

« J'ai alors essayé de trouver une façon de vivre plus cohérente »

Quel déclic vous a conduit à créer le Relais ?

Il ne s'agit pas d'un déclic mais plutôt d'un cheminement et de circonstances favorables.

Naturellement, j'ai toujours été enclin à rechercher un sens à ma vie à travers les autres. Durant mes années d'études à l'Institut catholique d'arts et métiers, j'étais impliqué dans diverses associations. Avec Amis de jeudi dimanche et ATD quart monde, j'accompagnais des adolescents en week-end et en vacances. Cela me passionnait de voir que ces gamins, qui faisaient les caïds dans la rue, avec lesquels on avait peur de se déplacer parce que ça finissait souvent avec un vol ou une connerie, étaient en fait des réserves d'intelligence. Ils avaient seulement besoin d'être encadrés. Le fait qu'ils soient laissés à eux-mêmes me donnait l'impression d'un immense gâchis. Le travail d'ATD quart monde, qui venait de s'implanter dans le quartier de Moulins-Lille et qui s'occupait du quotidien des gens, me passionnait. Leurs volontaires remontaient les aspirations des habitants et essayaient de faire bouger les choses en partant du terrain.

À la fin de mes études à l'Icam, en 1975, j'ai fait mon service militaire. L'année suivante, j'ai entamé une carrière d'ingénieur chez

Roquette¹ à Cambrai, comme responsable de fabrication. Ma vie était un peu comme sur des rails : études supérieures, stage de fin d'études débouchant sur une embauche... Entre-temps je m'étais marié. Je ne me posais pas encore de questions. Mais au bout d'un certain temps on finit toujours par s'en poser... Et puis j'avais rejoint le conseil d'administration de la communauté Emmaüs de Paillencourt, près de Cambrai. C'est là que j'ai fait la connaissance du père Léon — un pilier du mouvement Emmaüs dans le Nord-Pas-de-Calais —, qui en était alors le responsable. Quand le père Léon avait repris cette communauté, c'était Chicago ! Les gars accueillis, c'était des figures... Mieux valait éviter d'y passer le dimanche soir ! Entre ceux qui étaient bourrés, ceux qui étaient excités, c'était dangereux... On n'y revenait que le lundi !

C'est quand même là que l'idée du Relais a germé, car cette communauté accueillait des jeunes, et nous étions plusieurs à penser que ce n'était pas une solution pour eux d'être dans une communauté, logés et nourris. Le père Léon nous a renvoyé la balle — en nous disant, si vous avez des solutions, faut pas vous gêner ! — et nous avons essayé de les faire embaucher par les entreprises de certains membres du conseil d'administration, sans succès.

En 1976, je suis parti à Lestrem, toujours pour Roquette, comme responsable de maintenance « travaux neufs » d'un secteur de l'usine. Avec un ami, Hubert Cocq, ancien président d'Emmaüs Cambrai par qui j'avais rencontré le père Léon, nous nous sommes mis à la recherche d'un terrain à Bruay-la-Buissière pour monter une nouvelle communauté Emmaüs. Les circonstances ont fait que le père Léon pouvait se libérer de Paillencourt pour devenir le responsable de Bruay.

Parallèlement à cela, sur le plan professionnel, cela faisait six ou sept ans que j'étais dans l'entreprise Roquette et je commençais

¹ Roquette Frères est une entreprise française qui élabore des produits à partir de l'amidon extrait du maïs, de la pomme de terre et du blé, à destination de l'industrie (alimentation, papier, bio-industries et pharmacie).

à m'ennuyer. J'aurais pu envisager d'accéder à de nouveaux postes en interne, mais il m'aurait fallu marcher sur des têtes, et ce système ne me convenait pas vraiment.

Pourquoi, à ce moment-là, avez-vous eu envie de vous impliquer davantage ?

Il y a eu un effet déclencheur. Je me posais beaucoup de questions sur la nature même de mon travail : en tant qu'ingénieur entretien en travaux neufs, mon rôle était de proposer des investissements pour l'entreprise, qui, pour être rentables, nécessitaient un temps de retour très court sur les investissements. Et qu'est-ce qui par définition permet d'assurer un retour très court sur investissement ? La suppression d'emplois... D'un côté je me retrouvais donc à proposer des solutions pour supprimer de l'emploi, et de l'autre côté de la porte de l'usine, j'allais chez Emmaüs constater les dégâts d'une situation dont j'étais indirectement responsable. Je me sentais écartelé, et j'ai alors essayé de trouver une façon de vivre plus cohérente. C'est à ce moment-là que je me suis mis en tête de monter un atelier avec deux, trois, voire dix compagnons pour leur permettre de sortir d'Emmaüs avec un salaire et de se réintégrer ensuite dans la société... Comme nous n'avions pas d'enfants et que ma femme était d'accord, il était tout à fait possible de prendre le risque matériel de réduire mon salaire de moitié. Car pour mettre tout cela en œuvre, j'avais besoin de m'immerger dans la communauté, d'apprendre à mieux connaître son mode de fonctionnement et les compagnons. J'ai donc démissionné de chez Roquette fin 1982, et j'ai participé, durant deux ans, au démarrage de la communauté Emmaüs. Conscient que cette décision était risquée, j'ai entamé en cours du soir un troisième cycle de gestion. Cela me permettait, si je ne réussissais pas à monter l'atelier, de justifier sur un CV ces deux années passées en retrait du monde industriel. C'était en outre un bon outil pour me lancer dans cette aventure.

Au final, c'est la volonté d'être utile aux autres, le questionnement

sur mon boulot d'ingénieur et la venue du père Léon à Bruay qui m'ont conduit à tout quitter.

Je connais des personnes qui, après avoir obtenu un diplôme d'ingénieur, se sont lancées dans le social par refus de la société de consommation, de la société industrielle, etc. Ce n'était pas ma démarche : ce qui me motivait, c'était de relever le défi de l'entreprise avec les compagnons d'Emmaüs. Je ne voulais pas gaspiller les acquis auxquels j'avais eu la chance d'accéder ! Et si le projet d'un atelier s'était révélé être une utopie, je serais retourné dans la voie classique.

Vous parlez beaucoup du père Léon... Qu'avait-il de si particulier ?

