HAL
open science

La mise en place et l'internalisation des pratiques transmises aux producteurs dans le commerce équitable : une approche néo-institutionnaliste

Garance Gautrey

▶ **To cite this version:**

Garance Gautrey. La mise en place et l'internalisation des pratiques transmises aux producteurs dans le commerce équitable : une approche néo-institutionnaliste. Gestion et management. 2013. dumas-00933469

HAL Id: dumas-00933469

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00933469v1

Submitted on 23 Jan 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Université Aix-Marseille

Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail

Master 2 Dynamique des Organisations, Travail et Ressources Humaines

LA MISE EN PLACE ET L'INTERNALISATION DES PRATIQUES TRANSMISES AUX PRODUCTEURS DANS LE COMMERCE ÉQUITABLE : UNE APPROCHE NEO INSTITUTIONNALISTE

Mémoire présenté et soutenu par
Garance Gautrey

Directrice de Mémoire :

Nadine Richez-Battesti

Economiste, Chercheure au LEST

Maître de conférence à l'université d'Aix-Marseille

Juin 2013

Les opinions exprimées dans ce mémoire sont celles de l'auteur et ne sauraient en aucun cas engager le directeur de mémoire ou l'université d'Aix-Marseille.

Remerciements

Je tiens en tout premier lieu à remercier Nadine Richez-Battesti, ma directrice de mémoire, pour son suivi expérimenté, sa disponibilité et sa bienveillance. Elle m'a en outre permis de rencontrer des personnes réellement engagées qui ont joué un rôle non négligeable dans le cheminement de mes réflexions, Benoit Hamon et Christel Olimé, que je remercie aussi à cet égard.

Je souhaite en outre témoigner ma gratitude à toutes les personnes de Catacaos, San Rafael, Tidzi et Tighanimine qui m'ont accueillie au sein de leurs organisations, et qui m'ont permis de découvrir leur quotidien, si différent du mien, et à la fois si riche et si simple. Merci en particulier à Bouchra, pour le rôle qu'elle a joué dans ma compréhension du quotidien des femmes berbères, à Nadia et Zahra, pour leur disponibilité et leur enthousiasme, et à Cesar, pour m'avoir incitée à me poser les questions qui m'ont menée à la réalisation de ce travail.

Je remercie également l'ensemble des enseignants chercheurs du LEST qui sont intervenus dans le cadre du Master DYOR, ainsi que les documentalistes du laboratoire, pour les connaissances qu'ils m'ont apportées, indispensables à la réalisation de ce travail. Merci également aux étudiants de la promotion, pour leurs encouragements, et pour cette année passée à leurs côtés, intellectuellement très fructueuse mais aussi pleine de gaieté.

Enfin, mes derniers remerciements, mais non des moindres, s'adressent à Ernesto Tapia Moore, pour sa confiance et ses conseils, ainsi qu'à ma complice et amie Sophie, également pour sa confiance, ses encouragements et sa patience.

SOMMAIRE

INTRODUCTION 7

CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE 11

1. LES ÉTUDES QUI PORTENT SUR LES MOTIVATIONS, POUR LES CONSOMMATEURS ET LES ACHETEURS, À ACHETER DES PRODUITS ISSUS DU COMMERCE ÉQUITABLE 11
11

2. LES ÉTUDES QUI SE CONCENTRENT SUR LES RELATIONS ENTRE ACTEURS AU SEIN DE LA CHAINE DE VALEUR 14
22

3. LES ÉTUDES QUI PORTENT SUR LES IMPACTS DU COMMERCE ÉQUITABLE SUR LES PRODUCTEURS 27
37

4. SYNTHÈSE ET TABLEAU RÉCAPITULATIF 42

CHAPITRE 2 : LE COMMERCE ÉQUITABLE OU L'INSTITUTIONNALISATION DE PRATIQUES ORGANISATIONNELLES STRATÉGIQUES 49

1. L'APPROCHE NÉO INSTITUTIONNALISTE
49

2. L'INSTITUTIONNALISATION D'UNE PRATIQUE AU SENS DE KOSTOVA
51

3. LE TRANSFERT DE PRATIQUES ORGANISATIONNELLES STRATÉGIQUES DANS UNE RELATION « ÉQUITABLE » 54
59

4. LES TROIS CONTEXTES QUI INFLUENCENT L'INSTITUTIONNALISATION D'UNE PRATIQUE STRATÉGIQUE ORGANISATIONNELLE 60

ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE 69

1. APPROCHE EXPLORATOIRE ABDUCTIVE
69

2. POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE CONSTRUCTIVISTE
69

3. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE 70
74

CHAPITRE 4 : RÉSULTATS 76

1. L'INFLUENCE DU CONTEXTE SOCIAL SUR L'INSTITUTIONNALISATION DES PRATIQUES 76
87

2. L'INFLUENCE DU CONTEXTE ORGANISATIONNEL SUR L'INSTITUTIONNALISATION DES PRATIQUES 89
93

3. L'INFLUENCE DU CONTEXTE RELATIONNEL SUR L'INSTITUTIONNALISATION 94
100

DISCUSSION ET CONCLUSION 102

Lexique des sigles et abréviations

CLAC	Coordinadora Latinoamericana y de Caribe de Pequeños Productores de Comercio Justo
EFTA	European Fair Trade Association
FLO	Fairtrade Labelling Organizations
IFAT	International Federation for Alternative Trade
IGP	Indication Géographique Protégée
NEWS	Network of European Worldshops
ONG	Organisation Non Gouvernementale
WFTO	World Fair Trade Organization

Introduction

C'est à partir des années 1960 que les associations de défense des droits de l'Homme ont commencé à s'intéresser au commerce « solidaire », qui refusait l'assistanat et promouvait l'insertion des pays en voie de développement dans le commerce mondial, à travers de réelles politiques commerciales. En ce sens, le slogan « Trade, Not Aid », lancé par les représentants de plusieurs pays du Sud en 1964 lors de la Conférence des Nations Unies pour le commerce et le développement, reflétait déjà la volonté de substituer aux aides financières ponctuelles la mise en place d'un véritable commerce alternatif destiné à changer les règles du jeu du commerce mondial. Outre l'ouverture des marchés du Nord, les pays du Sud réclamaient des règles commerciales plus justes et une amélioration des termes de l'échange (Gendron, 2004).

C'est dans la foulée de cet appel que s'inscrit le mouvement du commerce équitable, qui connaît aujourd'hui un essor sans précédent (Gendron, 2004). La World Fair Trade Organization le définit comme un « partenariat commercial fondé sur le dialogue, la transparence et le respect, dont l'objectif est de parvenir à une plus grande équité dans le commerce mondial. Il contribue au développement durable en offrant de meilleures conditions commerciales et en garantissant les droits des producteurs et des travailleurs marginalisés, tout particulièrement au Sud de la planète. Les organisations du commerce équitable, soutenues par les consommateurs, sont activement engagées dans l'aide aux producteurs, dans la sensibilisation et dans les campagnes pour changer les règles et les pratiques du commerce international conventionnel » (World Fair Trade Organization, 2009).

Ainsi, les premières organisations spécialisées dans l'importation de produits équitables sont nées sous l'impulsion de l'ONG britannique Oxfam : en 1969, elle ouvre le premier Magasin du Monde aux Pays Bas, qui commercialise des produits artisanaux et un café du Guatemala. A partir des années 1970, le mouvement commence à prendre de l'ampleur, et en 1981, le premier magasin Artisans du Monde est crée (Munoz, 2008). A ces débuts, le commerce équitable reposait principalement sur l'engagement de militants convaincus ; c'est lorsqu'il a pénétré le marché agro-alimentaire, en offrant des

produits tels que le café, le cacao, la banane, et le thé, que le commerce équitable s'est bel et bien positionné comme une nouvelle manière d'échanger des biens courants.
Aujourd'hui, dans le monde, les ventes de produits issus du commerce équitable représentent, selon la Plateforme Française du Commerce Equitable, entre 5,5 et 6 milliards d'euros, contre 1 milliard en 2003. Dans les pays du Sud, le commerce équitable touche plus de 2 millions de producteurs en Afrique, en Asie et Amérique Latine, rassemblés au sein d'environ 1400 organisations dans plus dans 75 pays[1].

Aujourd'hui, le paysage organisationnel du commerce équitable est constitué de plusieurs acteurs.
Dans la continuité de la stratégie militante et spécialisée du commerce alternatif, le réseau de commercialisation « spécialisé » constitué de boutiques n'offrant que des produits issus du commerce équitable, est structuré par un réseau dans lequel interviennent de nombreuses organisations. Les Alternatives Tradings Associations (ATO) regroupent les centrales d'achat des boutiques de commercialisation alternative, et collaborent directement avec les producteurs du Sud en vue de s'assurer du respect des critères du commerce équitable. L'Association Européenne du commerce équitable (EFTA), crée en 1990, fédère elle aussi les principales centrales d'achat en Europe, et vise à coordonner les efforts de ses membres en terme de respect des critère du commerce équitable. Le réseau NEWS, officialisé en 1994, regroupe une quinzaine de fédérations nationales de Magasins du Monde pour promouvoir les produits issus du commerce équitable, mais aussi pour favoriser l'harmonisation des critères du commerce équitable. Enfin, la World Fair Trade Organization (anciennement IFAT : International Federation for Alternative Trade) est un réseau international de près de deux cent organisations issues d'une cinquantaine de pays du Nord et du Sud, qui a pour objectif d'améliorer les conditions de vie des producteurs, en favorisant l'échange d'idées et d'informations entre ses membres (Gendron, 2004).
Parallèlement, une autre filière de commercialisation, fondée sur la labellisation, s'est développée depuis la création en 1988 du label de commerce équitable Max Havelaar, par le père Francisco Van der Hoff et Nico Roozen. Aujourd'hui, ce label est délivré par plus d'une vingtaine d'initiatives nationales de labellisation situées dans les pays du

[1] Chiffres pour 2012. Source : http://www.commercequitable.org/lecommerceequitable/quelques-chiffres.html, consulté le 15 juin 2013

Nord, et affiliées à l'association Fairtrade International (anciennement FLO : Fairtrade Labelling Organization). Ces initiatives labellisent les produits issus du commerce équitable, qui proviennent de chaines de valeurs au sein desquelles chaque acteur est certifié par un organisme tiers et indépendant, FLO-Cert. En outre, depuis récemment, un autre organisme délivre un label équitable en ayant recours à la certification : l'entreprise Ecocert, qui délivre le label Ecocert Equitable.

Bien que chaque label, ou organisation du commerce équitable, établisse son propre référentiel d'exigences à respecter dans le cadre d'un commerce équitable, ceux-ci ne se différencient essentiellement que par leur formulation. En effet, tous les acteurs s'accordent sur le fait qu'aussi bien les acheteurs que les producteurs doivent respecter un certain nombre de critères. Tout d'abord, les acheteurs doivent s'engager dans une relation de long terme avec les producteurs, et leur garantir un prix juste, à savoir un prix d'achat au moins égal au cours du marché conventionnel, dans le but de permettre aux producteurs de couvrir leurs coûts de production et de satisfaire leurs besoins fondamentaux. En outre, les acheteurs sont incités à pratiquer un préfinancement, qui est un paiement à l'avance permettant aux producteurs d'acquérir les matières premières nécessaires à la production sans recourir à l'endettement. Les producteurs quant à eux, doivent satisfaire des exigences sociales et environnementales. Les grandes lignes de ces exigences peuvent être formulées ainsi : les producteurs sont incités à s'organiser en coopérative, et doivent avoir recours à une structure de décision participative et démocratique. Les droits des travailleurs doivent être respectés, la discrimination et le travail des enfants sont proscrits, et toutes les activités doivent être formalisées et déclarées. En outre, dans une logique progressive, les producteurs sont incités à penser leur développement et dans ce sens, à continuellement améliorer leurs conditions de travail et la qualité de leur produit (Gendron, 2004). Aussi, des méthodes de production respectueuses de l'environnement doivent être mises en place.

Dès lors, on observe qu'un ensemble d'exigences définies par des organisations du Nord s'applique à une multitude de producteurs, répartis dans 75 pays, si l'on s'en tient aux chiffres de la Plateforme Française du Commerce Equitable. En d'autres termes, les mêmes exigences sont requises pour un ensemble d'individus évoluant dans des situations et des contextes supposés très différents. Dans cette perspective, on peut

alors se poser la question de la pertinence d'une définition globale des exigences du commerce équitable, en terme de répercussions que cela induit pour les producteurs dans le processus qui les amène à répondre à ces exigences. On peut dès lors formuler notre question de recherche :

Face à la diversité des situations dans lesquelles évoluent les producteurs des pays du Sud, une définition globale des exigences auxquelles les producteurs doivent répondre, dans le cadre d'un commerce équitable, est-elle pertinente ?

Nous consacrerons la première partie de cette étude à une revue de littérature afin de mettre en évidence les principaux thèmes abordés au sujet du commerce équitable (chapitre 1). Puis, nous exposerons notre cadre théorique, nous amenant à formuler notre problématique et nos propositions de recherche (chapitre 2). Dans la partie suivante, nous expliquerons notre méthodologie de recherche et présenterons nos terrains de recherche (chapitre 3). Par la suite, nous livrerons nos résultats d'enquête en discutant chacune des propositions de recherche (chapitre 4). Enfin, dans la partie conclusive, nous confronterons nos propositions de recherche dans le but de répondre à notre problématique, et exposerons finalement les apports et les limites de notre travail.

Chapitre 1 : Revue de littérature

Dans la mesure où notre question de recherche induit une réflexion sur les relations entre les différents acteurs des chaines de valeurs du commerce équitable, il nous a paru intéressant de construire une revue de littérature nous permettant d'isoler les travaux portant directement sur ce thème, et qui reflèterait la structure d'une chaine de valeur. Nous croisons donc différentes entrées analytiques. Dans une première partie, nous nous intéressons aux études qui portent sur les motivations des acheteurs, qu'ils soient consommateurs finaux ou entreprises, à s'engager dans le commerce équitable, soit par l'achat pour le consommateur, soit par l'établissement d'une relation commerciale « équitable » d'une entreprise avec des producteurs du Sud. La seconde partie de cette revue de littérature est consacrée aux études qui analysent les relations entre acteurs au sein de la chaine de valeur, et enfin, notre dernière partie se concentre sur les impacts du commerce équitable chez les producteurs, en aval de la chaine de valeur donc.

1. Les études qui portent sur les motivations, pour les consommateurs et les acheteurs, à acheter des produits issus du commerce équitable

1.1. Motivations des consommateurs à acheter des produits issus du commerce équitable

Il existe un nombre important d'études analysant les motivations des consommateurs finaux à acheter des produits issus du commerce équitable. Dans la mesure où notre question de recherche n'induit pas la mobilisation de celles-ci, elles se trouvent hors du champ de nos réflexions. Tout en ayant bien conscience de leur existence, il ne nous paraît pas nécessaire de les développer ici.

1.2. Motivations des entreprises à entrer dans un système de commerce équitable

1.2.1. Motivations éthiques

Pour Huyberchts, S. Mertens et V. Xhauflair (2006), les pionniers du commerce équitable visaient avant tout à rendre le commerce mondial plus éthique. C'est en ce sens que le père Fransisco Van Der Hoff, co-fondateur du label Max Havelaar en 1988, explique : « Je

crois qu'une autre organisation sociale est possible parce que le capitalisme n'est rien de plus que l'organisation systématique et légale des injustices, des inégalités et des exclusions, parce que les démocraties existantes sont fictives. Ce sont des simulacres qui servent les intérêts particuliers et privés. Seuls ceux qui ont la faculté de survivre s'en sortent, jamais les plus faibles. C'est à partir de cette capacité de survie, un élément fondamental, qu'est née, il y a quelques années, l'idée d'une économie sociale-solidaire. Il s'agit d'un marché où les paysans peuvent tirer profit des produits qu'ils cultivent sans être exploités, participer à l'amélioration de leur environnement, améliorer les conditions de vie de leurs familles, et surtout, s'organiser en coopératives de production pour mutualiser les efforts et moyens. D'où le rétablissement de l'agriculture biologique, appuyés sur notre propre coopérative de prêt et de crédit et la création de réseaux du commerce équitable » (2010, p.10). Pour Huybrechts, S. Mertens et V. Xhauflair, cette motivation éthique caractérise les « entrepreneurs idéalistes ». Aujourd'hui néanmoins, le commerce équitable est aussi un moyen pour les entreprises « d'afficher leur responsabilité sociale tout en tirant bénéfice d'une niche en pleine expansion ». C. Gendron, citée par les auteurs eux-mêmes, établit ce constat : « De marginale au tournant des années 1970, la référence à cette responsabilité sociale pour mettre en scène et présenter les activités de l'entreprise sur la scène publique est devenue la règle. On ne compte plus le nombre d'initiatives mises de l'avant par les entreprises pour démontrer leur responsabilité sociale et leur nature « citoyenne » » (Gendron, 2004, p.17). Loin de vouloir changer les règles de fonctionnement du marché, l'engagement dans le commerce équitable serait davantage une façon pour les entreprises de répondre à une demande éthique croissante d'une nouvelle vague de consommateurs. Dès lors, l'engagement des entreprises dans le commerce équitable proviendrait de motivations de plus en plus économiques.

1.2.2. Motivations purement économiques

Selon Vernier (2005), dans une communication consacrée aux pratiques de responsabilité sociale des entreprises de distribution, le commerce équitable est un élément qui s'inscrit dans le marketing mix d'une telle enseigne, et, en ce sens, est mobilisé avant tout pour promouvoir l'image de l'entreprise. L'auteur explique : « le distributeur vend ce qui lui ramène des clients : les produits issus du commerce

équitable contribuent à sa notoriété et à son image, et donc à la politique de communication » (p. 15). L'auteur considère que l'action du commerce équitable est le résultat d'un « pragmatisme marketing », qui consiste à définir ce qu'attendent les clients et leur proposer ce qui correspond à leurs attentes.

Eve Fouilleux (2012) ajoute la dimension de pouvoir aux motivations des enseignes à s'engager dans le commerce équitable. Pour l'auteur, le commerce équitable renvoie à un système d'établissement de normes volontaires de développement durable, au même titre que celles portant sur l'agriculture biologique, ou des normes distributeurs. En effet, elles ont pour objectif d'encourager les producteurs agricoles dans une démarche volontaire de qualité, et s'imposent de plus en plus comme points de passage obligatoires pour accéder au marché. En outre, elles reposent sur un processus de certification qui induit un certain nombre de coûts, induisant, dans le cas du commerce équitable plus particulièrement, une exclusion du marché des petits producteurs de taille trop peu importante pour supporter ces coûts. En ce sens, ces normes permettent aux distributeurs (l'auteur parle de « grandes chaines de supermarché ») « d'accroitre leur capacité de police, tout en réduisant leur charge directe de supervision et en minimisant leur responsabilité en cas de problème – les coûts étant reportés sur les producteurs et les transformateurs ». Ainsi, les firmes distributrices seraient avant tout motivées, lors de leur insertion dans un système de commerce équitable labellisé, par ce que celle-ci leur procure en terme d'image, de pouvoir et de coûts : elles s'assurent de la démarche responsable de leurs fournisseurs, essentielle à la satisfaction des consommateurs (la RSE se positionnant comme un avantage comparatif crucial dans un contexte compétitif (Porter & Kramer, 2006)), tout en se libérant d'une part importante du coût que cela induit (les coûts de la certification étant supportés par les fournisseurs eux-mêmes).

2. Les études qui se concentrent sur les relations entre acteurs au sein de la chaine de valeur

2.1 Types d'organisations

2.1.1 Associations, coopératives et entreprises à but lucratif

Benjamin Huybrechts (2007) cherche à comprendre les raisons qui expliquent la diversité des formes organisationnelles des acteurs au Nord qui s'investissent dans le commerce équitable.

Selon lui, le commerce équitable a un caractère multidimensionnel : il est lié à plusieurs biens, qui sont :

- La production d'un cadre de régulation, qu'il considère comme être un bien public,
- La sensibilisation et l'éducation, elle aussi un bien public,
- La commercialisation du produit intrinsèque, qu'il qualifie de bien marchand privé,
- La « plus-value » équitable, qui correspond aux conditions de production spécifiques du bien (ces conditions correspondant aux standards économiques, qui jouent le rôle d'un cadre normatif), et qui est un bien de confiance.

Ainsi, dès lors qu'il existe une hétérogénéité de la demande en terme d'attributs du produit, une diversité des statuts au sein du commerce équitable apparaît. Huybrechts distingue trois catégories du statut : les associations, les coopératives et les entreprises à but lucratif.

Les associations ont été pionnières dans le mouvement, car d'une part, les « entrepreneurs idéalistes » qui les ont initiées ont trouvé dans ce statut une forme de structure correspondant à leur idéal, et d'autre part, parce qu'elles revêtent une forme non lucrative nécessaire et légitime pour combler l'incapacité apparente des pouvoirs publics à réguler le commerce mondial. En outre, elles proviennent d'une construction conjointe entre l'offre et la demande, où les consommateurs, par le biais des associations, dont le statut limite les comportements opportunistes (car il y a absence d'objectif de profit et interdiction de redistribuer ce dernier), peuvent contrôler la production.

La forme coopérative, quant à elle, tend fortement à se développer dans les pays du Nord, alors qu'elle est déjà très répandue parmi les organisations de producteurs du

Sud. Cela s'explique par sa capacité à assumer à la fois les dimensions publiques du commerce équitable (sensibilisation et régulation) et à garantir l'absence de comportements opportunistes dans la commercialisation des produits. En effet, même si elle permet la redistribution des profits à ses membres, cette redistribution est réduite et sa finalité première reste, en théorie, la qualité du service. En outre, la forme coopérative permet une plus grande marge de manœuvre commerciale, car l'accès aux capitaux lui est facilité, et n'étant pas subsidiée par les pouvoirs publics, elle ne peut être accusée de concurrence déloyale. Au final, tant le statut associatif que le statut coopératif poursuivent des objectifs avant tout sociétaux à travers une activité économique, et sont les seuls acteurs de l'économie sociale à pouvoir dépasser les échecs du marché et de l'Etat dans la production des différentes dimensions du commerce équitable.

