

# RIUESS

## XVI<sup>e</sup> Rencontres du RIUESS Montpellier 25-27 mai 2016

**Atelier 2.2. Ressources naturelles, Communs, ESS Salle 002**

*Papier pour communication.*

### **Coopérations au sein d'un réseau en ESS : le cas d'Emmaüs International.**

*Cooperation within a social and solidarity economy network: the case of Emmaüs International.*

Pascal Glémain, Jennifer Urasadettan, Alain Amintas<sup>1</sup>

**Résumé :** *Le fait coopératif et mutualiste a fait l'objet de nombreux travaux dans les années 1980 (Mathe, 1983). Mais, à notre connaissance, peu se sont intéressés aux formes et aux modalités de coopération au sein de réseau de solidarité constitué pour gérer des communs. Ambroisine (2014) nous offre une première analyse dans le cadre d'Emmaüs Europe. Nous proposons ici de compléter ces premiers travaux en mobilisant une recherche-action à laquelle nous avons participé en 2011 en vue de l'Assemblée Mondiale du Mouvement Emmaüs International de 2012, à Anglet-France. Nous y théorisons les modèles de coopération au sein du réseau à partir de l'activité conteneur d'une part et du chantier prioritaire d'accès à l'eau au Bénin (Lac Nokoué). Rejoignant E. Oström, nous concluons que les problèmes de gestion des ressources communes peuvent être résolus par des formes singulières d'organisations volontaires plus efficaces que des modèles de coercition, contestant ainsi la thèse de la « tragédie des biens communs ».*

**Abstract:** *The cooperative and mutualist fact was the subject of several research papers in the 1980s (Mathe, 1983). But, to our knowledge, few are interested to the forms and modalities of cooperation in solidarity network to manage common goods and services. Ambroisine (2014) offers us a first analysis through Emmaüs Europe. We propose here to complete this research path by mobilizing a research-action which we participated in 2011 for the 2012 World Assembly of International Emmaüs Movement in Anglet-France. We theorize models of cooperation within the network from the activity container on the one hand, and the priority construction of access to water in Benin (Lake Nokoué). Joining E. Ostrom, we conclude that common resources management problems can be solved by singular forms of voluntary organizations more effective than coercive models, thus challenging the thesis of the "tragedy of the Commons".*

---

<sup>1</sup> Respectivement : Maître de Conférences-HDR et Maîtres de Conférences en Sciences de Gestion, Université de Rennes 2-CIAPHS EA 2241. [pascal.glemain@univ-rennes2.fr](mailto:pascal.glemain@univ-rennes2.fr) ; [jennifer.urasadettan@univ-rennes2.fr](mailto:jennifer.urasadettan@univ-rennes2.fr); [alain.amintas@univ-rennes2.fr](mailto:alain.amintas@univ-rennes2.fr)

## **Introduction :**

Un réseau inter-organisationnel se présente comme un système d'interrelations durables et récursives, constitué entre des organisations qui agissent en commun dans le but d'atteindre un objectif partagé (Axelsson et Easton 1992). Tout réseau inter-organisationnel apparaît en effet comme un assemblage de petites unités dispersées, reliées entre elles de façon plus ou moins formalisée, et, organisé pour satisfaire des objectifs communs. Edouard *et al.* (2004) lient coopération et réseau inter-organisationnel en définissant ce dernier comme : « *un système coordonné d'acteurs hétérogènes, développant des transactions fondées sur des relations de coopération afin de poursuivre collectivement un objectif partagé* ». De ce point de vue, le réseau apparaît comme un type particulier de structuration des liens qui se constituent entre deux ou plusieurs organisations qui, consciemment, acceptent de se coordonner et de collaborer entre elles, afin de délivrer des services, de répondre à des problèmes, ou bien à des opportunités de transmettre de l'information, d'innover ou d'acquérir des ressources nécessaires (Kenis & Provan 2006) à la réalisation de leurs projets tant collectif qu'individuels. Cette structuration répond-t-elle de la gestion des communs ?

Si les travaux portant sur les réseaux, tant dans leur forme (centrée, diffuse) que dans ses propriétés (structure et dynamique), ou dans son niveau de performance (efficacité et degré d'apprentissage) sont nombreux ; trop peu de recherches, encore, s'intéressent aux réseaux inter-organisationnels dans le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS) ainsi qu'aux formes de coopérations qui y sont développées. Nous pensons que ce champ de recherche pourrait se révéler extrêmement intéressant en sciences de gestion, dans la mesure où le réseau y est souvent présenté comme le produit de comportements coopératifs, ces comportements coopératifs devant se révéler particulièrement observables et caractérisables au sein des structures de l'ESS. Peut-on dès lors penser que les réseaux inter-organisationnels de l'économie sociale et solidaire présentent des formes spécifiques de coopérations, en vue de gérer des communs ?

Notre recherche porte sur un réseau inter-organisationnel singulier et historique de l'ESS : Emmaüs international. Nous proposons ici une analyse de cette organisation internationale de l'ESS reposant sur un réseau inter-organisationnel construit délibérément et articulant sur un territoire allant du local à l'international la coordination d'activités complémentaires, et exigeant des compétences complémentaires entre les groupes locaux caractérisés par des centres de décision, autonomes. Pour ce faire, il nous faut aller au-delà du sens usuel donné à la coopération, parce que ce terme recouvre en fait un ensemble de

pratiques hétérogènes selon qu'elles sont « *communautaires* » ou bien « *complémentaires* ». Nous nous focaliserons particulièrement sur la coopération comme une catégorie d'interaction intervenant entre les organisations locales en cherchant à comprendre, à partir d'une analyse empirique, la complexité des régulations qui opère à partir d'une logique réticulaire où doivent se concilier deux dimensions antinomiques: autonomie et interdépendance (Assens 2003). Nous tenterons d'intégrer à notre analyse les différentes modalités que peut prendre l'hybridation des modes de coopération au sein d'un réseau constitué, entre hiérarchie et décentralisation, par leur portée (stratégique tactique et opérationnelle), et par leur dimension participative (ouverture à des partenaires externes et place prise par ces derniers) en vue d'un modèle de gouvernance des biens communs.