C'était d'abord un fort tempérament. Il avait un grand charisme et savait communiquer sa foi et son enthousiasme. Il transmettait ce qu'il avait dans les tripes, son amour illimité de l'être humain et une volonté farouche de relever les défis. Il était arrivé chez Emmaüs un peu par hasard, mais très vite l'abbé Pierre est devenu pour lui un point de repère. Léon dénonçait sans cesse les limites de la loi : « c'est pas légal, mais si c'est légitime je le fais. »

Je me suis lancé dans l'aventure parce qu'il était là. Je savais qu'avec son appui rien ne pourrait nous arrêter — tant que notre action était légitime sur le plan humain. Je ne l'aurais peut-être pas fait avec quelqu'un d'autre.

Vous vous sentiez très fort dans cette association avec le père Léon ?

Je sentais qu'on pouvait s'appuyer l'un sur l'autre et qu'il était prêt à partager. En 1982, je ne suis pas sûr qu'il croyait vraiment à ce projet, mais il avait une devise qu'il répétait souvent : « laisser vivre sa folie. » Et il a toujours soutenu le Relais. En tout cas mon projet convenait bien à sa dynamique, car il avait une réelle volonté de faire évoluer les choses pour favoriser la réinsertion

des compagnons. En ce sens, nous étions complémentaires car il ne pouvait pas faire ce que nous faisons.

Ressentiez-vous tous deux un sentiment d'inaccompli après l'expérience de Paillencourt ?

Oui, car il n'y avait pas de passerelle vers la société, et nous étions clairement dans une impasse. Toutes les tentatives de réinsertion au sein des entreprises classiques avaient échoué.

L'autre solution, courante chez Emmaüs à la fin des années soixante-dix, consistait à financer la création d'un centre d'accueil pour les personnes en recherche d'emploi, et à laisser ensuite à l'État le soin de prendre en charge son fonctionnement. C'était le cas d'Emmaüs Cambrai et d'Emmaüs Bruay. Les jeunes au chômage étaient pris en charge aux frais de la princesse durant six mois dans des CHRS (Centre d'hébergement et de réinsertion sociale) sous réserve de respecter la vie du foyer et de chercher du boulot. À la fin des années soixante-dix, c'était une réponse satisfaisante : le gars étant de nouveau logé et nourri, et le marché étant porteur, il retrouvait un emploi. Mais avec la crise du début des années quatre-vingt, ces centres d'hébergement sont devenus des foyers de chômeurs. Et à la fin de la période de six mois financés par l'État, les personnes revenaient dans la communauté.

C'est cet échec, cette impossibilité de réintégrer dans la société les gens d'Emmaüs qui est à l'origine du Relais.

C'est cette population que vous receviez à Paillencourt ?

À Paillencourt, à Bruay et dans toutes les communautés. Le problème était celui de la sortie de la communauté. À cela, nous n'avions alors qu'une seule réponse : ouvrir de nouvelles communautés ! Ce cercle vicieux ne réglait rien. Pour le père Léon, ce besoin exponentiel de communautés était le signe que la société était malade. Car si chacun avait eu sa place dans

la société, il n'y aurait pas eu ce besoin de créer de nouvelles communautés. Il fallait donc se tourner vers d'autres solutions. La démarche du père Léon a été de pousser un coup de gueule au niveau politique, de mettre en cause les décideurs. La démarche complémentaire à cette action politique était d'essayer de faire quelque chose par nous-mêmes.

Le père Léon était-il votre ami, votre maître ?

C'était une référence, une sécurité, un point d'appui... Il avait suffisamment de poids politique et était suffisamment reconnu pour nous servir de bouclier, de rempart — en particulier avec l'administration. Avec lui à nos côtés, personne ne venait nous chercher des noises. Étions-nous proches ? Il avait une capacité d'accueil et d'écoute tellement large : je n'étais qu'un interlocuteur parmi d'autres ! Mais il aimait aussi conserver un regard critique et se plaisait à nous titiller. Au début du Relais, il participait à beaucoup de nos réunions.

Quand avez-vous choisi l'appellation « le Relais » ?

En 1984. Sur le terrain que nous avons acheté pour établir la communauté Emmaüs de Bruay, il y avait une petite fabrique de peinture qui était en difficulté. Si nous l'avions laissée chuter, nous aurions récupéré une partie du personnel dans la communauté. Nous avons donc décidé de la reprendre et pour cela il nous fallait une personnalité juridique. À cette époque, Emmaüs France ne nous aurait jamais donné l'autorisation de reprendre une entreprise. Aussi nous avons, avec l'appui d'Emmaüs Artois, créé une association de toutes pièces, « Le Relais », pour reprendre la fabrique. C'est Léon qui a choisi le nom.

L'abbé Pierre a-t-il suivi ce projet de près ?

Il était informé par Léon. Il connaissait par ailleurs bien notre site parce qu'en juillet 1982, avant même qu'on s'installe sur le

terrain, nous le lui avions prêté en dépannage pour un camp de jeunes. Il est donc venu à leur rencontre quand ils ont commencé à défricher et à nettoyer les bâtiments. Puis, en septembre, les jeunes sont partis, et le père Léon est arrivé avec une partie de la communauté de Paillencourt. Par la suite, nous avons sollicité l'abbé Pierre plusieurs fois, notamment lorsqu'on a repris la fabrique de peinture. Il est venu et a rencontré les salariés. Puis quand on a commencé à mettre en place les collectes de textile, nous l'avons fait avec l'appui de l'association Terre en Belgique². Il est donc venu à plusieurs reprises nous épauler tout en nous mettant en garde sur les risques économiques liés au développement d'une telle activité.

L'abbé Pierre soutenait deux idées essentielles : soulager la misère et s'attaquer à ses causes. Car lorsqu'un robinet fuit, il est toujours possible de mettre une casserole dessous, mais si on ne répare pas la fuite, il faut sans cesse changer la casserole. Il s'agit de soulager la misère en accueillant la personne en souffrance, répondre à l'urgence, sans pour autant tomber dans le piège de l'assistanat. Et donc comprendre les raisons de la détresse pour s'attaquer aux causes. L'une des causes visibles de la pauvreté étant le chômage, la création d'emploi était bien une solution pour répondre à la situation d'urgence. Mais l'abbé Pierre, qui avait vu plusieurs projets de la sorte ne jamais aboutir, restait réaliste sur les chances de succès d'une telle démarche. Il était à la fois enthousiaste et très pragmatique.