Le développement du statut privé lucratif, enfin, a été rendu possible par la labellisation des produits, qui permet de distinguer la commercialisation des produits de celle de la garantie des conditions de production et d'échange. Elle introduit la confiance au sein même du produit : grâce à la labellisation, les entreprises peuvent garantir le surplus de prix du produit payé par le consommateur. Aussi, la multiplication des entreprises privées lucratives peut s'expliquer par des arguments purement commerciaux, tels que l'attrait pour un marché de niche, mais aussi par le développement de la notion de responsabilité sociale des entreprises, dont le commerce équitable constitue l'un des piliers, et qui peut être utilisée soit à des fins marketing, soit être issue de réelles motivations éthiques et endogènes à l'organisation.

Ainsi, il existe au sein du commerce équitable une diversité des formes organisationnelles, articulée autour de deux axes : l'économie sociale pionnière du secteur, et le secteur privé à lucratif qui s'est fortement développé. Cette diversité induit de fortes complémentarités entre les démarches, qui découlent des atouts et des limites de chaque forme d'acteur, comme on l'observe dans le tableau suivant.

Tableau n°1 : Atouts et limites des différents protagonistes du commerce équitable

Dimension	*Associations*	*Coopératives*	*Entreprises à but lucratif*	*Pouvoirs publics*
Cadre normatif	+	±	-	+
Sensibilisation, éducation	+	±	-	±
Commercialisation du produit matériel	±	+	+	-
Plus-value équitable	+	+	±	±

Source : Huybrechts, 2007

Néanmoins, cette diversité implique aussi des relations de confrontation entre les acteurs, qui entrent en concurrence sur certaines dimensions (essentiellement la commercialisation). Ceci n'est pas étonnant selon l'auteur, puisqu'il existe une tension inhérente au commerce équitable, entre ses objectifs sociaux et la dynamique commerciale sur laquelle doit reposer la réalisation de ces objectifs.

2.2. Types de filières

2.2.1. Importation directe, filière professionnelle, et filière labellisée

Le Velly (2006) observe les difficultés de construction d'une rationalité matérielle au fur et à mesure de la participation à l'ordre marchand capitaliste du commerce équitable. Dans une approche wébérienne, il distingue en effet le marché conventionnel, construit à partir d'une logique de rationalité formelle fondée sur un objectif purement économique et ne prenant pas en compte les impératifs éthiques et politiques, et le marché équitable, fondé originellement sur une rationalité matérielle, qui implique le paiement d'un prix juste au producteur, le travail avec des « petits » producteurs de façon prolongée, et la connaissance de ceux-ci. L'auteur constate que depuis une dizaine d'années, la plupart des promoteurs souhaitent une participation croissante du commerce équitable à l'ordre marchand, et ce pour deux principales raisons. Tout d'abord, cette participation à l'ordre marchand est essentielle pour justifier le fait que le commerce équitable n'est pas une relation d'assistanat. En outre, elle permet d'accroitre les ventes des produits, et ainsi, de favoriser le développement des producteurs et de sensibiliser davantage les consommateurs aux dysfonctionnements du commerce

international. L'exemple le plus abouti de la participation du commerce équitable à l'ordre marchand, au delà du processus de professionnalisation mis en place au sein des boutiques Artisans du Monde, est la vente en grande distribution de produits issus de ce commerce, et la labellisation. L'auteur distingue trois filières marchandes dans le commerce équitable, selon leur degré d'appartenance à l'ordre marchand. Il s'interroge sur les conséquences de cette appartenance.

La première filière est l'importation directe de produits issus des producteurs rencontrés par interconnaissances. Cette filière a pour avantage de répondre directement aux besoins des producteurs en entretenant des relations personnalisées avec eux. Néanmoins, contrairement à la filière professionnalisée d'Artisans du Monde, dont la gestion des approvisionnements est centralisée par une unique centrale d'achats (Solidar'Monde), elle ne fait pas preuve d'efficacité commerciale, élément indispensable à la survie dans un contexte de concurrence accrue entre les acteurs du commerce équitable.

En effet, dans cette filière professionnalisée (celle d'Artisans du Monde), où la participation à l'ordre marchand est plus élevée, la centralisation des approvisionnements permet de faire appel à un plus grand nombre de groupements de producteurs, facilite la gestion des stocks et des commandes, et permet la constitution d'une gamme étendue de produits fréquemment renouvelés. L'auteur considère dès lors que cela implique une forme de renonciation à la rationalité matérielle : une attention plus particulière est donnée à la qualité des produits, qui doivent finalement correspondre aux exigences du marché, et, en ce sens, être « culturellement adaptés ». Cela impacte ainsi la nature des producteurs sélectionnés : seront privilégiées les organisations dont les projets sociaux et les capacités commerciales sont élevés, au détriment de celles dont l'authenticité culturelle et la marginalité sont fortes, prioritairement sélectionnées auparavant.

Cet inconvénient se renforce dans la dernière filière présentée par l'auteur, celle de la labellisation. En effet, les producteurs respectant un certain nombre de standards définis par les labels sont répertoriés dans des registres clairement établis, libre choix ensuite pour les importateurs de sélectionner ceux avec qui travailler. Ainsi, non seulement seules les organisations de producteurs les plus développées et donc susceptibles d'intégrer ces registres sont sélectionnées, et en plus, à l'intérieur même de ces registres, les approvisionnements portent surtout sur les organisations les plus

structurées, au détriment des autres. Une concurrence est ainsi objectivement établie entre les producteurs, et les acheteurs disposent d'un fort pouvoir de négociation. Cela entraine des répercussions négatives et même contraires au projet initial du commerce équitable : stratégies de détournement chez les producteurs et les acheteurs. Par exemple, les producteurs vendent volontairement leur production non certifiée à un prix encore plus bas que ne l'est celui du marché conventionnel, en échange de quoi l'acheteur leur achète de plus gros volumes de leur production équitable. De la même façon, les importateurs négocient l'abandon du standard commercial qu'est le préfinancement (qui stipule qu'à la demande du producteur, l'acheteur doit opérer à un versement monétaire anticipé), en s'engageant à acheter de plus gros volumes aux producteurs. En outre, le développement de la filière implique une concurrence accrue entre les labels, qui risquent alors de revoir à la baisse leurs exigences en matières de standards économiques à respecter dans les relations commerciales entre acheteurs et producteurs, au détriment de ces derniers.

2.2.2. Sphère de la spécialisation versus sphère de la labellisation

V. Diaz Pedregal (2006) s'interroge quant à elle sur les rapports de domination sociale et symbolique des pays du Nord envers les pays du Sud. Elle observe que malgré la volonté des acteurs du commerce équitable d'œuvrer au niveau politique pour changer les règles du commerce international, le commerce équitable, parce qu'il reste soumis à la loi du conventionnelle de l'offre et de la demande, ne remet pas fondamentalement en cause les rapports économiques, politiques et symboliques entre les pays du Nord et les pays du Sud. La demande de produits issus du commerce équitable restant inférieure à l'offre, les acheteurs du Nord restent en position de domination. En outre, lorsque l'offre est surabondante et que des retombées sociales positives sont observées chez les producteurs, ceux-ci entrent dans des processus concurrentiels, et dès lors, seules les organisations de producteurs les plus solides captent le marché, au détriment des autres. Selon V. Diaz Pedregal, ceci est d'autant plus observable lorsque l'on se trouve dans la « sphère de la labellisation » du commerce équitable, où les producteurs ont à faire à des entreprises exportatrices et distributrices issues de l'économie conventionnelle, et se voient imposer des standards de production dans un objectif de rationalité et d'objectivité. Dans cette sphère, de plus en plus de firmes multinationales

cherchent à revaloriser leur image, et le commerce équitable, même s'il gagne en efficacité économique, a tendance à perdre sur le plan de l'éthique.
A l'inverse, la « sphère de la spécialisation » est constituée d'acteurs spécialisés dans le commerce équitable, qui entretiennent avec les producteurs des relations fondées sur la confiance et les liens personnels. Le problème de cette sphère est qu'elle se prête moins à une stratégie de consommation de masse, et donc limite de façon quantitative les impacts pour les producteurs. En outre, cette sphère fonctionne essentiellement sur la base du bénévolat et d'un financement par subventions publiques, ce qui, pour les néolibéraux, constitue une distorsion importante à l'économie de marché et témoigne d'un manque d'efficacité intrinsèque au commerce équitable : il met en concurrence des produits pas ou peu subventionnés avec des produits aidés. Finalement, V. Diaz Pedregal observe, face à ces tensions, la nécessité d'une intervention des gouvernements, encore trop peu présente tant dans les pays du Sud (qui délèguent aux ONG la résolution des problèmes sociaux) que dans les pays du Nord (faiblesse des subventions attribuées aux acteurs du commerce équitable). Selon l'auteur, les consommateurs ne pourront à eux seuls changer les rapports de force existant entre les pays du Nord et du Sud, et une intervention politique donnant lieu à une normalisation du commerce équitable devrait avoir lieu.

2.3. Régimes de représentation

2.3.1. Une image véhiculée : celle d'un « petit producteur marginalisé »

Pour Blanchet (2010) le commerce équitable est ambivalent. D'un côté, il s'est construit en opposition à la situation coloniale et revendique une plus grande autonomie des pays du Sud à l'égard des pays du Nord, mais de l'autre côté, il participe à la perpétuation de cette domination en véhiculant une image stéréotypée du petit producteur, qui se trouve alors dans une position d'infériorité. En effet, le commerce équitable est construit sur le « mythe du petit producteur », qui est mis en scène sur les paquets des produits, dans les magasins, sur les affiches qui informent sur la provenance des produits, etc. Alors que cette mise en scène est nécessaire pour réduire la distance entre les parties prenantes

géographiquement éloignées, cela a pour effet contradictoire de développer une image « exotique » des producteurs, qui sont alors désignés comme « Autres », porteurs de valeurs traditionnelles perdues dans la société moderne occidentale. Cela s'observe dans l'iconographie qui leur est réservée : ils sont « petits », présentés en « habits traditionnels », porteurs de « savoir-faire ancestraux », et, finalement, faibles et marginalisés. Dès lors, cet Autre, en position de faiblesse, est incité, dans une perspective paternaliste, à ressembler aux canons du modèle occidental, mais de façon alors ambivalente : le producteur ne pourra jouir d'une plus grande autonomie et d'une plus grande reconnaissance que s'il participe au commerce international, et, pour cela, rationalise sa production dans une objectif de développement, que ses partenaires du Nord ont déjà atteint.

2.3.2. Le régime de représentation : une composante de la relation partenariale

Selon Lemay et Maldidier (2011), la relation équitable entre acheteurs et producteurs est un partenariat, composé de trois éléments en interaction : un régime de représentation, des mécanismes de contrôle et des espaces de négociation individuelle et collective.

Le régime de représentation a lieu, même en cas de contacts directs entre partenaires, tels que les négociations commerciales, visites de bénévoles, etc. Il implique « la création d'un imaginaire des acteurs du Nord envers les acteurs du Sud et vice versa », expliquée par une « distance sociale » et qui s'incarne par « une image édulcorée, parfois paternaliste, de la situation des producteurs dont la complexité de la réalité est méconnue et mal rendue » (p.175). En outre, cette représentation est renforcée par les mises en scènes lors des visites chez les producteurs, qui consistent à ne rendre compte que de l'aspect « folklorique » de leur quotidien, plutôt que leurs problèmes familiaux ou organisationnels ; et, de leur côté, les producteurs ont une image floue de leurs partenaires commerciaux, qu'ils appellent leurs « clients solidaires ».

Les mécanismes de contrôle, quant à eux, se sont modifiés au cours du temps. Alors qu'aux débuts du commerce équitable, la relation partenariale était principalement fondée sur une personnalisation des relations basée sur une connaissance et une confiance réciproque, l'institutionnalisation du commerce équitable a introduit la mise

en place de dispositifs normalisés de vérification et de conformité des pratiques, la forme la plus achevée étant les filières labellisées ou des standards précis sont certifiés par un tiers. Dès lors, les auteurs observent qu'une forme de contrôle unilatérale est apparue, du Nord sur les producteurs du Sud, donnant lieu à des comportements de détournement chez les producteurs, plutôt qu'à des tactiques de négociation.

Néanmoins, malgré ce régime de représentation et des mécanismes de contrôle qui tendent à devenir unilatéraux, les auteurs observent que des espaces de négociation persistent au sein des filières du commerce équitable, par l'existence de « membres-médiateurs » qui adaptent le projet du commerce équitable au contexte des groupes locaux et des militants, qui se les réapproprient ensuite. Les espaces d'action qui transforment le projet du commerce équitable sont de trois ordres :

1. Micro : Les producteurs et consommateurs individuellement, qui, par des processus cognitifs d'interprétation et de réappropriation du sens du projet, transforment le projet à leur guise,
2. Méso : Les dynamiques organisationnelles basées sur des leaders, qui traduisent le projet, et les interactions sociales formelles et informelles qui le transforment pour l'appliquer,
3. Macro : Les relations transnationales entre partenaires et pilotes de la filière, qui implique des négociations entre organisations insérées dans les relations commerciales et avec le créateur du standard qui gouverne les pratiques.

Dès lors, Lemay et Maldidier s'interrogent sur la façon de développer des outils qui permettraient d'utiliser ces espaces de négociations sans subir les limites induites par l'existence de représentations et d'un contrôle de plus en plus unilatéral. Ils préconisent alors une « cogestion partenariale », pour penser le commerce équitable en terme de changement conjoint. Cette cogestion partenariale doit reposer sur le recours à des espaces de négociation qui se caractérisent par : le rôle des médiateurs, la réciprocité des critères et la participation de toutes les parties prenantes. Les médiateurs sont des personnes connaissant bien les deux parties au sein de la relation partenariale, et qui aident donc à créer une dynamique de médiation qui échappe aux représentations. La réciprocité des critères induit la nécessité, pour les parties du Nord, de faire eux-mêmes l'apprentissage du changement demandé aux producteurs pour en saisir toute la complexité. Enfin, la participation de toutes les parties prenantes permettrait de réduire

l'unilatéralité du contrôle, en favorisant un système de gestion le plus horizontal possible, et le développement d'une culture du contrôle continu plutôt que de l'audit.

2.4. Gouvernance

2.4.1. Gouvernance relationnelle, captive ou modulaire de la filière du commerce équitable

A partir du cadre d'analyse des chaine de valeur développé par Gerreffi (1994), Ballet, Carimentrand et Renard (2011) s'intéressent à la gouvernance des filières du commerce équitable, qu'ils définissent comme « l'autorité et les relations de pouvoir qui déterminent l'allocation des ressources financières, matérielles et humaines le long de la filière ». Selon eux, le commerce équitable se caractérise par deux types de co-pilotage de filière. La première forme de co-pilotage est celle qui existe entre le capital commercial (qui regroupe, au sens de Gereffi, les distributeurs ; lesquels constituent les maillons stratégiques de cette filière, contrairement aux filières « Producer-driven » pilotées par les sous secteurs de la recherche et développement) et les ONG gestionnaires de labels pour le cas des produits certifiés. La deuxième forme de co-pilotage est celle menée par le capital commercial « militant » caractéristique du commerce équitable alternatif et les organisations de producteurs directement impliquées dans les filières concernées pour le cas des produits non certifiés.
Selon les auteurs, dans le contexte actuel de concurrence accrue, qui donne la primauté à la qualité sociale et environnementale des produits, les maillons stratégiques des filières sont les sous secteurs de la distribution et la certification commerce équitable. Dans cette configuration, les filières du commerce équitable sont pilotées par l'aval, et non par l'amont comme c'était le cas auparavant, même si l'intervention des ONG de labellisation relativise le poids des maillons forts, en se positionnant comme des interfaces entre les acteurs de l'amont et de l'aval. En outre, au delà de cette distinction entre l'amont et l'aval, les auteurs se posent la question de la structure de la gouvernance, au sein de ces filières, qui médiatise les relations de pouvoir. Ils distinguent alors six types de filières (de marché, modulaire, relationnelle, captive, oligopole, hiérarchie), en fonction de la gouvernance qui y est associée et de l'équité des relations entre partenaires. Le tableau suivant rend compte des caractéristiques de ces filières :

Tableau n°2 : Gouvernance des filières globales et équité

Type de gouvernance	Complexité des transactions	Capacité à codifier les transactions	Compétences des fournisseurs	Degré de coordination explicite et asymétrie de pouvoir	Degré d'équité dans les relations	Degré d'équité dans le partage des gains
Marché (CPP*)	Faible	Forte	Fortes	Faible	Fort	Faible
Modulaire	Forte	Forte	Fortes			Faible
Relationnelle	Forte	Faible	Variable			Fort
Captive	Forte	Forte	Faibles			Faible
Marché (oligopole)	Faible	Forte	Fortes			Faible
Hiérarchie	Forte	Faible	Faibles	Forte	Faible	Faible

Source : Ballet, Renard, & Carimentrand, 2011

Ainsi, pour Ballet, Carimentrand et Renard, la filière du commerce équitable s'est positionnée à l'origine comme étant une filière à gouvernance « relationnelle », caractérisée par une complémentarité entre les compétences des producteurs et des acheteurs, et fondée sur un échange de savoirs tacites. Un fort niveau d'interdépendance entre les acteurs de la filière permettait un partage des gains relativement équitable.

Aujourd'hui, la filière du commerce équitable peut-être caractérisée par une gouvernance « captive », dans laquelle les producteurs ne sont pas nécessairement en mesure de répondre aux exigences de la demande en termes de qualité du produit sans l'aide de l'acheteur. Pire, les phénomènes actuels de standardisation, certification et diversification des marchés affaiblissent les relations réticulaires entre les acteurs de la filière, dont la gouvernance devient alors « modulaire» : les producteurs sont en mesure de fournir des produits de qualité, les relations sont fortement équitables, mais les investissements réalisés par les producteurs pour répondre aux attentes des acheteurs limitent l'équité dans le partage des gains.

Les auteurs observent ainsi que le mode de gouvernance des filières, particulièrement en terme de définition des standards du commerce équitable, est un point de tension dans la filière co-pilotée par le capital commercial et les ONG, caractérisée essentiellement par une gouvernance captive ou modulaire. Ils s'intéressent à la filière labellisée par l'association Fairtrade International. A l'origine, le processus de définition des standards économiques, sociaux et environnementaux du commerce équitable a été impulsé par les producteurs eux-mêmes, puisque ce sont le père Francisco Van Der Hoff et Nico Rozeen, représentants des producteurs de la coopérative de café UCIRI au Mexique, qui ont élaboré les standards du commerce équitable en 1988. Aujourd'hui pourtant, les producteurs sont exclus du processus de fixation de ces normes, celles-ci ayant été reprises par un organisme central, Fairtrade International (anciennement appelé Fairtrade Labelling Organization, FLO). Dès lors, plusieurs indicateurs permettent aux auteurs de constater que la gouvernance s'est déplacée, depuis 1988, de l'amont de la filière vers l'aval. D'une part, lors de la création de FLO en 1997, un seul représentant des producteurs était impliqué, sans pouvoir de vote. Dès les débuts de l'existence de la filière labellisée, les producteurs sont donc peu présents. D'autre part, les producteurs ont toujours été minoritairement représentés au sein du conseil d'administration de FLO, laissant un pouvoir conséquent aux acheteurs et aux initiatives nationales de labellisation, mieux représentés dans cette instance. Dès lors, de fortes tensions au sein de ce conseil d'administration sont apparues, les producteurs n'étant pas toujours satisfaits des décisions prises à la majorité et contre lesquelles ils n'avaient finalement aucun pouvoir de contestation (par exemple, la certification FLO pour les plantations a été décidée malgré l'opposition des représentants des producteurs). Ballet, Carimentrand et Renard évoquent le pouvoir de lobbying exercé par les multinationales sur FLO, qui pourrait être à l'origine de cette sous-représentation des producteurs au sein du conseil d'administration. Le dernier indicateur témoignant de tensions en terme de gouvernance apparaissant au sein de la filière labellisée par Fairtrade International est la création, en 2004, de la CLAC (réseau latino-américain et caribéen des petits producteurs du commerce équitable), impulsée par les producteurs du réseau Fairtrade Amérique Latine eux-mêmes. Organisation indépendante, la CLAC est entièrement gérée par des représentants de producteurs, et a institué sa propre unité de création de normes afin de développer des propositions de standards du point de vue des petits producteurs organisés vers les différents systèmes de certification existants.

Dans une étude plus récente (2012), Ballet, Carimentrand et Renard abordent la création de la CLAC comme point d'entrée à l'ouverture d'un commerce équitable Sud / Sud. Outre le fait que la création de cet organisme ait été réalisée en réaction à l'hégémonie de FLO, et témoigne donc d'un rééquilibrage des pouvoirs au sein de la filière du commerce équitable labélisée en général, les auteurs considèrent que le développement d'un commerce équitable Sud / Sud provient d'un besoin de toucher les consommateurs des pays directement concernés, et d'une volonté de récupération du commerce équitable par les politiques nationales.

2.4.2. Cooptation, dilution et capture de la règlementation

Jaffee (2010) observe un rapprochement des ONG de labellisation, et plus particulièrement de Fairtrade International, avec des multinationales. Il identifie plusieurs risques associés à ce rapprochement, qui modifie la structure de gouvernance au sein de la filière du commerce équitable labellisé. Il prend pour exemple le cas de Starbucks aux Etats Unis, qui vient de labéliser toute sa gamme de café, en contrepartie de dérogations spéciales en matière d'application des standards commerciaux octroyées par Transfair USA, l'initiative nationale de labellisation de FLO. L'auteur évoque même une fusion de la charte responsable de l'entreprise et du référentiel de Transfair effectuée avec un grand manque de transparence.

Selon Jaffee, ce type de rapprochement entre gestionnaire de label et multinationale est susceptible de générer trois phénomènes négatifs, qui menacent l'intégrité des standards du commerce équitable. Tout d'abord, il craint un phénomène de cooptation, qui renvoie à la « commercialisation » du système du commerce équitable, originellement issu de la société civile, mais de plus en plus enclin à subir les pressions du marché. En outre, il évoque un risque de capture de la réglementation ou « regulatory capture », qui consiste, pour un acteur qui tire des bénéfices importants d'un système règlementaire, à influencer les membres en charge de la définition de ces règles au lieu de protéger l'intérêt public. Enfin, il s'inquiète de la « dilution » des standards économiques du commerce équitable, c'est à dire d'une redéfinition de ceux-ci vers le bas, donnant lieu à un affaiblissement des critères d'entrée dans le système pour les acheteurs, en vue d'intégrer les firmes les plus importantes dans le système (mais aussi les moins engagées). Jaffee illustre ces problèmes potentiels par des exemples concrets.