## **1. Peut-on parler de formes spécifiques de la coopération au sein de réseaux inter-organisationnels de l'économie sociale et solidaire ? Une revue de littérature.**

Si les sciences de gestion investiguent la coopération à partir de l'Actor-Network Theory (ANT) d'une part et des Réseaux Territorialisés d'Organisation (RTO) d'autre part ; il semble qu'il nous faille aller au-delà de ces deux approches. En effet, la première présente l'intérêt de comprendre comment naît un réseau mais, celui que nous étudions existe déjà. La seconde concerne des acteurs hétérogènes encadrés dans une réalité territoriale commune (Rocha 2004, Ehrlinger *et al.* 1997), ce qui n'est pas le cas des groupes locaux animant le réseau Emmaüs International sauf dans le cadre de la gouvernance de ressources communes, comme c'est le cas de l'eau potable au Lac Nokoué.

### **1.1. Formes et spécificités supposées de la coopération au sein de réseaux inter-organisationnels en ESS :**

Les relations existantes entre les normes de coopération opérant au sein du réseau font l'objet d'une large documentation de recherche (Mandard, 2012). Acteur collectif, le réseau fonctionne comme système d'acteurs souvent hétérogènes, dont la coopération vise à atteindre un objectif commun en dépassant les seuls intérêts individuels. Deux formes de coopérations émergent de la littérature sociologique, puis de celle des sciences de gestion, tous deux fondées sur les paradigmes holistes et individualistes (Dameron, 2004). La première forme de coopération, construite sur une logique opportuniste, repose sur l'arbitrage entre gains et pertes retiré par les individus de la poursuite de la coopération. Caractérisée par une solidarité organique (Durkheim, 1930), bâtie sur la différenciation des individus et sur la division du travail, elle se matérialise par une formalisation contractuelle, centralisée et dotée de

contrôles. La seconde forme de coopération répond à un besoin partagé d'identification sociale (Dameron, 2004). Motivée par une solidarité mécanique (Durkheim, 1930), elle se manifeste par une volonté d'adhérer aux mêmes valeurs, et se développe de façon décentralisée et informelle. Ainsi, si le projet est poussé par une rationalité calculatoire correspondant à une logique de complémentarité entre partenaires et sur un arbitrage de type donnant-donnant, il aboutira probablement à une coopération de type « centralisée et formelle », axée sur une division du travail. Si, au contraire, le projet est ancré sur l'adhésion à des valeurs communes, la coopération développée sera décentralisée et informelle, car basée sur la confiance réciproque entre acteurs. Or, le développement de projets basés sur une adhésion des acteurs aux mêmes valeurs constitue un trait significativement distinctif des organisations du champ de l'économie sociale et solidaire (Colletis et al, 2005). L'ESS s'est constituée au 19<sup>ème</sup> siècle sur la base d'une coopération originelle<sup>2</sup> contre le capitalisme (Gide, 1924)<sup>3</sup>, afin de combattre une « *société individualiste qui n'a pas fait le bonheur des hommes* » (Lasserre 1959, p.9).

Les projets en ESS sont bâtis sur une identité normative forte, leur permettant de dépasser leurs intérêts individuels dans la poursuite d'un intérêt général (Artis *et al.*, 2009), voire de bâtir une compétence inter organisationnelle (Mammar El Adj *et al*, 2015). De ce fait, la coopération au sein d'un réseau d'organisations de l'économie sociale et solidaire devrait être caractérisée par ses dimensions décentralisées et informelles. Cependant, tout en reconnaissant l'importance de la nature du projet dans les formes de coopération qui vont réguler le fonctionnement d'un réseau, nous nous refusons de traiter celle-ci comme un idéal type attaché à la forme réticulaire. Nous considérons que le réseau reste une forme organisationnelle hybride, ouvrant à une variété de situations possibles où se combinent des agencements hétérogènes et des régulations différentes. Nous proposons ainsi de travailler sur une définition élargie de la coopération, ouverte à la reconnaissance d'une variété étendue de ses modes d'effectuation, et reposant elle-même sur un ensemble de processus qui doivent

---

<sup>2</sup> L'histoire de la coopération nous dévoile les origines ouvrières de la coopération qui ont abouti à la création des entreprises coopératives car : « *toute l'activité économique, que ce soit la production, le commerce, le crédit, ne doit plus être l'occasion pour quelques-uns de faire fortune, de conquérir un grand pouvoir sur les autres, de se hisser sur leurs épaules pour grimper à l'assaut de la pyramide humaine. Elle doit être l'occasion pour les hommes d'unir leurs forces, de s'associer dans une œuvre commune afin d'améliorer leurs conditions d'existence. Ils doivent être à la fois coopérateurs, c'est-à-dire œuvrer ensemble, et compagnons, c'est-à-dire manger ensemble leur pain* » (Lasserre 1959, pp.13-14). Cette assertion nous permet de mieux comprendre l'appropriation du réseau Emmaüs International de cette philosophie coopération-compagnonnage.

<sup>3</sup> « La coopération, une alternative bénéfique au libéralisme économique ». Programme coopératiste du Volume VII des Œuvres, Coopération et Economie Sociale (1904-1926).

être distingués des modalités traditionnellement attachées à la forme hiérarchique, en s'ouvrant à des modes de coordination et de contrôle plus transversaux, moins rigides, et moins formels. Dans le cas d'Emmaüs International (EI), transparaissent des éléments reliés inéluctablement à la coopération hiérarchique, formant une structure pilote chargés de l'organisation administrative du réseau à laquelle les membres délèguent des fonctions explicites de coordination (Milward et Provan, 2001). Mais, cette forme hiérarchique est à la fois limitée et complétée car, le réseau inter-organisationnel nécessite un fonctionnement coopératif de type décentralisé et informel, indispensable au partage des ressources et à l'implication des organisations membres dans l'action collective. Les modes de coopération s'agencent alors de telle manière qu'ils imposent une coopération non hiérarchique qui limite alors, la portée de la structure pilote (Provan et Kenis 2008).

