

L'appropriation de la coopération et des pratiques de solidarité au sein de groupes locaux: le cas Emmaüs International.

P.Glémain, J.Urasadettan et A.Amintas¹.

Résumé : Le présent papier résulte d'une recherche de terrain effectuée en 2012 auprès des groupes locaux d'Emmaüs International, répartis sur les cinq continents. Elle a été conduite dans le cadre d'un programme de recherche partenarial. Elle visait à comprendre à la fois la coopération de ces groupes au sein même du mouvement international et au service de celui-ci traduit en réseau, et à comprendre l'implication de ces mêmes groupes au sein de leur propre territoire d'appartenance. Au terme de cette enquête de terrain, nous constatons une très forte implication dans tous les dispositifs de solidarité internationale en particulier dans le cadre de l'évènement de la vente annuelle. En revanche, les chantiers prioritaires rencontrent une implication plus modérée, sauf pour le projet d'accès à l'eau, en raison d'une certaine incompréhension des groupes de la nature et du degré de coopération attendus, d'où résulte une certaine perte de confiance qui se traduit par une demande de plus d'échanges interpersonnels. Sous le prisme de l'ANT, nous cherchons à comprendre les processus de décision et d'implication d'actants-réseau à la source de la coopération plus que de la collaboration. Nous nous consacrons ici au chantier prioritaire d'accès à l'eau, à partir des entretiens que nous avons conduits auprès des groupes locaux francophones. Les entretiens ont été conduits en français auprès des groupes francophones situés en France et en Afrique (Bénin et Côte d'Ivoire). Ceux-ci ont été retranscrits puis analysés dans le cadre d'une grille de lecture proposée en annexe du papier. Ce n'est donc qu'une partie de notre travail de recherche qui est présentée ici sous forme d'article.

Mots-clés : réseaux, groupes locaux, entreprise étendue, Emmaüs International, ANT.

¹ Maîtres de Conférences en Sciences de Gestion, Université de Rennes 2, Ciaphs EA A2241-axe 2 Intégration et Société. pascal.glemain@univ-rennes2.fr; jennifer.urasadettan@univ-rennes2.fr; pascal.glemain@univ-rennes2.fr . UFR Sciences Sociales (AES). Place du Recteur Henri Le Moal. CS24307. 35043 Rennes cedex.

À l'issue de son assemblée mondiale de 2003, le mouvement Emmaüs International a décidé de rendre prioritaires cinq domaines d'actions afin de structurer son organisation : le droit à l'éducation, le droit à la santé, l'accès et la gestion publique de l'Eau, la finance « éthique »² et les droits des migrants. L'objectif consistait déjà à inciter les différents groupes locaux d'Emmaüs à la coopération, en s'appuyant sur ces projets d'action collective pour construire une parole politique commune à tout le réseau dans le cadre d'une stratégie d'appropriation par les actants (humains ou non-humains) définis par Greimas et Courtes (1992, p.5), comme : ceux qui « *accomplissent ou subissent un acte* ». En l'occurrence, ce sont les groupes locaux qui sont les actants du mouvement Emmaüs International.

Par la suite, Emmaüs international a souhaité, à l'issue de sa nouvelle assemblée générale d'octobre 2007 à Sarajevo (Bosnie), conduire une évaluation des engagements et des pratiques de solidarité internationaux pris en 2003. Il s'agissait pour le mouvement international d'abord de mettre l'accent sur la conformité de ses actions et de ses valeurs, puis de questionner l'équité et la justice dans ses échanges solidaires, et enfin de préciser le caractère participatif et démocratique des actions menées à l'échelle mondiale par ses actants locaux. Cette démarche répondait d'une volonté « *d'évaluer la pertinence et l'efficacité des engagements et pratiques de solidarité tant au Nord qu'au Sud, et d'effectuer les éventuels ajustements et d'alimenter la réflexion des instances du Mouvement* » (Motion 17 de la XIème assemblée générale d'Emmaüs International – Évaluation des pratiques de solidarité du Mouvement International)³, Cette évaluation concernait les groupes locaux situés dans les quatre régions planétaires suivantes, et répondant de la géographie du Mouvement : Afrique (secrétariat régional à Ouagadougou), Amérique (secrétariat régional à Montevideo), Asie (secrétariat régional à Pondichéry), et Europe (secrétariat régional à Montreuil). Or, l'évaluation de 2007 montre que les incitations posées en 2003 et visant à favoriser les coopérations en interne, n'ont abouti finalement qu'à très peu de projets formels. En d'autres termes, pourquoi l'appropriation du changement par les actants-réseau ne s'est-elle pas produite ainsi qu'il l'était attendu par le Mouvement Emmaüs International ? Qu'est-ce qui explique que les actants (groupes locaux) aient plus subi qu'accompli les actes associés aux différents chantiers prioritaires posés en 2003 ?

² La qualification adoptée par le mouvement est discutable. En effet, il ne s'agit pas dans les faits d'une finance éthique reposant sur des investissements socialement responsables (ISR), répondant des critères ESG pour environnement- social-gouvernance. C'est d'une finance solidaire dont il s'agit, soit sous forme de capital-risque de proximité, soit sous la forme de placements de partage.

³ Motion qui fut d'ailleurs approuvée à une large majorité.

Dans l'absolu, nous pouvons chercher à apporter des éléments de compréhension et de réponse en nous appuyant sur le courant de l'ANT ou « *actor network theory* » même si celui-ci est discuté tant au niveau de sa méthodologie qui, pour certains, n'existe pas ; que par sa démarche selon laquelle « *le processus de traduction se comprend comme le mécanisme par lequel le monde social et naturel advient, et dans certains cas n'advient pas* » (Bréchet et Desreumaux 2007, p.6). En quoi cet échec s'expliquerait-il pour partie par la non-appropriation ou bien la mauvaise appropriation des décisions politiques du Mouvement Emmaüs International par les actants que sont les groupes locaux ?

Nous choisissons d'appréhender Emmaüs International comme une entreprise étendue, c'est-à-dire comme : un ensemble de groupes locaux associés et organisés autour de projets communs, et qui ne font pas autant réseau qu'on ne le penserait mais, qui coopèrent dans un double mouvement d'accomplissement et de soumission de leurs actes. Nous posons comme hypothèse d'analyse que l'une des explications tient de la diversité des modèles de management qui existe entre les groupes eux-mêmes en tant qu'organisations singulières, et selon les pays dans lesquels ils sont localisés parce qu'ils subissent des influences socio-économiques et politiques locales. Pour le démontrer, inscrire notre démarche dans le courant de l'acteur-réseau (Steen *et al.*, 2006) semble pertinente tant nous cherchons à comprendre l'activité de fabrication du réseau Emmaüs International à partir des actants que sont les groupes locaux situés sur les quatre régions structurant le territoire d'action du Mouvement.

Plusieurs questions viennent à nous : Comment cette intention stratégique appelant à évoluer selon une logique de projet d'entreprise étendue a-t-elle été reçue et perçue par les entités locales ? Comment ces logiques de coopération organisée entre les différents groupes locaux peuvent-elle se développer ?

Après avoir abordé dans un premier temps les notions d'appropriation et de couplage lâche pour analyser le Mouvement Emmaüs International, nous verrons dans un second temps les facteurs d'appropriation permettant aux groupes locaux de coopérer entre eux en qualité d'actants au sein du Mouvement.