Selon lui, le prix minimum défini par Fairtrade International n'est pas réellement calculé sur la base d'une vraie prise en compte des besoins des travailleurs. Ce prix ne serait même pas en mesure d'apporter un revenu décent aux producteurs, qui détourneraient alors les primes destinées à des investissements communs afin de s'assurer des revenus personnels. Malgré l'inflation sur les matières premières, ces prix n'auraient été révisés que peu de fois, suite à d'importantes pressions de la part des représentants des producteurs. Aussi, Jaffee déplore l'introduction des plantations de travailleurs du Sud dans le système géré par Fairtrade International, qui sont, contrairement aux coopératives de producteurs, des grandes structures d'exploitations, fondées sur une organisation salariale, très peu respectueuses des droits des travailleurs, et peu à même de respecter les standards sociaux et environnementaux, mais qui représentent une grande source de revenus pour le système, la certification étant payante.

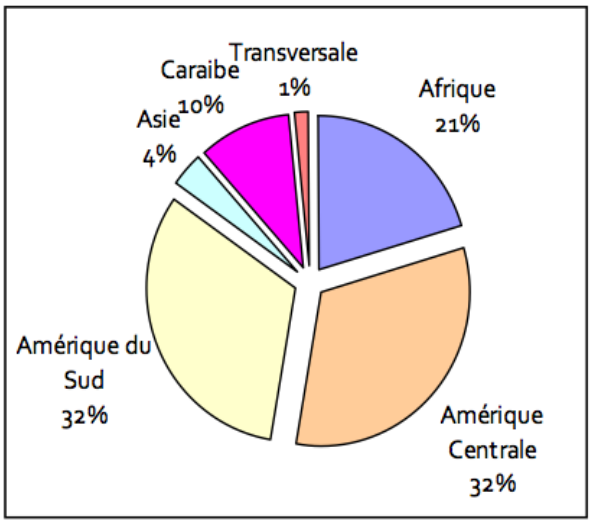
3. Les études qui portent sur les impacts du commerce équitable sur les producteurs

3.1. Aperçu sur l'ensemble des études existantes

De nombreuses études d'impact ont été menées depuis l'avènement du commerce équitable. En 2009, Nelson et Pound ne dénombraient pas moins de quatre vingt études portant sur les impacts économiques, sociaux, environnementaux et relatifs à l'empowerment, du commerce équitable dans les coopératives des pays du Sud ; et en 2010, Vagneron et Roquigny en recensaient soixante dix sept. Ces derniers auteurs définissent une étude d'impact comme une analyse de « la nouvelle situation issue de l'ensemble des résultats et effets induisant des changements significatifs et durables, dans la vie et l'environnement des personnes (groupes) pour lesquels un lien de causalité direct ou indirect peut être établi avec l'action de développement » (p.6).

Plusieurs remarques sont à faire concernant les études d'impact du commerce équitable. Tout d'abord, celles-ci sont des travaux scientifiques commandités pour la plupart par les initiatives nationales de labellisation, des organisations de commerce équitable, des ONG, ou sont menés indépendamment de toute organisation en lien avec le secteur.
En outre, parmi ces études, la grande majorité porte sur l'Amérique Latine : 25 études sur 33 pour Nelson et Pound ; et 61% pour Vagneron et Roquiny. Ceci s'explique essentiellement par le fait que le commerce équitable a originellement été initié avec des producteurs de cette zone, et c'est aujourd'hui encore là où se trouve la majorité des producteurs certifiés équitable (34% certifiés par FLO-Cert se trouvent en Amérique du Sud, 22% en Amérique Centrale 30% en Afrique et 14% en Asie) (Vagneron & Roquigny, 2010). Le schéma suivant, issu de l'étude de Vagneron et Roquiny, informe de la répartition des études recensées en fonction du pays ciblé par l'étude :

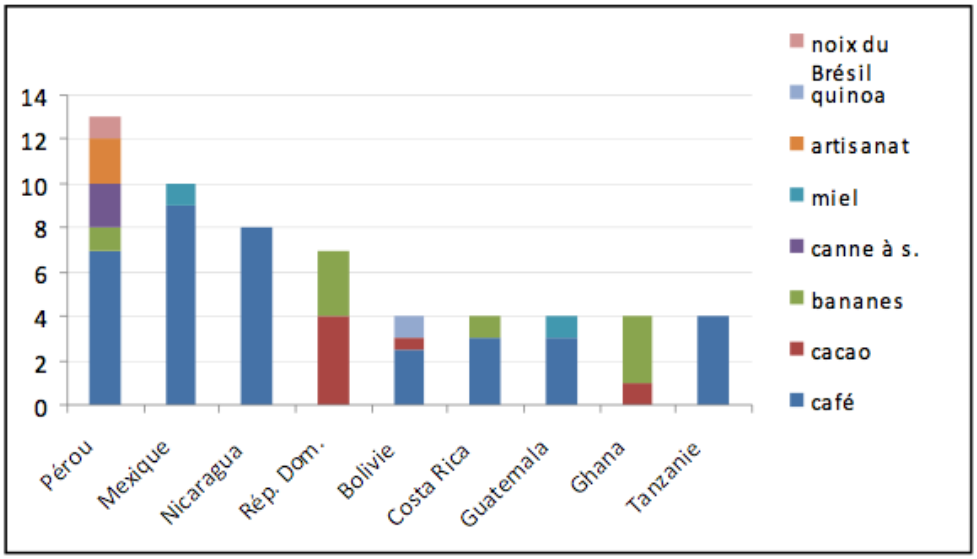
<u>Graphique n°1</u> : Les études d'impact par zone géographique



Source : Vagneron & Roquigny (2010)

Plus précisément, toujours selon le recensement de Vagneron et Roquigny, les pays les plus représentés sont, par ordre décroissant, le Pérou, le Mexique, le Nicaragua, la République Dominicaine et enfin le Costa Rica :

Graphique n°2 : Répartition des études par produit et par pays les plus étudiés

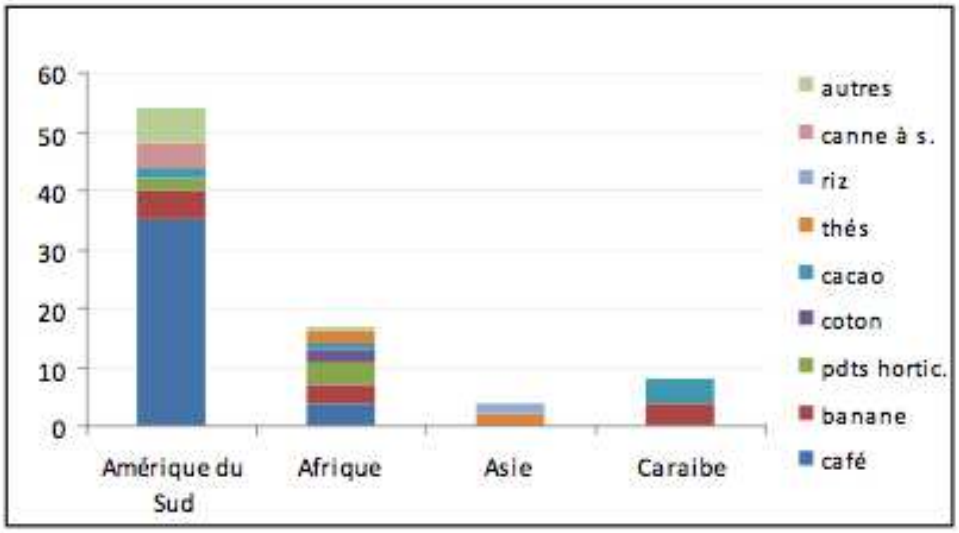


Source : Vagneron & Roquigny (2010)

En outre, la plupart des études portent sur les filières alimentaires : 94 % de celles recensées par Vagneron et Roquigny ; plus particulièrement, plus de la moitié d'entre elles se concentrent sur les impacts du commerce équitable pour les producteurs de café (38 études sur 77 ; cf. schéma ci-dessous). Là encore, l'antériorité du café dans le

commerce équitable et son importance en terme de volume échangé expliquent ce constat. L'impact du commerce équitable est très peu étudié dans les filières artisanales (moins de 8% des études).

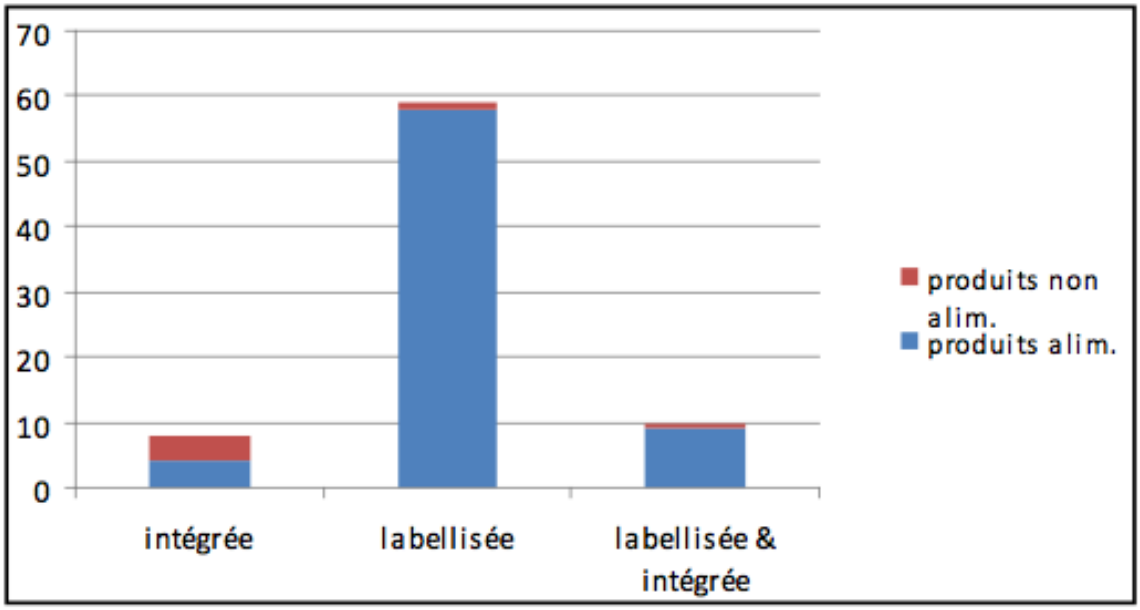
Graphique n°3 : Répartition des études par zone et par produit, hors artisanat



Source : Vagneron & Roquigny (2010)

De plus, on remarquera que 77% des études recensées par Vagneron et Roquigny portent sur des filières labellisées – filières que l'on peut assimiler à celles définies par Le Velly, comme vu précédemment (Le Velly, 2006) – 10% des études portent sur les filières intégrées - qui engloberaient donc les filières d'importation directe ou professionnalisées - et 13% sur des filières à la fois intégrées et labellisées (qui supposent donc une relation directe entre acheteurs et producteurs, mais dont les producteurs font aussi partie du système de certification). Selon les auteurs, cela s'explique là aussi par la structure des échanges : les ventes de produits issus de la filière intégrée représentent seulement 10% des ventes totales des produits issus du commerce équitable.

Graphique n°4 : Produits étudiés selon le type de filière du commerce équitable



Source : Vagneron & Roquigny (2010)

Concernant les méthodologies utilisées dans les études d'impact, il existe une multiplicité importante des méthodes d'analyse.

En terme de discipline tout d'abord, Vagneron et Roquigny considèrent que 87% des études qu'ils ont recensées s'inscrivent en économie – gestion (les auteurs, pour des raisons de simplification, ne distinguent pas les deux disciplines), 9% en sociologie, et 8% en anthropologie ; les études mobilisant une approche anthropologique n'ayant réellement fait surface qu'à partir de 2007.

Aussi, les études recensées par ces auteurs sont souvent des analyses « micro » : elles portent sur une ou deux unités d'analyse : le producteur et / ou la coopérative, ou, moins fréquemment, les ménages, les femmes ou l'ouvrier. Il existe peu d'études portant directement sur l'analyse d'une filière, qui placent le niveau de compréhension des impacts du commerce équitable à un niveau « méso » ; et encore moins d'études « macro », qui analysent l'impact du commerce équitable à un niveau encore plus global.

Enfin, toujours parmi les études recensées par Vagneron et Roquigny, un tiers d'entre elles sont fondées sur une méthodologie qualitative, un tiers sur du quantitatif, et le dernier tiers adopte les deux démarches. Pour finir, les auteurs observent qu'une grande partie des études recensées s'appuie sur une comparaison : celle d'une situation « avec » le commerce équitable et « sans » celui-ci est la plus répandue, mais la différence peut

également porter sur le type de certification (comparaison d'une coopérative certifiée équitable et d'une coopérative dont les produits sont certifiés biologiques par exemple).

Notre objectif n'est pas ici de recenser toutes les études d'impact du commerce équitable, mais plutôt d'identifier, par l'utilisation des travaux des auteurs de référence, les principaux thèmes abordés dans ces études et les questions qu'elles soulèvent. Néanmoins, il nous a paru intéressant de présenter cet aperçu, dans le sens où il nous permet d'observer que peu d'études comparatives entre plusieurs pays ont été réalisées, et qu'une grande partie des études d'impact sont des études de cas, ce qui laisse à penser que le contexte serait un élément nécessaire, voire indispensable à cette analyse.

3.2. Impacts en terme de conditions de vie

3.2.1. Impacts sur les prix

Le commerce équitable garantit un prix minimum au producteur, qui doit être au moins égal au cours du marché conventionnel. L'étude de Arnould (2007) menée auprès de 1200 producteurs de coopératives de café certifiées par Transfair USA au Nicaragua, Guatemala et Pérou, affirme que les producteurs du commerce équitable perçoivent effectivement un prix supérieur au prix du marché conventionnel. Néanmoins, le différentiel de prix n'est pas toujours observé. C'est surtout le cas lorsque les cours du marché conventionnel mondial sont élevés, et s'alignent aux prix minimums garantis par les organismes certificateurs, ou par les acheteurs. En outre, l'introduction du commerce équitable sur un marché local peut inciter les producteurs concurrents du marché conventionnel à, eux aussi, augmenter leurs prix (Vagneron & Roquigny, 2010).
Ce prix minimum garanti aux producteurs est source de satisfaction pour les producteurs, comme le montrent Bechetti et Constantino (2008), par une étude quantitative menée auprès de 475 producteurs d'herbes aromatiques au Kenya.

3.2.2. Impacts sur les revenus des producteurs

Le meilleur prix accordé aux producteurs se traduit dans la plupart du temps par une augmentation du revenu. Celle-ci peut aussi provenir de la prime du commerce

équitable, dont une part revient au producteur, et une part est consacrée à des projets communautaires. En effet, d'après l'analyse menée par Fort et Ruben (2008) auprès de coopératives de bananes au Pérou, la prime du commerce équitable contribuerait à augmenter d'un cinquième le revenu annuel des ménages affiliés au commerce équitable.

Néanmoins, malgré ces observations, l'amélioration du revenu des producteurs n'est pas automatique. En effet, selon Vagneron et Roquigny (2010), 64% des études d'impact observent une amélioration du revenu des producteurs. Parmi celles-ci, on peut notamment citer celle de Murray, L. Raynolds et Taylor (2003), qui fait état des impacts du commerce équitable dans des coopératives de café certifiées par Fairtrade en Amérique Centrale et au Mexique. Les 36% des études restantes suggèrent des effets sur le revenu mitigés ou absents. Plusieurs explications sont attribuées à ce phénomène.

Tout d'abord, Bechetti et Constantino (2008), toujours chez les producteurs Kenyans, observent que les impacts du commerce équitable sont proportionnels aux volumes vendus ; dès lors, une demande faible en produits du commerce équitable se traduit par un différentiel de revenu peu important.

En outre, les coûts de production et /ou de certification étant élevés (surtout dans le cas de coopératives ayant plusieurs certifications : équitable et biologique par exemple), il n'est pas évident qu'un différentiel de prix se traduise par un revenu supplémentaire pour le producteur, comme le montre Asti (2007) dans son observation auprès de producteurs de coton au Brésil.

Enfin, des dysfonctionnements organisationnels peuvent aussi expliquer une amélioration mitigée du revenu des producteurs (Vagneron & Roquigny, 2010).

3.2.3. Impacts sur le bien-être du producteur et de sa famille

Outre l'effet direct d'augmenter le revenu des producteurs, le commerce équitable renforce le niveau de bien-être de leurs familles. Selon Murray, L. Raynolds et Taylor (2003), les familles des producteurs bénéficient de l'accès à de multiples projets financés par les coopératives certifiées, comme les programmes de microcrédit par exemple. De plus, les formations en gestion ou marketing mises en place au sein des coopératives profitent généralement à tous les membres de la famille, qui entreprennent

alors de nouveaux projets pour développer des sources alternatives de revenus. Enfin, ces auteurs observent des impacts positifs sur l'éducation des enfants, qui sont plus nombreux à être scolarisés et à poursuivre des études supérieures lorsque leurs parents travaillent dans des coopératives certifiées, ainsi qu'une plus grande stabilité dans les familles, dans lesquelles les exodes en vue d'aller travailler en ville sont moins importants.

3.2.4. Impacts en terme d'accumulation de savoir-faire

Selon Murray, L. Raynolds et Taylor (2003), le commerce équitable produit aussi des bénéfices non monétaires, puisqu'il permet aux producteurs d'améliorer leur savoir-faire, en leur donnant l'opportunité de se financer des formations techniques qui visent à améliorer la qualité du produit. Aussi, les relations de long terme entre producteurs et acheteurs encouragées par le système permettent aux producteurs de comprendre et d'intégrer progressivement les exigences des consommateurs du Nord, et de modifier leurs procédés de production en fonction.

3.3.5. Impacts psychologiques

Le commerce équitable n'a pas que des impacts matériels : plusieurs auteurs démontrent qu'il a des effets directs d'ordre psychologiques.
Bacon (2005), dans une étude comparative au Nicaragua entre producteurs de café affiliés au commerce équitable et d'autres qui ne le sont pas, affirme que le commerce équitable a permis aux producteurs de développer un sentiment de sécurité et de se sentir moins vulnérables : les producteurs ont moins peur de perdre leurs titres de propriété à cause d'une baisse du prix du café.
Murray, L. Raynolds et Taylor (2003) considèrent en outre que le commerce équitable permet aux producteurs de développer une estime d'eux-mêmes plus élevée : l'attention portée à leur culture par des acteurs extérieurs (qu'ils soient des auditeurs ou des consommateurs en visite) les amènent à ressentir de la fierté vis-à-vis de ce qu'ils font. Cela s'explique aussi par leur capacité plus importante à subvenir aux besoins de leurs familles.

3.3. Impacts organisationnels

3.3.1. Impacts au niveau de la structure organisationnelle

Selon Murray, L. Raynolds et Taylor (2003), le commerce équitable a des retombées organisationnelles positives au sein même des coopératives, ou plus largement, dans l'environnement institutionnel dans laquelle celles-ci évoluent. Il participe en effet au développement de la prise de décision démocratique, de la transparence dans les pratiques organisationnelles et de la participation active de chaque membre adhérent.
L'analyse d'A. Milford (2004), nous permet d'expliquer pourquoi le commerce équitable permet un tel impact au sein des organisations de producteurs. Selon l'auteur, le commerce équitable est un moyen externe de financer la formation de coopératives dans les pays en développement, au même titre que les subventions publiques ou l'aide des ONG : l'objectif est d'appuyer à la formation et à la formalisation de celles-ci, pour qu'elle puissent finalement s'autonomiser et s'auto-gérer de manière durable. Un des problèmes du financement externe pour la création de coopératives est qu'il engendre automatiquement une réduction du niveau de participation des membres de celles-ci, qui est pourtant l'un des piliers sur lequel leur bon fonctionnement doit reposer. En effet, dans un processus de création d'une telle organisation, une intervention extérieure à pour effet indésirable de désinciter les membres de celle-ci à s'investir en leur ôtant une part de responsabilité. Dès lors, des comportements opportunistes, de passager clandestin, ou encore corrompus et peu productifs risquent d'apparaître. Néanmoins, en s'appuyant sur une étude de cas réalisée auprès de coopératives de café certifiées Fairtrade au Chiapas au Mexique, l'auteur observe que le financement par un système de commerce équitable induit beaucoup moins ces comportements. A. Milford donne deux explications à cela. Tout d'abord, le système du commerce équitable repose sur un système de sanction qui induit l'exclusion de ses membres en cas de non conformité aux standards définis par les consommateurs : il est plus difficile de contourner et négocier des règles imposées par un représentant du gouvernement, plutôt que par une masse de consommateurs engagés. En outre, cette forme de commerce induit dans son fonctionnement une sorte de distance vis-à-vis du financeur, puisque les volumes achetés sont variables, et ainsi, tous les efforts menés en coopérative ne dépendent pas

exclusivement du support Fairtrade : la coopérative doit être suffisamment performante pour gérer son activité par ailleurs.
Ainsi, ces deux dimensions du commerce équitable limitent le risque de comportements néfastes à l'organisation, et au contraire, incite davantage à la transparence et à la recherche de productivité.

Néanmoins, ce constat est à relativiser : un certain nombre d'études montrent que la prise de décision démocratique et la participation active de chaque membre n'est pas aussi évidente que cela. A. Shreck (2005), observe, dans une étude réalisée auprès de producteurs de bananes en République Dominicaine, que les décisions sont en fait prises au sein des coopératives par un petit groupe de leaders, sans grande concertation avec l'ensemble des membres. Elle pointe aussi du doigt le fait que les producteurs ont une connaissance très limitée du commerce équitable, et du fonctionnement global de leur organisation. Elle considère que cela est notamment lié à la faible expérience des organisations, qui ne font pas partie du système du commerce équitable depuis assez longtemps. Murray, L. Raynolds et Taylor (2003) établissent le même constat, mais fournissent une explication différente : selon eux, l'accès de l'ensemble des membres à l'information est volontairement limité par le management, qui considère que l'efficience économique ne peut réellement exister en présence d'une participation démocratique trop active des adhérents. Enfin, dans une étude réalisée auprès de coopératives certifiées au Salvador, Mendez (2002) lie ce phénomène à la taille des organisations : plus les coopératives rassemblent un nombre important de membres, plus il est difficile de mettre en place un processus de décision fondé sur la participation active de chaque membre.

