisme, qui ne fait que se transformer pour s'adapter.

### *Années 1940-1950 : des engagements très temporaires*

A la Libération, le secteur de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion relève quasi exclusivement du religieux et d'organisations locales. La considérable transformation des engagements dans l'entre-deux-guerres (militantisme communiste, Action catholique) liée à l'ampleur des besoins à la sortie du conflit mondial (rationnement, destructions de guerre, crise du logement, etc.) conduisent à la naissance de nouvelles organisations : le Secours catholique, le Secours populaire et les Petits frères des pauvres sont officiellement créés entre 1945 et 1946, puis Emmaüs en 1949. Avec les

---

<sup>3</sup> Manifeste universel du mouvement Emmaüs, Préambule.

<sup>4</sup> Gildas Loirand, « Professionnalisation : de quoi parle-t-on ? », dans Société de sociologie du sport de langue française (ouvr. coll.), *Dispositions et pratiques sportives*, Paris L'Harmattan, 2005, p. 217-227.

<sup>5</sup> *Id.*

<sup>6</sup> *Id.*

<sup>7</sup> Lilian Mathieu, « L'espace des mouvements sociaux », communication pour le 8<sup>e</sup> congrès de l'AFSP, septembre 2005) ; cf. également « Rapport au politique, dimensions cognitives et perspectives pragmatiques dans l'analyse des mouvements sociaux », *Revue française de science politique*, 52(1) 2002.

conférences de Saint-Vincent-de-Paul, nées au XIXeS, le paysage actuel de la solidarité pose donc ses linéaments. Pour autant, il reste longtemps embryonnaire et se résume à la juxtaposition, sans organisation ni coordination, d'associations.

Le Secours populaire français reste durant cette période l'organisation de masse chargée de la solidarité aux militants « victimes de la répression », qu'ils soient grévistes, anticolonialistes ou manifestants inculpés. On note certes quelques activités sociales à la Libération (solidarité aux familles, aux enfants, aux sinistrés), mais vite rabrouées par un PCF qui se recentre sur le politique. La pleine insertion dans le conglomérat communiste se traduit au niveau des salariés nationaux et locaux, tous militants encartés et qui passent constamment, au gré des mutations, d'une organisation à l'autre (CGT, UJRF, etc.) ; le secrétaire national lui-même change, de force plus que de gré, tous les deux ans, et aucun des cadres salariés nationaux ne reste davantage. Le profil des cadres dirigeants est le même que dans les autres organisations communistes : conviction éprouvée, systématisme du passage par une organisation de jeunesse et de l'origine populaire, mais non nécessairement ouvrière ; un sur les quatre a fait des études poussées, dans l'avocature. Mais leur rapport à l'association est divers : un était militant de longue date, deux ont fait un temps leurs preuves avant d'être rapidement promus, un est « parachuté ». Enfin, les difficultés de Guerre froide, particulièrement ressenties au Secours populaire, se traduisent par une réduction drastique des effectifs, adhérents comme salariés – le siège national compte une petite dizaine de permanents à la Libération, et trois seulement au milieu des années 1950.

Alors que le Secours populaire connaît de considérables difficultés, générales au monde communiste de l'époque mais exacerbées, Emmaüs n'est qu'une organisation embryonnaire, faite de la rencontre autour d'un abbé d'hommes perdus, souvent ivrognes, sans travail ou anciens légionnaires. Le profil des responsables des tout débuts est double : si l'abbé Pierre s'échine à faire venir quelques prêtres et séminaristes, dans l'espoir d'un encadrement plus sérieux et moral, l'Église reste très réticente et les encadrants des premières communautés sont avant tout des compagnons promus, pour les deux principaux anciens truands passés par la tôle. Base et sommet sont logés à la même enseigne : absence d'argent donc de salaire, travail 15 heures par jour. Le succès de l'appel de 54 change la donne en accroissant les moyens et la visibilité de l'association, et en attachant au conseil d'administration des personnalités de haute volée, vieux amis de l'abbé ou connaissances fraîchement ralliées – journalistes, avocats, notaires, grands patrons, grands banquiers, membres du Conseil économique, conseillers d'État, ... Cette composition, qui tranche singulièrement avec la précédente, engendre des crises par choc de profils et de méthodes, mais permet à l'association d'acquérir un minimum de rigueur de gestion et de solidité. Le salariat n'en reste pas moins quasi inexistant, contraire à l'éthique d'engagement volontaire et gratuit imposée par l'abbé.

