

## **Les trois âges du conflit associatif**

### **Emmaüs et les associations de solidarité françaises depuis 1945**

Axelle BRODIEZ-DOLINO

**L’histoire du mouvement Emmaüs permet de lire celle des associations de solidarité en France depuis 1945. En revenant sur ses principales étapes, Axelle Brodriez-Dolino élabore une typologie des conflits qui se développent dans le monde associatif.**

Qui se penche aujourd’hui sur l’organigramme d’Emmaüs, pourtant considérablement simplifié depuis le début des années 2000, ne peut qu’être déconcerté par son foisonnement. On compte ainsi pas moins de trois branches (communautaire, action sociale et logement, économie solidaire et insertion) : la première composée de sept « familles » de communautés, aujourd’hui nivelées ; la seconde de cinq très grandes associations<sup>1</sup> et treize petites ; la troisième de 37 « comités d’insertion », 24 « structures d’insertion », 15 structures « Le Relais » et 24 plateformes textiles. Et encore plusieurs organisations nées dans le giron de l’abbé Pierre se sont-elles émancipées : parmi les plus connues ATD-Quart-monde, Artisans du Monde, les Banques alimentaires, Peuples solidaires ou le réseau ENVIE (réinsertion sociale et professionnelle par la récupération électro-ménagère). Ce développement tous azimuts n’est pas sans poser de multiples problèmes, mais fait aujourd’hui d’Emmaüs, association née de la façon la plus petite qu’il soit – quelques hommes suicidaires, violents ou dépressifs travaillant sur les décharges de la région parisienne aux côtés d’un curé atypique – la plus grosse organisation française de solidarité, certes loin derrière la Croix-Rouge, qui possède un statut para-public, mais devant le Secours catholique ou Médecins sans frontières<sup>2</sup>.

Car l’un des maîtres-mots de l’abbé Pierre était le « *Va, fais comme tu sais faire* », érigé en modèle – assez chrétien et apostolique – de résolution des problèmes. Aval du père à son disciple, il

---

1 Association Emmaüs(-Paris), Fondation abbé Pierre pour le logement des défavorisés, Emmaüs-Habitat, SOS-Familles, Confédération générale du logement.

2 Sur l’histoire d’Emmaüs, nous nous permettons de renvoyer à Axelle Brodriez-Dolino, *Emmaüs et l’abbé Pierre*, Paris, Presses de SciencesPo, 2009.

se voulait invitation pour chaque militant à se mettre en route et trouver son propre chemin. Pour reprendre la terminologie d'Albert Hirschman, qui distingue trois modes de résolution des conflits latents (la défection/*exit*, la prise de parole/*voice* et la loyauté/*loyalty*)<sup>3</sup>, l'originalité d'Emmaüs a ainsi été, de 1954 aux années 1990, de mettre en pratique une voie médiane entre le *voice* et l'*exit* résidant dans l'*exit* interne – d'où le foisonnement actuel de l'organigramme.

Par son caractère atypique, le mode confédéral d'Emmaüs montre toutefois qu'il ne s'agit que d'un modèle de traitement du conflit. Pour n'évoquer ici que les associations de solidarité et humanitaires, si le cas du Secours catholique, impulsé par le Vatican et de structure très centralisée, reste peu connu<sup>4</sup>, le Secours populaire<sup>5</sup> témoigne quant à lui d'une stratégie d'évitement du conflit ouvert, héritage de la culture communiste de *loyalty* (prise de parole), et le cas échéant d'incitation à l'*exit* (défection)<sup>6</sup>. Ainsi, si la dissension y est bien présente – opposant comme partout certains départements au siège, et les individus les uns aux autres –, elle est largement tue, jusque dans les écrits. Et si d'aventure elle éclate, elle se solde par l'*exit* externe, sans marge pour des aménagements internes autres que la marginalisation du requérant. La triple culture communiste de la « percolation descendante » (et non ascendante ou horizontale, qui de fait seules permettent l'expression du conflit), des individus se subsumant sous le collectif et, en conséquence, de la dépréciation du *voice* interne, permet ainsi à l'organisation de conserver sa façade monolithique. Avec des conséquences atypiques pour le monde associatif : Julien Lauprêtre, parachuté par le Parti communiste en 1954, promu secrétaire général en 1955 et devenu président en 1981 avec le changement de statuts, est toujours à la tête de l'organisation en 2011.