3.3.2. Impacts au niveau financier

Le commerce équitable garantit un meilleur financement des coopératives.
Tout d'abord, il incite les acheteurs à pratiquer un préfinancement, mais celui-ci n'étant que facultatif dans le cadre d'un commerce équitable certifié par un tiers, il n'est pas garanti. En outre, le commerce équitable permet indirectement un meilleur accès au crédit, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, selon Murray, L. Raynolds et Taylor (2003), la participation au système du commerce équitable permet aux coopératives de

valoriser leur image auprès de financeurs potentiels, qu'ils soient des banques ou des institutions publiques accordant des prêts à taux préférentiels, ou des subventions. En outre, le commerce équitable contribue à mettre en relation les organisations de producteurs avec des organismes de finance solidaire engagés dans ce réseau alternatif.

3.3.3. Impacts en terme de commercialisation et d'accès au marché

Murray, L. Raynolds et Taylor (2003) observent que le commerce équitable permet aux organisations de producteurs d'avoir accès à l'information nécessaire à la commercialisation de leurs produits, et participe même à l'autonomisation des coopératives sur le marché : à terme, celles-ci se créent elles-mêmes leurs propres réseaux de distribution. Tout d'abord, comme évoqué précédemment, le commerce équitable, fondé sur un partenariat de long terme avec les acheteurs et sur l'acquisition de compétences techniques de production en vu d'améliorer la qualité du produit, permet aux producteurs d'appréhender et de comprendre les mécanismes du marché et la demande. En outre, par l'insertion dans un réseau de contacts et le développement de partenariats collaboratifs de support mutuel entre coopératives d'une même région, beaucoup de coopératives créent des plateformes communes d'exportation et acquièrent ainsi un poids plus conséquent en terme de négociation commerciale.
Huybrechts (2005), dans une étude menée auprès de coopératives de café et de caco en Bolivie, fait le même constat, et ajoute d'autres éléments explicatifs : « Outre l'accès au réseau équitable, le développement de l'organisation notamment au niveau commercial est non seulement renforcé par l'expérience et les connaissances commerciales, ce qui est directement lié à la formation, mais également par des éléments moins tangibles comme la confiance et l'estime de soi. A travers le commerce équitable, mais aussi déjà la participation à un projet coopératif d'envergure, le sentiment de péril des producteurs par rapport à la concurrence privée peut être supplanté par « l'impression de faire partie de quelque chose qui les dépasse, le sentiment d'être importants, mieux positionnés et certainement mieux informés » (Ronchi, 2000, p.28). En résumé, les producteurs se sentent confiants et capables d'entreprendre, ce qui permet à l'organisation d'être ambitieuse dans ses projets d'investissements » (Huybrechts, 2005) L'indépendance commerciale est l'un des premiers objectifs du commerce équitable. En ce sens, Huybrechts écrit : « Selon l'objectif d'autonomie que certaines OCE soulignent, il ne

devrait jamais y avoir de dépendance, ou uniquement de manière transitoire : la participation, élevée au départ, devrait être diminuée progressivement jusqu'à ce que le producteur puisse s'en sortir sans le commerce équitable » (P.59).

Néanmoins, le commerce équitable n'atteint pas toujours ces objectifs, et parfois même, induit l'effet inverse : Huybrechts parle alors d'impacts négatifs.
Tout d'abord, au sein la filière labellisée du commerce équitable plus particulièrement, un certain nombre de coopératives éprouvent de grandes difficultés dans l'accès au marché, car elles sont mises en concurrence au sein même du système du commerce équitable. Seules les coopératives les plus structurées initialement sont privilégiées dans les chaines d'approvisionnement, au détriment des autres, qui témoignent donc de capacités de commercialisation très limitées.
En outre, en se basant sur l'analyse de Charlier, Yepez del Castillo et Andia effectuée auprès d'organisations paysannes productrices de quinoa en Bolivie (2000) Huybrechts observe que certaines coopératives, en misant sur l'exportation d'un seul produit (celui pour lequel elles obtiennent le meilleur prix), accroissent leur dépendance au marché et deviennent plus vulnérables qu'elles ne l'étaient auparavant. En effet, selon lui, si le prix du produit s'effondre, ou si, dans le cas d'un soutien important du commerce équitable, celui-ci vient à se réduire, la coopérative éprouvera de grandes difficultés à se réorienter vers la production et la commercialisation d'un autre produit. Ceci sera d'autant plus impactant qu'en réduisant son activité à la production et à l'exportation d'un type de produit, la coopérative se sera exclue toute possibilité de vendre sur le marché local, qui, même si ses conditions d'échange sont moins intéressantes, présente plus de sécurité pour les producteurs.

3.4. Impacts en terme d'empowerment

L'empowerment est un processus d'autonomisation et d'émancipation : il est une forme de prise de pouvoir (Charlier, 2005). Celle-ci peut tout d'abord avoir lieu à échelle individuelle, au niveau du producteur lui-même. En effet, le producteur peut acquérir une forme de pouvoir dans sa vie quotidienne, vis-à-vis d'un certain nombre d'obstacles qui l'empêchaient de décider de façon autonome des choix qu'il pourrait faire vis-à-vis

de son avenir par exemple. Différentes formes de contraintes pèsent sur la capacité d'un individu à décider : sa préoccupation incessante de gagner sa vie, certaines normes imposées par la famille et plus généralement la société (on pense essentiellement à l'empowerment des femmes dans ce cas), l'organisation dans laquelle il se trouve (s'il se trouve dans une position de dominé vis-à-vis de celle-ci). L'empowerment est le processus par lequel l'individu s'émancipe de ces contraintes.

L'empowerment peut aussi avoir lieu à échelle collective ; dans ce cas, on parlera essentiellement d'autonomisation des producteurs sur les marchés, en termes d'acquisition de poids et de pouvoir de négociation.

3.4.1. L'empowerment en terme d'acquisition de connaissance, d'estime de soi et de participation aux prises de décision

Sans aborder de façon explicite l'empowerment, un certain nombre d'études évoque un des aspects de l'empowerment des producteurs. Vagneron et Roquigny (2003) définissent l'empowerment comme étant « le processus social de reconnaissance, de promotion et d'habilitation des personnes dans leur capacité à satisfaire leurs besoins, à régler leurs problèmes et à mobiliser les ressources nécessaires de façon à se sentir en contrôle de leur propre vie » (p.26). Ces auteurs considèrent que cette notion comporte trois composantes essentielles : la connaissance, l'estime de soi et la participation. Si l'on retient cette décomposition, alors on peut considérer que les études citées précédemment qui soulignent l'impact positif du commerce équitable en termes d'acquisition de connaissance (Murray, L. Raynolds et Taylor, 2003) ; Shrek, 2005), d'estime de soi (Murray, L. Raynolds et Taylor, 2003) et de participation active dans l'organisation (Murray, L. Raynolds et Taylor, 2003) montrent que pour les cas étudiés, le commerce équitable favorise l'empowerment des producteurs.

3.4.2 L'empowerment des producteurs sur les marchés

Sans utiliser explicitement le terme d' « empowerment », mais plutôt celui d'autonomie, Huybrechts (2005) aborde l'empowerment collectif des producteurs sur les marchés, à travers le développement des capacités commerciales des coopératives. On l'a vu, l'auteur explique que le commerce équitable vise l'autonomie des producteurs sur les

marchés, qui doit se traduire par une capacité à négocier à force égale avec les partenaires qu'ils choisissent. Le commerce équitable leur procure un certain nombre d'outils pour se développer et apprendre à acquérir du poids sur les marchés, et, à terme, les producteurs sont censés pouvoir se passer du commerce équitable, tout en continuant à avoir la même force de négociation. Un certain nombre d'éléments concourent à participer à l'empowerment des producteurs sur le marché, tels que l'accès à l'information, la mise en commun des capacités productives, l'insertion dans des réseaux leur permettant de nouer de nouveaux contacts, etc. Néanmoins, plusieurs phénomènes constituent des obstacles à la prise d'autonomie complète, à savoir à la sortie du système du commerce équitable. Huybrechts évoque la spécialisation à l'exportation, qui accroit finalement la dépendance des producteurs au système. En outre, une forme de dépendance peut survenir lorsque le producteur écoule une partie importante de sa production via la filière du commerce équitable : si l'acheteur arrête subitement le partenariat, l'organisation de producteurs pourrait en être affectée. Aussi, pour Murray, L. Raynolds et Taylor (2003), les coûts engendrés par la certification peuvent eux aussi accroitre la dépendance des producteurs vis-à-vis des acheteurs, surtout en cas d'un faible différentiel de prix.

3.4.3. L'empowerment et les femmes

Le commerce équitable pose la question du genre, et de la place de la femme dans les organisations paysannes, et plus globalement dans la société.

S. Charlier (2005) propose un guide méthodologique pour mesurer l'empowerment des femmes, qu'elle a utilisé dans une étude qualitative menée auprès d'organisations paysannes et d'artisanes. Pour l'auteur, l'empowerment des femmes relève de la notion de « pouvoir », ce qui exprime la nécessité de repenser les rapports de domination homme / femme. L'auteur définit l'empowerment comme « la capacité d'agir de façon autonome et le processus pour atteindre cette capacité d'agir, de prise de décision dans ses choix de vie et de société, individuels et mutuels » (p.6). Quatre formes de pouvoir existent. Le pouvoir « intérieur » fait référence à l'image et l'estime de soi. Le pouvoir « de » renvoie aux capacités de prendre des décisions, aux capacités intellectuelles et économiques. Le pouvoir « avec » se réfère au pouvoir social et politique, à la capacité de

s'organiser et négocier pour défendre un objectif commun. Enfin, le pouvoir « sur » est celui qui est repris au sein des différentes institutions publiques, juridiques et sociales qui influencent la vie quotidienne de chaque individu ainsi que le fonctionnement et les priorités de la société. Les trois premières formes de pouvoir sont retenues par l'auteur pour mesurer l'empowerment des femmes. Les analyses menées par l'auteur en Bolivie laissent apparaître trois axes de tension concernant le processus d'empowerment de celles-ci. Tout d'abord, même si en général, le processus d'empowerment est effectif dans les organisations, celui-ci est fonction de l'histoire de vie et du parcours de chacune ; les résultats ne sont pas identiques pour toutes les femmes. Seulement certaines femmes émergent et investissent d'autres lieux de pouvoir, essentiellement grâce à l'appui du groupe ; et de plus, le fait d'arriver à se faire entendre dans un milieu mixte nécessite de passer par tout un processus d'acceptation et de prise de responsabilité progressive. La deuxième tension mise en évidence est celle selon laquelle le processus d'empowerment des femmes est fonction de l'espace qui leur est laissé dans l'association : il est plus évident dans les organisations à majorité féminine que dans des associations mixtes. Enfin, la dernière tension est celle de la viabilité à long terme du processus d'empowerment : que ce soit en terme économique ou social, l'acquisition de pouvoir des femmes est vulnérable. En effet, même si leurs conditions de vie s'améliorent, elles restent dans une situation de survie économique. En outre, les exigences de qualité liées à l'insertion dans l'économie solidaire font que les conditions de travail ne se sont pas nécessairement améliorées pour elles, les journées étant plus longues et plus dures. Enfin, il y a eu évolution des rapports de genre surtout au sein de la famille, mais l'évolution sociale et politique de la femme est moins évidente.

Pour I. Hillenkamp (2011), les politiques visant l'empowerment des femmes, à l'instar du commerce équitable, ne se traduisent pas nécessairement en une réelle remise en cause des systèmes de genre. En effet, si l'objectif est de leur fournir un revenu plus élevé, cela peut aussi induire une charge de travail supplémentaire pour elles, surtout si cette hausse de revenu se traduit par un désengagement financier de leurs époux ou parents. En outre, une amélioration de revenu ne garantit pas un niveau de pouvoir accru pour la femme, si ces revenus sont contrôlés uniquement par les hommes. Dès lors, les politiques « genres est développement » telles que celles induites par le commerce équitable, doivent donc tenir compte de situations plus complexes et ne pas

considérer nécessairement vraie l'hypothèse selon laquelle l'accès des femmes aux marchés des biens et des services ou du travail, leur permet d'obtenir des revenus propres favorisant leur autonomie et la réduction des inégalités de genre.

4. Synthèse et tableau récapitulatif

Comme nous avons pu le mettre en évidence, la littérature portant sur le thème du commerce équitable s'articule autour de trois dimensions.

La première est celle des motivations des acteurs au Nord pour s'engager dans le commerce équitable. Les motivations des entreprises peuvent être éthiques, ou purement économiques.

La seconde dimension s'intéresse aux relations entre les acteurs au sein de la chaine de valeur. Elle est constituée de travaux portant sur les types d'organisations, de filières, sur les régimes de représentations et de gouvernance.

Enfin, la troisième dimension considère les impacts du commerce équitable pour les producteurs, au niveau de leurs conditions de vie et en termes organisationnels et d'empowerment.

Nous proposons un récapitulatif des études abordées dans le tableau suivant.

Tableau n°3 : Synthèse de la revue de littérature

Auteur(s)	Synthèse
Motivations des entreprises à s'engager dans le système du commerce équitable	
Huybrechts, S. Mertens et V. Xhauflairet (2006) Van der Hoff (2010)	La motivation des « entrepreneurs idéalistes » est de changer les règles du commerce mondial.
C. Gendron (2004)	Le commerce équitable est un moyen pour les entreprises d'afficher leur responsabilité sociale.
Vernier (2005)	Le commerce équitable est un élément marketing utilisé par les enseignes dans le but de redorer leur image.
Fouilleux (2012)	Le commerce équitable labellisé permet aux enseignes de la grande distribution de valoriser leur image, de contrôler leurs fournisseurs tout en se dégageant des coûts que ce contrôle induit.
Relations entre acteurs au sein de la chaine de valeur	
Organisations	
Huybrechts (2007)	Il existe une diversité des formes organisationnelles des acteurs du commerce équitable, articulée autour de deux axes : - L'économie sociale, pionnière du secteur et où les formes associatives et dont les acteurs sont organisés en associations ou coopératives - Le secteur lucratif, dont le développement a été permis par la labellisation, qui regroupe les entreprises privées. Cette diversité implique une complémentarité entre les acteurs, mais aussi des tensions, essentiellement lors de la commercialisation des produits, où tous les acteurs entrent finalement en concurrence.
Filières	
Le Velly (2006)	Il existe trois filières de commerce équitable, qui se différencient selon leur degré d'appartenance à l'ordre marchand : - La filière d'importation directe, dont l'avantage est de répondre directement aux besoins des producteurs en entretenant des relations personnalisées avec eux ; mais qui manque d'efficacité commerciale dans un contexte de concurrence accrue entre les producteurs - La filière professionnalisée, où les achats auprès d'un groupement de producteurs sont centralisés pour

	plus d'efficacité, mais où la qualité des produits sélectionnés devient déterminante dans la sélection des producteurs
	- La filière labellisée, très rationnelle économiquement, mais qui induit plusieurs inconvénients :
	  o seuls les producteurs les plus structurés peuvent intégrer les registres,
	  o il existe une concurrence au sein même de ces registres entre les producteurs,
	  o le développement de la filière induit une concurrence entre les labels, qui peut donner lieu à un affaiblissement des exigences commerciales à respecter pour les acheteurs du commerce équitable.

Diaz Pedregal (2006)	Deux sphères existent dans le commerce équitable : - La sphère de la labellisation, où les acheteurs du Nord, beaucoup moins nombreux que les producteurs du Sud, restent en position de domination, - La sphère de la spécialisation, où les relations entre acteurs de la chaine de valeur sont profondes mais qui induit un impact quantitatif pour les producteurs assez limité, et qui fonctionne essentiellement sur la base du bénévolat ou du financement public. Dès lors, les gouvernements, tant ceux du Nord que du Sud, devraient intervenir dans la normalisation du commerce équitable.
Régimes de représentation	
Blanchet (2010)	Le commerce équitable est ambivalent : il cultive le mythe du « petit producteur » porteur de valeurs ancestrales regrettées dans nos sociétés modernes, tout en renvoyant aussi à sa faiblesse et à sa marginalité. qui justifient un comportement paternaliste vis-à-vis de celui-ci.
Lemay, Maldidier (2011)	Le partenariat équitable est composé de trois éléments en interaction : - Un régime de représentation, qui nuit à une compréhension mutuelle entre les acteurs, et qui est renforcée par des mises en scènes des producteurs qui ne rendent compte que de l'aspect « folklorique » de leur quotidien ; - Des mécanismes de contrôle, qui se sont modifiés avec le temps et qui tendent à devenir unilatéraux avec le développement des labels et organismes de certification ; - Des espaces de négociation individuelle et collective, qui impliquent l'intervention d'un « membre médiateur », dont le rôle est de créer une dynamique de médiation entre les acteurs qui échappe aux représentations. Pour limiter l'impact du régime de représentation et le développement du contrôle unilatéral, une « cogestion partenariale » est nécessaire. Celle-ci s'appuierait sur le rôle des médiateurs, la réciprocité des critères et la participation de toutes les parties prenantes.

Gouvernance		
Ballet, Carimentrand, Renard (2011)	A l'origine le commerce équitable était fondé sur une gouvernance relationnelle au sein des filières, caractérisée par une complémentarité entre les acteurs, des échanges de savoir tacites et un partage des gains équitable. Cette gouvernance devient de plus en plus modulaire : les investissements réalisés par les producteurs pour fournir des produits de qualité limitent le partage équitable des gains.	
Jaffee (2010)	Le rapprochement des labels du commerce équitable avec les multinationales induisent des problèmes potentiels de cooptation, dilution des standards et capture de la règlementation.	
Impacts du commerce équitable	Impacts Positifs	Nuance / Impacts Négatifs
Impacts en terme de conditions de vie		
Arnould et al. (2007) Terrain : Nicaragua, Guatemala, Pérou, producteurs de café Etude quantitative	Les producteurs du commerce équitable perçoivent un prix supérieur à la moyenne.	Ce phénomène a lieu essentiellement lorsque les cours du marché mondial conventionnel sont bas.
Asti (2007) Terrain : Brésil, producteurs de coton Etude de cas		
Bechetti et Constantino (2008) Terrain : Kenya, étude quantitative Producteurs d'herbes aromatiques Etude quantitative	Le différentiel de prix obtenu grâce au commerce équitable est source de satisfaction pour les producteurs.	Les impacts du commerce équitable sont proportionnels aux volumes vendus. Une faible demande en produits équitables se traduit en un différentiel de revenus peut important pour les producteurs.
Fort et Ruben (2008) Terrain : Pérou, coopératives	La prime du commerce équitable contribue à augmenter le revenu annuel des ménages affiliés au	

de bananes Etude quantitative	commerce équitable.	
Murray, Raynolds et Taylor (2003) Terrain : Amérique Centrale, coopératives de café Etude de cas	Le commerce équitable permet : - aux producteurs d'améliorer leur revenu, de développer un savoir faire et une estime de soi plus importante - Aux familles des producteurs d'accéder à de multiples projets financés par les coopératives, de bénéficier de formations en gestion qui les amènent à mettre en place des projets pour multiplier leurs sources de revenus - La scolarisation d'un plus grand nombre d'enfants - Une plus grande stabilité dans les familles, car il y a moins d'exodes pour aller travailler en ville	
Bacon (2002) Terrain : Nicaragua, coopératives de café Etude quantitative	Le commerce équitable permet aux producteurs de se sentir moins vulnérables et de développer un sentiment de sécurité, surtout vis-à-vis de leurs titres de propriété	
Impacts organisationnels		
Sur la structure de l'organisation		
Murray, Raynolds et Taylor (2003) Terrain : Amérique Centrale, coopératives de café Etudes de cas	Dans les pratiques organisationnelles, le commerce équitable participe au développement de la prise de décision démocratique, de la transparence et de la participation active de chaque membre. En outre	Néanmoins, cette prise de décision active par chacun des membres peut être limitée par le management de l'organisation de producteur, si celui-ci considère que la prise de décision démocratique est un frein à la productivité.
A. Milford (2004) Terrain : Mexique, coopératives de café Etude qualitative	Le commerce équitable labellisé, parce qu'il induit un système de sanction et de distance vis-à-vis de l'acheteur, permet plus de transparence et de comportements productifs dans les organisations de	

	producteurs.	
Shreck, (2005) Terrain : République Dominicaine, producteurs de bananes Etude qualitative		Les décisions sont prises dans les coopératives par un petit groupe de leaders, sans grande concertation avec l'ensemble des membres. Les producteurs ont une connaissance très limitée du commerce équitable et du fonctionnement de leur organisation. Cela peut être dû à une expérience trop courte, au moment de l'étude, des producteurs dans le système du commerce équitable.
Mendez (2002) Terrain : Salvador, coopératives de café Etude de cas		Plus les coopératives rassemblent un nombre important de membres, plus il est difficile de mettre en place un processus de décision fondé sur la participation active de chaque membre
Sur les capacités de commercialisation		
Murray, Raynolds et Taylor (2003) Terrain : Amérique Centrale, coopératives de café Etudes de cas	Le commerce équitable permet aux organisations de producteurs d'avoir accès à l'information nécessaire à la commercialisation de leurs produits, et participe même à l'autonomisation des coopératives sur le marché : à terme, celles-ci se créent elles-mêmes leurs propres réseaux de distribution	
Huybrechts (2007) Terrain : Bolivie, coopératives de café et cacao Etude qualitative	Le commerce équitable participe à l'autonomisation des producteurs sur le marché, car outre l'accès à un réseau, il favorise le développement des compétences commerciales et de la confiance en soi.	Dans la filière labellisées, les organisations de producteurs sont mises en concurrence, et seules les plus structurées développent leurs capacités de commercialisation. En outre, la spécialisation à l'exportation peut restreindre les capacités commerciales de l'organisation à un seul type de produit, l'exclue du marché local, qui se présente parfois plus sûre.
Impacts en terme d'empowerment		
Acquisition de connaissance, estime de soi et participation aux prises de décisions		
Vagneron et Roquigny, (2008)	L'empowerment est le processus social de reconnaissance, de promotion et d'habilitation des	

Synthèse de 77 études d'impact du commerce équitable Recherche documentaire	personnes dans leur capacité à satisfaire leurs besoins, à régler leurs problèmes et à mobiliser les ressources nécessaires de façon à se sentir en contrôle de leur propre vie. Le commerce équitable favorise l'empowerment des producteurs car : - il permet le développement des connaissances - il favorise la participation active des producteurs dans l'organisation - il participe au développement de l'estime de soi	
Autonomie sur les marchés		
Huybrechts (2007) Terrain : Bolivie, coopérative de café et de cacao Etude qualitative	Les organisations de producteurs devraient avoir pour but de sortir du système du commerce équitable car celui-ci prône leur autonomie. Les producteurs y accèdent en développant leurs capacités commerciales (cf ci-dessus).	La sortie du commerce équitable pour les producteurs n'est pas garantie : une relation de dépendance peut s'instaurer si : - les producteurs se spécialisent à l'exportation - une part importante de la production est vendue via la filière du commerce équitable
Empowerment des femmes		
S. Charlier (2005) Terrain : Bolivie, organisations paysannes et d'artisans Etude qualitative	L'empowerment renvoie à trois formes d'acquisition de pouvoir : - pouvoir intérieur - pouvoir « de » - pouvoir « avec » - pouvoir « sur » Le commerce équitable favorise l'acquisition des trois premières formes de pouvoir pour les femmes.	Trois types de tensions apparaissent : - l'empowerment est fonction de l'histoire de vie et du parcours de chacune - l'empowerment est fonction de l'espace préalable réservé aux femmes dans les associations - l'empowerment est un processus vulnérable
I. Hillenkamp (2011) Recherche bibliographique	Le commerce équitable, lorsqu'il vise l'empowerment des femmes, ne doit pas uniquement fonder l'appréciation de ce processus sur l'amélioration du revenu de celles-ci, qui n'est pas garant d'un pouvoir accru.	