*Années 1960-1970 : la constitution progressive d'un groupe de cadres*

Les années 1960-1970 sont ensuite marquées par la constitution progressive, dans chacune des deux organisations, d'un groupe stable et solide de cadres intermédiaires et nationaux.

La fin de la Guerre froide provoque un *aggiornamento* du conglomérat communiste. Celui-ci se double, au Secours populaire, de l'arrivée d'un nouveau secrétaire général, Julien Lauprêtre, qui recentre l'organisation non plus sur la lutte contre les causes mais sur l'action contre les conséquences des drames ; soit sur l'aspect non plus politique mais caritatif de la solidarité. Il ne s'agit désormais plus tant de soutenir les militants communistes victimes de la répression que les enfants en difficulté, les familles pauvres, les malades ou les sinistrés. Corrélativement, le Secours populaire entame un lent mouvement d'autonomisation du Parti communiste. Cette politique d'ouverture porte d'autant ses fruits qu'elle s'accompagne d'un volontarisme dans la conquête de nouvelles implantations : réduite à quelques fédérations à la fin des années 1950, l'association reconquiert en deux décennies la quasi totalité des départements. La croissance est indissociablement celle des dons, des bénévoles, du nombre d'implantations et de la visibilité médiatique.

Elle suppose donc l'appui sur des cadres locaux, départementaux et nationaux qui font crucialement défaut. La stratégie du nouveau secrétaire général consiste d'abord à rompre avec la politique habituelle de recrutement interne au conglomérat pour s'autonomiser et ne compter que sur lui-même, et non sur le parti, pour recruter ses propres cadres :

*« Quand j'allais voir des responsables de fédérations communistes, je disais : « Mais il n'y a pas quelqu'un qui pourrait aider à constituer le Secours ? Il y a tel événement, tout ça ... ». Ca m'est arrivé deux fois dans ma vie. « Il y en a un qui est pas mal, mais il est un peu coureur de jupons. Mais pour le Secours ce sera bien ... ». Un autre : « Il est vachement bien. Il picole un peu, mais pour le Secours ... ». Tu vois, c'était ça. Après, je ne demandais plus ; je disais : « Tu vas te débrouiller tout seul » »<sup>8</sup>.*

La nouvelle orientation, plus caritative, de l'association, conduit à une féminisation rapide et massive de la base. Le pari original du nouveau secrétaire général est dès lors de faire monter les femmes, seules potentielles dirigeants disponibles, aux postes de responsabilité : en 1981, sur 97 responsables de fédération (postes salariés), 49,5% sont des femmes. Quasi toutes ont un capital scolaire faible et beaucoup ont connu dans leur jeunesse des conditions financières difficiles ; elles

---

<sup>8</sup> Entretien avec Julien Lauprêtre, ancien secrétaire général du Secours populaire (1955-1981) puis président (depuis 1981).

étaient devenues concierges, ouvrières spécialisées, employées, ... S'il s'agit le plus souvent de militantes communistes pluri-engagées, les ex-femmes au foyer catholiques sont loin d'être absentes. Les entretiens laissent ressortir la reconnaissance et la gratitude envers l'association, corrélatives d'un sentiment de revalorisation et d'une plus grande estime de soi. Le processus est donc très semblable à celui décrit pour l'idéal-type du militant communiste : la socialisation politique permet de compenser les handicaps sociaux et culturels, d'accéder à des responsabilités en dépit d'origines sociales défavorisées ; le militantisme engendre des satisfactions compensant celles qu'on peine à trouver dans la vie professionnelle ou privée<sup>9</sup>. Ces traits sont vraisemblablement renforcés ici du fait qu'il s'agisse de femmes, position accrue de domination. Donnant tout, le parti est en droit de demander un engagement sacrificiel ; proposant une socialisation, une raison d'être, un haut degré de responsabilité, un statut social et professionnel, l'association suscite gratitude et fidélité.

Un autre trait notable de la période est donc aussi l'ouverture politique et religieuse des profils salariés, également visible au niveau des cadres nationaux : alors que jusqu'en 1973 tous les secrétaires nationaux sont communistes, un prêtre en distanciation du sacerdoce accepte de quitter l'Église pour devenir permanent. Il devient le symbole de l'ouverture et permet un dialogue nouveau avec le monde des associations de solidarité.