Hors ce cas quelque peu paroxystique, le conflit associatif reste souvent peu médiatisé et laisse peu de traces écrites, d'où une difficulté à l'appréhender historiquement. Quand il apparaît, c'est souvent sous un prisme idéologique, apparaissant comme le seul avouable : la scission entre Médecins sans frontières et Médecins du monde, incarnée par des personnages médiatiques et charismatiques comme Bernard Kouchner ou Rony Brauman, est l'une des seules où le poids des

---

3 Albert O. Hirschman, *Exit, Voice and Loyalty : Responses to Decline in Firms, organisations and States*, Cambridge, Harvard university press, 1970 ; traduit en français par *Défection et prise de parole : théorie et applications*, Paris, Fayard, 1995.

4 Aucune thèse n'a encore été spécifiquement consacrée au Secours catholique, faute d'ouverture des archives. Pour mieux connaître l'histoire de l'organisation, mais sans aborder la question épineuse des conflits, on peut néanmoins se reporter à Luc Dubrulle, *Monseigneur Rodhain et le Secours catholique. Une figure sociale de la charité*, Paris, Desclée de Brouwer, 2008 ; Jean Colson et Charles Klein, *Jean Rodhain prêtre. Le temps des grandes réalisations et du développement mondial, 1946-77*, tome II, Paris, Éditions SOS, 1984 ; Christophe Henning, *Vous, c'est la charité ! Biographie de M<sup>gr</sup> Jean Rodhain*, Paris, Éditions du Sarment, 2002.

5 Nous nous permettons ici de renvoyer à Axelle Brodriez, *Le Secours populaire français, 1945-2000 : du communisme à l'humanitaire*, Paris, Presses de SciencesPo, 2006.

6 Ces termes renvoient aux différentes stratégies que les acteurs peuvent mettre en œuvre dans le cadre d'un conflit au sein d'une organisation, stratégies mises en lumière par Albert O. Hirschmann, *op. cit.*

hommes semble s'ajouter à celui des idées<sup>7</sup>. Pourtant, les archives associatives dévoilent parfois des mécanismes bien plus complexes, souvent aussi moins avouables, protéiformes et résultant d'un entremêlement de causalités. Il s'agit donc ici, d'une part, d'ouvrir la « boîte noire » d'un cas spécifique (Emmaüs) pour mieux comprendre la genèse, l'ancrage et la tentative de sortie d'une véritable *culture du conflit* et d'autre part, de remettre ce cas en perspective pour éclairer plus largement la place et le rôle du conflit dans les associations de solidarité françaises contemporaines.

À Emmaüs, l'hiver 1954, en portant l'organisation sur les fonts baptismaux de la croissance et de la médiatisation, scelle aussi un conflit fondateur et la genèse d'une culture de l'autonomie interne. Celle-ci connaît son apogée dans les années 1960-1970 où le conflit, de subi, devient assumé et quasi routinier, mais aussi plus idéologique et institutionnel. Depuis les années 1980, l'organisation cherche toutefois à sortir de cet héritage pesant sans réellement y parvenir. Or cette périodisation semble correspondre d'une part à trois âges du développement associatif – l'enfance/structuration (conflits fondateurs), l'adolescence/maturation (conflits idéologiques et liés la professionnalisation naissante), l'âge adulte/institutionnalisation (évitement du conflit et valorisation du compromis) –, d'autre part à des chronologies associatives assez synchrones<sup>8</sup>.