Source : l'auteur

Chapitre 2 : Le commerce équitable ou l'institutionnalisation de pratiques organisationnelles stratégiques

A notre connaissance, il n'existe pas de travaux qui se soient penchés sur l'internalisation des pratiques transmises aux producteurs dans le cadre d'une relation «équitable ». Pourtant, une réflexion sur ce concept nous paraîtrait intéressante, dans le sens où elle questionnerait directement la légitimité du commerce équitable, en s'intéressant au processus de légitimation des pratiques définies dans les standards du commerce équitable, qui s'opère dans les pays du Sud.
Nous choisissons ici de nous intéresser à ce processus de légitimation en nous appuyant sur le modèle de Kostova, dans le cadre d'une approche néo institutionnaliste.

1. L'approche néo institutionnaliste

Nous adoptons le cadre théorique de Kostova, qui se pose la question des conditions nécessaires au succès d'un transfert de pratiques stratégiques organisationnelles entre une maison mère et sa filiale à l'étranger. Kostova fonde son raisonnement sur une approche néo institutionnaliste. Selon celle-ci, les organisations sont encastrées, au sens de Polanyi (1944), dans un système social et culturel qui influe sur la gestion des organisations au même titre que les forces du marché. Plus particulièrement, les organisations opèrent dans un environnement dans lequel se côtoient plusieurs institutions, qui peuvent être :

- le système de valeurs, de règles et de normes formelles et informelles, ou de valeurs morales qui s'incarne dans des organisations concrètes ;
- le cadre global au sein duquel se déroule l'action économique et sociale (lois, institutions judiciaires, etc.) ;
- et enfin, l'organisation elle-même, empreinte et créatrice de valeurs. Les organisations ont une capacité d'institutionnalisation : elles produisent, selon Selznick (1957), leur propre système de règles et participent à la création de valeurs entre ses membres et à l'échelle de la société.

Pour les néo institutionnalistes, les organisations sont donc à la fois influencées par et influencent leur environnement. Di Maggio et Powell (1983) parlent ainsi d' « isomorphisme » : les organisations qui partagent le même environnement et se

côtoient les unes des autres tendent à employer les mêmes pratiques. Selon ces auteurs, l'isomorphisme institutionnel peut être de trois natures. Il peut tout d'abord être coercitif, lorsque les organisations font pression sur d'autres pour qu'elles modifient leur comportement. Il peut aussi être mimétique, lorsque, en réponse à l'incertitude, des organisations en imitent d'autres qui paraissent plus légitimes ou efficaces. Enfin, il peut être normatif, lorsque les organisations adoptent des normes collectives. Ainsi, par un phénomène isomorphique, accumulé au fait que certains éléments de l'environnement institutionnels sont spécifiques à chaque pays (tels que le cadre légal par exemple), les néo institutionnalistes considèrent que les pratiques organisationnelles peuvent différer selon les nations.

En conséquent, dès lors qu'ils considèrent qu'il existe des spécificités nationales fondées sur des arrangements institutionnels particuliers et sur lesquels les organisations ont un pouvoir d'influence, les néo institutionnalistes, lorsqu'ils s'intéressent aux pratiques de management et à leurs conditions d'adoption, excluent l'hypothèse universaliste selon laquelle une pratique de management est idéale et peut être appliquée de la même façon dans tous les pays. Par exemple, les analystes fonctionnalistes adoptent cette hypothèse universaliste : selon eux, les organisations sont « culture-free » : les dimensions structurelles des organisations sont universelles et indépendantes des caractéristiques nationales, qui tendent de toute façon à converger avec le processus de globalisation. Les néo institutionnalistes rejettent aussi l'hypothèse culturaliste, qui, à l'inverse, fait preuve d'un relativisme absolu et considère que chaque pratique de management doit être adaptée à chaque pays. Les néo institutionnalistes considèrent qu'il existe dans chaque pays une certaine combinaison de facteurs externes (et donc difficiles à infléchir) et internes à l'organisation (sur laquelle la marge de manœuvre est plus élevée) qui entre plus ou moins bien en cohérence avec la pratique de management ciblée (Anglès, 2008). Dès lors, les néo institutionnalistes s'interrogent moins sur l'efficacité économique d'une organisation, mais plutôt sur sa capacité s'institutionnaliser : à trouver une légitimité sociale, que Suchman (1995, p.574) définit comme « une perception ou une supposition généralisée que les actions d'une entité sont désirables, propres ou appropriés selon un système de normes, des valeurs, des croyances et des définitions construits socialement » (Anglès, 2008).

2. L'institutionnalisation d'une pratique au sens de Kostova

Pour Kostova, la légitimité - ou institutionnalisation - d'une pratique au sein d'une organisation relève non seulement de sa mise en place effective (l'implémentation), mais aussi et surtout de l'internalisation de celle-ci par les membres de l'organisation, à savoir l'état psychologique d'un individu lorsqu'il adopte les valeurs sous-jacentes à une pratique au sein d'une organisation :

"Institutionalization is the process by which a practice achieves a taken-for-granted status at the recipient unit – a status of "this is how we do things here". In addition, institutionalization is also a process by which the practice may achieve symbolic meaning for the employees at the recipient unit. Institutionalization, thus, is conceptualized at two levels: implementation and internalization. I define implementation here as the degree to which the recipient unit follows the formal rules implied by the practice; hence it is reflected in certain objective behaviors and actions at the recipient unit. Internalization is that state in which the employees at the recipient unit attach a symbolic meaning to the practice – they "infuse it with values" (Selznick, 1957). A practice become infused with values when it is accepted and approved by employees, when the employees see the value of using this practice, and when the practice becomes part of the employees' organizational identity". (Kostova, 1999, p.311)

Ces deux concepts sont distincts et à la fois interdépendants. Selon Kostova, un niveau élevé d'implémentation des pratiques sera susceptible de donner lieu à un haut niveau d'internalisation de celles-ci : plus une pratique particulière est utilisée au sein d'une organisation, plus les membres de cette organisation lui donneront de la valeur et du sens. L'implémentation est donc une condition nécessaire à l'internalisation de la pratique ; néanmoins, elle ne la garantit pas. Il est possible qu'une pratique formellement établie et suivie à la lettre par les membres d'une organisation ne soit pas internalisée, les utilisateurs de cette pratique ne lui ayant pas attribué de valeur, ou n'ayant pas développé de comportement positif à son égard. Cela peut être par exemple lié à une désapprobation de la part des membres vis-à-vis de certains aspects de cette pratique, ou encore par manque de temps.

Kostova (1999) distingue trois éléments dans l'internalisation : l'engagement, la satisfaction et l'appropriation psychologique : « Internalization is conceptually proximal to traditional constructs from the field of organizational behavior, such as organizational commitment, job satisfaction, and psychological ownership, which, I suggest, can be adapted to operationalize the concept of internalization" (p.311).

L'engagement d'un individu envers une pratique reflète son degré d'acceptation des objectifs et des valeurs de celle-ci. Un fort engagement se traduit par une volonté accrue et d'importants efforts menés pour mettre en place cette pratique et la maintenir dans le temps.

Un individu ressent de la satisfaction vis-à-vis d'une pratique lorsqu'il développe une attitude positive envers celle-ci et l'apprécie.

Enfin, l'appropriation psychologique est un état dans lequel se trouve l'individu, lorsqu'il considère la pratique comme « sienne », comme faisant partie de lui-même. Dans une étude menée en 1989, Pierce, Kostova et Dirks développent une théorie de l'appropriation psychologique dans les organisations. Ils définissent alors ce concept :

« Psychological ownership is that state in which individuals feel as though the target of ownership or a piece of it is theirs ("it is mine!"). The core of psychological ownership is the feeling of possessiveness and of being psychologically tied to an object. One's possession are felt as extensions of the self – "what is mine becomes (in my feelings) part of me"- and thus, the state of psychological ownership emerges. When property s grounded psychologically, it becomes, for the individual, "mine", as the individual finds himself or herself present in it, and it within the individual. Thus, the target becomes part of the psychological owner's identity" (Pierce, Kostova, & Dirks, 2001, p.300)

Les auteurs cherchent tout d'abord à savoir pourquoi l'être humain est amené à éprouver ce sentiment. Selon eux, cet état aide l'individu à remplir trois motivations humaines basiques, d'ordre à la fois innées et acquises (la collecte d'objets étant considérée comme un instinct propre à la construction d'une identité, mais c'est aussi un acquis car c'est la société qui nous incite à penser que « l'avoir » fait partie de la construction du soi). Ils expliquent que l'appropriation psychologique est généralement expérimentée à l'égard d'un objet matériel, mais qu'elle peut aussi se manifester envers des entités immatérielles, telles que des idées, des pratiques organisationnelles, des

créations artistiques, voire envers autrui. Les « moteurs » de l'appropriation psychologique sont les suivants.

La première motivation est le besoin d'efficacité, associée à celui de contrôler son environnement. S'approprier un objet permet à l'individu de le modifier, de créer, et ainsi de se sentir efficace. Le lien apparaît ici avec la dimension de satisfaction, qui apparaît de façon extrinsèque lorsque l'individu contrôle son objet.

La seconde motivation est le besoin de construire son identité. Les individus tendent à s'approprier les objets dans le but de se définir soi-même, d'exprimer et d'affirmer leur « moi » aux autres, et d'assurer la continuité de leur moi dans le temps.

La dernière motivation : « Having a place » en anglais, renvoie au besoin d'avoir un territoire, une « objet» dans lequel habiter.

Ces motivations sont les « racines » de l'appropriation psychologique, elles donnent les raisons pour lesquelles se sentiment existe. Les auteurs s'intéressent dès lors aux différentes voies qui amènent l'individu à s'approprier un objet (dans notre cas, une pratique).

La première voie d'appropriation est le contrôle que l'individu exerce sur un objet. En effet, plus cet objet est expérimenté, plus il fait partie de l'individu. A l'inverse, les objets qui ne peuvent être contrôlés où qui le sont par d'autres personnes ne peuvent être perçues comme faisant partie intégrante du « soi ». Par exemple, être autonome dans la réalisation d'une tâche, au sein d'une organisation, permet aux individus de développer un sentiment vis-à-vis de la tâche dont ils se sentent responsables et sur laquelle ils ont alors un pouvoir. L'effet inverse risque de se produire en cas de centralisation et de formalisation.

La seconde voie d'appropriation psychologique est la connaissance de l'objet. Plus les individus sont intimement associés à cet objet, en ayant accès à l'information qui porte sur celui-ci, plus ils développeront le sentiment que cet objet est le leur. Ainsi, lorsque l'individu dans une organisation accède à l'information complète sur son poste, sa mission, ses objectifs, sa performance, etc. il développe un sentiment fort d'appropriation vis-à-vis de son travail et de l'organisation en général. Les auteurs indiquent en outre que seul l'accès à l'information n'est pas une condition suffisante à l'appropriation psychologique : l'intensité de la relation, à savoir le nombre d'interactions entre l'individu et l'objet, influence aussi le processus d'appropriation

psychologique. Enfin, une association sur long terme entre l'individu et l'objet favorisera le processus d'appropriation.

La dernière voie d'appropriation psychologique est l'investissement : de son temps, mais aussi de son propre soi, de son énergie intellectuelle et psychologique. L'investissement est fortement lié à la création : « The most obvious and powerful means by which individuals invest themselves into objects is by creating them. Creation involves investing time, and even one values and identity". (p.302)

3. Le transfert de pratiques organisationnelles stratégiques dans une relation « équitable »

Dans son article « Transnational Transfer of strategic organizational practices : a contextual perspective » (1999), Kostova s'intéresse à l'institutionnalisation de pratiques organisationnelles stratégiques transférées d'une maison mère à sa filiale, qui se trouve dans un pays étranger, et donc dans un contexte institutionnel à priori différent de celui de la maison mère. Elle commence par établir le constat suivant. Les organisations, et plus particulièrement les firmes multinationales, effectuent, par souci d'efficience, des transferts internationaux de certaines pratiques commerciales et organisationnelles : celles qui constituent leurs compétences clés et qu'elles considèrent comme étant devenues des avantages compétitifs : « For purpose of synergy and efficiency, organizations often engage in cross-unit transfers of business practices (…) that they believe to be a source of competitive advantage". (p.309) Kostova précise que ces pratiques sont organisationnelles, plutôt que portant sur la technologie ou l'innovation ; et en outre, celles-ci constituent des atouts stratégiques, que l'on peut assimiler aux avantages compétitifs, facteurs de différentiation, mis en évidence par Porter et Kramer (2006).

Même si dans le système du commerce équitable, il n'est pas question de transferts de pratiques effectués entre maison mère et filiale d'une même entreprise, notre expérience terrain préalable à ce mémoire, accumulée à certains arguments avancés dans la littérature, nous permettent de justifier l'utilisation du modèle de Kostova, et de considérer, comme préalable à tout développement, qu'il existe bien un transfert de

pratiques organisationnelles stratégiques de l'acheteur au Nord vers le producteur au Sud dans le cadre du commerce équitable.

Au Pérou[2], nous avons pu observer le transfert direct de pratiques organisationnelles définies par une entreprise française vers des ateliers d'artisans joaillers, dans le cadre d'un commerce équitable non certifié par un tiers. L'entreprise française avait défini, à partir des référentiels officiels du commerce équitable, un certain nombre de pratiques socialement et environnementalement responsables que devaient mettre en place les artisans en contrepartie d'un prix supérieur à celui du marché. Même si cette initiative était avant tout portée par un entrepreneur idéaliste soucieux des conditions de vie et de travail de ses fournisseurs (Huybrechts, 2007), ce transfert permettait aussi à l'entreprise de s'assurer que ses partenaires en amont de la supply chain s'organisent d'une façon qui satisfasse la demande actuelle, en termes de modes de production éthiques et garantissant la réalisation d'un produit de qualité. Tout en imposant – car c'est le terme employé par Kostova et Roth (2002) eux-mêmes : « We were specifically interested in a situation in which a parent company is transferring, and actually imposing, an organizational practice on its subsidiaries" (p.215) - des pratiques organisationnelles définies par un cahier des charges précis visant à assurer l'implémentation de pratiques de production plus efficientes et socialement et environnementalement responsables, l'entreprise se positionnait sur un segment différentiateur. A partir de cette expérience, nous pouvons ainsi considérer qu'il existe bien, en particulier ici au sein de la filière du commerce équitable directe (Huybrechts, 2007) ou spécialisée (Diaz Pedregal, 2006), un transfert de pratiques organisationnelles stratégiques.

Ce transfert existe au sein de la filière certifiée : il même encore plus flagrant. En effet, dès lors qu'une entreprise impose, par l'intermédiaire d'un organisme de certification, un certain cahier des charges, nommé « standards » ou « référentiel » selon les organismes, le producteur se voit dans l'obligation, pour pouvoir travailler avec cette entreprise, de mettre en place un certain nombre de pratiques requises par celle-ci. Notons ici, comme le souligne E. Fouilleux (2012), que ces standards sont « volontaires », dans le sens où les producteurs choisissent de les mettre en place ou non, et ainsi d'intégrer le système du commerce équitable certifié. Néanmoins, dès

[2] En 2011, nous avons eu l'occasion, dans le cadre d'un stage, de travailler à la mise en place d'une filière de commerce équitable auprès d'artisans joaillers de la commune de Catacaos, au Nord du Pérou.

l'instant où le producteur choisit de s'engager dans cette voie, il est obligé de répondre aux attentes des entreprises et d'adopter ces pratiques, au risque d'être exclu du système. En outre, dans cette filière, l'aspect « stratégique » des pratiques est aussi présent, voire davantage que dans la filière spécialisée, puisqu'un grand nombre d'entreprises du secteur conventionnel s'y insèrent, dans un objectif de rationalité et de revalorisation de leur image (Diaz Pedregal, 2006).

Ainsi, le commerce équitable induit bien un transfert de pratiques organisationnelles stratégiques, conduites de l'aval vers l'amont de la supply chain : de l'acheteur vers le producteur. Au vu des différents cahiers des charges existants, qui se distinguent essentiellement dans la forme et la formulation, nous établissons ci-dessous une liste des pratiques organisationnelles stratégiques transférées aux producteurs. Les cahiers des charges utilisés pour établir ce récapitulatif sont : les standards généraux[3] du commerce équitable pour les organisations de petits producteurs de l'association Fairtrade International, et le référentiel ESR[4] (Equitable, Solidaire et Responsable) d'Ecocert.

3.1. Les pratiques requises en terme de gouvernance

- Les producteurs sont incités à s'organiser en groupement coopératif.

- Chaque membre de la coopérative doit être clairement **identifié** et enregistré.

- Au niveau du **fonctionnement** de la coopérative, celle-ci doit avoir des statuts formels déposés, et sa structure doit permettre une participation et un contrôle par les membres de l'association, ainsi qu'un fonctionnement selon le modèle **démocratique** (assemblée annuelle des membres associés pour les prises de décisions, accès pour tous les membres aux compte rendus des réunions, enregistrement des votes, à la comptabilité annuelle et autres enregistrements d'activité).

[3] Consulté le 5 janvier 2013 sur le site internet de Fairtrade International : http://www.fairtrade.net
[4] Consulté le 5 janvier 2013 sur le site internet d'Ecocert : http://www.ecocert.fr

- Aucune **discrimination** (fondée sur le sexe, la race, la couleur, la religion, etc.) ne doit restreindre l'accès des producteurs à la coopérative et aux procédures de décision.

3.2. Les pratiques requises en terme de développement commercial

- Les producteurs doivent, dans un objectif de développement commercial, **planifier** et consigner au moins une activité dont l'intention est de promouvoir la progression de leur commerce, de leur organisation, de leur membre, de leur communauté et/ou de l'environnement.

3.3. Les pratiques requises au niveau social

Dès lors qu'il y existe une relation salariale, avec n'importe quel employé de la coopérative (éventuellement les producteurs, mais aussi employés de maintenance, du secrétariat, etc.) les exigences requises sont les suivantes :

- Aucune situation **de travail forcé** ne doit avoir lieu, et cela doit être prouvé par la détention de documents officiels à l'embauche des travailleurs.

- Il y a **liberté d'association** et de négociation des travailleurs, qui peuvent donc adhérer à une organisation de leur choix ou en constituer une. L'employeur doit adopter une attitude ouverte envers les organisations de travailleurs, et les représentants du personnel, s'il y en a, doivent avoir mis à leur disposition les moyens nécessaires à la réalisation de leurs fonctions.

- Hors exception, il ne doit y avoir aucun recours à une **main d'œuvre enfantine** ; et les jeunes travailleurs (15 à 18 ans) n'accomplissent pas de tâches susceptibles de nuire à leur santé. En outre, ils doivent pouvoir être scolarisés le reste du temps.

- Aucune **mesure disciplinaire** incluant des formes d'intimidation ou retenue sur les salaires ne doit avoir lieu.

- La **discrimination à l'embauche** est interdite, et l'employeur doit minimiser les différences de traitement entre travailleurs permanents et temporaires. En outre, le recours au travail temporaire doit être justifié, et ne doit répondre qu'à des besoins ponctuels pendant des périodes bien déterminées.

- Des mesures d'**hygiène et de sécurité** doivent être mises en place : des protections de bases doivent être portées en cas de manipulation de produits dangereux, qui sont en outre tous être identifiés et étiquetés. Aucune personne vulnérable ne doit manipuler ces produits, et tous les travailleurs doivent être formés quant aux risques identifiés, liés à l'utilisation de ces produits.

- Les relations entre employeurs et employés doivent être **formalisées** par contrats écrits, et les informations transmises à propos des conditions d'emploi doivent être claires.

- Les **salaires** doivent être au minimum égaux aux salaires officiels, versés dans le respect des délais contractualisés, et leurs paiements doivent être attestés par des fiches de paie ou registres datés et signés.

- La **durée du travail** hebdomadaire doit être comptabilisée de façon transparente, et ne doit pas dépasser 48 heures en moyenne mensuelle. Un jour de congé pour chaque période de sept jours travaillés est obligatoire, et enfin, les heures supplémentaires doivent être effectuées de façon volontaire, rémunérées de façon majorée, et ne doivent pas excéder 12 heures hebdomadaires.

- Concernant les **avantages sociaux**, la législation locale doit être respectée, et si elle ne prévoit pas de couverture sociale minimale, des modalités de prévention et d'assurance doivent être mises en place pour couvrir les risques de maladie et d'accidents.