Nous précisons que nous consacrons ici uniquement à Emmaüs International, même si à l'instar des travaux de Ambroisine (2014, p.77) dans son étude d'Emmaüs Europe, il aboutit à une même différenciation des actants au sein de cette région particulière : « *en France, le pouvoir est réparti entre le président et les deux co-responsables. Cette direction bicéphale permet de distinguer la dimension associative et celle qui concerne la gestion. En Espagne, ce sont les fondateurs qui s'installent à la direction de la communauté : en évoluant vers des modèles plus marchands, les anciens fondateurs deviennent directeurs. Enfin, à la tête des communautés britanniques, il existe un board of trustees (bureau exécutif) et une direction organisée autour de deux postes : un responsable de l'activité économique et un responsable de l'activité sociale. Dans la majorité des cas, la direction s'associe à une équipe d'encadrement (moniteurs d'ateliers et travailleurs sociaux) ».*

1. Revue de littérature : s'appropriier une injonction de coopération dans un système de couplage lâche.

1.1. Le point sur la notion d'appropriation :

L'appropriation est définie par Grimand (2006, p.17) comme « *un processus interprétatif, de négociation et de construction du sens à l'intérieur duquel les acteurs questionnent, élaborent, réinventent les modèles de l'action collective* ». Ainsi, les récipiendaires de ce changement le transforment et lui insufflent du sens, en faisant évoluer leurs représentations à son égard. A cet égard, nous ne sommes pas loin de l'appropriation des projets de développement dans les pays du sud. En effet à lire, Ouédraogo (1992, p.14), on constate que dans le cas du Burkina Faso : « *l'appropriation est vue comme une démarche multidimensionnelle d'intégration complexe par laquelle les populations cherchent effectivement à maîtriser par des décisions qui leur sont propres le processus d'un changement mélioratif durable dans lequel on les a engagées ou dans lequel elles se sont engagées en vue de contrôler le fonctionnement de leurs vies ou de leurs communautés; ce qu'elles ne faisaient pas ou ce qu'elles ne faisaient plus* ». Il s'agit ici d'humains mais, si nous empruntons la voie de la sociologie de la traduction de Callon et Latour (1990) alors les groupes locaux du Mouvement Emmaüs International peuvent être des actants non humaine qui eux aussi : cherchent à maîtriser par des décisions subies ou accomplies le changement mélioratif durable dans lequel le mouvement les a engagés ou dans lequel ils se sont engagés

au service de leur propre territoire au sein d'une des quatre régions d'intervention. A ce titre, et toujours si l'on se réfère à Callon et Latour (1990), alors nous avons bien affaire à un réseau. En effet, pour ces auteurs, un ensemble d'entreprises comme un sous-système d'un ensemble plus vaste peuvent être appréhendés comme des réseaux (Callon et Latour 1990, p.55). Dans le contexte qui est le nôtre, la question de l'appropriation s'exprime à travers la complexité d'internalisation d'injonctions venue non seulement du sommet (Emmaüs International) et qui fait sens au niveau de chaque groupe local en référence au mouvement, mais aussi au niveau local c'est-à-dire du lieu d'action et d'intervention de chaque groupe local avec des paramètres très différents pour faire du développement social durable.

Théoriquement, la théorie de l'acteur-réseau (Actor-Network Theory) semble correspondre à notre terrain de recherche, même si de fait nous sommes plutôt en présence d'une théorie de l'actant-réseau au sens de Cazal (2007) car, ce sont les groupes locaux qui nous intéressent, parce qu'ils sont les relais actifs de la bureaucratie du Mouvement Emmaüs International - si nous nous référons à Crozier (1963) - là où des hommes et des femmes décident pour les autres. Le réseau que nous appréhendons ici est alors le moyen de décrire les phénomènes (Cazal 2007, p.7) d'appropriation à la source de la coopération, qui agitent Emmaüs International du sommet vers la base et vice-et-versa dans une perspective d'adaptation au changement.

A ce titre, ce terrain de recherche ouvre une autre perspective : celle de l'analyse de l'appropriation d'un changement voulu par le Mouvement lors de ses AG de 2003 puis de 2007. Or, théoriquement, il existe quatre logiques permettant d'analyser l'appropriation d'un changement. La perspective rationnelle ou instrumentale, qui peut être assimilée à la perspective intégratrice de Frost (1991), l'appréhende comme un vecteur de rationalisation de l'action et de la décision managériale, assimilant toute ambiguïté à de la résistance au changement. La perspective socio-politique voit l'appropriation comme un support de légitimation de l'action faisant l'objet de stratégies personnelles ou collectives, tandis que la perspective cognitive insiste sur la dimension d'apprentissage véhiculée par le changement, « *permettant à l'auteur de questionner sa propre pratique* » (Frost 1991, p.244). La perspective symbolique, quant à elle, interprète le changement et les outils de gestion créés comme un vecteur de construction du sens. L'émergence d'une construction simultanée des représentations de l'environnement des individus ou « *sensemaking* » (Weick et Roberts, 1993), se caractérise également par sa fonction identitaire: en produisant son environnement, l'individu ou le groupe définit les frontières de sa personnalité et s'inscrit dans un contexte

précis. Pour Rojot (2005), la création d'un sens collectif se développe en période de fort changement et diminue, lorsque le contexte devient plus routinier. Cette perspective symbolique se rapproche de la perspective de fragmentation énoncée par Frost, en ce que l'ambiguïté inhérente à toute organisation nécessite de la part de ses acteurs une « *enaction* » constante, motivée par une quête de sens.

Selon Alter (2005), le processus d'appropriation d'un changement est précédé d'une phase d'invention, et suivi d'une phase d'institutionnalisation par la direction. L'étape de « *l'invention* » émane de la direction. Elle consiste en l'imposition d'un changement organisationnel, impliquant des transformations non appréhendables par le personnel. Ce changement apparaît comme « *dépourvu de sens, bizarre, dysfonctionnel, inapproprié, incompréhensible, surdimensionné ou simplement inadapté* » (p.68). L'étape de l'appropriation figure la transformation de cette invention organisationnelle en incitation à l'innovation. Ce passage n'a rien de mécanique, l'incitation pouvant rester à l'état « d'invention dogmatique », et être maintenue de force par la direction. Toutefois, les acteurs peuvent se projeter dans « une histoire qui fait échec à l'absurde », et se mobiliser progressivement, « *lorsqu'ils parviennent à apporter un sens à l'invention initiale* » (p.69). Les utilisateurs trouvent progressivement un sens, un autre usage, et une efficacité à cette « incitation », en l'adaptant à leur activité. La phase d'institutionnalisation correspond à l'intervention de la direction afin d'autoriser, de diffuser ou d'interdire les pratiques développées au sein du groupe des « innovateurs ».

Cette notion nous apparaît utile pour appréhender la tentative d'Emmaüs International pour inciter les entités locales plurielles dans leur modèle de management, à coopérer davantage au service du mouvement. D'autant plus que nous actants sont non-humains : les groupes locaux, même si ceux-ci sont managés par des hommes que nous avons interviewés. Ce sont bien les logiques d'action coopérative qui font réseau au sein du mouvement Emmaüs International que nous cherchons à comprendre et à expliquer.

1.2. Le point sur la notion de couplage lâche :

La conformation des organisations aux objectifs et aux normes institutionnelles peut être appréhendée à travers la notion de découplage. En effet, les entreprises adoptent des structures correspondant aux formes institutionnalisées largement répandues dans leur environnement, sans qu'elles n'aient pour autant de rapport direct avec la recherche d'efficacité. Cette structure formelle, déconnectée des pratiques organisationnelles réelles,

caractérise un découplage au sein de l'organisation (Meyer et Rowan, 1977). Bien que présenté par la théorie néo-institutionnelle comme une recherche de mise en conformation symbolique aux attentes externes ou comme un mécanisme de légitimation vis-à-vis de l'environnement, le phénomène de découplage reste cependant complexe à appréhender, et soumis à de grandes variétés de configurations. Oliver (1991, 1992) présente ainsi une typologie des réactions face à la conformation allant : de l'acceptation au développement de stratégies manipulatoires. Chaque réaction induit du découplage, dont la teneur dépendra de l'influence réciproque des parties prenantes. Cependant, cette notion de découplage peut apparaître comme négative telle qu'elle est traitée par la théorie néo-institutionnelle, en ce que l'objectif à atteindre par l'organisation résiderait dans la mise en conformité des spécificités locales aux exigences de l'environnement. Zelinschi *et al.* (2013) distinguent le système de couplage lâche d'Orton et Weick (1990) du découplage, en ce que ce dernier concept est compris comme un moyen de faire évoluer l'organisation en lui permettant de gérer ses ambiguïtés. Ainsi, dans certaines situations, l'organisation fera simultanément preuve de couplage lâche (sur certains attributs de la norme à respecter) et d'alignement (sur d'autres attributs).

La notion de système de couplage lâche a été mise en évidence par Thompson (1967) pour souligner les limites de la conception classique de l'organisation à saisir, et à décrire la façon dont elle gérait les contradictions de sa structure de pratiques. Selon Glassman (1973), il est possible de parler de systèmes de couplage lâche au sein des organisations quand ces dernières ont peu de variables en commun, ou des variables communes faiblement liées entre elles. Weick les décrit en termes de liens et les appréhende comme des systèmes, dont certains éléments restent distincts et dotés d'une identité propre, tout en étant flexibles et dépendants les uns des autres (Orton et Weick, 1990). La notion de système de couplage lâche (*loose coupling system*) met ainsi en évidence la façon dont les organisations gèrent leurs contradictions en internes.