Avez-vous rencontré l'abbé Pierre pour lui soumettre votre idée ?

Ça ne se passait pas comme ça. L'abbé Pierre n'était pas un manager, on n'avait pas besoin de son aval. C'était une référence sur le

² Note de Pierre Duponchel : lors du congrès mondial d'Emmaüs à Namur en 1984, la rencontre avec l'ASBL (Association sans but lucratif) Terre a été déterminante dans la décision d'entreprendre la collecte sélective des textiles en France.

fond, mais il y a plein de choses qui ont démarré dans tous les sens et qui lui ont totalement échappé, des bonnes comme des mauvaises. Il avait l'habitude de dire : la communauté Emmaüs c'est un tronc, c'est comme un arbre, il y a des branches qui y poussent et l'on ne sait jamais où elles vont aller. Le Relais est une de ces branches. La communauté est effectivement le tronc tant qu'elle n'a pas perdu sa capacité d'accueil. Car certaines communautés fonctionnent aujourd'hui en vase clos : ce sont des hôtels cinq étoiles très bien tenus, mais si quelqu'un arrive, il n'y a pas de place. Tant qu'une communauté sait accueillir, elle prend forcément en pleine tête les conséquences des dysfonctionnements de la société à travers les drames humains auxquels il faut apporter une réponse d'urgence ; mais il s'agit aussi de comprendre ce qui se passe pour trouver les solutions afin que ça ne se reproduise pas. La communauté, telle que la pensait l'abbé Pierre, était ce lieu d'accueil ouvert sur la pauvreté. Ce n'est plus aussi vrai aujourd'hui, car depuis 20 ans la pauvreté n'est plus seulement dans les communautés ; la pauvreté aujourd'hui, c'est aussi le travailleur pauvre qui campe au canal Saint-Martin.

Avez-vous régulièrement rencontré l'abbé Pierre après la création du Relais ?

Régulièrement non, j'ai dû le rencontrer une dizaine de fois. J'allais le voir chaque fois que j'en avais l'occasion. Deux ou trois fois, Léon m'a emmené avec lui, on passait l'après-midi à discuter de choses et d'autres. J'ai toujours été sidéré par la clairvoyance qu'il avait sur les sujets d'actualité. Il en avait d'abord une connaissance certaine, puis il en faisait une analyse qui était époustouflante. J'aimais bien ces moments, très riches et stimulants.

« Le Relais, ce n'est pas le Club Med »

Comment jugez-vous de la capacité de quelqu'un à devenir responsable d'une antenne du Relais ?

Les responsables d'antenne sont des gens hors normes. Ils savent pourquoi ils viennent au Relais, et ils s'y impliquent intensément — non parce que c'est le Relais ou que c'est Pierre Duponchel, mais parce qu'ils ressentent l'utilité de ce que nous vivons, l'utilité sociale et humaine. C'est ce qui leur donne leur force et leur détermination. Ensuite, il faut des compétences. Les salaires sont plutôt bas pour les boulots qu'ils font, mais cela fait aussi partie du jeu. Les responsables ne viennent pas pour gagner de l'argent. Le salaire est autodéfini, en fonction de besoins qui peuvent être complètement différents, pour la même fonction et le même travail, suivant que la personne a d'autres ressources, qu'elle est mariée, qu'elle a des enfants, etc. Le salaire n'est pas défini par rapport à la compétence ou à l'apport économique du salarié à l'entreprise, comme dans une entreprise classique¹. C'est un point fort, car c'est un choix de vie. Par ailleurs, il peut être séduisant de se dire : « je vais démarrer une entreprise, je vais être

¹ Note de Pierre Duponchel : ces principes radicaux ont évolué dernièrement. Avec l'essaimage du Relais en France et notre besoin de renforcer l'encadrement, le niveau de compétences et les responsabilités d'encadrement sont davantage pris en compte.

épaulé ; dans cinq ans, j'aurai mon entreprise, j'aurai 50 salariés. » L'un des moyens de sélection, outre les compétences, est d'essayer d'identifier les motivations. Si on vient au Relais pour faire une carrière comme ailleurs, ce n'est pas la peine de venir.

Comment identifiez-vous la profondeur de ces motivations ?

On la sonde pendant le stage d'immersion.

Les premières immersions ont eu lieu en 1992 à la suite de la diffusion d'un reportage dans l'émission *Envoyé spécial* qui présentait le Relais comme un paradis : on avait trouvé la solution à tous les problèmes d'exclusion, il suffisait de trier des vêtements, et les gens étaient heureux. Dans l'émission, on ne voyait que des gens heureux, cela donnait une image très positive du Relais !

Pour comprendre, il faut revenir un peu en arrière : le RMI avait été créé en 1988, beaucoup de dispositifs d'insertion avaient été mis en place, en particulier des modules d'accueil et d'écoute des gens en difficulté, financés par l'État. On identifiait en général une carence de compétences dans un domaine et on incitait les gens à suivre un parcours de formation. La carotte, c'était un emploi à la sortie. Mais comme ces personnes ne trouvaient pas d'emploi à la sortie, on leur faisait faire une deuxième, puis une troisième formation... Et au bout du compte, c'était l'impasse. Même les gens qui avaient été accueillis, écoutés, formés ne croyaient plus à rien puisque la formation ne débouchait pas sur l'emploi, contrairement à ce qu'on leur avait promis. Toutes les structures d'accueil, d'orientation et de formation se heurtaient au problème de l'emploi en aval — c'est encore vrai, mais peut-être plus accepté aujourd'hui qu'avant.