- L'amélioration des conditions de vie des producteurs les plus désavantagés et des communautés qui y sont associés doit être assurée par un soutien de la coopérative

aux **projets communautaires**, qui doit en outre faire la **promotion de l'éducation et de la culture**.

- Les **travailleurs handicapés** doivent être pris en compte dans l'organisation, qui doit aménager sa structure afin de leur faciliter l'accès à certains postes de travail.

3.4. Les pratiques requises au niveau environnemental

- Les différents types de **déchets** et leur caractère polluant doivent être identifiés. Le recyclage des déchets doit être mis en place.

- Au niveau de la **gestion des ressources énergétiques**, les cultures sous serre chauffée par des énergies renouvelables ne sont pas admises.

- La **biodiversité** doit être conservée au maximum.

- La **fertilité** de la structure du sol doit être renforcée.

- L'**eau** doit être gérée de façon optimale, par la mise en place de pratiques de conservation de l'eau, de modes de traitement des rejets et des eaux usées, et de pratiques qui limitent la pollution des cours d'eau et des nappes phréatiques. Les travailleurs doivent être responsabilisés à une gestion responsable de cette ressource.

Ces pratiques organisationnelles s'appliquent à tous les producteurs, quel que soit le pays dans lequel ils se trouvent, ou le produit qu'ils cultivent ou qu'ils créent (dans le cas de l'artisanat). Elles sont définies par les organisations de commerce équitable au Nord, et sont donc transférées vers des pays qui ont chacun leur propre contexte institutionnel. Il est donc légitime de se poser la question, à l'instar de Kostova, des conditions d'adoption de ces pratiques par les producteurs dans les pays du Sud.

Nous pouvons dès lors formuler notre problématique :

Compte tenu des pressions institutionnelles qui s'exercent sur les producteurs, comment ces derniers réagissent-ils dans l'adoption des pratiques définies et transférées par les acheteurs du commerce équitable ? Ces pratiques sont-elles institutionnalisées : au delà de la mise en place de celles-ci, y a-t-il internalisation ?

4. Les trois contextes qui influencent l'institutionnalisation d'une pratique stratégique organisationnelle

Le modèle propose par Kostova rend compte de trois principaux contextes qui influencent l'institutionnalisation des pratiques organisationnelles stratégiques transférées.

4.1. Le contexte social

Selon Kostova, qui, comme on l'a vu, se distingue des adeptes de la théorie culturaliste qui identifient une culture propre à chaque pays, les pays diffèrent dans leurs caractéristiques institutionnelles. En outre, les pratiques organisationnelles reflètent l'environnement institutionnel du pays dans lequel elles ont été établies et développées. Dès lors, quand des pratiques sont transférées d'un pays à un autre, celles-ci ne « collent » pas nécessairement avec l'environnement institutionnel du pays qui réceptionne ces pratiques.

Pour appréhender un environnement institutionnel, Kostova s'appuie sur l'analyse de Scott (1995), qui explique que celui-ci est composé de trois piliers : régulateur, cognitif et normatif.

Le pilier régulateur renvoie aux lois et aux règlements et relève donc d'un mécanisme coercitif qui promeut certains types de comportements ou en restreint d'autres.

Le pilier cognitif renvoie aux cadres à travers lesquels les individus donnent du sens à la réalité : il s'agit des schémas de pensée, des représentations, des cadres cognitifs qui affectent la façon dont les individus remarquent, catégorisent et interprètent les éléments de leur environnement.

Enfin, le pilier normatif renvoie aux valeurs et aux normes portées par les individus d'une société. Celles-ci spécifient comment les chosent doivent être faites : elles

déterminent ce qui est préféré dans ce qui doit être fait, ce qui est désirable et ce qui l'est moins. Selon Scott, elles introduisent "a prescriptive, evaluative, and obligatory dimension into social life" (Scott, 1995, p.37).

Ainsi, le profil institutionnel d'un pays est multidimensionnel : il est une combinaison d'éléments structurants, de types régulateurs, normatifs et cognitifs. Chaque pays a son propre profil institutionnel, et les pratiques d'une organisation sont légitimes dès lors qu'elles sont cohérentes avec cette combinaison : elles le deviennent par un processus isomorphique, car les individus au sein des organisations emploient des pratiques correspondant à leur environnement institutionnel.

Ainsi, dès lors qu'une pratique est transférée vers un pays au profil institutionnel différent de celui d'origine, elle risque de ne pas être en cohérence avec ce profil institutionnel. En effet, si une pratique est perçue par un membre de l'organisation comme entrant en conflit avec la structure de régulation de son pays, il est très peu probable qu'il s'engage dans la mise en place de cette pratique. De même, si une pratique n'est pas cohérente avec les institutions cognitives du pays d'accueil, les individus la recevant risquent d'avoir des difficultés de compréhension, d'interprétation, de jugement vis-à-vis de cette pratique, ce qui constituera un frein important à sa mise en place. Enfin, il est essentiel que la pratique transférée, pour pouvoir être mise en place et internalisée par les membres de l'organisation, soit cohérente avec le système de valeur du pays d'accueil.

Dès lors, on peut considérer, à l'instar de Kostova que plus la distance institutionnelle entre le pays d'origine et le pays d'accueil est élevée, plus l'institutionnalisation de la pratique, à savoir sa mise en place et son internalisation, sera faible : "The greater the differences between the institutional profiles of the home country of the practice and the recipient country, the greater the likelihood will be that there will be a misfit between the transferred practice and the recipient environment, which, in turn, may result in difficulties or even failure of the transfer" (Kostova, 1999, p.315).

La distance institutionnelle relève de la différence entre les profils institutionnels des deux pays. En outre, les organisations d'un pays avec un profil institutionnel favorable seront plus à même de procéder à une institutionnalisation de la pratique transférée. Kostova et Roth donnent une définition d'un environnement institutionnel favorable : "We define favorable institutional environments as those that contribute in a positive

way to the adoption of a practice through regulations, laws, and rules supporting and/or requiring the practice; cognitive structures that help people understand and interpret the practice correctly; and social norms enforcing the practice" (p.218).

Revenons au cas du commerce équitable. On a observé que des pratiques organisationnelles stratégiques sont transférées vers une multitude de pays, chaque pays ayant son propre profil institutionnel. Sur la base du modèle de Kostova, on peut donc formuler notre première proposition :

***Proposition 1* : Plus le contexte social du pays d'accueil sera favorable, au niveau de ses structures normatives, cognitives et de régulation, plus les producteurs procèderont à l'institutionnalisation des pratiques transférées, en les mettant en place, mais aussi en les internalisant.**

4.2. Le contexte organisationnel

Le deuxième niveau qui influence l'institutionnalisation d'une pratique au sens de Kostova est le contexte organisationnel. En effet, les organisations ne sont pas seulement encastrées dans un contexte social, mais sont elles aussi des institutions créatrices de valeurs, qui, dès lors, ont un degré d'ouverture et une facilité d'accueil plus ou moins importants lorsqu'une pratique leur est imposée. En ce sens, Kostova (1999) écrit : "In addition to their social embeddedness, transfers are also organizationally embedded, since they occur in a corporate context that can be either favourable or unfavourable regarding a particular transfer" (p.316).

Il s'agit donc ici de se concentrer non plus sur le contexte social dans lequel se trouve l'organisation, mais sur ses propres capacités d'absorption.
Kostova (1999) commence par considérer qu'il sera d'autant plus facile pour l'organisation de recevoir une pratique que celle-ci s'accorde à ses propres valeurs : "Given the nature of strategic organizational practices, one can suggest that the process of transfer will be affected by the compatibility between the values implied by the particular practice and the values underlying the culture and of an organizational unit.

When these values are compatible, it will be easier for employees at the recipient unit to understand and internalize the practice. However, it will be difficult for them to understand, implement, and moreover internalize a practice, the underlying values of which are incompatible with the values of their unit" (p.317)

Néanmoins, si les valeurs portées par la pratique transférée ne s'accordent pas à celles de la culture organisationnelle de l'unité qui la reçoit, un processus d'institutionnalisation de la pratique peut tout de même avoir lieu, sous réserve d'une capacité importante d'apprentissage, d'innovation, et de changement des membres de cette organisation : "Since transfer of practice typically is associated with organizational learning, change, and innovation at the recipient unit, a cultural orientation of that unit toward learning, innovation, and change likely will result in more positive attitudes toward the transfer process and will lead to its eventual success" (p.317).

Aussi, si l'on s'en tient à la théorie de l'appropriation psychologique de Pierce, Kostova et Dirk (2001) développée précédemment, lors du transfert de la pratique, il faudra que l'organisation soit organisée de telle manière qu'elle offre la possibilité à ses membres de suivre au moins l'une des trois voies d'appropriation psychologique : le contrôle de la pratique, la connaissance de celle-ci, et l'investissement dans la mise en œuvre de celle-ci.

Or, Kostova souligne en outre le rôle important joué par la coalition de transfert au sein d'une organisation, dont les membres sont les acteurs clés de l'impulsion du changement induit par la mise en œuvre de cette pratique : "The processes of transfer of strategic practices are commonly associated with major changes at the recipient unit, such as breakup of existing routines for certain tasks, extensive training of the workforce, shifts in the power structure, and changes in the organizational philosophy and culture. For this reason, the successful accomplishment of transfers requires substantial times, effort, and therefore, motivation on behalf of the important decision market players at the recipient unit"(p.317).

Kostova considère dès lors que ces acteurs du changement seront plus à même de promouvoir l'institutionnalisation de la pratique auprès de l'ensemble des membres de

l'organisation dès lors que ces acteurs s'identifieront eux-mêmes aux valeurs sous jacentes à cette pratique. Notons ici que Kostova considère davantage que l'influence de la coalition relève du contexte relationnel plutôt qu'organisationnel : pour elle, l'identification des membres de cette coalition aux valeurs sous jacentes aux pratiques est davantage liée à la relation qu'à l'organisation. Néanmoins, il nous paraît plus pertinent, dans notre cas, de situer cette dimension dans le contexte organisationnel, dans le sens où l'on s'intéresse non seulement aux valeurs portées par les membres de la coalition, mais aussi à leur engagement, et à la façon dont ces membres, internes aux organisations de producteurs, influencent l'institutionnalisation des pratiques.

En résumé, on retient donc que :

- Le second niveau de contexte qui influe sur l'institutionnalisation d'une pratique organisationnelle est l'organisation elle-même ;
- Si l'organisation cultive des valeurs similaires à celles portées par la pratique, le processus d'institutionnalisation sera mené avec d'autant plus de facilités ;
- Dans le cas inverse, l'institutionnalisation de cette pratique sera positivement corrélée aux capacités d'apprentissage, de changement et d'innovation de l'organisation ; laquelle sera alors en mesure de favoriser le contrôle, la connaissance et l'investissement de ses membres envers cette pratique, éléments nécessaires à l'appropriation psychologique ;
- Le rôle de la coalition de transfert au sein de l'organisation, en charge de la mise en place de cette pratique, est primordial ; et plus les membres de cette coalition seront eux-mêmes porteurs des valeurs de la pratique transférée, plus ils seront moteurs de changement au sein de leur organisation, en faveur d'une institutionnalisation de cette pratique.

Dans le cas du commerce équitable, on suppose que toutes les organisations de producteurs n'ont pas le même degré de compatibilité aux valeurs sous-jacentes aux pratiques organisationnelles transmises, ni même la même capacité de changement, d'apprentissage, et d'innovation. On considère aussi, à l'instar de Kostova, que le rôle joué par la collation de transfert au sein des organisations de producteurs, à savoir les personnes en charge, dans ces organisations, du transfert de ces pratiques vers tous les membres de l'organisation, est primordial.

On peut dès lors formuler notre deuxième proposition de recherche :

<u>Proposition 2</u> : Dans les organisations de producteurs, plus les membres de la coalition de transfert seront engagés dans le processus de changement auprès des membres de l'organisation et porteurs des valeurs sous-jacentes à la pratique transférée, plus la pratique sera institutionnalisée.

4.3. Le contexte relationnel

Outre les contextes institutionnel et organisationnel, Kostova et Roth (2002) expliquent que le contexte relationnel influence aussi le niveau d'institutionnalisation de celle-ci : "Home country institutional influences are indirect, as they are channeled and filtered through the parents organization. Consequently, the relational context that links a foreign subsidiary to a parent becomes extremely important because it influences the way such pressures from a home country are interpreted and perceived by a foreign subsidiary"(p.218).

Kostova considère que deux sortes de relation influencent l'institutionnalisation de la pratique transférée. La première relève de l'attitude ; la seconde de la dépendance et du pouvoir.

4.3.1. La relation fondée sur l'attitude

Concernant l'attitude des acteurs dans une relation entre maison mère et filiale, Kostova et Roth (2002) identifient deux facteurs qui influencent positivement l'institutionnalisation d'une pratique : la confiance et l'identification de la filiale vis-à-vis de la maison mère.

Les auteurs expliquent que dans une configuration de transfert de pratique d'un environnement institutionnel à un autre, au profil très différent, des conflits sont susceptibles d'apparaître lors de la mise en place de la pratique, et, de fait, risquent d'amener les membres de l'organisation à douter de sa pertinence et de son efficience.

Dès lors, la confiance des membres en la maison mère et sa bonne foi est nécessaire pour que ceux-ci puissent continuer à percevoir que cette pratique sera efficace, et ainsi l'adopter plus par mimétisme que par coercition, facteur nécessaire à l'institutionnalisation. En outre, Kostova et Roth insistent aussi sur le fait qu'une identification des membres de la filiale vis-à-vis de la maison mère influence positivement l'institutionnalisation de la pratique. Les auteurs définissent l'identification ainsi : "the degree to which subsidiary employees experience a state of attachment to the parent. They feel that they are part of the parent organization, belong to it, and partly derive their self-identities from this organizational membership"(p. 220). Selon les auteurs, il apparaît un cercle vertueux : l'organisation se sent similaire à la maison mère, met en place ses pratiques, ce qui renforce son sentiment d'identification. Dès lors, les pratiques transmises seront mieux comprises, et de fait, institutionnalisées. Cela réduit aussi le sentiment que les pratiques sont inventées uniquement par la maison mère, externe à la filiale. On en revient donc aux éléments essentiels à l'appropriation psychologique : le sentiment de créer, de contrôler, et de connaître.

A partir des éléments de notre revue de littérature, on observe que le commerce équitable est constitué de deux filières : une filière labellisée, et une filière intégrée, ou « spécialisée », le terme employé varie selon les auteurs.

Maldidier et Lemay (2011) évoquent l'aspect coercitif de la filière labellisée, fondée sur une « culture d'audit » où les mécanismes de contrôle sont surtout unilatéraux. A l'inverse, Diaz Pedregal (2006) observe que dans la sphère de la spécialisation, les acheteurs entretiendraient avec les producteurs des relations fondées sur la confiance et le développement de liens personnels. Dès lors, on peut considérer que ces deux types de filières renvoient à deux types de relations distinctes, dont l'une, la filière intégrée, favoriserait davantage les sentiments d'identification et de confiance des producteurs vis-à-vis des acheteurs. D'où notre troisième proposition de recherche :

<u>Proposition 3</u> : la Filière spécialisée du commerce équitable induit un type de relation entre acheteur et producteur qui favorise le développement des sentiments de confiance et d'identification du producteur vis-à-vis de l'acheteur, et en ce sens, favorise l'institutionnalisation des pratiques.

4.3.2. La relation fondée sur la dépendance

Kostova (1999) considère en outre que l'institutionnalisation des pratiques organisationnelles stratégiques transférées vers une organisation est influencée par le niveau de dépendance de cette organisation vis-à-vis de celle qui lui impose ces pratiques. Selon l'auteur, la dépendance peut être financière, ou elle peut aussi être liée au degré d'expertise que l'organisation requière pour mettre en place ces pratiques. La dépendance est d'autant plus élevée si l'organisation réceptive est en concurrence avec d'autres dans la mise en place de ces pratiques. L'auteur écrit : « Because of their positionning at lower hierarchical levels in the organization relative to the parent company, recipient units in the MNC may develop perceptions of dependence on the parent. The dependence could be for various types of resources or outcomes, such as technology, control, management expertise, promotion of the subsidiary staff to higher positions in the company, and so forth. In addition, these units might be in a situation where they compete with other units for organizational resources provided by the parent company or the corporate headquarters" (p.319).

Kostova considère dès lors que plus le degré de dépendance perçu par l'organisation réceptive sera élevé, plus celle-ci sera incitée à mettre en place les pratiques requises par la maison mère. En effet, si l'organisation perçoit une dépendance élevée vis-à-vis de la maison mère, il sera plus stratégique pour elle de répondre aux exigences de celles-ci en matière de mise en place de pratiques ; à l'inverse, si il n'y a pas de dépendance perçue, l'organisation réceptive optera plutôt pour une stratégie de détournement et ne répondra pas à ces exigences. En outre, Kostova et Roth (2002) ajoutent que la dépendance perçue influera aussi sur l'internalisation des pratiques par les membres de l'organisation réceptive. Selon ces auteurs, une dépendance accrue vis-à-vis de la maison mère ira à l'encontre du besoin d'autonomie nécessaire à l'appropriation des pratiques, et le contrôle exercé par la maison mère ne fera que renforcer le rejet psychologique de cette pratique. En ce sens, ils écrivent : "When internalization is considered, however, dependence is unlikely to have a positive effect. MNCs are characterized by a tension between subsidiary managers' autonomy and the parent's need for control. As a result, there is a natural and relatively undiscriminating resistance to the imposition of externally mandated patterns from the parent. In other words, subsidiaries, in general,

are inclined to interpret a parent's mandates as coercive, even though the parent might believe in the efficiency of the practice and thus view its adoption as mimetic. Such a coercive interpretation is even more probable when the subsidiary perceives itself to be dependent on the parent" (p.219).

Dans le cas du commerce équitable, nous considérons que les organisations de producteurs peuvent se trouver en situation de dépendance vis-à-vis de leurs acheteurs, que ce soit dans la filière labellisée ou spécialisée. Cette dépendance peut être liée :

- Aux coûts que les organisations de producteurs supportent dans la mise en place des pratiques. Ces coûts peuvent être financés par un recours à des institutions financières externes, et dans ce cas, les organisations de producteurs seront dépendantes de leurs acheteurs pour pouvoir couvrir leurs emprunts.
- A la spécialisation à l'exportation, comme le souligne Huybrechts (2005), qui élimine toute possibilité de vendre sur le marché local.

Aussi, cette dépendance sera d'autant plus forte si les organisations de producteurs ont un nombre d'acheteurs très limité et qu'elles vendent la majeure partie de leur production à l'export, dans un contexte concurrentiel. Enfin, ce sentiment de dépendance s'accroitra lorsque les producteurs seront dans une situation défavorisée qui implique le développement d'un sentiment de « survie » possible grâce au commerce équitable.

Dès lors, à l'instar de Kostova, nous formulons notre quatrième et dernière proposition :

Proposition 4 : La dépendance des producteurs vis-à-vis des acheteurs influence positivement la mise en place des pratiques, et négativement l'internalisation.

Chapitre 3: Positionnement épistémologique et méthodologie de recherche

1. Approche exploratoire abductive

Notre travail repose sur deux expériences terrain, dont la première s'est déroulée en 2011, lors d'un stage à Piura, effectué au sein de l'ONG Caritas Piura, au Nord du Pérou. C'est à la suite de ce stage de six mois, pendant lesquels nous étions en immersion complète auprès d'artisans joaillers et de producteurs de bananes dans le cadre de la mise en place d'une filière équitable, que nous avons initié un travail de recherche sur le thème du commerce équitable. C'est donc une démarche complètement inductive que nous suivions à cette période, lors de laquelle nous avons émis un certain nombre de conjectures suite à cette période d'immersion, qui ont abouties à la rédaction d'une communication coécrite avec Ernesto Tapia Moore (notre directeur de mémoire de recherche à cette période), intitulée : « An unexpected consequence of fair trade : producers' dependance" (2012). C'est donc dans la perspective d'alimenter et de tester ces conjectures, toujours dans une démarche exploratoire, que nous avons reconduit une expérience terrain, au Maroc cette fois. Dès lors, nous pouvons considérer que ce travail actuel de recherche repose sur une démarche abductive, qui consiste à tester des conjectures émises à partir d'observations empiriques (Mbengue & Vandangeon, 1999).

2. Positionnement épistémologique constructiviste

Notre positionnement épistémologique est déterminé par notre projet de recherche, qui consiste, à l'instar des constructivistes, à « repérer les processus cognitifs dans lesquels sont réalisés les stratégies d'action » (Charreire & Huault, 2001). En effet, nous cherchons à déterminer comment les producteurs du commerce équitable construisent leur réalité, à savoir comment ils institutionnalisent des pratiques issues d'une autre construction sociale, celle des acheteurs. Dès lors, nous nions l'existence d'une réalité ontologique, selon laquelle il existe une réalité objective et indépendante, mais considérons plutôt qu'il existe une multitude de réels socialement construits, inter

subjectivement partagés par les acteurs. Par conséquent, la connaissance que nous produisons sur l'objet recherché, à savoir l'institutionnalisation des pratiques du commerce équitable au sein des organisations de producteurs, relève elle-même d'une construction continuelle, d'où notre démarche abductive : nous adoptons un « mode de progression scientifique fondé sur un processus continu, fait de tâtonnements, de bifurcations et d'allers-retours, et non sur une accumulation linéaire et séquentielle de connaissances additionnelles » (Charreire & Huault, 2001).

Ce positionnement épistémologique, qui induit une construction interactive entre le sujet et l'objet, et connaissance produite idiographique par ses caractéristiques contextuelles et temporelles (Charreire & Huault, 2001), justifie une méthodologie qualitative fondée sur une observation participante et des entretiens semi-directifs.

3. Méthodologie de recherche

3. 1. Méthodologie qualitative

Notre recherche repose sur une démarche qualitative que Paillé et Mucchielli (2012) définissent comme « une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène » (p. 3). Elle se distingue d'une démarche quantitative dans le sens où l'analyse qu'elle induit ne repose pas sur des procédures statistiques ou de quantification : « By the term *qualitative research* we mean any kind of research that produces findings not arrived at by means of statistical procedures or other means of quantification… Some of the data may be quantified as with census data but the analysis itself is a qualitative one" (Strauss & Cordin, 1990) (p. 17).