Si la coopération est étudiée comme un processus débutant à la création du projet et s'achevant à sa réalisation ; nous pouvons considérer que les coopérations communautaires et complémentaires précédemment énoncées s'influencent mutuellement et se complètent (Allouche et Huault, 1998). En effet, les mécanismes formels, règles et procédures de contrôle, sont nécessaires au cadrage des comportements coopératifs car, ils réduisent les réticences et poussent les acteurs à s'impliquer dans l'économie de projet qui fonde et anime chaque organisation, qu'il s'agisse d'ailleurs d'une association ou bien d'une coopérative. Bien que Dameron (2004, 2005) étudie la coopération de projets au sein d'une même organisation, il est intéressant de s'appuyer sur ses travaux car, elle insiste sur le fait que les formes de la coopération peuvent évoluer dans le temps selon le stade de développement du projet. Or, c'est ce que nous avons observé sur notre terrain de recherche avec Emmaüs International. Au-delà de la coexistence des deux modes de coopérations au sein d'un projet, une forme de coopération sera privilégiée par rapport à une autre selon son stade de réalisation. L'auteure identifie ainsi trois phases de développement du projet, correspondant chacune à une forme de coopération privilégiée :

- L'initialisation, ou « début du projet », se caractérise par une coopération de type communautaire (solidarité organique), justifiée par la définition partagée des frontières et des objectifs du projet. Ce premier stade s'appuie sur une identification sociale, se traduisant par une régulation (partage préalable des tâches, objectifs initiaux) fondée sur une croyance forte en « *l'absorption de l'intérêt individuel dans les objectifs communs* » (Dameron, 2004, p.142). L'autorité hiérarchique ou la formalisation par contrat est peu employée à ce stade. Cette première phase s'achève à la conclusion d'accords externes, passés avec des partenaires

ne faisant pas partie du réseau initial, et marque formellement les frontières entre le groupe porteur d'une identité commune, et l'environnement externe.

- La transformation, ou « passage de l'intention à l'action », est dominée par une coopération complémentaire. Cette dernière est ainsi caractérisée par une logique de spécialisation des tâches par métier, conduisant à une hiérarchisation des savoirs entre métiers spécialisés et fonction support, et une plus grande formalisation des règles, les difficultés rencontrées sur le terrain amenant les participants à renégocier leurs objectifs respectifs, et à inventer des règles de fonctionnement collectif spécifiques au projet. Cette seconde phase prend fin à la concrétisation du projet, avant ajustements éventuels (prototype).
- La phase de cristallisation débute à la renégociation des objectifs une fois le projet réalisé (prototype) ou mis en place (service). La coopération s'oriente vers une renégociation des engagements de tous les partenaires, et l'arrivée de nouveaux partenaires externes. La coopération complémentaire laisse place à une coopération communautaire, le groupe redéfinissant « *son identité dans la matérialisation du projet* » (Dameron, 2005, p. 111).

Si cette recherche a le mérite de montrer quelle forme de coopération prédomine en fonction de la progression du projet, peut-elle réellement s'appliquer aux organisations de l'économie sociale et solidaire ?

## **1.2. De l'influence des facteurs de coopération sur l'évolution des formes de coopération :**

L'ancrage identitaire (appartenance au groupe) sur lequel est bâti toute coopération en ESS peut être de nature non seulement à favoriser une logique coopérative (Chedotel, 2004), mais encore à modifier cet enchaînement de formes de coopération, en mêlant engagements internes (coopération complémentaire) et interaction avec des groupes extérieurs (coopération communautaire). La littérature identifie quatre facteurs susceptibles d'influencer le cheminement des formes de coopération selon une logique « *communautaire-complémentaire- communautaire* ». Ces facteurs peuvent avoir une incidence sur la forme de coopération prise lors de la phase d'initiation du projet, et dont Dameron (2004) montre qu'elle serait communautaire :

- L'assise interpersonnelle du projet : Selon Froehlicher (1998), l'existence de liens interpersonnels joue en faveur de la faisabilité de la coopération, c'est-à-dire la « *facilité avec laquelle des acteurs savent se trouver et se réunir autour d'une même table pour engager leur entreprise* » (p.16). Cette facilité aura une incidence sur la potentialité de la coopération,

c'est-à-dire : sur le mobile permettant d'enclencher la coopération (l'intérêt à s'engager). Il ne suffit pas d'appartenir au même réseau pour espérer développer spontanément des projets en son sein. L'existence de mécanismes institutionnels de coopération ne peut à elle seule suffire au développement de coopérations.