C'était donc un moment où la question était très sensible. En voyant l'émission, tous ces organismes se sont dit : voilà la solution ! On a eu des visites pendant six mois, j'ai passé la moitié de mon temps à recevoir des responsables de structures qui voulaient

faire la même chose, et à leur dire : « écoutez, nous avons déjà eu des expériences malheureuses, nous n'avons pas envie de bricoler 36 fois. Donc, voici les règles : il faut trouver le fou qui va venir à Bruay pendant six mois, parce que c'est avec lui que nous allons construire, pas avec une structure existante. Il faut identifier celui qui sera sur le terrain, organiser le stage d'immersion des premiers employés et assurer la supervision du nouveau site pendant quatre ou cinq ans. Il faut aussi que vous étudiez les moyens de faciliter l'implantation de l'activité sur votre territoire : de quels soutiens d'élus pouvez-vous bénéficier ? Comment s'intègre le projet au sein du tissu associatif local ? »

Lors des premières opérations, seuls trois candidats sur dix sont arrivés au bout du stage, qui est très sélectif. Il y avait un décalage entre l'idée que ces candidats se faisaient du Relais et la réalité, qui est dure, physiquement, humainement. Ce n'est pas le paradis. On vit des choses extraordinaires, mais c'est dur. Le candidat peut mesurer certaines choses avant, mais le stage est déterminant. Il lui permet déjà de savoir si c'est vraiment ce qu'il a envie de vivre. S'il n'aime pas être très proche des gens avec qui il travaille, se colleter avec leur réalité pour les emmener vers quelque chose de mieux, il ne faut surtout pas qu'il vienne. Ce n'est pas une entreprise où il suffit d'appuyer sur un bouton pour faire avancer les gens : il faut avancer avec eux. Cette démarche consistant à être avec les salariés n'est pas naturelle. Quelquefois, c'est nous qui avons dit stop, nous nous sommes peut-être trompés... On écoutait aussi la réaction des gens sur le terrain, qui travaillaient avec les stagiaires : si déjà ça n'allait pas, ça ne servait à rien de continuer. Comme la hiérarchie est assez proche des gens, on voit assez vite si ça passe bien ou pas.

Quel est le profil professionnel d'un responsable d'antenne ?

Plutôt économique. Dans le monde de l'insertion, on a souvent affaire à des personnes venues du social, qui ont senti la nécessité

de passer par l'économique et qui se mettent à créer des entreprises d'insertion. Au Relais, nous avons peu, voire pas de gens qui viennent du social, mais plutôt des gens qui viennent du monde économique et qui, à un moment donné, ont voulu s'impliquer — soit parce qu'eux-mêmes ont vécu une période de chômage et ont souffert de se retrouver sur le carreau, soit parce qu'ils ont envie de faire l'expérience de vivre l'économie autrement, avec d'autres buts. C'est un autre point fort : venant du monde économique, ils savent la difficulté de rester performants pour faire tourner une boîte. La réflexion n'est pas la même que chez quelqu'un qui vient du social, souvent de structures aidées par l'État. Mais il n'y a pas d'a priori : nous n'avons pas la volonté délibérée de prendre des encadrants issus du monde économique. Mais je constate que c'est souvent le cas.

Les âges vont de 30 ans à 55 ans ; il n'y a pas non plus de choix délibéré, du moment que la personne est en bonne santé physique. Il faut encore pouvoir monter dans un camion, le charger et le décharger. Si la personne se sent prête à le faire, pas de problème. Cependant, j'hésiterais à prendre quelqu'un de moins de 30 ans.

Autrement dit, il faut une certaine maturité pour devenir responsable d'antenne.

Oui. L'idéal, c'est des gens qui ont fait des écoles d'ingénieur ou autre — ça nous mène tout de suite à 23-25 ans — puis cinq ans en entreprise pour dégrossir le tout. À 30 ans, on a déjà un passé, on s'est posé des questions, on ne s'est pas laissé avoir par le système. Après 30 ans, si on s'est laissé avoir par un salaire confortable, qu'on a investi dans une maison, on ne peut plus redescendre en deçà d'un certain salaire, donc la porte ne s'ouvre pas chez nous. Même si le salaire est fonction des besoins, il faut quand même rester dans des limites raisonnables. Il y a plusieurs candidats qui n'ont pas pu venir à cause de ça.

Comment cela se passe-t-il concrètement quand quelqu'un vient vous voir en vous disant : « Le Relais, ça m'intéresse d'y travailler » ? Comment lui donnez-vous envie ?

Je ne cherche pas à lui donner envie. Ceux qui viennent nous voir se posent déjà des questions sur l'utilité sociale du travail, ils sont en recherche. Chaque fois que nous sommes allés chercher des personnes pour leurs compétences et qu'il a fallu les convaincre de venir travailler chez nous, ça n'a pas fonctionné. Je n'ai pas à leur donner envie, au contraire. J'ai plutôt tendance à faire l'inverse pour m'assurer de la solidité et de la maturité de la décision.

Je suis heureux que les personnes s'investissent, mais pas à n'importe quel prix. Les convictions, ça ne se vend pas comme une marchandise. Nous n'avons rien à vendre.

Cette méthode explique la solidité du Relais. Les personnes qui viennent vers nous ne se vendent pas au rabais, elles viennent par choix. Ensuite, tout le monde peut se tromper... Mais c'est toujours une démarche réfléchie, volontaire donc solide. Et sur des fondations solides, on peut construire.

Avez-vous déjà recruté un responsable par annonce ?

Le fait est que je n'ai jamais réussi à recruter sur annonce : taux de réussite, zéro ! Les responsables sont en général des gens qui viennent spontanément, qui ont entendu parler de nous, qui ont été interpellés, qui sont intéressés. Leur démarche est personnelle.

Mais je ne cherche pas à développer le réseau à tout prix : mon choix, c'est de construire autour des personnes. Sur la dizaine d'antennes du Relais, il n'y en a pas une qui soit le résultat d'un choix délibéré d'implantation. À chaque fois, quelqu'un est venu nous dire : « je suis prêt à m'impliquer dans le démarrage d'un Relais à tel endroit. » Ensuite, on regarde si c'est faisable économiquement. Il n'y a pas un seul Relais qui résulte d'une stratégie

de développement économique. C'est toujours une réponse à une demande et à une ressource humaine prête à s'impliquer.

Quelle est généralement la situation personnelle des responsables ?

Ils sont tous mariés².

Cela signifie-t-il qu'il faut une certaine stabilité dans sa vie personnelle pour prendre en charge un Relais ?

La stabilité dans la vie personnelle est nécessaire pour prendre en charge une antenne du Relais. Mais le fait d'être marié n'est pas un critère.

Mais ce n'est pas un hasard...