3. 2. Choix des terrains

C'est dans une démarche exploratoire, fondée sur l'induction, que nous avons mené notre première observation terrain au Pérou, auprès d'une association de producteurs de bananes, et d'ateliers d'artisans fabriquant des bijoux en argent. Le choix du terrain ne relevait pas d'un choix stratégique ; la réflexion qui a été menée à postériori étant issue d'une opportunité de stage qui se présentait à nous à ce moment là. Le choix du

deuxième terrain en revanche, auprès de coopératives de femmes d'huile d'argan au Maroc, même s'il a été conditionné par des contraintes de temps et de budget, relève d'une réflexion déjà orientée par notre projet de recherche et le cadre d'analyse choisi entre temps. En effet, dans un cadre néo institutionnaliste, et plus particulièrement dans celui de la théorie de Kostova, il nous paraissait intéressant de mobiliser des observations issues de contextes sociaux, organisationnels et relationnels différents, non pas dans le but de faire une étude comparative, mais plutôt dans celui d'élargir notre champs d'observations afin d'avoir une compréhension plus riche de la façon dont ces trois types de contextes – sociaux, organisationnels et relationnels - influencent l'institutionnalisation de pratiques, toujours dans une démarche exploratoire. Il s'agit pour nous, dans ce travail, de mettre en perspective le cas du Maroc, au regard de nos expériences terrain précédentes.

3. 2. 1. Les producteurs de bananes au Pérou

Les producteurs de bananes rencontrés au Pérou vivent dans la commune de San Rafael, dans la région de Piura, au Nord du pays. A l'origine producteurs de coton, et vivant dans une zone rurale très défavorisée, nous les avons rencontrés alors qu'ils s'étaient très récemment regroupés en coopérative (formée d'une vingtaine de membres) et opté pour une culture de bananes à la place du coton. La sécheresse, coupable d'une mauvaise production de coton, associée à la menace de se voir racheter leurs terres par des entreprises étrangères en contrepartie d'une embauche salariale au sein de ces mêmes entreprises, les avaient incité à opter pour la banane qu'ils considéraient comme plus appropriée à l'environnement et au climat. Dans une optique de développement, ils avaient entamé un processus de certification Fairtrade, sous les conseils d'un exportateur de fruits péruvien, anciennement président d'une coopérative de production de mangues, certifiée par ce même organisme.

Ainsi, nous nous trouvons dans un cas où les producteurs cultivent un produit pour lequel la concurrence est internationale, dans le sens où la banane est un produit qui se cultive dans de multiples pays. En outre, le contexte social est celui du Pérou ; l'organisation est une coopérative de producteurs, et elle se situe dans la filière certifiée du commerce équitable, par l'organisme FLO-Cert. En outre, l'entrée dans le système du

commerce équitable de cette association de producteurs est, au moment de l'observation, relativement récente.

3. 2. 2. Les artisans bijoutiers au Pérou

Les deux ateliers d'artisans avec lesquels nous avons travaillé dans la mise en place des pratiques du commerce équitable étaient situés à Catacaos, commune reconnue pour sa filigrane en argent, située elle aussi dans la région de Piura, au Nord du Pérou. Les artisans avaient développé des relations directes avec une entreprise française récemment créée de commercialisation de bijoux en argent : celle-ci s'approvisionnait exclusivement auprès de ces deux ateliers. Dans le premier atelier travaillait Edilberto et ses deux fils ; dans le second, José, des membres de sa famille et parfois des travailleurs temporaires. Tous deux vendaient leur production dans des boutiques de Catacaos, et n'avaient pas de partenaires commerciaux internationaux autres que cette entreprise française.

Sans intervention d'un organisme tiers de certification, c'est donc d'une relation directe entre acheteur et producteur dont il s'agit ici. Les producteurs font face à une concurrence surtout locale ; la production d'un tel produit est très localisée, car la filigrane en argent est propre à Catacaos. Néanmoins, sa notoriété n'est pas grande sur le marché mondial. Là encore, au moment des observations, les producteurs ne sont engagés dans le système du commerce équitable que depuis récemment ; et le contexte social est celui du Pérou. Enfin, ils ne sont pas organisés en coopérative, mais sont deux ateliers indépendants à statut privé lucratif.

3.3.3 Les coopératives au Maroc

Les deux coopératives du Maroc sont des coopératives de femmes qui produisent de l'huile d'argan.

La coopérative Ajddigue, située à Tidzi, à trente kilomètres d'Essaouira dans le Sud, a été formée en 1997 à l'initiative de femmes de la commune de Tidzi, qui ont bénéficié du support financier de plusieurs partenaires locaux et internationaux, tels qu'Oxfam Québec, ou encore l'Union Européenne. A l'origine constituée de vingt adhérentes, elle en compte aujourd'hui soixante. Toutes sont originaires de la commune de Tidzi. Une grande majorité des adhérentes sont mariées, deux sont divorcées, une veuve, et deux

ne sont pas encore mariées. La coopérative a connu un manque de transparence dans sa gestion peu de temps après sa création, qui engendré sa fermeture pendant plusieurs mois. L'arrivé en 2000 de la gérante, Zahra, toujours en poste actuellement, a donné un souffle nouveau à l'organisation. C'est cette même année que la coopérative a commencé à travailler avec des clients à l'export. En 2005 a été mis en place un partenariat commercial avec Terre d'Oc, entreprise française de cosmétiques, qui a donné lieu, toujours en 2005, à la certification commerce équitable de la coopérative par l'entreprise française Ecocert. Aujourd'hui, cette dernière certifie aussi que les huiles produites par Ajddigue sont biologiques, tout comme Normacert, certificateur allemand. La coopérative dispose en outre du label IGP sur ses produits (Indication géographique protégée), qui certifie l'authenticité et la traçabilité de l'huile. En outre, Terre d'Oc et Arganaer, entreprise italienne, sont actuellement les deux principaux clients de la coopérative, qui a par ailleurs un point de vente fixe au centre d'Essaouira, et qui vend aussi quotidiennement ses produits aux nombreux touristes qui viennent lui rendre visite.

La coopérative Tighanimine, quant à elle, est située à dix kilomètres d'Agadir, encore plus au Sud d'Essaouira. Elle a été formée en 2006, à l'initiative de Nadia, la présidente encore en poste, qui donnait des cours d'alphabétisation bénévolement aux femmes de la commune de Tighanimine. Constituée au début de vingt-huit femmes, elles sont aujourd'hui au nombre de soixante. La plus grande majorité sont mariées, et vivent dans la commune de Tighanimine. C'est en 2011 que la coopérative, à l'initiative de la présidente, a été certifiée par l'organisme indépendant FLO-Cert, afin de pouvoir entrer dans le système Fairtrade. Là aussi, la coopérative dispose de plusieurs certificats : certifications biologiques délivrées par Ecocert et par l'entreprise Qualité France, certification durable de l'association Slow Food, et aussi le label IGP. La coopérative vend essentiellement à l'export : aux Etats Unis, en Espagne et en Italie.

Ainsi, ces deux cas relèvent d'organisations coopératives, engagées dans le commerce équitable par la filière certifiée, avec néanmoins, une relation directe avec un acheteur (Terre d'Oc) pour Ajddigue au début du processus de certification. Le contexte social est celui du Maroc ; et on note que l'engagement dans le système du commerce équitable remonte, pour les deux coopératives, à plusieurs années.

3.3. Observations participantes et entretiens semi-directifs

3.3.1. L'observation participante

L'observation participante met en relation directe le chercheur et l'objet étudié (Mbengue & Vandangeon, 1999). Nous avons utilisé cette méthode de collecte des données lors de chacune de nos immersions, en tenant de façon systématique un cahier de bord, gage de transparence et garantie de la fiabilité des informations recueillies (Mbengue & Vandangeon, 1999).
Cette méthode peut néanmoins introduire des biais. Tout d'abord, elle pose le problème de la fiabilité et de la validité des interprétations dues à la subjectivité du chercheur lui-même. Selon Maxwell, l'important n'est pas de chercher à éliminer ce biais mais d'en être pleinement conscient (Mawell, 1999). En outre, la différence linguistique entre le chercheur et les individus des organisations observées peut constituer une barrière à la compréhension de certains phénomènes. Au Pérou, notre maitrise de l'espagnol nous a permis de dialoguer directement avec les individus ; au Maroc en revanche, toutes les conversations avec les adhérentes ne parlant que berbère nécessitait l'intervention d'un tiers : ce fût dans les deux cas une personne interne aux organisations, parlant français, qui jouait le rôle d'interprète. Enfin, cette méthode peut introduire une méfiance de la part des participants, qui changent alors leur attitude en présence de la chercheuse.

Afin de guider nos observations au Maroc, nous avions établi au préalable des indicateurs d'observation : il s'agissait tout d'abord d'observer si les pratiques organisationnelles, listées précédemment (chapitre 2) étaient mises en place. Ensuite, il fallait voir si les adhérentes témoignaient d'une internalisation de ces pratiques : si elles s'en montraient satisfaites, si elles se projetaient à long terme dans l'utilisation de celles-ci, et si elles se les appropriaient psychologiquement, à savoir, si elles témoignaient d'un niveau de connaissance et de maitrise élevée de celle-ci et s'investissaient dans leur mise en place.

3.3.2. Les entretiens semi-directifs

Outre l'observation participante, nous avons aussi mené une série d'entretiens semi-directifs au sein des deux coopératives marocaines. L'observation, associée à nos

réflexions antérieures, nous ont permis d'établir et d'adapter ce questionnaire à nos interlocuteurs (cf guides d'entretiens en annexes).

Pour les responsables des coopératives, les questions portaient sur la mise en place des pratiques, le lien de dépendance entretenu avec leurs acheteurs, et l'internalisation (en termes d'engagement, de satisfaction et d'appropriation psychologique) dont témoignait notre interlocuteur, ainsi que celle qu'il percevait chez les adhérentes de son organisation.

Pour les adhérentes et les employées, le questionnaire renvoyait aux mêmes thèmes, mais était formulé beaucoup plus simplement, pour faciliter une compréhension mutuelle difficile à cause de la barrière de la langue, laisser plus de place à la spontanéité du dialogue, et surtout, éviter d'utiliser des termes qui auraient rompu le dialogue en cas de non compréhension de ceux-ci par nos interlocutrices.

Nous avons ainsi pu interroger en particulier :

- deux adhérentes de chacune des coopératives : Fatima et Aicha pour Ajddigue ; Khadouj et Zeina pour Tighnanimine
- deux employées d'Ajddigue : Bouchra et Keltoum
- une employée de Tighanimine : Fatima
- la gérante d'Ajddigue : Nadia
- la responsable qualité d'Ajddigue : Afida
- la présidente de Tighanimine, et aussi présidente du réseau Fair Trade Afrique du Nord : Nadia.

Chapitre 4 : Résultats

1. L'influence du contexte social sur l'institutionnalisation des pratiques

Nous cherchons ici à discuter notre première proposition de recherche, que l'on a formulée ainsi :

Proposition 1 : Plus le contexte social du pays d'accueil sera favorable, au niveau de ses structures normatives, cognitives et de régulation, plus les producteurs procèderont à l'institutionnalisation des pratiques transférées, en les mettant en place, mais aussi en les internalisant.

Rappelons que par « contexte social favorable », on entend un contexte dont :

- La structure de régulation, en termes de règles et de lois, supporte ou requiert l'adoption de ces pratiques,
- La structure cognitive, qui renvoie à la façon dont les individus interprètent et se représentent la réalité, participe à une juste interprétation de ces pratiques,
- La structure normative, constituée des normes et des valeurs, renforce l'adoption de ces pratiques.

Rappelons aussi que l'institutionnalisation des pratiques procède d'un double processus : de mise en place effective, et d'internalisation ; l'internalisation se caractérisant par la satisfaction des individus vis-à-vis de cette pratique, leur engagement dans sa mise en place sur le long terme, et le fait de s'approprier psychologiquement cette pratique (à savoir : considérer cette pratique comme « sienne »).

1.1. Un contexte social favorable à l'institutionnalisation de certaines pratiques

1.1.1. L'organisation en coopérative au Maroc

Comme nous allons le mettre en évidence ici, le contexte social du Maroc est clairement favorable à l'organisation en coopérative. Or, il se trouve que cette pratique organisationnelle est celle qui témoigne du plus haut degré d'institutionnalisation, tant pour Ajddigue que pour Tighanimine.

Concernant son implémentation, une mise en place formelle d'un fonctionnement démocratique est assurée pour les deux coopératives que nous avons visitées. Tant chez Ajddigue que chez Tighanimine, une présidente est élue par vote, tous les deux ans, et toutes les décisions sont prises de manière démocratique, lors d'assemblées générales régulières. Mis à part le fait que ces coopératives soient exclusivement féminines (mais cela s'explique justement par le contexte social) il n'y a pas de discrimination à l'adhésion, comme en témoigne la présence de personnes en situation de handicap au sein de la structure.

Au delà d'une mise en place formelle de la structure coopérative, les membres de l'organisation font preuve, de façon générale, d'une réelle internalisation : les adhérentes se disent satisfaites, se montrent réellement engagées dans la mise en place de cette structure, dont la gestion est finalement devenue « leur » :

« Maintenant, on se sent capables de prendre des décisions par nous-mêmes (…) On sait comment prendre des décisions, on est heureuses, et on comprend les personnes avec qui on travaille, comme le comptable par exemple » (Keltoum, employée au laboratoire au sein d'Ajddigue)

« J'aime beaucoup le travail ici, je me sens très à l'aise, parce qu'on n'a pas de patron. On est toutes des chefs, on est toutes responsables » (Afida, responsable qualité au sein d'Ajddigue).

Ce degré d'institutionnalisation élevé s'explique par le fait que cette pratique organisationnelle s'avère fortement cohérente avec le contexte social marocain.

Tout d'abord, le pilier de la régulation est favorable à la constitution de coopératives. Selon Ahrouch (2010), la création des structures de l'économie sociale et solidaire a fortement été encouragée, depuis de nombreuses années, par le gouvernement marocain. Dès 1963 a été crée l'Office de développement de la coopération, structure administrative en charge de l'appui juridique et de l'accompagnement des coopératives dans les domaines de la formation et de l'information. Aussi, en matière fiscale, les coopératives bénéficient d'exonérations importantes au Maroc : de l'impôt des patentes, de la taxe urbaine, de l'impôt sur les bénéfices professionnels, etc. Enfin, la création en 2005 de l'Initiative de Développement Humain, destinée à aider à la création de

coopératives essentiellement en milieu rural, a participé au fort développement du tissu coopératif : de 4985 en 2005, le nombre de coopératives est passé à 6889 en 2010, dont 62%, en 2008, étaient issues du secteur agricole.

En outre, le contexte normatif est constitué d'éléments très cohérents au fonctionnement coopératif, fondé sur la participation active de chacun des membres.
En effet, le statut coopératif renvoie aux valeurs de la solidarité, de la communauté et de la cohésion, fondatrices de la société marocaine, comme en témoignent certains passages de la *Moudawana*, le Code de la famille de 2004 : « Ce code contribue à la consolidation des bases de la société marocaine démocratique et moderne, ouverte sur son époque et fidèle à son identité islamique et à ses traditions de solidarité familiale et de cohésion sociale (…) Roi de tous les Marocains (…), Nous incarnons la volonté collective de la Oumma, que Nous considérons comme Notre grande famille » (p. 3 et p.13). La « Oumma, » où l'esprit de vivre en communauté, associé à l'importance de la solidarité entre tous les marocains, sont donc des éléments normatifs du contexte social qui favorisent l'internalisation de cette pratique organisationnelle.

Enfin, le pilier cognitif est certainement le pilier le plus important dans le processus d'institutionnalisation de cette pratique au Maroc. En effet, une structure organisationnelle fondée sur la participation équitable de chacun de ses membres, dans un esprit de solidarité, renvoie finalement à la façon dont la femme berbère considère et interprète son statut de femme au sein de la société. L'internalisation de la structure coopérative est effective pour les adhérentes, car cette structure fait fortement écho au désir d'émancipation des femmes, d'acquisition de pouvoir et de restitution de leur rôle originel de « chefs de tribu », que signifie le mot berbère « Timgharin», aussi employé pour désigner la femme. Alors que le contexte social au Maroc est caractérisé par des rapports hommes / femmes encore très peu égalitaires (Zerari, 2006), la femme est traditionnellement considérée comme un pilier dans la culture berbère. En ce sens, Bourdieu (1971) écrit, en décrivant l'intérieur d'une maison berbère : "A number of riddles and sayings explicitly identify the woman with the central pillar: "My father's father's wife carries my father who carries his daughters's; (…) 'the woman support the man' (…) 'the woman is the central pillar' (…) 'Woman is the foundations, man is the governing beam'" (p.134). Pourtant, même dans la culture berbère, la liberté de la

femme est aujourd'hui restreinte. Au Maroc, en milieu rural, les femmes ont très peu accès à l'éducation. En outre, la violence vis-à-vis des femmes reste encore élevée ; et celles-ci, même si des progrès ont été notés en la matière, ne maitrisent pas encore totalement leur fécondité. Aussi, on observe encore aujourd'hui un mariage précoce de nombreuses jeunes filles. Pour H. Zerari, (2006), la condition sociale de la femme s'est dégradée lors de la colonisation : « La colonisation accentue la séparation entre les sexes en ville, là où les contacts intercommunautaires se multiplient. Les hommes se durcissent avec les femmes comme s'ils reportaient sur elles la responsabilité de leur malheur historique et le leur faisaient expier par un détournement de culpabilité. (…) Privé de la maîtrise de son histoire, il compense en se repliant sur sa foi et sa sexualité. La femme est pour lui un conservatoire de la nationalité vaincue. La famille s'offre comme un refuge où se pansent les blessures qu'inflige à l'homme la situation coloniale. Si la claustration des femmes s'accentue, c'est pour les soustraire au désir des vainqueurs » (p.68). Selon l'auteur, des pratiques déviantes de recours à l'Islam ont en outre participé au renforcement du statut « inférieur » de la femme. Dans le même sens, dans un travail consacré aux rapports sociaux de genre dans les milieux ruraux, et plus particulièrement aux différentes formes d'empowerment de la femme, I. Hillemkamp (2011) explique que la particularité des systèmes agraires arabes est leur « masculinité » (p.373) : les femmes de propriétaires terriens, si elles sont en partie libérées du travail agricole, sont recluses dans les foyers. Le rapport de pouvoir est à la faveur des hommes. C'est donc dans une perspective de revalorisation du statut de la femme qu'a été promulguée, non sans difficultés, la *Moudawana* en 2004.

Dès lors, le statut coopératif va de paire avec le réveil d'une conscience collective de la nécessité de repenser les rapports de genre au sein de la société marocaine.

L'organisation en coopérative, la structure de décision qu'elle induit, et les avantages qu'elle apporte en termes de revenus et d'accès à l'éducation (par le biais de formations) constituent une forme de réponse aux attentes des femmes berbères en matière d'émancipation. C'est donc une des raisons pour laquelle les femmes ont si bien intégré, ou internalisé, cette pratique organisationnelle ; qu'elles en sont satisfaites, et qu'elles ont développé un tel degré de maitrise de celle-ci.

2.2. Un contexte social défavorable

Alors que le contexte institutionnel au Maroc est favorable à l'institutionnalisation du statut coopératif, on observe que certaines pratiques organisationnelles transférées vers les coopératives viennent directement se heurter à des éléments du contexte social.
Nos observations au Pérou nous permettent aussi d'affirmer que le contexte institutionnel peut aussi constituer un frein à l'institutionnalisation des pratiques.

2.2.1. La protection sociale au Maroc

Le premier phénomène révélateur d'un lien entre contexte défavorable et faible institutionnalisation concerne la cotisation des adhérentes au système de protection sociale au sein de la coopérative Ajddigue. Cette pratique n'est pas internalisée par les adhérentes ; seules les personnes de la gérance (à savoir, la responsable qualité et la gérante) semblent en reconnaître l'utilité. Au sein de la coopérative, toutes les femmes, afin de rendre l'organisation conforme aux standards du commerce équitable, cotisent à un système de protection sociale. La mise en place de cette pratique est donc observée, mais on peut d'ores et déjà remarquer que celle-ci ne s'est pas faite sans difficultés. En effet, face à l'opposition ferme des femmes concernant sa mise en place, Terre d'Oc, principal partenaire équitable de la coopérative, a entrepris, avec l'accord de la gérance, de contourner cette résistance en instituant un système de cotisations prélevées non pas sur le revenu des femmes, mais sur le total de la prime globale attribuée annuellement à la coopérative. Le discours d'Afida, responsable qualité, prouve l'inexistence de l'internalisation de la pratique par les adhérentes :

« Les femmes ne veulent pas cotiser, elles n'aiment pas, et ne comprennent pas l'utilité du système. Elles se demandent : « pourquoi pas seulement avoir un prix juste ? ». Moi, je trouve que la couverture obligatoire est bien, j'aime le modèle de sécurité sociale français, c'est une solidarité indirecte que les femmes ici ne comprennent pas ».

Ce discours est révélateur concernant l'influence du contexte institutionnel marocain sur l'institutionnalisation de la pratique. Afida parle de « solidarité indirecte » et de « modèle français ». Or, comme vu précédemment, la solidarité directe, qui relève de la dimension normative du contexte institutionnel du pays, est une valeur fondamentale. Associée à l'importance de la famille, elle explique le rejet d'une telle pratique : la

cotisation à un système de sécurité sociale revient à nier l'importance de l'entraide familiale et communautaire.

La défaveur du pilier normatif est complétée par celle du système règlementaire en la matière. Catusse (2010) dresse un tableau du régime de protection sociale au Maroc. Selon lui, « la protection sociale des citoyens n'a jamais été placée au premier chef des préoccupations politiques ». Il explique que les dispositifs de protection sociale sont toujours restés embryonnaires au Maroc, notamment au profit des dispositifs d'entraide non institutionnalisés procédant d'un esprit communautaire et religieux. Là encore, l'époque coloniale est évoquée pour donner une explication à ce phénomène, et plus particulièrement le « souci hygiéniste » qui entrainait l'Etat à lutter « à tout prix » contre la maladie, notamment par le traitement de celle-ci, au détriment de l'idée d'une assurance maladie. Ainsi, la cotisation obligatoire à un système de protection sociale n'est apparue que très tard : en 2005. Jusqu'alors, le Maroc disposait d'un « régime facultatif pour le secteur formel », et aujourd'hui encore, les droits sociaux des marocains restent modestes tant du point de vue de la population couverte que des niveaux de la couverture.