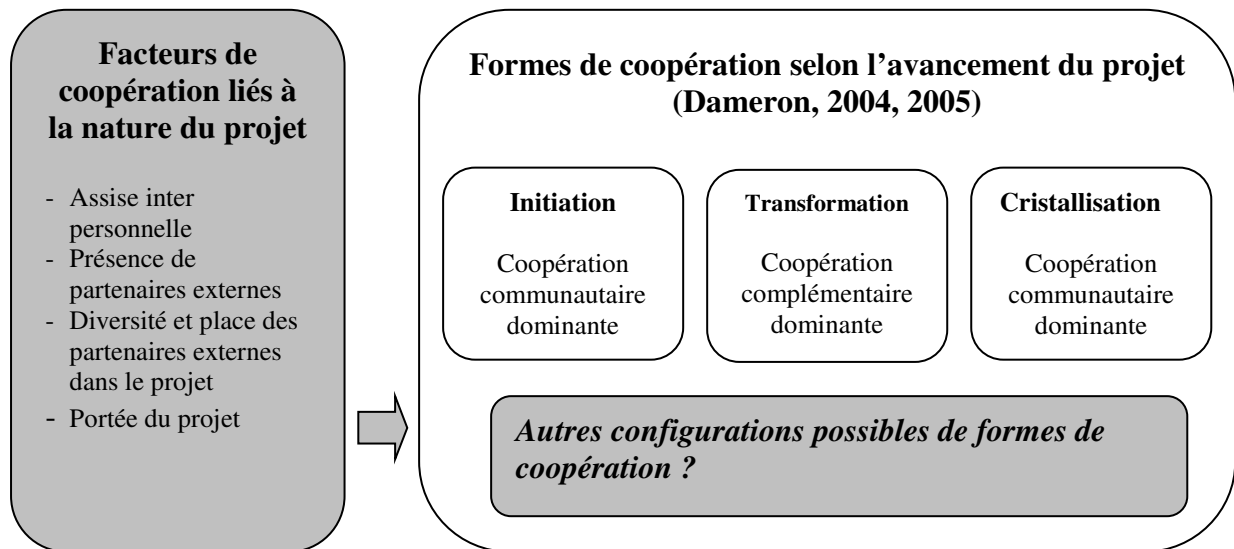
- La présence ou l'absence de partenaires externes au réseau. Toujours selon Dameron (2004), la participation au projet de partenaires externes est un facteur de construction identitaire en interne, ce qui laisserait supposer que tout projet en interne ne favoriserait pas cette dimension. Qu'en est-il si la coopération se déroule au sein d'un groupe ou d'une méta organisation appartenant à la même communauté, et dotée d'une même méta-culture (cas d'Emmaüs International)?
- La place accordée aux partenaires externes. Dans le cas d'un projet incluant des partenaires externes, plusieurs facteurs sont susceptibles d'influencer le projet. Ainsi, le choix du partenaire paraît primordial, surtout dans le cadre d'un projet bâti sur la ressemblance des partenaires et sur leur partage de mêmes valeurs. Cette identification peut également varier selon le nombre de partenaires externes intégrés, un plus grand nombre de partenaires pouvant induire une dilution de l'identité. Elle peut enfin évoluer selon la portée des rôles tenus par les partenaires externes. Ainsi, selon que ces rôles soient stratégiques (nécessitant l'intervention de bénévoles ou de salariés ayant des compétences rares ou techniques) ou simplement opérationnels (intervention de bénévoles non qualifiés en tant que main d'œuvre), ils peuvent infléchir la forme d'identification du réseau au projet.
- La portée de ce projet pour le réseau. Le projet auquel participe le réseau inter-organisationnel peut avoir une portée stratégique, tactique ou opérationnelle (Balcik *et al.*, 2010). Un projet à portée stratégique est un projet relativement nouveau qui illustre la volonté du réseau d'aboutir à un objectif de long terme, le distinguant des autres par son positionnement. Il engage sa crédibilité et son image vis-à-vis de ses partenaires externes, et plus généralement de son environnement. Il comporte un certain niveau de risque du fait de sa nouveauté ou de sa technicité. De ce fait, il constitue une occasion de créer du *sensemaking* (Weick, 1995), en occasionnant un choc « créateur de sens ». Selon Xu et Beamon (2006), un projet à portée stratégique implique une coopération plus formalisée, caractérisée par la présence d'activités de suivi et de contrôle des risques, ce qui est rare en ESS hormis en finances solidaires. Un projet à portée tactique ne change pas le positionnement du réseau car il comporte moins de risque que le projet à portée stratégique mais, il nécessite tout de même la mise en place de compétences et de techniques spécifiques qui, sans être nouvelles pour le



réseau, comportent un certain degré de technicité. Le projet à portée opérationnelle est un projet à plus court terme, et relève de décisions quotidiennes.

Ces facteurs pourraient avoir une incidence sur la façon dont la coopération se manifeste au cours du développement du projet. Nous avons :

*Schéma 1 : les formes de coopération prises selon l'avancement du projet*



## 2. Les formes de coopération au sein d'Emmaüs International : études de cas des projets eau et container.

Ce programme de recherche sur lequel nous nous appuyons se situe au carrefour de deux terrains qui ont été investigués sur place au Bénin : d'un côté dans le cadre d'un programme de crédit et d'épargne (PCE) et de l'autre dans le contexte de la préparation du sommet mondial d'Emmaüs International à Anglet en 2012.

### 2.1. Méthodologie et contexte de recherche :

#### Méthodologie de la recherche

Le déroulement de l'étude s'est déroulé en trois grandes phases sur l'année 2011-2012 : une phase pilote à l'issue de la rédaction d'un premier questionnaire durant laquelle 9 interviews exploratoires ont été réalisés (nov.2011-janvier 2012). Cette première phase a permis la rédaction du guide d'entretien utilisé lors de la seconde phase (réalisation de 76 interviews par téléphone sur un total prévu de 90). Ce recueil de données nous a enfin permis la réalisation de la troisième phase de l'étude consistant en l'analyse de ces entretiens.



Le choix des groupes contactés pour l'étude correspondait à une double volonté : celle de recueillir une quantité suffisante d'informations de manière à pouvoir conduire une analyse précise des modes de coopérations solidaires au sein du réseau selon les deux formes de coopération identifiées dans la revue de littérature, et celle de s'assurer de l'exhaustivité des informations recueillies compte tenu des territoires variés concernés, tant en termes quantitatifs (85 entretiens réalisés auprès de différents groupes sur les 317 groupes adhérents au mouvement), qu'en termes de représentativité (ciblage des groupes selon leur niveau de participation à des projets internationaux et leur répartition géographique).

Enfin, un système de catégories et de notation a été créé pour sélectionner les projets utilisés pour l'analyse (projet prioritaire ou non, taux de participation à chaque type de projet, pérennité du projet). De même que pour la liste des groupes membres, le siège d'Emmaüs International (EI) nous a fourni les contacts des personnes ressources ayant le plus de responsabilités et d'ancienneté (9 ans) au sein de chaque groupe de la population.

Emmaüs International se caractérise par la coexistence de structures de base ou communautés, coordonnées entre elles de façon variable selon leur territorialisation<sup>4</sup>, sans qu'il ne soit possible de distinguer de ligne hiérarchique descendante. Cette « *nébuleuse organisationnelle* » repose sur un double mouvement d'indépendance des communautés au niveau local, et de volonté de formalisation croissante de la part de la direction d'Emmaüs international. Née dans les années 1950 sous l'impulsion de son fondateur l'Abbé Pierre, le mouvement (EI) se développe dans le cadre de coopérations entre communautés locales dans les années 1970-1980, et acquière l'objectif « *de réaliser la coordination et l'entraide des diverses activités nées, à travers le monde, des initiatives et des actions de l'Abbé Pierre* » (Brodier-Dolino, 2008, p. 202). Naissent alors des actions locales hétérogènes, pour certaines plutôt pragmatiques (communautés de chiffonniers au Japon ou au Canada) et pour d'autres plutôt philanthropiques (envois de fonds pour l'aide aux lépreux en Suisse), ou encore pour d'autres plus militantes (accueil de volontaires internationaux en Inde ou au Pérou) (Brodier-Dolino, 2008). Le Mouvement se détache progressivement du *leadership* moral et