Cette période de redéfinition identitaire majeure et de restructuration profonde est aussi celle des vaches maigres. Jusqu'aux années 1970, l'argent manque crucialement et les conditions de travail des salariés-militants sont des plus chiches – paies irrégulières et parcimonieuses, absence de logement et de confort :

*« Quand j'ai été chercher [Valmont Ponceau dans la fédération de Gironde], je lui ai demandé de venir à Paris mais on ne lui a pas trouvé de logement les premières semaines ; donc il dormait dans le bureau [...]. Tu sais, le Secours populaire à l'époque, c'était vraiment une petite association [...]. Maintenant je ne dis pas que tout est mauvais, mais on aurait du mal à trouver quelqu'un en lui disant : « Tu viens à Paris, on n'a pas de quoi ... »*

- *« Tu dors dans ton bureau ... »*

- *Oui, « Tu dors dans ton bureau en attendant qu'on trouve quelque chose ... ». Ca a été la même chose avec Daniel Assalit, d'ailleurs. Quand on l'a fait venir, Daniel Assalit, il dormait chez des amis à Villeneuve-Saint-Georges ; on a été très très long avant de lui trouver un logement. Et il vivait sans sa femme, parce qu'il n'y avait pas de logement »<sup>10</sup>*

<sup>9</sup> Cf. en particulier Jacques Derville et Maurice Croizat, « La socialisation des militants communistes français », *Revue française de science politique*, vol. 29, n° 4-5, août-octobre 1979, p. 760-790.

<sup>10</sup> Entretien avec Julien Lauprêtre.

*« Quand on allait quelque part, on ne voyageait pas en couchette, et puis on n'allait pas à l'hôtel en arrivant ; on prenait le train de nuit et on attendait que quelqu'un vienne nous chercher à la gare, à la salle d'attente. Après ça s'est amélioré, heureusement ; mais au début c'était ça »<sup>11</sup>.*

Pourtant, en dépit de ces conditions difficiles nombre de ces nouveaux cadres font une carrière durable au Secours populaire : outre Julien Lauprêtre, secrétaire général élu en 1955 et toujours président aujourd'hui, les deux secrétaires nationaux arrivés en 1953 et 1955 y restent jusqu'à leur retraite, de même que le prêtre recruté en 1973 et que les principaux secrétaires fédéraux et secrétaires fédérales arrivés dans les années 1960-1970.

Sur fond de renouvellement militant de la base suite à 1968, nombre de jeunes, pour la plupart militants communistes et peu qualifiés, sont parallèlement très rapidement promus aux instances nationales et embauchés comme salariés départementaux ; cette nouvelle génération est aux commandes nationales aujourd'hui (secrétaire général, responsable des ressources humaines, responsable du secteur financier, etc.).

Le mouvement de fond, à savoir la constitution progressive d'un groupe de cadres solides, est comparable à Emmaüs, en dépit des différences d'origine et de fonctionnement entre les deux organisations. En écartant la société d'HLM, qui atteint en 1978 les 200 salariés mais ne relève que sur la marge du secteur de l'économie sociale et solidaire, Emmaüs se réduit durant cette période aux communautés.

Celles-ci sont fortement clivées en deux courants, relevant pour l'un plutôt de l'éthique de conviction, pour l'autre de l'éthique de responsabilité. D'un côté en effet, mu par Paul de Normandie, disciple de l'abbé Pierre des premières heures, l'un des deux courants souhaite perpétuer l'esprit des origines, la pauvreté monacale et l'esprit prophétique. Ses tenants entament une vie nomade à sillonner la France pour y développer les implantations et les responsables sont tous, comme aux débuts, des communautaires promus, non salariés, simplement dotés d'un pécule hebdomadaire. De l'autre, dans la continuité du premier conseil d'administration fait de personnalités de haute volée, la deuxième tendance souhaite développer la rigueur de gestion et le professionnalisme, dans l'action sociale comme dans l'économie de la récupération.

Alors que le fonctionnement des communautés reposait jusqu'alors sur le volontariat, ce dernier courant, porté par la fédération UCC<sup>12</sup>, fait rapidement le choix hérétique du salariat. Adopté dans le souci de pouvoir conserver des cadres militants et compétents, il a des implications fondamentales sur le système. D'abord, il fait du responsable de communauté non plus un

---

<sup>11</sup> Entretien avec René Combarous, ancien secrétaire national du Secours populaire.