## **I. LA STRUCTURATION, OU LES CONFLITS FONDATEURS (années 1940-1950)**

Si la naissance des associations suppose le regroupement de personnes, elle peut aussi être génératrice de heurts et de défections. De façon parfois diffuse : ainsi, à la Société Saint-Vincent-de-Paul, l'historiographie ne peut trancher qui, du charismatique étudiant Frédéric Ozanam ou de l'homme d'œuvres expérimenté Emmanuel Bailly, doit être considéré comme le « vrai » fondateur<sup>9</sup>. De façon parfois plus ouverte : le Secours catholique témoigne ainsi d'une double gestation avec d'un côté le père Braun, Armand Marquiset et André Aumônier, qui créent en 1944 le Secours catholique international, et de l'autre Mgr Rodhain et son Comité international de l'Aumônerie catholique : concurrents sur le terrain, porteurs de conceptions en partie divergentes, les deux vont s'opposer jusqu'à ce que le Vatican tranche en faveur de Rodhain, la hiérarchie française se

---

7 Pascal Dauvin, Johanna Siméant & C.A.H.I.E.R., *Le travail humanitaire. Les acteurs des ONG, du siège au terrain*, Paris, Presses de SciencesPo, 2002.

8 À quelques exceptions près, les organisations qui dominent aujourd'hui le champ en France naissent dans les années 1940-1950 : Cimade (1939), Secours populaire, Secours catholique et Petits frères des Pauvres (1946), Emmaüs (1949), ATD-Quart-monde et CCFD (1961)... En aval, peu d'associations nées après 1960 ont aujourd'hui atteint un fort développement, hormis celles nées des *french doctors* (Médecins sans frontières, Médecins du Monde).

9 Mathieu Bréjon de Lavergnée, *La Société Saint-Vincent-de-Paul au XIXe siècle. Un fleuron du catholicisme social*, Paris, Cerf, 2008.

montrant incapable de les départager<sup>10</sup>. Alors que la situation pourrait sembler plus simple à Emmaüs, avec un unique et incontesté fondateur, s'y développe en réalité une véritable culture de l'*exit*.

### « Ethique de conviction » *versus* « éthique de responsabilité »

Après le « temps des catacombes » – celui des premiers compagnons, des conditions de vie les plus rudes et de l'isolement (1949-1953) –, l'appel du 1<sup>er</sup> février 1954 et l'« insurrection de la bonté » auraient pu ouvrir à Emmaüs une ère radieuse et prospère. Ils engendrent au contraire des « années noires », faites de conflits protéiformes et exacerbés, qui peineront à cicatriser des décennies durant.

Car à la génération fondatrice, celle des premiers compagnons au profil marginal et des repris de justice, se superpose en 1954 une cohorte très différente qui prend rapidement les rênes de l'organisation – l'abbé Pierre étant surchargé, souvent malade ou absent pour des conférences et visites en France et dans le monde. Le conseil d'administration de la nouvelle « Association Emmaüs » créée en mars 1954 voit ainsi entrer journalistes, avocats, notaires, grands patrons et financiers (dont le directeur du BHV et celui de la Banque Lazard), conseillers d'État, membres du Conseil économique et social, syndicalistes, etc. Ce heurt radical entre univers sociaux est aussi celui de deux conceptions de l'action : pour les premiers, un souhait de pérenniser l'esprit aventureux et l'organisation souple des origines, un penchant prononcé pour les actions commandos à la limite de la légalité ; pour les seconds au contraire, une volonté de limiter les scandales moraux et financiers qui se multiplient localement, de recruter des militants solides et de mettre en œuvre une gestion rigoureuse, voire professionnalisée. Soit une logique centrifuge contre une logique centripète. La terminologie wébérienne désigne parfaitement ce qui se joue alors : un conflit protéiforme entre « éthique de conviction » et « éthique de responsabilité »<sup>11</sup>. Derrière s'affrontent aussi deux types de légitimités : d'un côté, celle de l'antériorité et de la prédilection de l'abbé Pierre ; de l'autre, celle de la compétence et du prestige social.

### L'incapacité du « père » à arbitrer

Or l'abbé Pierre, peu porté sur les tâches de direction, ne parvient pas trancher entre ces deux tendances, tiraillé entre affection pour ses premiers protégés et l'esprit des débuts, et conscience de la nécessité d'asseoir une œuvre menacée de partir à vau-l'eau.