---

<sup>4</sup> Nous entendons par territorialisation au sens de Vanier (2009, p.12) : « *un ensemble de processus engagés par les systèmes d'acteurs et/ou d'agents, par les organisations sociales et politiques, par les dispositifs et procédures ad hoc, par les rapports de force et les mises en tension, par des déterminants économiques et structurels, par des configurations génériques existantes et/ou des configurations particulières émergentes, permettant de faire advenir le territoire, le faire exister, se maintenir et parfois de devenir opératoire* ».

charismatique de l'abbé Pierre pour se structurer<sup>5</sup>, et s'adosser à une direction collégiale, débattant des différentes orientations stratégiques. La logique intentionnelle est alors clairement de « *réaliser une organisation institutionnelle, rendu nécessaire du fait de l'ampleur prise par le mouvement et la protection des légitimes diversités* » (Revue *faim et soif des hommes*, numéro 44, Noël 1976). En 2003, une nouvelle répartition territoriale en quatre régions (Afrique, Asie, Amérique, Europe) est décidée. Emmaüs International (EI) se présente depuis comme un mouvement composé d'organisations locales, réunies à différents niveaux et fonctionnant de façon décentralisée, tout en adhérant aux textes fondamentaux d'Emmaüs, et tout en assurant leur propre autonomie financière et de gouvernance démocratique. Le Conseil d'Administration et le Comité exécutif d'Emmaüs International sont composés d'élus issus des 4 Régions. Le choix stratégique organisationnel d'Emmaüs international repose avant tout sur le respect du principe d'affiliation volontaire des groupes à au moins l'un des quatre niveaux de coordination : international, régional, national et/ou local. Cette affiliation libre se traduit par une disparité importante des communautés en matière d'intégration dans le dispositif global de coordination proposée par le Mouvement : certaines communautés étant présentes à tous les niveaux, alors que d'autres ne le sont qu'à un seul des quatre niveaux.

## **2.2. Présentation des résultats dans la stratégie de gouvernance des communs : le chantier prioritaire accès à l'eau et l'activité container donneur-receveur.**

Le Mouvement Emmaüs International, lors de son assemblée mondiale de 2003, a décidé de rendre prioritaires cinq domaines d'actions afin de structurer sa coopération internationale et ses intergroupes :

- le droit à l'éducation,
- le droit à la santé,
- l'accès à l'eau et sa gestion publique,
- la finance éthique
- les droits des migrants.

---

<sup>5</sup> Manifeste universel du mouvement Emmaüs de 1969, formalisant ses principes, rédaction de statuts et création d'un secrétariat international assurant sa régulation.

Parmi ces cinq chantiers, nous avons retenu l'accès à l'eau qui est – à notre connaissance (Glémain *et al.*, 2011) – le plus symptomatique de la construction de la coopération au sein du réseau pour aboutir à une organisation volontaire de gouvernance des communs. Pour bien comprendre les processus d'organisation et de coopération inter organisationnelle, nous avons choisi de le confronter à l'activité conteneurs qui, elle aussi met en interrelations les donneurs du Nord avec les receveurs du Sud, mais qui est stipulée comme obligatoire en raison de son caractère « solidaire », même si cette obligation ne soit que symbolique pour la direction d'EI.

### **2.2.1. Le chantier prioritaire d'accès à l'eau :**

Le chantier prioritaire d'accès à l'eau potable et à l'assainissement d'Emmaüs International a été engagé en 2006, au Bénin, dans un contexte où depuis les années 1990, le renouveau démocratique en faveur du « *mieux être* » se traduisait par une volonté de promouvoir la sécurité humaine (éradication de la pauvreté et autonomisation des groupes vulnérables), en dépassant le critère de l'autosuffisance alimentaire définie par la FAO et l'OMS<sup>6</sup>. Le projet eau du Lac Nokoué, salé et vicié par les pollutions humaines et animales, vise alors à rendre accessible l'eau potable à la population locale des villages lacustres qui l'habite (environ 70 000 personnes), au moyen d'un projet de construction de 12 bornes fontaines d'eau potable, et de 12 blocs toilettes-douches et lavoirs. Ce projet fait suite à la Décennie Internationale de l'Eau Potable et de l'Assainissement (1981-1990) au Bénin dont l'objet était, en milieu rural, de généraliser l'accès à l'eau tout en modifiant les comportements des ménages vis-à-vis de leur propre accès l'eau, en les responsabilisant en qualité de futures « *populations d'usagers* ». Ainsi, dès cette époque, sous une philosophie économique « pro-marché autorégulateur et efficient », le FMI et le Gouvernement s'orientaient vers une issue privée de conduite de projet, et vers une gestion à terme également privée. Mais, le Mouvement Emmaüs International et les organisations associées dans le cadre du réseau inter organisationnel ne l'ont pas vu ainsi, redonnant aux citoyens la responsabilité du projet d'économie solidaire d'accès aux biens communs dans le cadre d'une co-construction de l'offre et de coopération explicite, contre l'appropriation par le marché et ses organisations marchésées.

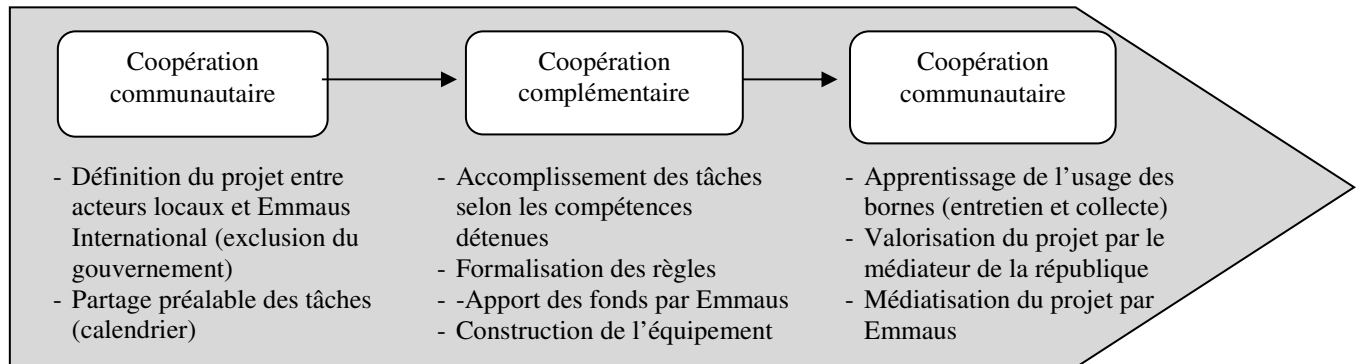
---

<sup>6</sup> Selon ces deux Institutions, le Bénin est l'un des Pays le plus pauvre au Monde car, 80% de sa population se trouve en dessous du seuil de couverture des besoins caloriques établi à 80%.