Cette vision d'une organisation composée simultanément de liens forts et de liens faibles entre sous-systèmes permet à ses acteurs d'accepter, et de gérer, les ambiguïtés inhérentes à chaque localisation. Ainsi, si un système est flexible et que ses éléments sont totalement interdépendants et n'ont aucune particularité les uns par rapport aux autres, il s'agit d'un système étroitement couplé. En revanche, un système à la fois réactif au niveau global et dont les éléments sont localement indépendants, sera faiblement couplé. Mobilisée pour souligner de telles dispositions organisationnelles, la notion de couplage lâche a donné lieu à de nombreuses études, notamment dans le domaine de l'éducation nationale (Weick,

1976, Lutz, 1982), des *Joint venture* (Bygrave et Minniti, 2000), ou de l'offre de santé (Luke et al. 1989, Jansen et al. 1994). Il a également été mobilisé pour étudier la pérennité des réseaux d'acteurs sociaux (Lémieux 1999), les couplages lâches permettant de gérer la grande hétérogénéité des acteurs y participant.

Ce concept nous paraît adapté pour appréhender la structure étudiée. Le groupe Emmaüs International est en effet un mouvement qui repose sur un réseau de groupes locaux à l'échelle mondiale, organisé lui-même en quatre régions comme nous l'avons rappelé, et disposant d'une gouvernance centralisée en France mais partagée par des leaders locaux. Il est composé d'entités locales évoluant concomitamment à une entité internationale (Emmaüs international). Ces entités doivent à la fois être réactives localement et coopérer non seulement avec d'autres groupes (faisant partie d'Emmaüs ou non), mais aussi avec Emmaüs international lui-même. Le réseau étudié présente ainsi des interactions étant de nature « *plus soudaine que continue, plus occasionnelle qu'habituelle, plus marginale que totale, plus indirecte que directe et plus lente qu'immédiate* » (Weick, 1976). Pour autant, ces interactions stratégiques apparaissent dans les mots de l'Abbé Pierre comme structurantes : « *Le mouvement Emmaüs consiste dans la rencontre de quelques personnes qui, portant leurs regards vers d'autres détreesses, décident ensemble d'unir leurs efforts. Je pense que c'est cela le fond du mouvement* »⁴.

2. Le terrain de recherche :

2.1. Présentation du terrain de recherche et de la méthodologie employée :

Le mouvement Emmaüs a été fondé en Novembre 1949 par l'abbé Pierre. Entre 1959 et 1963, ce dernier mène une série de conférences à travers le monde et fonde de nouvelles communautés, qui prépareront l'avènement d'Emmaüs international, en 1971. Emmaüs International est bien le résultat d'une intention qui : « *appliquée au projet, devient collective en passant de la vision d'un générateur (en l'occurrence l'Abbé Pierre) à son appropriation par les parties prenantes (les groupes locaux ou communautés). Elle se dissémine au niveau du projet. Elle se nourrit elle-même d'intentions individuelles des parties prenantes (ici les groupes locaux) impliquées dans un idéal objectif. Emergence d'un jeu complexe fait d'attentes individuelles, d'expression de pouvoir, de capacité à influencer les objectifs de*

⁴ Verbatim extrait de tam-tam n°43 de juin 2010 consacré à la Vente de Solidarité.

l'organisation, l'intention collective qui s'exprime est alors une construction qui repose sur des piliers au service du projet et de son évolution » (Cadiou 2010, p.13).

Le mouvement compte actuellement 337 communautés, réparties dans 37 pays. Bien que le mouvement Emmaüs comporte quatre niveaux d'actions (International, régional, national et local), il ne constitue pas en soi une Fédération ainsi qu'il en est habituellement dans le secteur associatif. En effet, chaque communauté est libre d'adhérer au niveau qu'elle souhaite. Ainsi, une communauté locale pourra adhérer au niveau international, sans adhérer forcément au niveau régional, ni national. C'est le cas de la plupart des communautés d'Afrique mais, ce n'est pas le cas des communautés françaises, toutes affiliées à Emmaüs France. De plus, une communauté peut adhérer à plusieurs niveaux ou bien à un seul niveau, selon son choix, ce qui en fait un actant à part entière. Il n'est d'ailleurs pas rare de trouver des communautés adhérentes au niveau national et international, mais pas au niveau régional. La nébuleuse Emmaüs est ainsi caractérisée par la coexistence, voire l'indépendance de ses structures, sans qu'il n'y ait nécessairement de liens hiérarchiques entre elles. Ainsi, chaque niveau d'action (International, régional, national) est gouverné par un conseil d'administration, où siègent des conseillers d'Emmaüs International (CEI), qui peuvent appartenir ou pas à d'autres niveaux du mouvement. Ces derniers effectuent chaque année le bilan des actions passées, et sont également en charge des orientations du mouvement en termes : de finances⁵, de formation, de communication, d'appartenance au mouvement, et des actions politiques et de solidarités. Selon le ou les niveaux d'adhésion choisis, chaque communauté s'engage, en plus de sa cotisation, à mener différentes actions. Ainsi, au niveau national, elle doit une fois par an au moins tenir un salon de vente de solidarité. Ainsi pour Raihan Ali, président d'Emmaüs Asie : *« plus que précieuse, cette vente est l'unique source qui alimente les projets de solidarité : elle est donc un des rouages indispensables au mécanisme de soutien entre groupes. Elle est aussi une manière très concrète de prolonger à l'échelle internationale le sens profond qui guide l'action d'Emmaüs : soutenir et accompagner ceux qui en ont le plus besoin »*⁶. En d'autres termes, ce président souligne l'importance des tensions et des équilibres au sein du mouvement de l'appropriation de l'action au service de la « force collective » portée par la coopération entre les groupes locaux

⁵ Chaque membre verse chaque année sa contribution qui est calculée selon la nature de l'activité de sa structure : soit économique, soit exclusivement sociale. L'idée est que le mouvement doit être indépendant financièrement pour agir aux quatre coins du monde, autant que faire se peut grâce aux contributions perçues.

⁶ Verbatim extrait du tam-tam n°43 de juin 2010.

(opérer avec-*cum operare*), et de celle au service du territoire local dans d'autres configurations de collaboration (travailler avec-*cum laborare*).

Au niveau international, les groupes doivent tous réaliser au moins une vente annuelle de solidarité pour financer les actions de solidarité internationale des groupes les moins bien lotis, et participer au moins à une « action prioritaire » prônée par Emmaüs International. Ces actions prioritaires, issues de l'assemblée mondiale de 2003, sont comme nous l'avons déjà précisé : le droit à l'éducation, le droit à la santé, l'accès et la gestion publique de l'Eau, la finance « éthique »⁷ et les droits des migrants. En valorisant ces cinq thèmes prioritaires communs, Emmaüs International tente d'inciter les différents groupes d'Emmaüs à coopérer pour faire mouvement dans la cadre d'un réseau. L'objectif de moyen terme vise à construire une parole politique commune et partagée au sein du mouvement Emmaüs international, sur la base des actions précédemment développées. Les cinq thématiques jugées prioritaires par Emmaüs international ont été largement communiquées à l'ensemble du groupe tant oralement lors des assemblées générales régionales et locales, que via la diffusion du journal interne tam-tam. Ces communications, directes ou indirectes, ont été l'occasion de relayer ces « actions pilotes » correspondant au développement de coopération intergroupes, et entrant dans l'une des cinq thématiques prioritaires. A ce titre, l'action du « lac Nokoué » consistant à rendre l'eau potable accessible à la population locale par la construction de 12 bornes fontaines d'eau potable et de 12 blocs toilettes-douches et lavoirs, constitue l'action la plus citée en exemple par Emmaüs International, car elle fait entre dans la thématique de l'accès et la gestion publique de l'eau. Elle a fait l'objet d'un film « les compagnons de l'eau-épisode 2 » disponible en trois langues, et adressé à tous les groupes Emmaüs.⁸ En revanche, si elle fait coopérer plusieurs acteurs locaux (Emmaüs Pahou, l'association locale des pêcheurs du lac, les collectivités locales, la population elle-même), elle montre moins le développement de coopération entre membres du mouvement que la force collective du mouvement Emmaüs International lui-même, animée par la chargée des solidarités au Secrétariat International Emmaüs.