---

10 Luc Dubrulle, *Monseigneur Rodhain et le Secours catholique...*, op. cit.

11 Max Weber, *L'éthique protestante ou l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1964.

Plus, il ne peut alors pas trancher. Par incapacité d'une part, on l'a vu, causée par ses absences et sa faible appétence à la gestion des tensions. Par impossibilité d'autre part, car ces conflits sont intriqués à un facteur nodal mais alors inavouable, celui de sa propre vie privée : il connaît alors « l'expérience du désir sexuel et de sa très rare satisfaction »<sup>12</sup>. Dans une société et une Eglise pré-conciliaires, la chose n'était tout simplement pas dicible ; seuls le savaient vraisemblablement un sommet resserré de l'Association Emmaüs, quelques journalistes, la hiérarchie ecclésiastique et les Renseignements généraux. Empêtrée dans des conflits idéologiques, institutionnels et personnels, la nouvelle direction d'Emmaüs avait donc de surcroît à gérer le problème de la « personne abbé Pierre » sans pouvoir en expliciter les causes. Elle a ainsi été conduite, avec la complicité de la hiérarchie catholique, à éloigner le fondateur en clinique psychiatrique suisse fin 1957 – acte perçu par les premiers compagnons comme un véritable parricide – et à vider de toute substance l'Association Emmaüs pour en faire, par peur de l'éclatement du scandale, un simple ectoplasme – d'où, entre 1954 et 1956, l'autonomisation précoce des principales activités, sous forme de sociétés anonymes (construction de logement sociaux) ou d'associations lois 1901 (journal, communautés, syndicalisme du logement, etc.).

### ***Exits internes et externes***

Ces événements douloureux engendrent des attitudes différenciées. La *voice* leur étant impossible, ceux qui souhaitent viabiliser Emmaüs se retrouvent aux rênes de l'organisation dans une position de *loyalty* paradoxale, puisqu'elle constitue en fait une infidélité à la personne du fondateur. Ceux restés pleinement fidèles à l'abbé optent majoritairement pour l'*exit* interne et la création de nouvelles structures : Paul Desort, bras droit des débuts, développe ainsi des communautés itinérantes dont l'épicentre se situe en Normandie – ce qui représente une excentration autant géographique que symbolique, contre le siège parisien et les principaux fiefs de la tendance gestionnaire. D'autres enfin choisissent l'*exit* externe, individuel pour certains et collectif pour d'autres – l'IRAMM (alors Institut de recherche et d'action contre la misère mondiale), branche d'humanitaire de développement en gestation, part ainsi dans la douleur de l'arrachement en 1957.

La création d'ATD-Quart-monde représente un cas alors atypique d'*exit* externe, car peu lié à cette intrication de problèmes. Elle germe dans les bidonvilles de Noisy-le-Grand où sont entassés, dans des conditions désastreuses, les non relogés de l'hiver 1954. L'arrivée en 1956 du père Joseph Wresinski, aux conceptions anti-assistantielles dynamiques et novatrices, constitue un

---

12 Abbé Pierre avec Frédéric Lenoir, *Mon Dieu... pourquoi ? Petites méditations sur la foi chrétienne et le sens de la vie*, Paris, Plon, 2005, p. 26.

tournant. L'opposition étant cette fois motivée non par la personne de l'abbé Pierre mais par la calamiteuse gestion par Emmaüs, la *voice* devient possible : elle se réalise d'ailleurs clairement et aboutit à la scission en 1961 et la création d'une association indépendante.

## II. LA MATURATION, OU LES CONFLITS IDÉOLOGIQUES (années 1960-1970)

Pour toutes les organisations dont nous avons pu étudier les archives, et ce quelle que soit la matrice idéologique<sup>13</sup>, les années 1960-1970 s'individualisent par le contexte (prospérité des « Trente glorieuses » qui recompose les formes de pauvreté-précarité ; ouverture à l'humanitaire d'urgence et de développement ; « moment 68 »<sup>14</sup> et « crise catholique »<sup>15</sup>), engendrant des conflits à substrat plus idéologique. S'y ajoute presque partout la problématique de la professionnalisation naissante, avec des heurts nouveaux sur la définition et la place du militantisme.

### La montée du politique au cœur du religieux

Souvent perçues comme un archétype de la désidéologisation contemporaine et de la déprise des anciens méta-récits structurants (religieux ou politiques), les organisations humanitaires et de solidarité sont en fait presque toutes d'ancrage confessionnel, souvent caritatives à l'origine puis connaissant dans les années 1960-1970 une politisation génératrice de tensions.