Le projet du Lac Nokoué a été ainsi pensé de façon à ce qu'une gestion publique et coopérative de l'accès à l'eau et aux latrines s'installe, de façon à ce que les bénéficiaires et les exploitants se trouvent en coproduction de service d'intérêt général. L'évolution de la coopération selon l'évolution du projet apparaît bien selon le triptyque de Dameron (2005), dans une logique communautaire, complémentaire et communautaire, selon l'avancement du projet. La première phase (initialisation) se caractérise en effet par une phase d'identification sociale, s'appuyant sur la construction d'une identité commune et axée sur la volonté d'autogestion de l'accès à l'eau. En 2006, l'association des pêcheurs locaux (les *Toffinous*) ou « Nous Voulons l'Eau ! » sollicite le groupe Emmaüs Bénin à Pahou, et plus particulièrement le responsable du groupe local qui est également le conseiller du Pays auprès d'Emmaüs International. Progressivement, le projet du Lac Nokoué intègre de nouveaux acteurs, nécessaires à la réalisation inter organisationnelle et coopérative du projet : les villageois des deux villages pilotes sélectionnés collectivement (Gbessou 4 000 habitants et Ahomey Gbon 8 000 habitants), l'association CREPA qui fait de l'intermédiation sociale par l'éducation au changement des comportements, l'ONG GRACES qui est en charge de la formation d'agents de latrines, ainsi que des compagnons et des bénévoles venus des communautés françaises de Brest, de Vesoul et de Toulouse pour creuser des tranchées, auxquels se sont joints les responsables d'Emmaüs International (Président et Délégué Général), et des financeurs et fournisseurs d'aide logistique. La seconde phase (transformation) est constituée de la répartition des tâches selon les spécialités de chaque partenaire et selon un calendrier précis, et durera jusqu'à l'achèvement de la borne fontaine et des latrines en 2015. La dernière phase (cristallisation) est marquée par une coordination communautaire, chaque partenaire devant réinterpréter le projet et redéfinir sa place dans le cadre de l'apprentissage de l'équipement par les villageois. Cette dimension identitaire est visible: « *L'utilité pour les bénéficiaires : c'est d'avoir accès à l'eau, d'éviter les maladies. C'est un changement dans leur vie : ils ne doivent plus marcher des kilomètres pour aller chercher de l'eau. Et il y a une formation pour qu'ils puissent savoir gérer tout ça* » (groupe Emmaüs Tohoué).

Le schéma ci-dessous illustre ces trois phases :

*Schéma 2 : les formes de coopérations pour le projet eau*



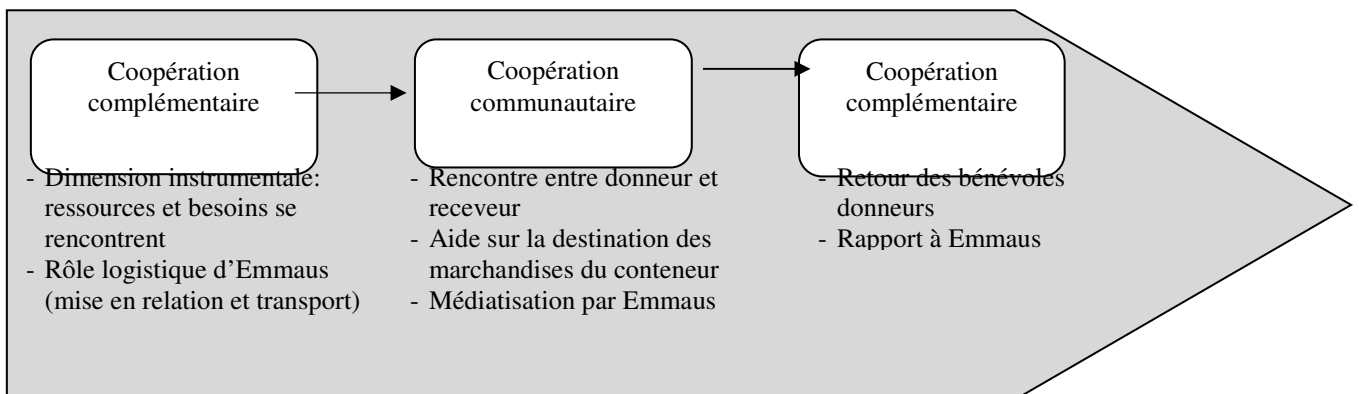
### **2.2.2. Le projet conteneur :**

Contrairement au projet « accès à l'eau », valorisé comme action prioritaire par la direction, l'activité conteneur reste essentielle car, elle s'appuie sur l'activité traditionnelle et médiatisée des communautés Emmaüs à l'échelle mondiale : la collecte et la valorisation d'objets. Elle représente une autre forme de solidarité Nord-Sud au sein du mouvement (plus verticale), par le partage des ressources en biens matériels du Nord vers le Sud. Selon nos observations, l'essentiel des échanges se font entre l'Europe qui abonde les conteneurs et l'Afrique et l'Amérique Latine qui en bénéficient. 37% des groupes interrogés sont impliqués dans cette action : 20% en tant qu'expéditeur et 17% en tant que receveurs, ce qui correspond au plus faible taux de participation pour les actions ou activités dites de « solidarité » au sein du Mouvement. Les entretiens que nous avons conduits (cf. encadré) montrent que les projets menés se divisent en trois phases (initialisation, transformation, cristallisation). Cependant, les formes de coopération les composant diffèrent de celles du projet accès à l'eau.