⁷ La qualification adoptée par le mouvement est discutable. En effet, il ne s'agit pas dans les faits d'une finance éthique reposant sur des investissements socialement responsables (ISR), répondant des critères ESG pour environnement- social-gouvernance. C'est d'une finance solidaire dont il s'agit, soit sous forme de capital-risque de proximité, soit sous la forme de placements de partage.

⁸ C'est la journaliste Aurélie Legrand qui a été à l'œuvre sur ce support de communication.

Méthodologie de la recherche

Le déroulement de l'étude s'est déroulé en trois grandes phases : une phase pilote à l'issue de la rédaction d'un premier questionnaire durant laquelle 9 interviews-pilotes ont été réalisés (sur un total prévu de 10) à la fin de l'année 2010 et début d'année 2011. Cette première phase a permis la rédaction du guide d'entretien et du questionnaire utilisé lors de la seconde phase de l'étude. Cette dernière a consisté en la réalisation de 76 interviews (sur un total prévu de 90) portant le total d'entretiens téléphoniques réalisés à 85. Ce recueil de données nous a permis la réalisation de la troisième phase de l'étude consistant en l'analyse de ces entretiens, dont le papier de recherche présent est issu.

Le choix des groupes contactés pour l'étude correspondait à une double volonté : celle de recueillir une quantité importante d'informations de manière à pouvoir conduire une analyse précise et fouillée, et celle de s'assurer de l'exhaustivité des informations recueillies. Ainsi, si l'objectif initial était d'interroger 100 groupes sur les 317 adhérant à Emmaüs International, nous l'avons presque atteint avec nos 85 entretiens réalisés (soit près de 27% de groupes interrogés à l'échelle internationale). Parmi ces groupes, il faut distinguer les groupes « donneurs » qui représentent 76,5 % de notre échantillon, des groupes « receveurs » qui comptent pour 23,5% de celui-ci.

La constitution de l'échantillon a obéi à deux principes : la représentativité et le hasard. Ainsi un tri a d'abord été effectué de manière à classer les groupes selon leurs niveaux d'engagement au sein des activités d'Emmaüs International. Ensuite, une attention a été portée à la répartition géographique des groupes. Enfin, la sélection finale n'a obéi à aucun critère objectif ou subjectif de nature à fausser les résultats de l'étude. Un système de catégories et de notation a été créé pour sélectionner l'échantillon de groupes locaux utilisé pour l'étude. De même que pour la liste des groupes membres, le siège d'Emmaüs International (EI) nous a fourni les données en sa possession concernant les membres des groupes. Ainsi nous avons pu contacter directement les personnes ayant le plus de responsabilités, au sein de chaque groupe de l'échantillon. L'ensemble des interviewés présente une ancienneté significative (9 ans) au sein du mouvement Emmaüs International

Si le questionnaire a été rédigé sous forme matricielle, les entretiens ont été eux de type semi-directif. Eu égard à notre protocole, trois questions s'imposaient à nous :

- Quelle adéquation entre les objectifs du mouvement EI et ses moyens pour les atteindre?

- Quelles avancées dans l'organisation du mouvement pour que la coordination entre les groupes, les élus, les instances nationales, régionales et internationales s'améliore?
- Quel sens donner, pour chacun, à l'appartenance à un mouvement international?

2.2. Résultats de recherche :

2.2.1. Des niveaux variables de coopération : le cas de l'eau

L'incitation mise en œuvre par Emmaüs International a fait l'objet d'une appropriation, mais à des niveaux variables. Trois cas, brièvement exposés dans le tableau suivant (tableau 1), illustrent ces disparités : celui d'une incitation qui a abouti à une coopération entre membres (cas de l'eau), une incitation qui n'a pas abouti à une coopération (cas de l'éducation), et une coopération qui s'est développée sans incitation préalable (cas de l'activité conteneur).

Tableau 1 : les configurations d'appropriation par les membres

Invention organisationnelle d'Emmaüs International	Incitation à innover	
	Confrontation avec le terrain	Degré d'appropriation
Faire coopérer les groupes entre eux par le développement de projets communs liés à l'une des actions prioritaires	Cas de l'eau : L'intention est approuvée et trouve facilement à se réaliser sur le terrain	Appropriation totale : projets coopératifs développant une action prioritaire
	Cas de l'éducation : L'intention est approuvée mais est difficilement répliquable sur différents terrains	Appropriation partielle : projets individuels développant une action prioritaire
	Cas de l'activité Conteneur : la coopération est l'essence de cette activité mais ne coïncide pas avec une action particulière	Appropriation partielle : projets coopératifs développant une action non prioritaire

Nous nous centrerons sur le cas de l'eau, ayant fait l'objet d'une appropriation ayant abouti à des projets nécessitant une coopération entre différentes communautés d'Emmaüs. Pour ce faire, nous allons nous appuyer dans le cadre de ce papier sur les entretiens que nous avons conduits⁹ en français en France, au Bénin et en Côte d'Ivoire.

⁹ Les interviewés sont le responsable et la présidente d'Emmaüs Ruffec, le responsable d'Emmaüs Poitiers, le responsable Côte-d'Ivoire Emmaüs, et le responsable d'Emmaüs Pahou au Bénin.

L'action prioritaire « Eau » a fortement été valorisée par Emmaüs International auprès de ses membres, notamment par le biais du programme Nokoué. Force est de constater que ce chantier a donné lieu à une forte appropriation au sein du mouvement de la base au sommet, s'est traduit par le développement d'une forte coopération entre les groupes locaux et au sein même de ceux-ci. La coopération étant rendue d'autant plus facile, qu'elle permettait en effet l'implication de tous les membres des groupes, du compagnon au responsable. Les *verbatim* ci-après traduisent les implications coopératives de différents groupes français, par exemple, dans le cadre de cette action prioritaire. Le groupe Emmaüs Toulouse déclare : « *On a un compagnon qui est allé au Bénin pendant 2 semaines* » pour se rendre compte du terrain où se déroulerait l'action. Le groupe Emmaüs de Vesoul s'est également approprié le projet en missionnant des personnes : « *On a participé par le biais de compagnons et un collègue qui se sont rendus là-bas* ». Dans tous les entretiens que nous avons effectués, nous rencontrons la même unanimité quant à cette coopération d'intérêt général, au service de la solidarité locale et du développement socialement soutenable. C'est le groupe Emmaüs Tohoué qui traduit le mieux ce projet collectif qui fait converger tous les projets individuels portés par les groupes locaux de par le monde, et en particulier ceux qui sont francophones : « *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* ». La langue partagée par les actants n'est sans doute pas neutre dans ce phénomène car, elle facilite le processus d'appropriation et les allers-retours coopératifs entre groupes locaux, et institutionnels entre les groupes locaux et le mouvement.

Cette appropriation des objectifs d'Emmaüs international peut s'expliquer également par son ampleur, et surtout par sa mise en avant au sein du mouvement lui-même au cours de ces dernières années dans le cadre de sa stratégie de communication. En effet, cette thématique s'articule autour de deux idées fortes partagées par l'ensemble des acteurs du mouvement : le droit fondamental d'avoir accès à l'eau, et, la gestion publique de cette ressource confiée à une entreprise solidaire d'utilité sociale. Solidaire parce qu'elle consolide (*in solidum*) le processus du développement socialement soutenable au niveau local, tout en renforçant la dignité humaine (valeur forte portée par le mouvement Emmaüs). Même si dans les faits un peu moins de la moitié des groupes interrogés (45%) se disent impliqués dans des projets au titre de cette action, ce niveau d'implication coopératif reste tout à fait significatif au sein de mouvement Emmaüs International. En comparaison, la participation des groupes

interrogés sur les autres actions politiques prioritaires n'excède pas 33%. L'un des responsables du groupe local de Poitiers fait part de sa stratégie d'actant sensibilisé à la problématique de l'accès à l'eau, mais regrette que comme dans d'autres chantiers il n'ait pu aller sur place : *« on cherche à répondre à des besoins collectifs (échanges, supports, etc.). Ce n'est pas parce qu'Emmaüs International va lancer un appel qu'on y adhère toute de suite. L'échange est au cœur de notre stratégie. On fait des réunions de 15 à 20 personnes pour construire l'échange. Le DVD du lac Nokoué c'est très bien. C'est la recherche du collectif qui est très bien. C'est un excellent outil pour savoir si sur on s'engage dans le projet. L'échange, c'est que quelqu'un vienne nous expliquer. L'idéal c'est qu'on y aille, comme en Roumanie. Une délégation s'est déplacée »*. En ce qui concerne la Côte d'Ivoire, le responsable du seul groupe local et donc de son Pays au sein du mouvement, voudraient aller plus loin mais : *« en Côte d'Ivoire n'existe qu'un seul groupe, donc c'est difficile d'être sur les cinq chantiers. Chaque année, il y a une journée mondiale de l'eau... On participe ! Le microcrédit aussi. La solidarité aujourd'hui c'est dans une situation dramatique avec le chômage, le VIH, la prostitution... On a du mal à développer ça actuellement. Il faut qu'on trouve au niveau local les moyens pour secourir les personnes : microcrédit, apprentissage pour les jeunes, l'accès au marché pour les femmes. Il faut qu'on travaille autour des problèmes de chômage, d'éducation, de santé, etc. »*.