Il en est ainsi à la Mission populaire (MP) et la Cimade<sup>16</sup>, « ailes sociales » avancées du protestantisme français et à l'unisson du texte retentissant « Églises et pouvoirs » édité par la Fédération Protestante de France en 1971<sup>17</sup>. Dans les deux cas, les années 1960-1970 sont celles d'une forte politisation « gauchisante », avec une volonté nouvelle de remonter aux causes dans la lecture des rapports de domination Est/Ouest et Nord/Sud. D'où une approche nouvelle de la Bible au prisme de l'égalité entre les hommes et de la libération des rapports de domination ; d'où aussi des rapprochements avec le marxisme, qui se concrétisent tant au niveau international *via* les

---

13 Secours populaire (communiste), Emmaüs (catholique), Cimade et Mission populaire (protestantes).

14 Michelle Zancarini-Fournel, *Le moment 68. Une histoire contestée*, Paris, Le Seuil, 2008.

15 Denis Pelletier, *La crise catholique. Religion, société et politique en France (1965-1978)*, Paris, Payot, 2002.

16 Sur la Mission populaire, voir Jean-Paul Morley, *La Mission populaire évangélique 1871-1984 : les surprises d'un engagement*, Paris, Les Bergers et les Mages, 1993 et au niveau local, Axelle Brodiez, *Le Picoulet. Un siècle d'histoire, de l'œuvre missionnaire protestante au centre social*, rapport non publié, 2008 ; sur la Cimade, nous nous permettons de renvoyer à notre communication dans un ouvrage à paraître en 2012 sous la direction de Dzovinar Kevonian aux Presses universitaires de Paris-Ouest : Axelle Brodiez-Dolino, « La Cimade entre religion et politique (1939-1995), ou les substrats idéologiques de l'humanitaire ».

17 Jean Baubérot, *Le pouvoir de contester. Contestations politico-religieuses autour de 'mai 68' et le document 'Eglise et pouvoirs'*, Genève, Labor et Fides, 1983.

« théologies de la Libération »<sup>18</sup>, que national *via* l'Union de la gauche et une solidarisation avec les travailleurs immigrés, perçus comme emblématiques de l'exploitation. Mais cette évolution, pour être saillante, n'est pas générale au sein des associations, qui deviennent dès lors un lieu de coexistence, mais aussi de confrontation, entre militants aux profils divers – des protestants paroissiaux traditionnels également engagés dans l'action diaconale, aux catholiques, aux non chrétiens et aux non croyants, *via* les protestants en doute ou en rupture ; des adeptes du PCF à ceux de la « Deuxième gauche » ; des tenants de la politisation à ceux du repli sur le seul confessionnel.

Ce dépassement de l'identité caritative au profit d'une gauchisation se retrouve chez les catholiques : CCFD (créé en 1961)<sup>19</sup>, Frères des Hommes (en 1965)<sup>20</sup>, FASTI (Fédération des associations de solidarité avec les travailleurs immigrés, créée en 1967)... L'abbé Pierre, qui ne dirige alors plus les structures Emmaüs françaises et y est même considéré en certains lieux comme *persona non grata*, opte lui aussi pour une forme d'*exit* interne, s'investissant dans le développement d'Emmaüs à l'étranger avec la création d'Emmaüs International. On y retrouve les conflits entre groupes tenants d'une conception caritative (Suisse, Canada, Japon...) et ceux prônant une politisation assumée, principalement situés en Amérique latine (théologies de la Libération) et en Suède (marxistes) ; entre les deux, la majorité silencieuse opte pour la position de compromis prônée par le fondateur.