<sup>12</sup> Union centrale des communautés Emmaüs.

compagnon *primus inter pares*, mais un véritable supérieur hiérarchique. S'appliquant quasi exclusivement à des recrutements externes, il change considérablement le profil des responsables et fait passer d'un système fondé sur la faiblesse à un système fondé sur la compétence. Ensuite, le principe-même de la rémunération permet une plus grande stabilité des cadres. On admet aussi qu'un responsable de communauté puisse avoir charge de famille, à rebours du célibat sacrificiel imposé jusqu'alors.

Toutefois, salariat ne signifie pas fin du désintéressement. Les premiers appointements restent marqués au sceau de l'abnégation, tout juste suffisants pour l'entretien minimal d'une famille. A partir de 1964, la rémunération devient indexée sur l'ancienneté et les charges de famille, devenant un « salaire de besoin » qui n'en reste pas moins bien loin d'un réel confort de vie. Ce n'est qu'à partir des années 1970 que le salaire est réellement revalorisé, avec une contrepartie désormais explicitement affichée, celle du résultat : « On est en droit [désormais] d'exiger de chaque salarié une efficacité en rapport avec les salaires perçus et des qualités portant sur : la connaissance du métier, le rôle éducatif, la gestion, le souci de perfectionnement dans tous ces domaines [...]. Cette efficacité doit pouvoir être contrôlée par les responsables eux-mêmes, par les comités locaux, par le bureau national »<sup>13</sup>.

Enfin, cette politique s'accompagne d'une formation de plus en plus développée, d'abord interne puis également, à partir de la loi de juillet 1971 sur la formation professionnelle dans le cadre de l'éducation permanente, externe. Les responsables peuvent dès lors acquérir un diplôme d'animateur de collectivités d'adultes, le DAPASSE, dont l'obtention est vivement encouragée comme gage de « crédit auprès des organismes et du gouvernement ». Des mesures spécifiques sont également prises en faveur des stagiaires avec l'instauration, en complément du stage pratique d'un an dans quatre communautés différentes, d'un cycle de formation théorique sur trois ans.

A rebours des souhaits de l'abbé Pierre, la branche gestionnaire, en opposition depuis la fin des années 1950 au fondateur, met donc en place un système très différent de celui des origines, progressivement technicisé, fondé sur le salariat et la compétence. Au sein de cette tendance, les motivations d'engagement relèvent de deux catégories, diachroniques.

Dans un premier temps, les responsables sont principalement des militants catholiques, attirés par la figure de l'abbé Pierre et par le travail social au service d'adultes en grande difficulté. Les conditions de travail sont extrêmes, chronophages et épuisantes, et tout est à inventer :

*« Les premiers responsables n'y connaissaient rien du tout. Ils se sont heurtés à des difficultés vis-à-vis des compagnons, vis-à-vis des clients qui étaient des requins et qui profitaient des communautés ... A la fois il a fallu qu'ils montent ces communautés, au niveau de l'architecture, ...*

---

<sup>13</sup> Archives de l'UCC Emmaüs, conseil de direction des 26-27 janvier 1974.

*Donc les anciens ont vraiment fait un travail considérable de déblaiement du terrain. Et faut leur reconnaître vraiment, ils ont travaillé de manière magnifique de ce point de vue. Ils étaient complètement engagés, ils vivaient leur truc. Il n'y avait pas une seconde où il ne respiraient pas Emmaüs. Et on a tous été un peu comme ça. Pour continuer Emmaüs, il a quand même fallu trouver d'autres responsables ; et ça voulait dire qu'on ne pouvait pas imaginer continuer à recruter des types qui étaient aussi fervents. On a commencé à trouver des gens qui étaient des éducateurs, des choses comme ça, ou qui venaient d'autres professions et qui étaient admiratifs des responsables, mais qui avaient quand même une vie privée, des enfants, et qui voulaient quand même conserver leur vie privée »<sup>14</sup>.*

Suite à 1968, le concept de communauté témoigne d'un regain d'attractivité et conduit à Emmaüs une nouvelle génération de militants, plus jeunes, plus politisés et plus utopistes, mais aussi moins axés sur la valeur-travail :