L'initialisation est caractérisée par une coopération complémentaire marquée par une division des tâches immédiate, Emmaüs international servant ici d'agent de liaison (débouchés et logistique) avec des receveurs éventuels. En effet, la coopération donneur-receveur ne s'établit pas préalablement en local, elle est immédiatement établie avec Emmaüs international, ce dernier fournissant les ressources logistiques nécessaires et choisissant le receveur si le donneur n'en a pas désigné par lui-même. La phase de transformation (réception du conteneur par le receveur et valorisation des objets) est au contraire marquée par une coopération communautaire, motivée par la rencontre entre donneur et receveur, et la valorisation potentielle des objets transmis au niveau local. Pour les groupes expéditeurs,

l'action « conteneurs » produit un lien social généralement fort avec les groupes bénéficiaires, tout en offrant une certaine concrétude à leur utilité sociale. Cette identification sociale est d'ailleurs à la base d'un développement d'échanges et de projets entre deux communautés localisées sur des continents différents. Ainsi, Emmaüs Bougival « *a des accords avec le groupe de Buenos Aires, de Piura, également avec le groupe de Nuevo Paris en Uruguay, un groupe au Togo qui est en cours de probation (A.T.E.P.). [Le groupe] essaie à chaque fois de démarrer avec des conteneurs, d'établir des contacts puis de s'investir et de monter des projets. Cela débouche sur des partenariats avec des conventions de 2 ou 3 ans* ». Enfin, la phase de cristallisation, débutant au retour du receveur, et se caractérisant par la rédaction tant par le donneur que le receveur d'un rapport de mission à destination d'Emmaüs International, témoigne d'une coopération complémentaire, chaque communauté rédigeant une partie du rapport. Le schéma suivant illustre ces modes de coopération :

*Schéma 3 : les formes de coopérations pour l'activité conteneur*



### **2.2.3. L'importance des facteurs caractérisant le projet dans l'évolution des coopérations au cours du temps :**

L'enchaînement de coopérations communautaires, complémentaires et communautaires, peut également se manifester selon une articulation complémentaire, communautaire, complémentaire. Plusieurs facteurs, déjà avancés dans la partie théorique, mais se confirmant dans l'analyse de terrain, peuvent expliquer ces deux modes de coopération.

- **L'assise interpersonnelle du projet** : Elle apparaît plus décisive dans le projet du lac Nokoué et secondaire dans l'activité conteneur.

- **La place accordée aux partenaires externes.** Si le choix des partenaires externes est primordial pour le projet lac Nokoué (dimension identitaire basée sur la volonté d’auto-gérer l’accès à l’eau), il apparaît comme secondaire dans l’activité conteneur (choix du transporteur).
- **La portée de ce projet pour le réseau.** Le projet Nokoué occupe une place stratégique pour Emmaüs international, car il constitue un élargissement de son domaine d’action, contrairement à l’activité conteneur.

Le tableau suivant synthétise les différents facteurs pouvant influencer les modes de coopération au cours d’un projet :

*Tableau 1 : les facteurs de coopération des projets eau et container*

<b>Facteurs déterminants les types de coopération</b>	<b>Projet eau</b>	<b>Projet container</b>
<b>Assise interpersonnelle du projet</b>	Oui (entre l’association « nous voulons l’eau » et Emmaüs Bénin-Pahou, et l’association CREPA et l’ONG GRACES, et Emmaüs International)	Pas forcément (les donneurs/receveurs ne se connaissent pas forcément au début)
<b>Importance des partenaires externes dans la réalisation du projet (types de compétences mobilisées et choix du partenaire -incidence sur le devenir du projet en termes de notoriété ou d’adhésion)</b>	Importance stratégique (d’eux dépendent la pérennité du projet, par exemple l’éducation à l’hygiène (association CREPA qui vise à modifier les comportements en matière d’hygiène), l’installation des bornes, la gestion de l’entretien des bornes fontaines (ONG GRACES qui forme à la gestion des fontaines), compagnons de groupes locaux français)	Importance tactique mais, le choix du transporteur a peu d’incidence sur la notoriété du projet ou sur l’adhésion des acteurs à sa réalisation (rôle logistique)
<b>Portée du projet</b>	Stratégique (forte portée identitaire pour Emmaüs)	Tactique (portée identitaire moindre)



	International)	
<b>Modes de coopération</b>	Communautaire, complémentaire, communautaire	Complémentaire, communautaire, complémentaire

### **Discussion et conclusion :**

Les formes prises par la coopération au sein de réseaux inter-organisationnels de l'ESS ne constituent pas en eux-mêmes de spécificités. En revanche, l'évolution des formes de coopérations au cours du projet dépend fortement de la structuration du projet, et du sens donné à ce dernier par le réseau inter-organisationnel. Plus généralement, l'analyse des réseaux internes organisationnels s'est largement focalisée sur la question des interactions qui opèrent entre les mécanismes de coopération et les relations de pouvoir. Sous cette perspective, les organisations locales disposent d'une marge de manœuvre variable vis-à-vis de mécanismes réticulaires de coordination qui peuvent se révéler plus ou moins coercitifs ou contraignants et parfois dépositaire une autorité centrale.

Le rôle de l'instance centrale d'Emmaüs international n'est pas tant d'imposer une coopération entre organisations locales par des règles des procédures en définissant des objectifs communs, que de démontrer sa capacité à transformer et à traduire les initiatives locales à l'échelle globale du réseau au service de la gouvernance des biens communs par une organisation volontaire au niveau des territoires locaux. À partir d'un projet accès à l'eau doté d'une nature locale institutionnelle, l'instance d'Emmaüs international lui confère un nouveau sens en tant qu'illustration d'un combat pour un droit fondamental des hommes : « *le droit à l'eau* ». De manière inverse, 5EI) s'est saisi d'un projet local symbolique les containers où il s'agissait à l'origine d'affirmer ensemble « sa » production de solidarité par la mise en place de liens locaux entre les différents groupes constituant Emmaüs pour le transformer en une initiative institutionnelle qui appelle, alors, la contribution de chacun dans une solidarité organisée entre Nord et Sud.