### **Une professionnalisation naissante et controversée**

S'ajoute la question de la professionnalisation<sup>21</sup> naissante, ainsi à la Mission populaire et à la Cimade qui entrent dans la seconde moitié des années 1970 en crise ouverte. Les deux organisations protestantes voient en effet dans les années 1960-1970 un gonflement de leur masse salariale, avec pour conséquence un renversement du traditionnel rapport de force favorable aux élus (du fait de l'entrée des permanents dans la direction) et un équilibre financier de plus en plus précaire – d'où *in fine* des associations au bord de l'implosion. Si celle-ci est endiguée à la MP, elle pointe en revanche ouvertement à la Cimade, avec une grève du personnel (1977) puis un procès intenté par deux anciens équipiers, mais dont l'organisation finalement victorieuse (1978-80). En éclatant, les

---

18 Voir notamment Michaël Löwy, *La Guerre des dieux, Religion et politique en Amérique latine*, Paris, Éditions du Félin, 1998, et Olivier Compagnon, « L'Amérique latine », dans Jean-Marie Mayeur, Charles et Luce Piétri, André Vauchez et Marc Vénard (dir.), *Histoire du christianisme des origines à nos jours*, t. XIII, Paris, Desclée, 2000, p. 509-577.

19 Denis Pelletier, « 1985-1987 : une crise d'identité du tiers-mondisme catholique ? », *Le Mouvement social*, n°177, octobre-décembre 1996, p. 89-106. Sur les débuts du CCFD, voir les travaux de François Mabile.

20 Sabine Rousseau, « Frères du Monde et la guerre du Vietnam : du tiers-mondisme à l'anti-impérialisme (1965-1973) », *Le Mouvement social*, oct.-déc. 1996, n° 177, p. 71-88 ; Michel Christolhomme, *La soif de servir. Armand Marquiset, 1900-1981*, Paris, Fayard, 1998.

21 Nous n'entrerons pas, dans le cadre de ce trop court article, dans les débats sociologiques sur la notion de professionnalisation. Pour quelques éléments, voir Axelle Brodiez, « Gérer sa croissance : le cas des associations de solidarité et humanitaires depuis les années 1940 », *Entreprises et histoire*, n° 56, septembre 2009, p. 73-84.

tensions ont alors une vertu salvatrice car régulatrice, engendrant le départ des plus opposants et une nouvelle cohésion autour de lignes moins radicales.

La professionnalisation est également dissensuelle à Emmaüs. Acceptée dès les débuts par les tenants de l'« éthique de responsabilité » (qui donnent naissance en 1958 à l'Union centrale des communautés Emmaüs, ou UCC), elle apparaît désormais à ceux de la « conviction » (Union des communautés et amis d'Emmaüs, ou UACE, créée en 1962) de plus en plus inévitable. D'où dans les années 1970, dans un contexte de renouveau de l'utopie communautaire et de foisonnement des engagements, des scissions au sein de l'UACE donnant naissance à deux nouvelles « familles » de communautés : « Liberté » (prônant de petites communautés et des conceptions anti-autoritaires) puis « Fraternité » (développant au contraire de très vastes communautés centrées sur le non-salariat, dans une utopie d'égalité entre accueillants et accueillis). Restent des communautés refusant d'adhérer à l'un de ces quatre ensembles ; au milieu des années 1990, une réforme des statuts leur imposera l'affiliation, donnant naissance à trois ultimes familles : les « indépendantes A » (qui deviendront « Partage »), les « indépendantes B » (« Accueil et vie ») et la fédération du Nord-Pas-de-Calais.

### **Conflits de personnes et heurts d'ego**

Ces deux types de causalités manquent toutefois une part importante de ce qui se joue dans bien des associations : des conflits de personnes, de territoires et d'ego.

Si à Emmaüs la tendance valorisant l'« éthique de responsabilité » ne voit pas s'imposer de grandes figures autres que locales, les courants portant l'« éthique de conviction » fourmillent en revanche d'ego largement dimensionnés, à l'étroit dans l'inféodation hiérarchique. L'UACE, Liberté (communautés principalement situées dans le Bassin parisien), Fraternité (Poitou) et les groupes du Nord ont certes chacun leurs propres conceptions politiques, religieuses et de vie communautaire, ils n'en sont pas moins, avant tout, des créations respectives de Paul Desort, Henri Le Boursicaud, Yves Godard ou le père Léon, remplaçants régionaux charismatiques d'un abbé Pierre absent. Et ce avec la bénédiction de ce dernier, qui y voit non une menace pour son autorité – laquelle n'est alors plus en France que symbolique et tutélaire – mais un mode habile de résolution des conflits : l'*exit* interne permettant le maintien dans Emmaüs de personnalités fortes et créatrices qui sinon feraient défection.