*« Il y a eu tous ces gens qui sont arrivés en 68, qui étaient d'une tournure plus écologiste, 'le travail c'est de la merde', 'il vaut mieux avoir plus de temps, du temps libre', alors que pour les anciens, c'était le travail. Il y avait des gens qui étaient des pragmatiques, de terrain, il fallait bien travailler, la communauté, le chiffre d'affaires ... ; et puis il y avait les autres qui étaient des idéalistes [...]. Ils venaient aussi par refus de la société : le terme de communauté avait cette connotation de refus société. Et puis l'aspect social de la communauté, tournée vers les gens les plus en difficulté ... c'était intéressant pour la personne qui voulait s'exprimer de manière un peu différente dans la société »<sup>15</sup>.*

#### *Années 1980-2000 : technicisation et salarisation des dirigeants*

L'arrivée de la crise économique et sociale accélère fortement ce mouvement de structuration et de solidification des associations de solidarité. La similarité des problèmes rencontrés invite, pour cette partie, à plutôt user d'une approche thématique transversale que par association.

L'impact des financements publics sur les associations est un fait bien connu qu'il ne s'agit que de rappeler ici. Pour ce qui est des associations de solidarité, à partir de 1984 les dotations pauvreté-précarité subventionnent chaque année à coup de millions<sup>16</sup> les principales organisations, dont

---

<sup>14</sup> Entretien avec Laurent Desnard, ancien responsable de communauté et ancien secrétaire particulier de l'abbé Pierre.

<sup>15</sup> *Id.*

<sup>16</sup> En 1984, 10 millions par association sont alloués aux vingt principales associations de solidarité françaises ; cette somme varie ensuite selon les années et selon les associations, en fonction du public (qualitatif et quantitatif) accueillie par chacune.

Emmaüs et le Secours populaire. Les subventions se multiplient également au niveau municipal, régional et étatique (DDASS, DASES, etc.). En contre-partie, les associations sont confrontées à une gestion plus lourde et obligées à des comptes plus précis. Le passage progressif du subventionnement au conventionnement, dans les années 1990, complexifie encore la donne, en rendant ces financements plus précaires. Alors qu'elles reposaient jusqu'alors sur des militants peu formés à la gestion, les associations sont donc contraintes de s'adapter pour survivre et les sièges, départementaux comme nationaux, s'étoffent de véritables secteurs de gestion-comptabilité.

La croissance exponentielle des besoins et des budgets (subventions, dons, mécénat) permet aussi une inflation de la masse salariale. Ectoplasmique jusqu'au début des années 1980, repartie de rien, l'Association Emmaüs (lutte contre la grande exclusion) passe de 1980 à aujourd'hui de 50 à 400 salariés ; l'UCC de 54 à 120 ; la Fondation abbé Pierre embauche au début des années 1990 ses premiers salariés et remplit aujourd'hui un immeuble. Partout fleurissent des grilles de salaire, des comités d'entreprise, des délégués du personnel et des audits de restructuration ; partout aussi, le pouvoir des élus paraît de plus en plus amoindri par celui des salariés.

La complexification est aussi celle des normes, dans le travail social comme, pour les communautés, dans l'économie de la récupération. Le responsable de communauté à Emmaüs tend à devenir un véritable chef d'entreprise, responsable d'une quarantaine d'hommes, soumis à des réglementations précises et changeantes. Face à ces changements, l'éthique de conviction s'incline devant l'éthique de responsabilité : les communautaires promus responsables sont plus en plus rares, car trop faibles et trop peu formés face à l'ampleur la tâche.

Pour autant, pour faire face à ces transformations, le Secours populaire et Emmaüs ont adopté deux stratégies différentes. Au Secours populaire, la formation interne et permanente prévaut, permettant de laisser aux principaux postes des militants convaincus mais sans solide formation initiale. A Emmaüs en revanche, la tendance est à l'embauche de spécialistes : le délégué général de la Fondation abbé Pierre est un ancien éducateur spécialisé ayant progressivement gravi les échelons jusqu'au Haut commissariat au Logement des plus défavorisés ; le dernier délégué général d'Emmaüs France avait lui aussi gravi les échelons dans l'animation, la prévention et l'éducation à la santé, notamment auprès de publics en difficulté. Pour autant, s'ils sont des spécialistes, les deux hommes sont aussi des hommes de conviction.

Car les associations de solidarité restent toujours mues par des militants.

Le fait est évident au Secours populaire : malgré la technicisation et la complexification, nombre de militants, pour beaucoup arrivés dans les années 1970 et 1980, restent aux rênes nationaux et

départementaux des postes les plus importants. Seule ex-organisation de masse à perdurer solidement, en phase avec les problématiques sociales, l'association attire désormais aussi des permanents d'autres organisations (Mouvement de la Paix, CGT, Humanité, Union des femmes françaises, ...), déçus par l'immobilisme idéologique ou licenciés pour cause de déliquescence de leur organisation.