L'instance centrale ne fait pas que structurer la coopération, elle « *retraduit* » au sens de Latour et Callon (Callon 1986), c'est-à-dire : elle déplace, dé-territorialise et re-territorialise. Elle retravaille les initiatives locales pour leur conférer de nouveau sens, pour les inscrire dans de nouveaux contextes institutionnels. Le réseau n'est donc plus seulement un dispositif de coopération, il est aussi une instance de remédiation de l'action collective, de

recadrage symbolique de celle-ci, voire de reconfiguration institutionnelle. Un tel constat nous incite à dépasser une stricte perspective fonctionnelle sur les réseaux, analysée du seul point de vue de la coopération, pour aborder à la fois la valeur *institutionnelle* où le réseau s'affirme comme un champ générant des normes et des règles, productrices de légitimité ; ou encore : une valeur *symbolique*, où le réseau est avant tout un producteur de sens pour l'action organisationnelle, traduction du *sensemaking* de K. Weick (1995). Le réseau dispense alors de l'appartenance, de l'identité, et plus généralement permet aux actions de s'orienter vers la gouvernance des communs puisque ces actions revêtent une signification : « *la production sociale des solidarités* » (Lagroye, 1998). N'est-ce point-là la stratégie organisationnelle des entreprises d'ESS ?

### **Bibliographie :**

- Allouche, J., & Huault, I., 1998, « Contrôle, coordination et régulation: les nouvelles formes organisationnelles ». *Finance Contrôle Stratégie*, 1(2), 5-31.
- Ambroisine J., 2014, « Les communautés Emmaüs en Europe », *RECMA-revue internationale d'économie sociale*, avril, n°332, pp.74-89.
- Assens, C., 2003, « Le réseau d'entreprises: vers une synthèse des connaissances ». *Management international*, 7(4), 49-59.
- Artis A., Demoustier D. et Puissant E., 2009, « Le rôle de l'économie sociale et solidaire dans les territoires : six études de cas comparées », *RECMA-Revue internationale d'économie sociale*, n° 314, p. 18-31.
- Axelsson, B., & Easton, G. (Eds.), 1992., *Industrial networks: a new view of reality* (Vol. 11). London, eds. Routledge.
- Balcik, B., Beamon, B. M., Krejci, C. C., Muramatsu, K. M., & Ramirez, M., 2010, "Coordination in humanitarian relief chains: Practices, challenges and opportunities". *International Journal of Production Economics*, 126(1), 22-34.
- Brodiez-Dolino, A., 2008, *Emmaüs et l'abbé Pierre*. Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Callon, M., 1986, « Éléments pour une sociologie de la traduction: la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc ». *L'Année sociologique (1940/1948-)*, 169-208.
- Chédotel F. « Avoir le sentiment de faire partie d'une équipe : de l'identification à la coopération. », *M@n@gement* 3/2004 (Vol. 7) , p. 161-193
- Colletis G., Gianfaldoni P. et Richez-Battesti N., 2005, « Économie sociale et solidaire, territoires et proximité », *Revue internationale d'économie sociale*, n° 296, mai, p. 8-25.
- Dameron S., 2004, « Opportunisme ou besoin d'appartenance ? La dualité coopérative dans le cas d'équipes projet », *M@n@gement*, 7(3) :137-160.
- Dameron S., 2005, « La dualité du travail coopératif. », *Revue Française de Gestion* 5/2005 (n° 158), p. 105-120
- Durkheim, E., 1988, D »e la division du travail sociale », Neudruck 1930, 9. Aufl. Paris. Dt. Übers. Frankfurt.
- Edouard, S., Voisin, C., Ben Mahmoud-Jouini, S., Claret, N., & Geindre, S. T., 2004, « Une approche managériale de l'organisation réseau ». in Voisin C., Ben Mahmoud-Jouini S., Edouard S. *Les réseaux: dimensions stratégiques et organisationnelles*. Paris, Economica.

- Froehlicher, T.,1998, « Les liens sociaux entre dirigeants et le déclenchement de la coopération interentreprises ». *Finance Contrôle Stratégie*.
- Kenis, P., & Provan, K. G., 2009, “Towards an exogenous theory of public network performance”. *Public Administration*, 87(3), 440-456.
- Glémain P.(dir.), Lamon Ch., Murdock A., Parra C., Renoux M., 2011, *Evaluation des engagements et pratiques de solidarité*. Rapport final à Emmaüs International pour l’Assemblée Mondiale 2012, Anglet-France.
- Lagroye J., 1998, « La production sociale de la solidarité », in Chopart J-N., Outin J-L., Palier B., Rault D., Vidana J-L., *Produire les solidarités. La part des associations*. MIRE-Rencontres et Recherches, Imprimerie Nationale, Paris.
- Lasserre G.,1959, *La coopération*. PUF, Paris.
- Mammar El Hadj S., Chédotel F., Pujol L., 2015, « Construire un projet inter organisationnel dans l’économie sociale et solidaire. Quel lien entre l’identification et l’émergence d’une compétence interorganisationnelle ? », *Revue Française de Gestion* 1/2015 (N° 246), p. 159-173.
- Mandard M., 2012, « L’influence des réseaux inter-organisationnels sur les partenariats d’entreprises. », *Management & Avenir* 1/2012 (n° 51), p. 99-115
- Milward, H. B., & Provan, K. G., 2003, “Managing Networks effectively”. In *National Public Management Research Conference, Georgetown University, Washington, DC October*.
- Provan, K. G., & Kenis, P.,2008, “Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness”. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 229-252.
- Mathe R. (dir.), 1983, *Le fait coopératif et mutualiste*. Actes du Colloque pluridisciplinaire – TRAMES, Limoges 12-13-14 novembre 1981.
- Vanier M., 2009, *Territoires, territorialité, terrotorialisation. Controverses et perspectives*. Rennes, Presses Universitaires de Rennes.
- Weick, K. E.,1995, *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Ca : Sage Publications
- Xu, L., & Beamon, B. M., 2006,. « Supply chain coordination and cooperation mechanisms: an attribute - based approach”. *Journal of Supply Chain Management*, 42(1), 4-12.