Ces heurts d'égos et ces conflits de territoires ont aussi des motifs moins avouables encore – et à l'époque inavoués –, comme les détournements de fonds commis par le premier bras droit



historique de l'abbé Pierre, dont l'opaque gestion lui permit d'entretenir durablement, sur les fonds d'Emmaüs, une addiction au casino, des maîtresses et l'achat de bijoux pour celles-ci.

### **III. L'INSTITUTIONNALISATION, OU LE CONFLIT PROBLÉMATIQUE (depuis les années 1980)**

Les années 1977-1985 font charnière dans les associations étudiées. Elles scellent d'abord la disparition des fondateurs : Monseigneur Rodhain (Secours catholique) en 1977, Armand Marquiset (Petits frères des Pauvres et Frères des Hommes) en 1981, le père Wresinski (ATD) en 1988 ; la perspective se profile aussi à Emmaüs, l'abbé Pierre déclarant en 1982 la maladie de Parkinson tandis que décède sa fidèle secrétaire, Lucie Coutaz. Elles marquent aussi l'acmé des conflits idéologiques, qui rendent ces associations parfois exsangues et les conduisent ensuite à une patente volonté d'apaisement.

Ces changements internes sont aussi à replacer dans un retournement du contexte. Les théologies de la Libération s'essouffent avec le nouveau pape Jean-Paul II, le communisme est fortement mis à mal par les répercussions de la publication de *l'Archipel du goulag* et les macabres découvertes en Asie du sud-est, tandis qu'en France l'accession de la gauche au pouvoir apaise les mouvements radicaux. Enfin, la crise économique et la montée du chômage dès le milieu des années 1970 conduisent les pouvoirs publics et les médias à prendre les organisations de solidarité pour interlocuteurs dans leur traitement de la « nouvelle pauvreté ». Cette conjonction de facteurs scelle pour ces associations l'entrée dans une nouvelle phase, celle de l'institutionnalisation, qui les conduit à l'évitement du conflit.

#### **Institutionnalisation, gestionnarisation et monolithisme**

Au fil de la croissance des budgets (subventions étatiques, européennes et des collectivités locales ; accroissement des dons privés grâce à une politique fiscale avantageuse ; recours au mécénat d'entreprise) et de la médiatisation (des actions, mais aussi des scandales, ainsi l'ARC en 1995), l'amateurisme et les fantaisies de gestion deviennent intenable. De plus en plus contrôlées (Cour des comptes, IGAS...), sommées de fournir des comptes et des rapports toujours plus détaillés, les associations de solidarité professionnalisent désormais, après leurs implantations locales dans les années 1960-1970, leurs sièges à vitesse accélérée. Non sans tensions récurrentes entre militants élus et professionnels, détenteurs chacun de légitimités différentes. Dans certaines associations, comme au Secours populaire, le problème est contourné par la présence aux postes

salariés stratégiques de militants (souvent communistes), qui permet de concilier les deux logiques. À la Fondation abbé Pierre (de tropisme plus socialiste), il se résout aussi par le maintien d'un équilibre habile entre professionnalisation solide et fonction tribunitienne militante hautement affichée.

Parallèlement, la nécessité de présenter une parole publique contrôlée conduit à des présidences de haut acabit (Geneviève Anthonioz-de Gaulle à ATD-Quart-monde de 1964 à 2001, Martin Hirsch à Emmaüs France de 2002 à 2007, Patrick Peugeot à la Cimade depuis 2006...), corrélative de façades plus monolithiques. À marche forcée, les groupes Emmaüs accouchent ainsi fin 1985 d'un nouvel organe institutionnel à la fois chapeau, conciliateur et interface : Emmaüs France. Les années 1990-2000 sont ensuite celles de vastes débats pour simplifier l'organigramme (fédération ou confédération ? Organisation en deux ou trois branches ? Assise fédérale ou régionale ?, etc.) et faire rentrer chacun « dans le rang » (d'où la dissolution récente des « sept familles » de communautés, et la tolérance de plus en plus difficile des fortes personnalités).