Je ne sais pas. Les gens vivent leur vie. Mais il faut être sûr que l'épouse suive : au niveau du salaire, de l'investissement personnel, du temps de présence, elle paiera les pots cassés, ça va être lourd. Si l'épouse ne suivait pas, ça pourrait créer des difficultés. C'est presque un engagement familial.

Est-ce que vous rencontrez le postulant et son conjoint ?

Non, sauf s'ils en font la demande, mais c'est assez rare.

Donc, vous faites confiance à la personne que vous recrutez pour en parler à son conjoint...

Oui, je ne suis pas conseiller conjugal !

2 Note de Pierre Duponchel : c'était encore le cas au moment de cet entretien. La situation a depuis lors évolué.

Certes, mais si l'engagement au Relais est une aventure conjugale, voire familiale...

Oui, mais il faut que la démarche vienne des postulants concernés. Ils peuvent même rencontrer ma femme qui leur dira sans détours que ce n'est pas toujours évident, que ça prend du temps. Si je les emmène à la maison, elle ne se gêne pas pour leur dire ce qu'elle en pense ! Travailler au Relais, c'est vraiment un choix de vie.

Le développement économique du Relais doit-il s'appuyer sur ce modèle familial traditionnel ?

Ce modèle familial n'est pas forcément une règle, mais il nous assure une garantie. Car, au bout du compte, le Relais est une aventure humaine, une aventure d'amour. Et si ces valeurs font partie des habitudes de vie des responsables, il leur sera plus facile et plus naturel de les appliquer dans les Relais. On construit du solide sur du solide. Quelqu'un qui a fait le choix d'une vie familiale a déjà fait un choix de vie fort. Ce n'est en aucun cas une condition sine qua non, mais c'est un fait.

Peut-on considérer comme une garantie le fait qu'un homme soit marié et qu'il ait des enfants ?

Non, bien sûr. La viabilité d'un mariage n'est jamais garantie. Il n'y a pas de « garantie décennale » sur ça ! La vraie force du Relais réside dans ses valeurs : l'amour et la fidélité à un engagement. Il s'agit avant tout de paramètres humains. La force du Relais, c'est d'être entouré d'encadrants qui, au-delà de leurs compétences, savent pourquoi ils font cela, aiment les personnes avec lesquelles ils travaillent et ont envie de progresser avec elles. C'est donc finalement assez logique de retrouver des gens qui ont le sens de l'engagement, car il s'agit bien de cela, au-delà d'un profil type, il y a ce sens de l'engagement qui est commun. Le Relais, ce n'est pas le Club Med.

Que répondez-vous lorsqu'on vous dit que le modèle familial de vos encadrants est traditionnel ?

Cela ne me choque pas. Un fait est un fait.

Qu'en est-il sur le plan religieux ?

Nos encadrants sont aussi bien croyants que non croyants ou encore n'affichent aucune appartenance religieuse. Mais selon moi, à partir du moment où l'on consacre sa vie à des personnes dans le besoin, c'est qu'on est déjà croyant. Au Relais, on rencontre diverses religions parmi les encadrants, du catholique au musulman de Dakar. La vérité et l'engagement se situent au-delà de ça.

Y a-t-il des femmes responsables de Relais ?

Depuis peu, deux antennes sont dirigées par des femmes. Mais c'est nouveau, et assez exceptionnel.

Vous n'aviez pas eu de candidates jusqu'à présent ?

Une femme célibataire avait fait le stage voici une dizaine d'années. Elle était issue du social : elle travaillait dans un centre d'hébergement où elle était amenée à rencontrer des femmes qui vivaient dans les bois ; son objectif était de leur trouver du boulot. Elle-même avait un problème physique, elle boitait un peu. Je lui avais dit que c'était un inconvénient, mais elle avait insisté pour faire le stage... avant de capituler au bout de cinq ou six mois.

À cause des aspects physiques du travail ?

Oui. Et elle n'avait pas encore embauché une seule salariée : il faut le temps de mettre en route la collecte, ce n'est qu'après qu'on développe le tri. Elle avait préféré arrêter. Ceci dit, ce n'est pas un choix délibéré qu'il n'y ait pas plus de femmes responsables de Relais, c'est un constat. Beaucoup de femmes sont en revanche en position de responsabilités dans les secteurs de travail.

Travailler au Relais comme responsable, est-ce un sacrifice ?

Cela dépend de ce qu'on appelle sacrifice... Pour moi, c'est un choix de vie qui n'est pas dans les normes. Il n'est pas rare que les parents disent : « comment ça ? Tu as un diplôme d'ingénieur, tu vas gagner si peu, à quoi ça sert ? etc. » De l'extérieur, ça peut être ressenti comme un sacrifice. Or c'est un choix de vie. Il y a des compensations, des choses qu'on vit au Relais qu'on ne vit pas ailleurs. Si ça, ça compte, ce n'est plus un sacrifice. On se nourrit d'autre chose que de matériel.

Est-ce que vos collaborateurs sont souvent confrontés à l'incompréhension de leurs proches ?

C'était vrai il y a dix ans, ça l'est de moins en moins aujourd'hui. Dans ce domaine aussi, les mentalités évoluent. Par la force des choses, de plus en plus de jeunes viennent postuler chez nous. Cela traduit, d'une part, la difficulté actuelle pour les jeunes diplômés de trouver du travail avec un salaire correspondant à leur niveau d'études et, d'autre part, leur besoin de trouver du sens, d'expérimenter une autre façon de vivre l'entreprise. Les choses tendent à se rééquilibrer même si, et j'ai pu le constater récemment en rencontrant les parents d'une de nos recrues diplômée de sciences politiques, l'incompréhension reste là, bien qu'elle soit exprimée sur le ton de l'humour : « T'as fait Sciences Po, pourquoi vas-tu bricoler au Relais ? ».

Certaines organisations humanitaires, comme Médecins sans frontières, cherchent à tester la motivation d'un candidat en l'éloignant de tous ses ancrages personnels ou familiaux. On propose à quelqu'un qui a toute sa famille au Maroc de partir travailler un an en Tanzanie, on crée volontairement la rupture avec le cadre familial. Faut-il rompre avec un passé pour s'engager au Relais ?