Le processus d'appropriation ici consiste donc à agir localement à partir des réalités socio-économiques observées en cherchant les collaborations possibles en vue de consolider la solidarité sociale, et à penser global en énonciation avec le Mouvement afin de soutenir l'amélioration des situations d'accès à l'eau ici et là-bas. A ce titre, le projet individuel du groupe local rejoint les préoccupations liées à la situation de son pays, tout en participant au projet collectif qui fait force d'action collective au service de la facilitation de l'accès à l'eau dans le cadre d'un engagement processuel et coopératif. Cela se traduit au Bénin par une appropriation locale préalable dans le cadre d'une proximité sociale et géographique. Ainsi, pour le responsable d'Emmaüs International du Bénin qui est aussi à la tête du groupe local de Pahou : *« Pour l'Eau, la gestion doit être faite par la population elle-même. Je suis élu du mouvement au niveau local, en relation avec les autorités gouvernementales. Le lac Nokoué c'est un défi pour 70000 personnes. Il faut travailler ensemble pour lutter contre l'analphabétisme. L'installation des latrines, c'est une grande satisfaction morale ; comme aider les petites gens à se prendre en charge »*. Le degré de force des liens nous permet-il d'aller plus loin dans la compréhension de l'actant-réseau coopératif observé ?

2.2.2. Liens forts et liens faibles : les ressorts de la coopération

La coopération engendrée par l'action prioritaire « eau » ne s'est pas étendue au projet éducation. Une première explication réside dans la superposition des niveaux d'actions d'Emmaüs (International, régional, national), qui si elle illustre bien la volonté d'indépendance sur laquelle s'est bâtie le mouvement (Laville, 2014), contribue à diluer la cohérence entre registres nationaux et internationaux. Cette structuration ne favorise pas l'émergence de coopération entre pays, dans le sens où les pays adhérents au niveau national n'ont pas toujours traité l'information sur les actions menées au niveau international, et ne sont pas incités à le faire malgré les efforts de communication *via* le magazine tam-tam, ou les documentaires filmés et adressés à chaque groupe. Emmaüs International apparaît comme une gouvernance éloignée et comme une organisation bureaucratique (ou en voie de bureaucratisation), avec un fossé entre le sommet et la base, entre les « décideurs » et le terrain. Théoriquement, il convient toutefois d'être prudent. En effet, Crozier (1963, p.4-5) ne précisait-il pas : *« Nous rejetons trop facilement nos difficultés sur des épouvantails abstraits comme le progrès, la technique, la bureaucratie. Ce ne sont pas des techniques ou des formes d'organisations qui sont coupables. Ce sont les hommes qui, consciemment ou inconsciemment, participent à leur élaboration. Et c'est bien là notre raison d'espoir et la légitimation de tout combat pour le changement »*. Lors des entretiens que nous avons conduits, nous remarquons que les groupes font ressortir – paradoxalement - un grand manque d'informations descendantes, et un manque de connaissances sur les actions politiques prioritaires. Ils déclarent ignorer le plus souvent la dynamique censée régir ces programmes, ainsi que certains grands combats d'Emmaüs. L'abondance de documents reçus par les groupes et adressés par les différents niveaux : Emmaüs France, Emmaüs Europe et Emmaüs International, est fréquemment mise en cause par les personnes interrogées, reconnaissant ne pas lire ces documents, ou bien ne les parcourir que de manière (trop) rapide. Il en résulte une attente d'un autre fonctionnement organisationnel. A ce titre, il semble que coopérer entre les différents niveaux du mouvement et la base constituée par les groupes devienne un véritablement un enjeu stratégique de changement majeur. On retrouve là la thèse défendue, entre autres, par Bernoux (2010), d'acteurs qui ne sont jamais passifs au sein des organisations, et qui sont sources eux-mêmes du changement. A ce titre, trouver des moyens de mettre en coopération, au sein même de l'organisation sociale Emmaüs International, les acteurs dirigeants représentant les groupes solidaires ; participera à la conduite du changement au cœur même du mouvement.

En revanche, les droits et obligations associés à chaque niveau sont étroitement définis. Ainsi, au niveau international, la quasi-totalité des groupes participent ainsi au moins à une action prônée par Emmaüs International en dehors des actions prioritaires. Par exemple, sur les groupes interrogés, 75% affirment participer activement à la vente annuelle. Ce fort engagement repose sur plusieurs explications. Non seulement il s'agit d'une action clé que l'on retrouve partout, et qui est donc fortement ancrée dans les habitudes des groupes, et dans la culture du réseau. Mais, c'est aussi un moyen simple pour se sentir impliqué en tant que groupe local, et au sein même de ces groupes locaux pour des personnes qui aiment s'investir au moins une fois par an, grâce à cette contribution, pour Emmaüs International et ce, qu'ils soient responsables élus ou salariés, bénévoles et salariés, dans une même action humaine collective solidaire. Cette dimension est mise en lumière par Emmaüs Mornant (France) qui souligne pour cette action solidaire : « *la convivialité entre bénévoles, avec aussi les compagnons qui viennent de la communauté de Vienne.* ». La formule même de la vente contribue également à expliquer l'engouement des groupes pour cet événement. Il s'agit d'un événement facile à mettre en place, permettant aux groupes de communiquer autour d'Emmaüs en général, et d'Emmaüs International en particulier. Il s'agit d'un moment d'échange avec les clients et, parfois même, au sein des groupes pour rappeler la dimension internationale du mouvement. On peut citer, ici, l'exemple des groupes de Lambayeque, pour lesquels : la vente « *sert de publicité pour les activités d'Emmaüs, sert pour sensibiliser et expliquer comment on travaille au sein d'Emmaüs* »¹⁰, et celui de Bolton qui y voit une action « *facile à faire et avec une implication quasi-automatique* »¹¹. Il est intéressant de noter qu'il existe une certaine corrélation entre l'implication des groupes sur cet événement et leur participation aux différentes actions et projets d'Emmaüs International. Ainsi, les groupes réalisant réellement une vente spécifique, participent en moyenne plus que les autres aux actions de solidarités et aux actions politiques prioritaires.

Cependant, nous constatons aussi qu'une proportion significative (25%) de groupes ne participe pas à la vente annuelle de solidarité. Tout d'abord, certains groupes ne peuvent pas organiser de vente annuelle car ils n'ont pas d'activités économiques, ils sont au mieux « groupe receveur ». Ensuite, d'autres ne sont pas en mesure de mettre en place une vente spéciale ou de reverser une somme à Emmaüs International, en raison des difficultés

¹⁰ « *Sirve para dar publicidad sobre las actividades de Emmaüs. Sirve para sensibilizar y explicar como se trabaja en Emmaüs* », traduction de auteurs.

¹¹ « *Easy to do and involvement is almost automatic* », traduction des auteurs.

économiques qu'ils subissent. Enfin pour certains groupes, il s'agit tout simplement d'un choix. Ainsi, pour Emmaüs Lausanne : « *on ne paye pas tout ce que l'on nous demande et on ne restitue pas tout, car notre crainte c'est qu'Emmaüs International se développe en extra-structure : ce qui est contraire au concept de base* ». C'est donc le modèle d'entreprise étendue qui est ici contesté, ainsi que les principes mêmes de la coopération : être contributeur pour être bénéficiaire (principe de double qualité). Cette proportion non négligeable de groupes ne participant pas à un niveau basique, à la solidarité internationale pose question à Emmaüs International, même si les groupes n'effectuant pas cette action expriment des regrets, voire une certaine culpabilité face à cette situation.