Il est patent aussi à Emmaüs, où quasi tous les dirigeants salariés sont des militants, venus de l'extérieur ou formés en interne. Secrétaire général (1985-1993) puis président (1993-1998) de l'Association Emmaüs, Michel Lefebvre est arrivé à Emmaüs dès 1954 et a fait toute sa arrière dans différentes organisations du mouvement. Sa femme y a aussi travaillé et milité. Lors de son départ à la retraite, on choisit pour lui succéder un « militant du social ayant une expérience de la vie associative » et de la gestion du personnel ; le choix se porte sur un salariés du Mouvement rural de jeunesse chrétienne (MRJC). En 1997, il est remplacé par un autre militant du social, ancien instituteur entré dans le syndicalisme du logement, puis conseiller technique au ministère du Logement (1992-1993) et secrétaire général du haut comité pour le logement des personnes défavorisées (1992-1996), avant d'intégrer la Fondation abbé Pierre (1996-1997) puis de diriger l'Association Emmaüs jusqu'à sa retraite en 2006. On voit donc un profil aussi militant que professionnalisé, spécialisé jusqu'aux plus hautes fonctions sur la question du logement. L'actuel secrétaire général enfin est un ancien responsable de la CFDT-Métallurgie, également passé par les Coopératives ouvrières de production en Europe centrale et orientale. Le profil est similaire aux HLM-Emmaüs, avec des directeurs et directeurs généraux qui acceptent, encore dans les années 1990, de devenir ensuite présidents, passés par la JEC, la Nouvelle gauche, le PSU, la CFDT ou l'ADELS.

Ainsi de façon générale, la gauche modérée, souvent chrétienne, domine nettement aux directions d'Emmaüs, tandis que les militants communistes ou sympathisants restent le profil dominant aux directions du Secours populaire. On songe alors, avec plus ou moins de nuances, aux analyses d'Eric Agrikolianski sur la Ligue des droits de l'Homme et le « militantisme moral »<sup>17</sup>, avec des militances qui « [résolvent] la tension entre la propension à militer et les désillusions à l'égard des partis ou des syndicats », et constituent pour certains un « militantisme de reconversion »<sup>18</sup>. Les droits de l'Homme, comme l'humanitaire, « constituent la dernière valeur à laquelle ces militants peuvent se référer sans avoir le sentiment de trahir leurs engagements précédents [...]. Le renoncement devient alors retour à des valeurs essentielles dont la défense constitue l'apogée d'un

---

<sup>17</sup> Emmanuelle Reynaud

<sup>18</sup> Eric Agrikolianski, *La Ligue Française des Droits de l'Homme et du Citoyen depuis 1945. Sociologie d'un engagement civique*, Paris, L'Harmattan, 2002, p. 228 et 24.

militantisme qui trouve dans ce cadre les conditions de son anoblissement : il n'est plus une succession d'échecs mais la découverte progressive d'une nouvelle morale de l'action »<sup>19</sup>.

L'un des traits saillants de la période est donc aussi la constitution de véritables carrières du social, qui n'empêchent nullement le passage d'une organisation à l'autre. Emmaüs compte ainsi plusieurs dirigeants auparavant salariés du CCFD ; des responsables venus de Médecins sans frontières mais souhaitant rompre avec la dangerosité et le nomadisme par âge et appétences familiales ; ...

Depuis les années 2000, ces deux associations, particulièrement Emmaüs, plus médiatisé et valorisé, voient aussi venir à elle de jeunes diplômés, non plus du travail social mais de l'humanitaire, voire de très grandes écoles (ENA, Polytechnique, ...), soucieux de « donner un sens à leur vie » et de mettre leurs compétences au service d'une organisation altruiste – au prix d'efforts salariaux importants des association mais qui reviennent pour eux à des pertes de salaire parfois considérables.