Je n'imagine pas envoyer quelqu'un qui habite Nantes démarrer un Relais à Mazamet : ce n'est pas possible. Au contraire, la cellule familiale est la base. Celui qui a fait le choix de venir doit s'assurer que son épouse est d'accord, que sa famille suivra ; sinon, ils vont vers des drames. C'est un métier très prenant. Cela nécessite une forte solidité familiale. MSF a sûrement ses raisons, mais sur ce point-là nous n'avons pas la même approche.

La rupture, oui : une rupture avec une norme. On ne vient pas au Relais pour avoir le salaire et les avantages d'un chef d'entreprise. Il s'agit de vivre l'économie autrement, ce n'est pas un schéma classique. C'est ce qui fait la force et la faiblesse du Relais : les gens viennent par foi, ce qui n'est pas le cas dans une entreprise classique. Il y a rupture de fait, ne serait-ce que par le salaire pratiqué, qui est inférieur à celui du marché. N'importe quel responsable de Relais qui retournerait demain dans l'entreprise classique, où l'on est dans un rapport de lutte des classes, où il faut payer un salarié au prix du marché, toucherait au moins le double de ce qu'il gagne aujourd'hui au Relais.

En 2002, Sylvie Brunel a démissionné de la présidence d'Action contre la faim en dénonçant les salaires des cadres dirigeants de l'association qui touchaient 4 573 euros nets par mois. Qu'en pensez-vous ?

Je partage son analyse et je salue le courage qu'elle a eu de mettre ses actes en conformité avec ses convictions. 4 500 euros nets en 2002, cela représente aujourd'hui entre 5 000 et 5 500 euros nets. Dans nos structures et au sein d'Emmaüs, des salaires élevés posent évidemment question. Bien sûr, il peut paraître justifié de proposer des salaires importants pour des personnes très qualifiées. Mais on ne monnaie pas ses compétences, on les met au service des autres. Autrement dit, les salaires que nous proposons ne peuvent pas être équivalents à ceux pratiqués dans les entreprises classiques. Au Relais, nous avons mis en place des garde-fous. Personne ne peut être payé au-delà d'un plafond,

qui correspond au double du plafond de la sécurité sociale pour les cadres, soit 6 000 euros bruts et environ 4 800 euros nets. En réalité, nous ne l'avons jamais atteint. Chez nous, l'échelle des salaires est comprise entre 1 000 et 3 000 euros nets. Les salaires sont connus de tous, ils font l'objet d'un affichage.

Est-ce que le salaire n'est pas un élément important de la motivation des encadrants, au moins indirectement, par rapport à leur famille ?

Le point de repère, ce sont les besoins familiaux. Il est arrivé que le conjoint d'un responsable du tri perde son emploi. Cette perte importante de revenus pour le foyer, nous avons fait en sorte de la compenser.

N'est-ce pas difficile pour un responsable de centre, connaissant la philosophie des salaires au Relais, de demander une augmentation pour que madame puisse prendre des cours d'aquagym ou s'acheter une nouvelle télévision ? Or ce qui peut sembler superflu participe parfois d'un équilibre familial...

Oui, ce ne doit pas être évident de demander une augmentation pour cela. Mais il faut croire que nous avons su trouver le bon équilibre puisque certains, qui gagneraient beaucoup plus dans une entreprise classique, préfèrent rester au Relais.

Il est pourtant déjà arrivé que certains de vos encadrants fassent une dépression...

Oui, mais à cause de la lourdeur de la tâche, additionnée à d'autres problématiques indépendantes de l'activité professionnelle, pas des conditions matérielles. Enfin je pense...

Ne croyez-vous pas qu'un encadrant qui travaille 70 heures par semaine pour maintenir son centre à flot doit pouvoir se détendre, une fois chez lui, en bénéficiant d'un salaire confortable ?

Mais les salaires que nous proposons sont confortables ! Le Relais n'est pas un monastère où l'on mène une vie ascétique. Chacun doit avoir ce dont il a besoin et, quand cela ne suffit plus, oser le dire et demander une augmentation.

Vous disiez vous-même que demander une augmentation n'était pas évident...

Il est tout de même arrivé plusieurs fois que des responsables de centre le fassent. Parfois, le phénomène inverse s'est produit : c'est moi qui me suis soucié du salaire de deux personnes et leur ai proposé une augmentation. L'une d'entre elles devait réaliser des travaux chez elle et, constatant que rien n'était fait, j'ai cru que c'était pour une question d'argent. Eh bien, je me suis presque fait engueuler quand j'ai parlé salaire ! On m'a répondu que les travaux n'avançaient pas par manque de temps et non d'argent. Plus tard, ces deux personnes ont demandé une augmentation, non parce qu'elles en avaient besoin mais pour ne pas bloquer la progression des autres employés. Comme c'étaient les plus anciennes au Relais, les plus jeunes n'osaient pas demander à gagner davantage qu'elles.

Comment s'est terminée cette affaire ?

Nous les avons augmentées !

Les jeunes aussi ?

Non, les deux responsables. Pour les autres, la porte est maintenant ouverte. Nous attendons qu'ils en fassent la demande.

Les montants des salaires sont affichés, mais est-ce que la question de l'argent ne reste pas taboue au Relais ?

L'affichage des salaires doit être bien préparé. Nous devons nous tenir prêts à expliquer les différences entre les uns et les autres et vérifier qu'il n'y a pas de dysfonctionnements, ce qui peut arriver. C'est toujours un moment difficile, car les comparaisons suscitent la jalousie. C'est humain. Au bout du compte, je pense que nous y gagnons, car chacun sait exactement ce qu'il en est.

La dernière fois que les salaires ont été affichés, il y a eu une forte réaction, notamment à Bruay, qui m'a beaucoup amusé. Les employés étaient déçus parce qu'un encadrant gagne 90 euros de plus que moi. Or pour eux, étant le chef, il est naturel que ce soit moi le mieux payé, ce qui avait toujours été le cas auparavant, non pas parce que je suis le chef mais parce que j'ai six enfants.

« Je ne sais pas si c'est moi qui suis en porte-à-faux avec la loi ou si c'est la loi qui est en porte-à-faux avec la réalité »

Vous sentez-vous soutenus par les pouvoirs publics ?