Dans ce contexte d'institutionnalisation, tout conflit interne peut en effet résonner en externe comme un discrédit ; d'où des stratégies d'évitement et d'étouffement. De fait, au regard des années 1940 à 1970, les conflits associatifs apparaissent depuis une vingtaine d'années peu nombreux. *A contrario*, ceux qui percent sont remarquables : ainsi ceux qui ont secoué l'Association Emmaüs (à Paris), notamment les deux fortes grèves de 1991 et 2010. Passée depuis le milieu des années 1980 d'une trentaine à plus de 500 salariés, reposant quasi exclusivement sur les subventions publiques, l'association a connu une croissance exponentielle où l'action engendre les moyens et la masse salariale, donc en retour l'action – soit un cercle dont on ne sait trop s'il est vertueux ou vicieux, où les tiraillements s'entremêlent entre professionnalisation et militantisme, ainsi qu'entre soustraction et « aiguillon » des pouvoirs publics.

### **Ultime conflits liés au fondateur**

Emmaüs voit aussi se cristalliser, dans les années 1980-1990, d'ultimes conflits autour du fondateur, qui ne sont pas sans rappeler ceux des débuts. Ainsi au sujet de Droit au logement (DAL), petite organisation activiste et médiatique vouée à la défense des sans-logis et sans-papiers<sup>22</sup> que l'abbé Pierre épaula dans les années 1990-1994, de la place de la Réunion à la rue du Dragon. Le vieil homme y renoua avec son engagement originel : thème du logement, squats, actions commandos, parole politique radicale, défense du droit contre la loi. Inversement, les organisations

---

22 Sur la genèse de DAL, voir Cécile Péchu, *Droit au logement. Genèse et sociologie d'une mobilisation*, Paris, Dalloz, 2006.

institutionnalisées d'Emmaüs prônent la responsabilité et le compromis, stigmatisant aussi la distribution des rôles – à DAL et l'abbé Pierre le feu des projecteurs et la parole politique, à Emmaüs le « service après-vente », souterrain et difficile, d'accompagnement et de relogement des familles mobilisées. Les enjeux sont différents en 1996 lors de l'affaire Garaudy – l'abbé Pierre s'embourbant dans le soutien du livre négationniste de son ami sans même l'avoir lu –, mais le mouvement réitère les méthodes de 1957-58, l'exilant cette fois non plus en clinique suisse, mais dans un monastère italien.

Dans d'autres conflits, la fracture est interne à Emmaüs, comme lors de la création de la Fondation abbé Pierre<sup>23</sup>. Seule organisation dans Emmaüs à porter le nom du fondateur, seule aussi à reposer sur la collecte de dons dans un mouvement qui revendique de vivre de son travail, la Fondation est pourtant impulsée par la branche habitat d'Emmaüs et soutenue par l'éponyme fondateur. Elle permet aussi de repositionner médiatiquement Emmaüs sur le terrain du logement, progressivement délaissé depuis les origines. Les premières années sont alors celles d'une prise de contrôle, partielle et difficile, de l'organisation par Emmaüs France.

## CONCLUSION

Les conflits apparaissent comme de profonds révélateurs historiques, faisant saillir les nœuds de tension, les cultures militantes et leurs évolutions. À l'enfance associative, caractérisée par les conflits fondateurs, a ainsi succédé dans les années 1960-1970 une phase de maturation, plus idéologique et/ou liée à la professionnalisation ; puis depuis les années 1980 une phase de maturité, corrélative d'une (pieuse) volonté d'évitement du conflit. Viendra vraisemblablement une quatrième et ultime étape, celle de la vieillesse et de la déliquescence – qui ne peut être abordée ici, les associations étudiées étant aujourd'hui en pleine maturité. Alors que le conflit apparaît souvent comme surtout douloureux et délétère, la remise en perspective historique montre pourtant ses vertus, entre catalyse du changement, rééquilibrages et pondérations suite aux épisodes paroxystiques. Il est donc en partie salvateur, signe de vie mais aussi, très simplement, de démocratie interne.

Publié dans [laviedesidees.fr](http://laviedesidees.fr), le 22 novembre 2011

© [laviedesidees.fr](http://laviedesidees.fr)

---

23 Créée sous forme associative en 1987, elle obtient celui de fondation en 1992.