Nous révélons une certaine différence entre la participation des différents groupes aux actions politiques prioritaires d'Emmaüs International plus récentes puisqu'elles datent d'une dizaine d'année, et celle consacrée aux autres actions du mouvement plus anciennes. En effet, les groupes receveurs sont relativement plus impliqués que les autres, puisque qu'entre 45 et 80% d'entre eux agissent dans le cadre des actions de solidarité et/ou des chantiers prioritaires. Plusieurs raisons peuvent expliquer ce phénomène. Un certain nombre de projets sont développés au sein même de ces « groupes receveurs ». Ainsi, les groupes du Bénin sont fortement impliqués sur l'action pilote du lac Nokoué, relative à l'accès à l'eau potable. Sans le soutien d'Emmaüs International, il faut également souligner qu'un certain nombre de groupes rencontreraient des difficultés pour engager et pour mener à bien, leurs actions de solidarité locale. Par exemple, il est clair que les groupes recevant des conteneurs ne pourraient agir localement sans cette chaîne d'approvisionnement qui leur amène de quoi, tout simplement, produire de la valeur. Cela pose la question des facteurs d'appropriation.

3. Discussion :

Trop souvent, l'insertion d'une organisation dans un réseau de coopération est analysée sous un angle purement instrumentaliste : le réseau en effet serait avant tout un producteur d'informations et de savoirs permettant à l'organisation d'améliorer sa stratégie, de produire des innovations ou d'adopter des rationalisations. Bien que bien que largement contextualisée, puisque notre objet est ici une O.N.G. que l'on peut inscrire dans le champ de l'économie sociale et solidaire, notre recherche suggère une approche plus ouverte des réseaux de coopération, approche qui rejoint à la fois la perspective institutionnelle (Meyer & Rowan, Di Maggio & Powell) et culturelle. En reprenant la distinction sur les différentes modalités d'appropriation, nous nous proposons de distinguer trois perspectives d'analyse sur

les réseaux : *Une perspective fonctionnelle et instrumentaliste*, où le réseau de coopération est avant tout abordé comme un générateur de savoirs et d'informations indispensable à la compétitivité et au développement des entreprises et des les organisations, approche qui domine aujourd'hui largement le champ de l'analyse en sciences de gestion. *Une perspective institutionnelle*, où le réseau de coopération s'affirme comme un champ générant des normes et des règles, productrices de légitimité. *Une perspective symbolique*, où le réseau est avant tout un producteur de sens pour l'action organisationnelle, traduction du *sensemaking* de K. Weick. Le réseau dispense alors de l'appartenance, de l'identité, et plus généralement permet aux actions de s'orienter puisqu'elles prennent des significations.

Notre étude de terrain nous a également permis de constater que malgré les actions prioritaires « *top down* », les justifications de la coopération organisée sont fortement liées aux cultures locales, et aux préoccupations auxquelles sont confrontés les groupes locaux selon leur environnement direct. Ainsi, on retrouve ces dissensions au niveau de la relation à l'argent dans le cadre de la finance dite « éthique ». Grâce à un partenariat avec la *Banca Etica Popolare* - banque solidaire italienne ayant travaillé avec La NEF en France et Triodos au Pays-Bas - il existe aujourd'hui un « fonds Emmaüs » pour soutenir financièrement des projets de solidarité, et pour mobiliser de l'argent en respectant les valeurs communes à tous les groupes du mouvement pour le développement socialement soutenable à l'échelle mondiale. Mais, la participation et l'opinion quant au programme « Finance éthique » sont plus mesurées, que pour les autres actions politiques prioritaires. En effet, seuls 27% des groupes disent participer à ce programme. Seul un faible nombre de groupes a ainsi fait appel au fonds éthique pour financer des projets, ou pour y placer de l'épargne. Parmi eux, les groupes Emmaüs Metokan qui a « *placé 1000 euros au programme de finance éthique d'Emmaüs International* » et le groupe Emmaüs Rzeszów qui « *a pris [un] crédit à la Banca Etica. C'est conseillé par Emmaüs International que [le groupe] a fait ce financement. C'est important de ne pas compter que sur la solidarité, de se prendre en charge certaines fois. [Le groupe] est passé par Emmaüs Europe qui nous a mis en contact avec Emmaüs International et la Banca Etica [qu] se sont mis d'accord. Emmaüs International a fait la garantie.* ».

Ici, le réseau est valorisé non pas tant par l'apport de ressources concrètes qu'il apporte aux organisations, mais avant tout parce qu'il est vécu comme un lieu de partage et d'échange à tous les niveaux, donnant ainsi sens à la vocation de solidarité internationale de ce réseau d'actants. Les échanges directs s'effectuent avec ou sans accord écrit entre les

groupes, mais toujours dans le but de respecter la philosophie « d'aider à aider ». Nous ne sommes donc pas dans une relation contractuelle au sein d'un groupe qui fait l'union mais, plutôt, dans une organisation sociale à vocation coopérative, dont l'objectif est bien la production de solidarité à la fois au sein d'Emmaüs International, et au niveau de réseaux de solidarités territorialisés. Ainsi, 60 % des groupes interrogés disent également avoir des échanges de solidarité internationale externes à Emmaüs International.

Concernant les échanges internes, la plupart des groupes mentionnent l'importance des échanges et des contacts avec les personnes rencontrées, appartenant à d'autres groupes. Il s'agit assez souvent d'échanges inscrits dans la durée depuis un certain temps maintenant (l'origine de l'échange est assez régulièrement oubliée). On peut également noter qu'un certain nombre d'échanges découlent directement du programme « conteneurs », les groupes échangeant également des compagnons au moment de charger et de décharger le conteneur. Malgré tout, les échanges entre groupes restent souvent trop dépendants des « leaders » ou des « responsables » de groupe. Enfin, il n'y a que très peu de partenariat écrit, ce qui correspond bien à la culture orale du mouvement.

Concernant les échanges externes, la plupart des groupes avouent que l'appartenance au mouvement ou non d'une organisation à aider ne leur importe que peu. Il s'agit le plus souvent d'une réponse à des personnes connues dans la sphère du groupe. Et, la majeure partie de ces aides est financière. Dans ce cadre, le groupe Emmaüs Action Ouest aide des associations quand « *[elles] viennent [les] voir mais de façon ponctuelle* ». De même, le groupe International Forum of Solidarity « *a collecté des bien pour les envoyer par bateau à Gaza l'année dernière* » (« *Collected humanitarian goods to go on boat to Gaza* »).

Si Emmaüs International se présente comme une entreprise élargie « *efficace* » et si cette présentation reçoit l'assentiment des organisations participantes à son réseau, cette affirmation est d'ordre purement symbolique. Lors des entretiens peu de groupes sont capables de fournir des exemples précis de cette efficacité et l'on doit parler plutôt de l'efficacité comme un voile recouvrant un sentiment diffus et partager de confiance et d'appartenance. Pour illustrer notre propos, on peut citer les groupes Emmaüs Swallows en Finlande qui « *fait confiance parce qu' [ils] connaissent des personnes à Emmaüs International* » (« *[We] trust because [we] know the people in EI* »), ou Emmaüs FRIPE Reims qui avoue « *de l'extérieur, je dirais oui, [mais] c'est une impression, ce n'est pas objectif* ».

Tous ces éléments suggèrent que pour les participants, l'appartenance au réseau de coopération, que représente Emmaüs international en tant que Mouvement, a avant tout une portée symbolique dans la mesure où il permet d'entrer fortement leur identité collective et partagée. Ce qui est souvent regretté par les participants, notamment au niveau des actions politiques prioritaires, et la prédominance de la communication verticale fonctionnelle qui réduit la possibilité d'échanges transversaux. Beaucoup aimeraient pouvoir avoir plus de moments d'échanges et de rencontres avec des personnes impliquées au sein des actions d'Emmaüs International. Comme ce n'est pas le cas, la plupart des acteurs ont l'impression de se retrouver au sein d'un mouvement qui se bureaucratise, et qui pourrait tendre à perdre de sa spécificité. Ce point de vue se trouve renforcé suite au report de l'assemblée mondiale, dû à la faible mobilisation des groupes. Plusieurs exemples peuvent souligner ce phénomène, comme celui du groupe Emmaüs Mornant qui « *n'arrive pas à tout lire car on est inondé de papier. Il y a les assemblées générales d'Emmaüs France, d'Emmaüs Europe mais y aller c'est un vœu pieux : on n'a pas les moyens ni l'argent* », ou celui du groupe Emmaüs Ålborg pour qui « *Emmaüs International est devenu une trop grosse machine pour que je puisse juger ça. Ce sont les valeurs que je défends, les valeurs de l'Abbé Pierre* ».