Pour autant, on ne saurait négliger l'importance, au niveau local et régional, des cas de passage temporaire dans une organisation humanitaire, aux alentours de la quarantaine, après des carrières bien différentes : monde du sport, de la musique, de l'entreprise, ... Valorisé socialement, très médiatisé, l'humanitaire devient désormais une occasion de « break » dans une carrière professionnelle, de réflexion sur soi, de redécouverte d'un sens à sa vie ou de réorientation professionnelle. A l'UCC Emmaüs, les responsables n'ont en moyenne (que ?) 7 à 8 ans d'ancienneté, et la responsabilité d'une communauté n'est souvent qu'une étape dans un parcours non linéaire. Ainsi, « de façon de plus en plus évidente, les parcours des responsables se dégagent de leur caractère vocationnel pour se construire davantage dans une démarche personnelle liant profession et engagement »<sup>20</sup>. Ces recrutements constants impliquent dès lors une solide politique de formation, précédée de périodes de probation.

### **Conclusion : évolutions et permanences**

Depuis un demi-siècle, le paysage de l'humanitaire a à tel point changé qu'il en est méconnaissable. D'épiphénomène, l'humanitaire est devenu un véritable fait de société ; d'insignifiant, il représente aujourd'hui un poids économique colossal. Ces évolutions sont d'évidence fondamentales pour comprendre l'évolution du salariat dans ce secteur : quasi inexistant dans les années 1940 et 1950, il

---

<sup>19</sup> Eric Agrikolianski, « Carrières militantes et vocations à la morale : les militants de la Ligue des Droits de l'Homme dans les années 1980 », *Revue Française de Science Politique*, n° 1-2, vol. 51, février-avril 2001, p. 27-46.

<sup>20</sup> Archives de l'UCC, AG de mai 2001.

est aujourd'hui chaque semaine créateur d'emplois et implanté partout sur le territoire, donc accessible. Technicisé, professionnalisé et solidifié, le monde humanitaire fait aujourd'hui appel aux compétences les plus pointues pour assurer sa pérennité. Dès lors, travailler au Secours populaire ou à Emmaüs dans les années 1950 et aujourd'hui n'a plus rien de comparable, au niveau de la taille (de la minuscule association à la véritable entreprise), des conditions de salaire (de totale abnégation à des rémunérations confortables), de travail ou de confort de vie.

Le fait social tient aussi dans la valorisation nouvelle, depuis les années 1970-1980 :

*« Il faut se remettre aussi 25 ans en arrière. Maintenant, travailler dans une association humanitaire, c'est plutôt quelque chose de valorisant. A cette époque-là, il n'y avait pas encore eu ce côté Médecins sans frontières ; l'image était plutôt, dans le grand public, celle d'une œuvre caritative, d'un côté charitable ... en gros, les Petites Sœurs des Pauvres. Enfin, c'est ça l'image qu'il y avait dans le public à cette époque-là. Et je sais que dans mon entourage, professionnel et personnel, il y a peu de personnes qui ont compris [que je quitte la Caisse des dépôts pour le Secours populaire]. « Comment ça ? » ; « Mais tu vas faire quoi ? » ... Je ne pense pas qu'à ce moment-là on recevait des candidatures spontanées pour venir travailler dans une association comme ça. Aujourd'hui, rien que dans le département, on en reçoit chaque semaine, et je parle pas de ce qui arrive à la direction nationale ! ... Et il est évident qu'il y avait encore moins d'études pour ça, et qu'on en parlait nulle part »<sup>21</sup>.*

Dès lors, se sont développées depuis les années 1970 de véritables carrières du social, d'abord au niveau local et régional, puis national. Au temps des pionniers a succédé celui des premiers véritables cadres, militants, puis aujourd'hui des professionnels du social, qu'ils fassent l'ensemble de leur carrière dans la même organisation ou qu'ils bougent d'une organisation à l'autre.

Pour autant, ces évolutions radicales ne doivent pas masquer d'importants traits persistants. Contrairement à ce qu'on en dit souvent, sur un ton de lamentation ou de félicitation, les cadres et dirigeants salariés des grandes organisations de solidarité restent dans leur écrasante majorité des militants dans l'âme. Le mouvement de technicisation, inéluctable pour toute grande organisation, fait aussi l'objet de fortes résistances identitaires, qu'elles se manifestent par la promotion de profils très militants aux directions, l'appel massif au bénévolat ou l'attachement à la montée depuis la base. Enfin, l'humanitaire reste pour un nombre non négligeable de cadres, en dépit d'un corps de professionnels plus en plus solidement constitué, un moment de passage et une parenthèse de vie, comme il avait pu l'être au temps des pionniers.

---

<sup>21</sup> Entretien avec une responsable de fédération du Secours populaire.