De plus en plus, car nous avons fait nos preuves. Dans ce domaine, peu d'entreprises de notre taille ont perduré. Le Relais a acquis une certaine crédibilité tant dans le monde de l'insertion que dans le secteur de la récupération textile. Aujourd'hui on a le vent en poupe, et lorsque que le créateur d'une nouvelle antenne se revendique du Relais pour mener une action, il est plutôt bien reçu.

Êtes-vous sollicités par les pouvoirs publics ?

Ça ne fonctionne pas vraiment dans ce sens. Peut-être parce que nous n'avons jamais pris soin de communiquer sur ce que nous faisons. En tout cas, nous ne sommes pas particulièrement sollicités, sauf depuis que Martin Hirsch est entré au gouvernement. En revanche, nous bénéficions d'une écoute favorable dès que nous avons la volonté de construire quelque chose.

Le fait d'être dans un contexte européen a-t-il un impact sur votre activité ?

De plus en plus.

Sur un plan technique, l'Europe a beaucoup de poids puisque la

fripe figure sur la liste verte : les textiles sont considérés comme des déchets et tombent sous le coup d'une réglementation européenne de plus en plus stricte sur les transferts intra et extra-communautaire. Ces règles sont logiques et nécessaires pour éviter les dérives, comme le déversement en août 2006 de produits chimiques dans les décharges publiques d'Abidjan.

Le problème que nous rencontrons au Relais avec l'application de cette réglementation, c'est qu'elle nous contraint à agir en dehors de la loi. Car cette réglementation s'applique de la même façon sur un produit effectivement toxique et sur la fripe. Je dis d'ailleurs au ministère de l'environnement : « vous avez devant vous un délinquant multirécidiviste en matière d'exportation illégale de déchets. » Nous pourrions nous faire pincer plusieurs fois par jour à exporter de la friperie vers le Burkina Faso ou le Sénégal.

Le fait est que les pays d'Afrique ont été sollicités pour savoir s'ils acceptaient ou non les déchets de la liste verte. Soit ils acceptent et, dans ce cas, il n'y a aucun problème ; soit ils refusent, sans se soucier du contenu de la liste, sans distinguer les différents types de déchets ; ou alors ils ne répondent pas, ce qui entraîne des procédures très lourdes : l'exportation est autorisée, mais avec des contraintes administratives importantes à la clé.

En ce qui nous concerne, le Sénégal a refusé les déchets de la liste verte, et le Burkina n'a pas répondu. Pour le Sénégal, nous avons deux possibilités. Premièrement, remonter jusqu'à la Commission européenne afin que la fripe soit retirée de la liste. En effet, sortant d'un atelier où elle est triée, classée, retravaillée pièce par pièce et ce, quel que soit son usage — vente ou recyclage —, elle ne devrait pas être considérée comme un déchet mais bien comme un nouveau produit. Mais c'est un long travail que de faire évoluer la législation européenne. Et, pendant ce temps-là, nous continuons à agir en délinquants. L'autre solution, qui n'est pas plus efficace, consiste à rencontrer les autorités du pays destinataire pour qu'elles acceptent les importations de fripe. Mais ces autorités refusent de

s'intéresser aux problèmes de la réglementation européenne. En fait, notre principale difficulté est de passer la douane au sortir de l'Europe. Pour rentrer dans les pays concernés, nous n'avons aucun problème puisqu'ils sont demandeurs de nos produits. En 2005, le Relais a signé une convention avec l'État burkinabé pour le développement d'un projet de friperie à Koudougou. Celle-ci précisait de quelle façon les produits y parvenaient, et bien qu'elle ait été signée de la main d'un ministre, ça n'a pas été suffisant : la douane française n'a pas reconnu la validité de ce document. Certains de nos conteneurs ont été bloqués par les brigades chargées de la surveillance des déchets, lesquelles dépendent de la gendarmerie sous l'autorité du ministère de l'environnement. Mais comme ce ministère commence à bien nous connaître, après de longues discussions, les conteneurs ont pu repartir.

Le circuit d'exportation de la fripe n'est donc pas encore légal ?

Non. Pour qu'il le devienne, nous devons en passer par l'Union européenne. Ça avance doucement, mais il reste encore beaucoup à faire.

Sur ce sujet, vous vous présentez comme un délinquant multirécidiviste. L'inspection du travail vous reproche également de ne pas respecter le code du travail.

N'êtes-vous pas souvent en porte-à-faux avec la loi ?

Je ne sais pas si c'est moi qui suis en porte-à-faux avec la loi ou si c'est la loi qui est en porte-à-faux avec la réalité. Ce matin encore, au ministère de l'environnement, je discutais dans un bureau de la contribution textile pour évaluer son montant en fonction de la capacité d'exportation de la fripe. Et deux portes plus loin, dans ce même ministère, d'autres fonctionnaires veulent nous interdire d'effectuer cette exportation ! Alors, on peut se demander qui est en porte-à-faux ? Nous, qui ne respectons pas la loi ? Ou le ministère et ses incohérences ?

Comment gérez-vous le fait d'être confronté à un cadre légal ?

Qu'est-ce qui est légal ? Interroger ce mot reste bien dans l'esprit d'Emmaüs. Pour contrer la crise du logement après la Seconde Guerre mondiale, l'abbé Pierre construisait des maisons sur des terrains sans avoir obtenu les permis de construire ; quand les fonctionnaires les lui ont demandés, il a installé devant son terrain un panneau « permis de vivre ». Car ce qui importait à ses yeux, ce n'était pas d'obtenir l'autorisation de construire, mais que des personnes ne dorment plus dehors. Nous sommes aujourd'hui dans la même démarche. Puisque la lutte contre l'exclusion passe par l'économie, il faut tout faire pour lever les barrières. Lorsqu'on agit au service du plus faible, les faits précèdent toujours la loi : il faut simplement prouver le bien-fondé de ce qu'on fait pour que la loi le reconnaisse.

En pratiquant la politique du fait établi ?

Oui, cela est nécessaire, même s'il faut pour cela se blinder. Aujourd'hui tout le monde reconnaît que le Relais est une expérience qui fonctionne. Au départ, il y avait beaucoup de suspicion. Cette méfiance s'est estompée pour devenir questionnement puis recherche...