Les groupes donateurs expriment un fort niveau de confiance dans l'utilisation des fonds envoyés pour les programmes internationaux. Même s'ils ne connaissent pas très bien les programmes, ils ne demandent pas vraiment à mesurer davantage l'utilisation des fonds en particulier pour le financement des projets individuels des groupes liés à la vente. Il s'agit d'un point très positif pour Emmaüs International que de pouvoir s'appuyer sur un tel niveau de confiance des groupes. Il n'empêche qu'en interne, le mouvement devrait pouvoir mieux évaluer cela. Il existe déjà des fonds dégagés pour des visites d'évaluation des projets, cependant, les fonds alloués sont très insuffisants pour une évaluation systématique. Le choix est de faire arriver un maximum de fonds aux groupes, il semble que c'est également une demande des groupes donateurs que leurs financements aillent dans le financement de projet, et non à des dépenses qu'ils qualifient d'« administratives ». À nouveau, il semble que les groupes préfèrent une visite pour avoir un retour des projets expliqué de vive voix plutôt que de recevoir des rapports qu'ils ne liront jamais.

Cette dimension fortement symbolique produit du sens et de l'engagement : l'implication des groupes dans les actions de solidarité internationale est réelle, et forte. Cela se retrouve notamment au niveau de la vente annuelle de solidarité qui est l'action type, que les groupes peuvent entreprendre. Il s'agit en effet d'une action réalisable localement, impliquant tous les acteurs des groupes et ne nécessitant pas d'investissement lourd. Ces événements augmentent aussi fortement la conscience des groupes d'appartenir au mouvement international.

Le couplage lâche qui opère entre le réseau d'Emmaüs international et les organisations de base participante permet à la fois à ces dernières de poursuivre leurs actions spécifiques, de résoudre leurs problèmes locaux, tout en s'inscrivant symboliquement dans un cadre unificateur, fournissant du sens et de l'identité. La dimension purement fonctionnelle du réseau de coopération (par exemples les programmes centralisés) tient une place limitée à la fois dans la représentation des groupes participants mais aussi comme vecteur d'implication et d'engagement. Le réseau Emmaüs loin de constituer le prolongement de l'action des organisations participantes locales, et générateur de bien d'autres choses : il produit justement un « plus » que l'on peut définir comme un cadre structurant à la fois les actions et les cognitions des participants à ce réseau. La notion de couplage lâche que nous avons mobilisé dans notre analyse suggère alors que les types d'expérience vécue par les acteurs des groupes locaux peuvent être fortement différenciés entre ce qui est vécu au sein des organisations locales et au sein du réseau Emmaüs. Se pose alors pour ces acteurs la question d'une cohérence entre les savoirs produits au sein des organisations locales et les savoirs générés par l'expérience commune d'Emmaüs international.

L'implication des groupes est ainsi mesurée en ce qui concerne les actions politiques prioritaires qui sont plus récentes et seulement encore en développement pour certaines, là où les actions de solidarité sont installées dans « le paysage Emmaüssien » depuis bien plus longtemps. On peut constater que sur un programme aujourd'hui développé, l'action « Eau », l'engouement des groupes est fort. Cependant, la méconnaissance qu'ont les groupes des actions politiques d'Emmaüs International est réelle. La culture orale du mouvement ne facilite pas la diffusion d'informations. Ainsi les groupes ne se trouvant pas impliqués dans une action politique prioritaire, ne la connaissent généralement qu'assez mal. En revanche, si certains groupes ne connaissent pas ou peu les actions politiques prioritaires menées au niveau international, ils sont impliqués sous d'autres formes au niveau local. Par exemple, une

grande partie des groupes d'Amérique interrogés ne parlent pas spontanément du programme pilote d'accès à l'eau sur le lac Nokoué au Bénin. Par contre, ils se sentent très concernés par des problèmes de gestion de l'eau localement, par l'importance d'éduquer pour une meilleure utilisation, conservation et protection des ressources en eau, en le mettant en perspective avec le concept de développement durable. L'accès à l'eau est également lié pour eux à des questions sanitaires et de santé. Ils considèrent donc l'accès à l'eau comme un thème de travail important au niveau local, sans forcément avoir une vision plus large (nationale ou internationale).

D'autre part, cette confrontation est productrice de débats et de discussions. Ainsi au sujet des conteneurs, un débat permanent existe entre les groupes qui considèrent que les conteneurs créent une dépendance et vont à l'encontre de l'esprit initial d'être un appui pour développer de nouveaux projets, et ceux qui pensent au contraire que c'est une manière de donner une deuxième vie aux objets envoyés, que c'est un moyen de faire de l'action sociale supplémentaire dans les groupes receveurs et que la marchandise a été donnée, qu'il s'agit d'un partage des dons entre groupes du monde et d'une manière collective de faire de la solidarité. Il est cependant à noter que les receveurs interrogés sont unanimes sur l'intérêt du programme, en particulier comme appui à de la solidarité locale supplémentaire.

Les retours des groupes sur les actions politiques prioritaires soulignent de façon générale une méconnaissance voire une incompréhension des enjeux et mécanismes politiques. Autant pour la vente annuelle il est facile de comprendre qu'il s'agit d'un pot commun qui est ensuite redistribué selon les besoins, pour les actions politiques prioritaires, il leur est plus difficile de comprendre qu'il s'agit d'unir les forces des groupes pour mener des actions en commun au niveau international, et de s'appuyer sur cette expérience pour en sortir une parole politique collective à porter auprès de décideurs pour la défense des droits humains.

Dans le cadre des relations qui se tissent entre eux les organisations participantes et le réseau de coopération, le couplage lâche produit deux effets :

- d'une part il permet à chaque organisation participante de s'inscrire dans la vie symbolique du réseau en préservant leurs rationalités locales, lié à leur forme d'organisation nationale en leur permettant d'opérer une dichotomie entre eux leurs problèmes locaux et leur

action au sein d'Emmaüs international. Ceci permet alors aux acteurs des organisations locales de s'approprier le fonctionnement du réseau de coopération.

- Mais d'autre part, pour les acteurs cette « double vie » est productrice de tensions, et malgré l'effectivité de l'appropriation, leur effort de production de sens ne peut se satisfaire de cette dichotomie. Se pose alors le problème de la formation d'une intelligence « interstitielle », susceptible de faire fonctionner ensemble les intelligences collectives des participants locaux, produite dans leur vie organisationnelle quotidienne et l'intelligence elle aussi collective générée par les expériences se déroulant au sein du réseau de coopération.

Conclusion :

Notre expérience de recherche met en valeur, dans le cadre fortement contextualisé que constitue Emmaüs international, les problèmes de cognition sociale qui opèrent à l'interstice d'organisation participants un réseau de coopération. On ne peut en effet se satisfaire d'une approche purement fonctionnelle de ce réseau ou celui-ci apparaîtrait uniquement comme une source de savoir et d'information pour les organisations ou une force de décision collective, suggérant ainsi une continuité du monde vécu par les acteurs entre ce qui se passe au sein de leurs organisations et ce qu'ils peuvent expérimenter au sein du réseau de coopération. Si l'on peut en effet appréhender les réseaux de coopération comme la d'une intelligence collective, fonctionnant sur la base de phénomènes d'appropriation, celle-ci doit résoudre l'hétérogénéité des différents champs d'expérience des acteurs. A ces titres, notre terrain de recherche participe à apporter des éléments de réponse à la question posée par Bréchet et Desreumaux (2007) : « *Que faire de l'ANT en management stratégique ?* », en particulier dans le secteur de l'économie sociale et solidaire qui est notre terrain de recherche.