Une position comme celle-là ne peut-elle pas être dangereuse ? Je pense à l'aventure de cette association, l'Arche de Zoé, qui sous couvert d'aide humanitaire, avait organisé en toute illégalité la venue en France d'enfants du Darfour non orphelins. Leur intention de départ semblait pourtant louable puisqu'il s'agissait d'offrir à ces enfants une vie meilleure en Occident.

Je ne connais pas suffisamment le sujet, mais si l'Arche de Zoé est une association qui, contre vents et marées, a pris en charge ces enfants en difficulté pour leur offrir une vie meilleure, je suis d'avis de les défendre. En revanche, si leur but était d'alimenter

des réseaux de pédophilie ou de nourrir un trafic d'organes, là, bien sûr, c'est répréhensible et dans ce cas, il est heureux qu'ils aient été arrêtés avant. Être dans l'illégalité n'est pas un but en soi, ce qui compte c'est la finalité. Si ces enfants étaient en danger, alors il fallait tout faire pour leur venir en aide.

La grandeur de la loi n'est-elle pas dans sa capacité à poser un cadre pour prévenir les abus ?

Oui bien sûr. Il faut respecter l'esprit des lois qui, en général, visent au progrès pour l'être humain. Mais si la loi était parfaite, il n'y aurait ni pauvreté ni misère. La loi fixe un cadre qui protège la collectivité, mais ce cadre engendre en même temps des exclusions. Il faut à la fois fixer un cadre et en considérer les effets. La loi n'est jamais « finie » : elle résulte de situations qui évoluent et s'applique à des personnes et des époques qui changent. Il y a 20 ou 50 ans, la pauvreté n'était pas la même. Les réponses ne peuvent donc pas être les mêmes aujourd'hui. La loi doit être adaptée aux réalités nouvelles.

N'est-ce pas risqué de donner la possibilité à des associations de fonctionner en marge du cadre légal ?

Non, c'est même une force pour la société. Les associations s'intéressent à des questions que la loi ne sait pas traiter. Là où la loi ne traite que ce qu'elle connaît, elles s'occupent de ce qui n'est pas pris en compte. C'est donc, en toute logique, le monde associatif qui génère ces idées nouvelles. Les travailleurs pauvres — payés au Smic et qui n'arrivent pas à se loger —, les immigrés dans les rues de Sangatte ou de Lille, les campeurs du canal Saint-Martin, si la loi n'avait pas besoin d'évoluer, ces personnes auraient une place à part entière dans notre société. Et lorsqu'un dysfonctionnement apparaît, le monde associatif est le mieux placé pour proposer des solutions. Cela comporte certes des risques, mais il faut conserver cette possibilité. En agissant de la sorte, les associations créent un espace de liberté dans une société en évolution.

Vous avez aussi essayé un certain nombre de critiques, de la part des syndicats ou autres acteurs de l'insertion, au sujet de l'organisation de l'entreprise ainsi que du dialogue social au Relais. Cela n'est-il pas usant ?

C'est souvent usant, mais ce n'est pas décourageant : à un moment ou un autre, un embryon de solution apparaît. Il faut savoir résister. La solution arrive toujours. Celui qui sème ne sait jamais ce qu'il va récolter, mais il finit toujours par récolter. Pour certains responsables de Relais, il a parfois été difficile de se retrouver au tribunal sur le banc des accusés. Mais ce sont des situations qu'il faut savoir encaisser, car ce n'est pas en faisant le caméléon, en s'adaptant, que l'on règlera les problèmes de fond. Nous avons décidé de maintenir cette position parce que c'est seulement en refusant des règles du jeu inadaptées que l'on a des chances de faire évoluer la situation. Et non en se coulant dans le moule.

Lorsqu'un responsable du Relais est condamné, que lui dites-vous ?

Jusqu'à présent, cela a pu être évité. Il y a aussi un aspect humain dans le monde judiciaire, et les procureurs ont une tête et un cœur. Bien que certains gérants aient été reconnus coupables d'infraction au droit du travail, ils n'ont pas été condamnés. Si ça ne fait pas beaucoup avancer les choses, ça ouvre au moins la discussion... Par rapport au droit du travail, beaucoup de nos affaires ont été classées sans suite car elles ont été traitées par un procureur qui a su prendre en compte le cadre et le contexte de notre entreprise.

Personnellement, vous est-il souvent arrivé d'être mis en cause par la justice ?

En ce qui me concerne, j'ai été menacé une dizaine de fois en 20 ans — procès-verbal, infraction, passage devant le procureur —, et ce fut toujours classé sans suite. L'inspection du travail,

toujours soucieuse de l'application littérale des textes, n'arrive pas à analyser et à replacer la situation dans le contexte. Mais il est vrai que l'inspecteur du travail ne peut ignorer les infractions lorsqu'il vient chez nous, et il se doit de verbaliser. Un gendarme qui constate un excès de vitesse doit verbaliser : fermer les yeux signifierait qu'il renonce à l'exercice de sa fonction. L'inspecteur du travail verbalise, et c'est au-dessus que l'on décide de donner suite ou non.

Et en ce qui concerne les autres responsables de centre, avez-vous senti qu'ils auraient pu plier ?

Nous les avons tous soutenus et jusqu'à présent nous ne comptons aucune condamnation lourde. Une fois, en Bretagne, l'affaire était remontée jusqu'au préfet de région. Celui-ci avait menacé de nous supprimer les aides à l'insertion car, à l'époque, nous n'appliquions pas les textes — ni élections des délégués du personnel, ni procès-verbal de carence. Dans ce cas précis, nous avons dû faire le caméléon. Mais ça m'a beaucoup déçu de la part d'un préfet de région, car son attitude obtuse ne correspondait pas, selon moi, au niveau de sa fonction. Généralement, les préfets de région ont le recul nécessaire pour être davantage des partenaires que des procureurs.

Il faut être en acier trempé pour se mesurer ainsi à la loi.

C'est lié à ce que l'on défend. S'il s'agit d'une cause bonne et juste, on résiste. Cela suffit à nous donner les tripes pour le faire. Je ne saurais pas défendre l'indéfendable.

Vous sentez-vous porté par la justesse de votre cause ?

Oui, car ça en vaut la peine. Je ne sais pas si nous serions allés aussi loin sans cela... À trop rentrer dans le moule, on finit par se couler dedans et par perdre de vue l'essentiel. Il est indispensable de tenir un cap, sinon on se fait manger.