Bibliographie :

- Alter N. (2005), *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF
- Ambroisine J. (2014), « Les communautés Emmaüs en Europe », *RECMA-revue internationale d'économie sociale*, avril, n°332, pp.74-89.
- Bernoux Ph. (2010), *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Editions du Seuil, Paris.
- Bréchet J-P., Desreumaux A. (2007), « Que faire de l'ANT en management stratégique ? », Communication, Journée de recherche sur l'ANT, 14 juin 2007, Université de Paris Dauphine.
- Bygrave W., Minniti M. (2000), "The social dynamics of entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Waco: Spring, Vol. 24, Iss. 3; p. 25-37
- Cadiou Ch. Dir. (2010), *L'intention en sciences de gestion*. PUR, Rennes.
- Callon M., Latour B., (1990), *La science telle qu'elle se fait*. Paris, Editions La Découverte.
- Cazal D., (2007), « Traductions de la traduction et acteur réseau : sciences, sciences sociales et sciences de gestion ? », *Document de travail 2007-05* du LEM UMR-CNRS 8179.
- Crozier M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*. Editions du Seuil, Paris.
- Frost P.J. et al. (1991), *Reframing corporate culture*, Sage
- Glassman R. B. (1973), "Persistence and loose coupling in living systems", *Behavioral Science*, 18, 83-98
- Grimand A. (2012), L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences, *Management et avenir*, n°54
- Grimand A. (2006), *L'appropriation des outils de gestion. Vers de nouvelles perspectives théoriques ?* Presses universitaires de Saint Etienne
- Greimas A-J, Courtes J., 1992, *Sémiotique, dictionnaire raisonné de la théorie du langage*. Paris, Hachette Université.
- 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.
- Lemieux V. (1999), *Les Réseaux d'acteurs sociaux*, Paris, PUF
- Luke R., Begun G. W. et Pointer D. D. (1989), "Quasi firms: strategic interorganizational forms in the health care industry", *Academy of Management Review*, 14, 9-19
- Lutz F. W. (1982), "Tightening up Loose Coupling in Organizations of Higher Education", *Administrative Science Quarterly*, 27, 653-669
- Mintzberg H., (1988), « Opening up the definition of strategy », in Quinn J-B., Mintzberg H., James R.M., *The Strategy Process*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Jansen E., Eccles D. et Chandler G. N. (1994), "Innovation and restrictive conformity among hospital employees: individual outcomes and organizational considerations", *Hospital & Health services administration*, Spring, 1, p. 63
- Mintzberg H., (1990), "Strategy Formation: Schools of Thought", in Frederickson J.(ed), *Perspectives on Strategic Management*. Harper & Row, New York, p.105-235.
- Meyer, J. et B. Rowan (1977), Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83: 2, 340-363.
- Oliver, C. (1991), Strategic responses to institutional processes, *Academic of Management Review*, 16: 1, 145-179.
- Oliver, C. (1992), The antecedents of deinstitutionalization », *Organization Studies*, 13, 563-588.

Orton J. D. et Weick K. E. (1990), "Loosely Coupled systems: a reconceptualization", *The Academy of management review*, Apr., vol. 15, N°2, p.203-223

HAMIDOU BENOÎT OUÉDRAOGO, 1992,

Ouédraogo H-B. (1992), *L'appropriation des projets de développement. Le cas des micro-réalisations au Burkina Faso*. Actes et Instruments de la Recherche en Développement Régional, n°9, 4^{ème} trimestre, Université du Québec à Rimouski.

Laville Jean-Louis, « Décider en association », *Connexions*, 2014/1 n° 101, p. 79-92. DOI : 10.3917/cnx.101.0079

Rojot J (2005), *Théorie des organisations*, Paris, Editions ESKA, 2ème édition.

Steen J., Coopmans C., Whyte J., 2006, "Structure and Agency, Actor-Network Theory and Strategic Organization", *Strategic Organization*, vol.4, n°3, pp.303-312.

Thompson, J. D. (1967), *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*, New York: McGraw-Hill

Weick K, Roberts K (1993), Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight desks, *Administrative science quarterly*, n°38, 357-81.

Weick K. E. (1976), *Educational organizations as loosely coupled systems*, *Administrative Science Quarterly*, 21, 1-19

Zelinschi D., Levant Y., Berland N. (2013), « Les motivations au découplage : l'exemple de l'introduction de L'IFRS 8 », *Finance Contrôle Stratégie* [En ligne], 16-1

Evaluation 2011- Grille d'interview

ITW n°: __

Introduction

- L'intervieweur se présente au répondant
- L'intervieweur confirme l'identité du répondant:

Nom du répondant	
Nom du groupe au sein duquel il travail	
Fonction du répondant au sein du groupe	
Période dans la fonction qu'il occupe	
Expérience à Emmaüs (s'il a déjà travaillé dans d'autres groupes, dans d'autres pays?)	
Dépenses du groupe (<i>bilan financier</i>) l'année dernière (nombre approximatif si nécessaire et monnaie utilisée)	

Part 1: Activités

1. Expériences et opinions à propos de la Solidarité **via Emmaüs International** (Commencer avec les actions auxquelles le groupe participe)

Type d'actions :	Que fait le groupe et comment ? <ul style="list-style-type: none"> ○ Est-il Donneur /Receveur /Les deux ○ Les détails de l'action <i>Si le groupe ne participe pas à une action : Pourquoi ?</i>	Points positifs	Points négatifs	Jugement : - Quelle est l'efficacité des actions ?
<i>Vente locale annuelle de solidarité</i>				
<i>Conteneur</i>				
<i>Appel d'urgence</i>				
<i>Salon (Régional, National, International)</i>				

2. Expériences et opinions à propos des 5 programmes prioritaires d'Emmaüs International

(Commencer avec les programmes auxquelles le groupe participe)

Type d'actions :	Que fait le groupe et comment ? <ul style="list-style-type: none"> ○ Est-il Donneur /Receveur /Les deux ○ Les détails de l'action <p><i>Si le groupe ne participe pas à un programme : Pourquoi ?</i></p>	Points positifs	Points négatifs	Jugement : <ul style="list-style-type: none"> - Quelle est l'efficacité des actions ?
<i>Accès à l'Eau</i>				
<i>Accès à l'Education</i>				
<i>Accès à la Santé</i>				
<i>Droits des Migrants</i>				
<i>Finance éthique et microcrédit</i>				

3. Expérience de Solidarité Internationale directe

Type d'actions :	Que fait le groupe et comment ? <ul style="list-style-type: none"> ○ Est-il Donneur /Receveur /Les deux ○ Les détails de l'action 	Points positifs	Points négatifs	Jugement : - Quelle est l'efficacité des actions ?
<i>Solidarité directe entre groupes Emmaüs</i>				
<i>Jumelage entre groupes Emmaüs (avec un accord écrit)</i>				

Type d'actions :	Que fait le groupe et comment ? <ul style="list-style-type: none"> ○ Est-il Donneur /Receveur /Les deux ○ Les détails de l'action 	Pourquoi? <ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont les raisons de ce choix - Quels avantages trouvez-vous dans cette forme de solidarité que vous aimeriez voir au sein du mouvement Emmaüs ? 	Points positifs /Points négatifs	Jugement : <ul style="list-style-type: none"> - Quel est l'efficacité des actions ?
<i>Autres actions de solidarité directes en dehors d'Emmaüs</i>				

Partie 2: Commentaire général à propos d'Emmaüs International

1. Opinions:

Opinion à propos de:	Commentaire général à propos des actions de solidarité et de la participation aux programmes prioritaires d'Emmaüs International	Pourquoi?	Exemples
<i>Efficacité</i>			
<i>Equité</i>			
<i>Transparence</i>			

2. Recommandations

Est-ce que le répondant a des idées pour améliorer les actions de Solidarité Internationale du/des groupe(s) ainsi que sa (leur) participation aux programmes prioritaires?	
Quelles suggestions avez-vous pour améliorer l'action d'Emmaüs International que ce soit au niveau de la Solidarité ou des 5 Programmes prioritaires?	
Est-ce qu'il y a une question que vous auriez souhaité que l'on vous pose à propos de la Solidarité et des 5 Programmes prioritaires?	
Que signifie la solidarité pour vous ? Que signifie la solidarité pour votre groupe Emmaüs ?	

Conclusion

1. Informer le répondant qu'il va recevoir un e-mail résumant l'interview sur lequel il pourra effectuer des corrections
2. Le remercier de son aide pour l'étude