Deux remarques sont donc à faire ici. Tout d'abord, ces deux dimensions sont très certainement fortement corrélées et s'entretiennent : la faible implication de l'Etat dans l'institutionnalisation d'un régime de protection sociale provient certainement des forces institutionnelles du pilier normatif, qui sont elles-mêmes alimentées par la faiblesse du pilier de régulation. D'autre part, Dirk, Pierce et Kostova (2001) considèrent qu'il y a plusieurs niveaux d'institutionnalisation. Le niveau correspondant à celui de la « semi-institutionnalisation » est celui où les pratiques ont acquis un certain degré d' « acceptation normative », mais depuis un temps très court : "In the semi-institutionalization stage, the practice is fairly diffused and has gained some degree of normative acceptance, but it has a relatively short history" (p.216). Dès lors, on peut considérer qu'à l'instar de l'Etat, qui a finalement rendu obligatoire cette pratique que depuis très récemment, les adhérentes de la coopérative n'en sont qu'au stade de la semi-institutionnalisation, comme en témoignent les deux types de discours parmi les membres de la coopérative (entre la gérance et les adhérentes). En ce sens, les auteurs soulignent le rôle du management au sein de l'organisation, qui, par son discours, devrait pouvoir procéder dans le futur à une institutionnalisation complète de cette pratique au sein de la coopérative.

2.2.2. Le torréfacteur et les pratiques associées à la qualité de l'huile au Maroc

Le deuxième exemple frappant, preuve d'une faible internalisation associée à l'influence du contexte institutionnel, est le peu de conviction dont témoignent les adhérentes d'Ajddigue quant à l'utilisation d'un torréfacteur, qui a été installé dans une perspective de développement, suite à l'audit social initiant le processus de certification de la coopérative. De façon générale, les femmes donnaient davantage l'impression de subir cette pratique que de se l'être réellement appropriée. Le manque de rigueur au laboratoire d'extraction d'huile en matière d'hygiène – même s'il reste relatif – va aussi dans ce sens. Keltoum, au laboratoire et anciennement au concassage, témoigne :

« Avec le torréfacteur, on trouve que les noix ont un goût moins bon qu'à la main, et on préfère griller les amandes à la main lorsque l'on fait de petites quantités. Mais la machine est mieux pour les grandes quantités ».

Là encore, les piliers normatifs et cognitifs ne jouent pas en faveur de cette pratique, au contraire. Le torréfacteur a été mis en place afin de garantir une huile de qualité, et induit une certaine mécanisation des tâches (tout comme les machines d'extraction d'huile), loin des traditions berbères associées à l'activité de fabrication d'huile d'argan.

En effet, traditionnellement, l'huile d'argan est fabriquée au sein de la sphère familiale, sans spécialisation par tâche entre les femmes du même foyer : toutes participent au concassage, au grillage des amandons, et à l'extraction de l'huile. La torréfaction est effectuée à la main, et est essentiellement destinée à usage alimentaire ; parfois utilisée pour des soins corporels ou capillaires. En outre, l'huile n'est vendue que rarement, dans les souks ; son utilisation étant surtout domestique. En ce sens, Simenel et al., (2009) écrivent : « Les populations locales ne se posent pas cette question : il n'y a pas de distinction entre l'huile à usage alimentaire et l'huile à usage cosmétique, mais bien un seul type d'huile, produit à partir d'amandons torréfiés. Cette huile est utilisée par les femmes à la fois pour cuisiner des tagines ou des couscous et pour hydrater et adoucir leurs mains et leur visage. La frontière entre pratiques culinaires et pratiques thérapeutiques à base d'huile d'argan est parfois très floue, comme l'illustre l'exemple de ces femmes qui, afin de rendre brillants leurs cheveux, se massent le crâne avec l'huile ayant servi à rouler le couscous » (p.56).

Deux dimensions interviennent donc ici. L'une, normative, renvoie encore une fois à la famille, et à l'aspect domestique de la production de l'huile d'argan. Traditionnellement, la production de l'huile relève du cocon familial, où les tâches ne sont ni mécanisées ni formalisées. L'autre, plus cognitive, renvoie à la façon dont les femmes perçoivent le bénéfice direct dont elles peuvent tirer de cette huile, qui, à la base, n'est destiné qu'à usage privé, au contraire de sa commercialisation, qui induit la nécessité de se plier aux exigences du marché en terme de qualité, et donc de processus de production (dans les coopératives, l'huile à usage cosmétique ne doit pas être torréfiée). Dès lors, on peut considérer que ces deux piliers institutionnels entravent l'internalisation complète des pratiques destinées à rendre l'huile conforme aux exigences du marché.

Ainsi, au Maroc, on observe que le contexte social influence positivement ou négativement l'institutionnalisation des pratiques organisationnelles transférées aux producteurs. On note que les dimensions cognitives et normatives sont sûrement celles qui ont le plus de poids en terme d'influence, qu'elles agissent positivement ou négativement. On note aussi qu'une même norme peut avoir une influence positive sur l'internalisation d'une pratique, et négative sur l'internalisation d'une autre pratique. Par exemple, les valeurs traditionnelles qui renvoient à l'importance de la sphère familiale et communautaire influencent positivement la pratique organisationnelle de participation active et démocratique de chacune des adhérentes, alors qu'elle influence plutôt négativement, de façon indirecte, l'institutionnalisation de la mécanisation des tâches. En outre, le statut cognitif joue lui aussi différemment : le sens donné aux bénéfices que peuvent tirer les femmes du statut coopératif en terme d'empowerment rentre, quelque part, en confrontation avec la perception traditionnelle des bénéfices tirés de l'huile d'argan.

2.2.3. Au Pérou, un contexte social globalement défavorable à l'institutionnalisation de la plupart des pratiques

Au Pérou, chez les artisans joaillers, une seule pratique a réellement été internalisée par les artisans : celle de l'utilisation de nouvelles machines de fabrication des bijoux. Cela

suscitait un réel engouement pour les producteurs, qui donnaient de leur temps et de leur énergie pour imaginer quelle machine il leur faudrait (en fondant souvent leurs critères sur des comparaisons avec les machines des artisans voisins), combien cela leur couterait, quand pourraient-ils l'acquérir, etc. Même si le temps consacré à nos observations fût trop court pour apprécier l'effectivité de l'utilisation de la machine sur le long terme par les artisans, il n'en reste pas moins que lors de l'élaboration du plan de mise en place des pratiques organisationnelles imposées, c'est clairement celle-ci qui a engendré le plus de satisfaction. D'ailleurs, les artisans ont directement emprunté les voies de l'appropriation psychologique de cette pratique : ils ont cherché eux-mêmes les machines, et ont donc développé une connaissance approfondie de leur utilisation. Cela a participé à développer leur sentiment de contrôle vis-à-vis de la mise en place de cette pratique. Les autres pratiques organisationnelles se sont révélées être en plus mauvaise voie d'institutionnalisation. Tout d'abord, concernant l'hygiène et la sécurité, les artisans rechignaient à porter le matériel de protection de base. En outre, malgré les incitations de l'acheteur, ils ne comptaient pas les heures de travail et ne se cantonnaient pas à un nombre limité d'heures par semaine. Ils ne formalisaient pas non plus leurs relations de travail. Ces deux pratiques organisationnelles n'ont donc même pas atteint le stade de l'implémentation. Aussi, dans une perspective de développement de leur atelier, les artisans devaient suivre des formations de comptabilité et gestion, qu'ils ont effectivement commencées, mais jamais terminées. Enfin, le plus troublant était l'incapacité des artisans à délivrer à l'acheteur un bijou correspondant exactement au modèle dessiné par l'acheteur lui-même. Pourtant, ce n'était pas lié aux savoirs faires des artisans, qui avaient très largement les capacités à fabriquer des bijoux d'une grande finesse ; mais dès lors qu'il s'agissait de fabriquer un modèle de bijou imaginé par leur acheteur, la qualité et la finesse du bijou n'étaient plus aussi remarquables.

La faiblesse de l'institutionnalisation de ces pratiques, tant au niveau de l'implémentation qu'à celui de l'internalisation, s'explique par un contexte institutionnel défavorable, essentiellement au niveau des structures normatives et cognitives. Remarquons ici que, pour plus de pertinence, le contexte social étudié se situe davantage à échelle régionale qu'à celui du pays. En effet, la joaillerie en filigrane d'argent étant uniquement située à Catacos au Pérou, c'est le contexte social de cette

région qu'il nous paraît plus pertinent à mobiliser, afin d'apporter plus de précision à l'analyse.

Ainsi, si les heures de travail n'étaient pas comptées par les artisans, c'est parce que les artisans de Catacaos ont une compréhension différente de celle de l'acheteur de la notion de travail, qui est encastré dans la vie quotidienne, en étant exercé à l'intérieur de la cellule familiale (les ateliers constituant une partie du domicile). Le travail est aussi un moyen de transmettre sa connaissance aux générations suivantes ; le rôle du père et de la famille en général étant primordial dans cette transmission : Giesecke et Lafosse (2006) parlent ainsi de « relations endogamiques » entre « la famille et les artisans de Catacaos », et évoquent la « tendance à continuer de vivre au sein de Catacaos après le mariage » ainsi que la « persistance de l'enseignement de la joaillerie artisanale au sein de la famille et des parents proches »[5] (p.128). La valeur de la transmission familiale peut en outre expliquer le fait que les artisans n'arrivaient pas à s'approprier des modèles de bijoux imposés par un individu externe, et dont la perception de l'esthétique d'un bijou est surement différente de celle des artisans. En ce sens, les mêmes auteurs écrivent : « La transmission du savoir spécialisé entre les artisans joaillers de Catacaos est un sujet de tradition qui se conserve depuis 1900 (…). Il s'agit d'une transmission interfamiliale du savoir. Cette transmission de savoir s'assoit sur les liens de parenté (…). Parmi les travailleurs on compte les fils (du propriétaire de l'atelier, ndlr) et leurs compagnes respectives »[6] (p.143).

---

5 Traduction française adaptée du texte original : "En este acápite se verán las relaciones existentes entre los artesanos y la familia, en ellas resaltan la endogamia, la tendencia de vivir en el mismo Catacaos después del matrimonio o natolocalidad y la persistencia de la enseñanza de la joyería artesanal en el seno de la familia y de los parientes". Giesecke, M., & Lafosse, S. (2006). Familia y cultura de los joyeros cataquenses. *Investigaciones sociales* , 127-150.

6 Texte original : "La transmisión del conocimiento especializado entre los joyeros artesanos de Catacaos es un asunto de tradición que se conservaba desde 1900 hasta 1987 e incluso hasta nuestros días. Se trata de una transmisión intrafamiliar del conocimiento. La base de esta transmisión del conocimiento se asienta en las redes de parentesco, tal como se ha podido apreciar. Un maestro y dueño del taller que tiene a su vez oficiales y aprendices. Dentro de los trabajadores cuenta a sus propios hijos y a sus respectivos cónyuges" Giesecke, M., & Lafosse, S. (2006). Familia y cultura de los joyeros cataquenses. *Investigaciones sociales* , 127-150.

Enfin, si les artisans semblaient avoir internalisé l'utilisation de machines, ils ne montraient que très peu d'enthousiasme aux formations en gestion, destinées à développer leur atelier. Or, Giesecke et Lafosse évoquent aussi le caractère très « bohème » de la vie des artisans de Catacaos, où la consommation de chicha, boisson à caractère sacré consommée dans un cercle intime, entre amis ou en famille, distingue les artisans porteurs de valeurs traditionnelles des autres « petits industriels » dont les enfants sont scolarisés en ville, et qui travaillent de façon acharnée pour pouvoir leur offrir ce luxe : « Seul le genre de personnes qui s'identifie pleinement au monde dans lequel il vit boit de la chicha. A la différence, ceux qui n'en boivent pas, parce qu'ils veulent être d'autres types de personnes et veulent que leurs enfants le soient aussi, ne participent pas à cette vie de bohème. Et justement, ce type de personnes coïncide avec celui qui caractérise les petits industriels, qui, en raison de leur statut, se voient accorder des prêts bancaires ; raison pour laquelle ils ne cessent de travailler pour les rembourser »[7] (Giesecke & Lafosse, 2006, p.142).

Dès lors, la façon de vivre des artisans de Catacaos ne se prête pas nécessairement à celles qu'induisent les pratiques transférées visant au développement qu'ils entrevoient comme être « industriel » de leur atelier. Les artisans se réjouissent seulement de l'acquisition de nouvelles machines, parce que celles-ci leur permettront de participer à l'aiguisement de leur « art », dont ils sont fiers et revendiquent le caractère unique au monde : la filigrane. Ils ont alors le sentiment de contrôler ce qui leur permet de créer l'élément qui les caractérise et qui fait partie de leur être.

Le contexte social de Catacaos, géographiquement proche de San Rafael, lieu d'habitation des producteurs de bananes, est le même en ce qui concerne les valeurs de solidarité, familiales et communautaires (Collin-Delavaud, 1971). Les producteurs de bananes, en vue de la certification Fairtrade, avaient mis en place toutes les pratiques

7 Texte original : "La chicha la toma sólo el tipo de personas que se mantiene identificada plenamente con el mundo en el cual viven. A diferencia de aquellos que no la beben porque que quieren ser otros y quieren que sus hijos sean otras personas, por este motivo no participan de esta vida bohemia. Justamente este tipo de personas coinciden con aquellos que tienen carácter de pequeños industriales, quienes por su estatus pueden recibir préstamos del banco, razón por la cual tienen que trabajar sin descanso para pagarlo" Giesecke, M., & Lafosse, S. (2006). Familia y cultura de los joyeros cataquenses. *Investigaciones sociales* , 127-150.

exigées, accompagnés par l'un de leurs acheteurs, exportateur de fruits et anciennement président d'une coopérative de producteurs de mangues certifiée. Pourtant, les producteurs n'avaient pas internalisé les pratiques : ils éprouvaient des difficultés à prendre leurs décisions de façon autonome et à s'organiser en coopérative, ainsi qu'à entretenir quotidiennement leurs pieds de bananes, dont la production s'était davantage mécanisée. Ici, comme nous nous trouvons dans un cas où les producteurs sont organisés en coopérative (à l'inverse des artisans), les valeurs du contexte social devraient influencer positivement l'internalisation des pratiques de prises de décisions communes et participation active de chaque membre. Pourtant, ce n'est pas ce qui a été observé ; la corrélation n'est donc pas fondée dans ce cas. On peut d'ores et déjà penser que d'autres facteurs, situés dans d'autres niveaux contextuels, ont négativement influencé l'internalisation de cette pratique ; en outre, l'entrée dans le système du commerce équitable ayant été récente, les producteurs de bananes se trouvaient certainement en phase de semi-institutionnalisation au sens de Kostova et Roth (2002).

2.3. Conclusion

Nos observations, tant au Pérou qu'au Maroc, nous ont permis d'établir plusieurs constats. Tout d'abord, la corrélation entre contexte social et institutionnalisation d'une pratique est bien établie. Un contexte social favorable influence positivement l'institutionnalisation des pratiques ; à l'inverse, nous avons observé qu'un contexte social peut aussi être défavorable, et dans ce cas, l'institutionnalisation des pratiques n'a pas toujours lieu. De plus, dans le cas des producteurs de bananes notamment, un contexte social favorable, et plus particulièrement sa dimension normative, n'influence pas nécessairement positivement l'internalisation d'une pratique ; ce qui nous laisse imaginer que d'autres facteurs, situés dans d'autres contextes, ont une influence inverse plus forte que celle du contexte social. En outre, nous nous trouvions dans un cas où l'entrée dans le système du commerce équitable des producteurs était récente ; notons donc qu'il est possible que l'internalisation des pratiques, même si le contexte social est à priori favorable à celle-ci, prenne du temps.

Aussi, on observe que le contexte social d'un même pays peut jouer favorablement à l'égard de certaines pratiques, et défavorablement à l'égard d'autres pratiques.

Enfin, généralement, les trois forces institutionnelles – à savoir de régulation, normative et cognitive - se complètent, mais certaines sont plus influentes que d'autres : on notera que les piliers normatifs et cognitifs sont plus influents que le pilier de régulation, pour les trois cas étudiés. On peut donc en conclure que l'adoption et l'internalisation d'une pratique au sein des organisations de producteurs étudiées n'est pas nécessairement conduite par des décisions rationnelles, mais plutôt par un processus social d'interprétation.

2. L'influence du contexte organisationnel sur l'institutionnalisation des pratiques

Notre deuxième proposition de recherche est la suivante :

Proposition 2 : Dans les organisations de producteurs, plus les membres de la coalition de transfert seront engagés dans le processus de changement auprès des membres de l'organisation et porteurs des valeurs sous-jacentes à la pratique transférée, plus la pratique sera institutionnalisée.

A partir de nos éléments d'observation, nous pouvons affirmer qu'il existe bien un lien de causalité entre l'engagement de la coalition de transfert porteuse des valeurs sous-jacentes à la pratique, auprès des membres de son organisation, et l'institutionnalisation de celle-ci par les membres de l'organisation. On remarquera tout de même, au préalable, que l'argumentation qui va suivre est essentiellement fondée sur notre expérience au Maroc : au Pérou, l'existence d'une coalition de transfert dans les ateliers d'artisans n'était pas évidente, ceux-ci étant avant tout constitués des membres familiaux, avec l'intervention, parfois, de travailleurs non permanents. Finalement, la structure de ces ateliers favorisait une relation directe entre tous ses participants, sans recours à une coalition de transfert. Le même constat est établi pour les producteurs de banane : au sein de la coopérative, il n'existait pas de coalition de transfert.

2. 1. Une coalition de transfert porteuse de valeurs et engagée qui influence positivement le processus d'institutionnalisation

Au Maroc, tant au sein d'Ajddigue que de Tighanimine, l'influence de la coalition de transfert est élevée et positive. En fait, elle est même primordiale. Chez Ajddigue, la coalition de transfert est constituée de la gérante, Zahra, et de la responsable qualité, Afida. Chez Tighanimine, elle est seulement composée de la présidente, Nadia. On peut considérer que ces personnes représentent bien la coalition de transfert au sens de Kostova, car ce sont des personnes internes aux organisations, directement en contact avec les acheteurs ou les certificateurs, en charge du transfert de pratiques donc.

Ces personnes portent les valeurs sous-jacentes aux pratiques organisationnelles.

Tout d'abord, il faut savoir que ce sont Zahra et Nadia qui ont impulsé la création (ou la reconstitution, en 2000 pour Ajddigue) de ces coopératives, suite à des cours

d'alphabétisation qu'elles ont délivrés aux femmes des communes de Tidzi et Tighanimine. Même si la certification en commerce équitable a nécessité des mises en conformité et la mise en place de nouvelles pratiques organisationnelles (le torréfacteur chez Ajddigue, la formalisation des assemblées générales régulières chez Tighanimine, etc.), les valeurs portées par ces femmes étaient déjà similaires à celles sous-jacentes aux pratiques du commerce équitable. En outre, ces femmes incarnent la femme émancipée et instruite : l'une d'entre elles est divorcée, les deux autres ont elles-mêmes choisi leur mari, et toutes ont des niveaux d'études élevés. Elles sont engagées dans la défense des droits de la femme, et incitent même les femmes des douars voisins à s'organiser en coopérative. Leur statut de femme « libre » et entrepreneuse légitime leur démarche auprès de celles-ci.

Dès lors, à partir de l'entrée de la coopérative sur le marché du commerce équitable, les femmes de la coalition ont rapidement acquis un niveau de compréhension élevé des pratiques à mettre en place, et ont su faire en sorte que les femmes les internalisent, par des formations, des réunions régulières et surtout en leur donnant la possibilité de les discuter et de les adapter à leur propre contexte. Par exemple, alors que la prime du commerce équitable chez Tighanimine devait normalement servir à un investissement social communautaire, les adhérentes ont décidé de récompenser leurs propres efforts, seulement pour la première année de certification, en se répartissant cette prime pour financer la fête religieuse de l'Aid-el-Fitr.

Ainsi, les membres de la coalition sont les premières à avoir internalisé les pratiques organisationnelles, puisqu'elles étaient, déjà auparavant, porteuses des valeurs qui y sont sous-jacentes. De plus, elles ont œuvré dès le départ à la mise en place d'une organisation ouverte à l'apprentissage et au changement : une organisation prête à accueillir de nouvelles pratiques organisationnelles, d'autant plus favorablement lorsque celles-ci entrent en cohérence, comme vu précédemment, avec le pilier cognitif du contexte social. En ce sens, nous pouvons effectivement considérer, d'après nos observations, que notre proposition de recherche selon laquelle plus les membres de la coalition sont engagés dans la mise en place des pratiques et porteurs des valeurs sous-jacentes à celles-ci, plus les pratiques seront institutionnalisées.

2.2. L'engagement de la coalition peut, sous certains aspects, constituer un frein à l'internalisation

Néanmoins, pour les cas observés, la corrélation entre engagement de la coalition et institutionnalisation s'est parfois révélée négative : l'engagement de la coalition de transfert peut constituer un frein à l'internalisation des pratiques par les adhérentes de l'organisation.

Deux discours issus de notre terrain en témoignent. Ce sont les paroles de Nadia, présidente de la coopérative Tighanimine :

« J'étais en déplacement à Marrakech, les femmes m'avaient assuré que la commande était prête. Lorsque la personne du certificat est arrivée à la coopérative, personne n'était là pour l'accueillir ; elle a trouvé les locaux sales et seulement dix litres d'huile, alors qu'elle en attendait 200. Elle a voulu nous retirer le certificat, mais j'ai tout fait pour l'en dissuader, en demandant aux adhérentes de redoubler d'efforts par la suite. Le problème, c'est que les femmes n'ont pas encore entièrement intégré le principe de la coopérative, et ne se sentent pas responsables comme elles devraient l'être. »

« Je suis présidente de la coopérative depuis sa création, mais maintenant, je suis fatiguée, j'ai envie de me reposer, d'arrêter. Le problème, c'est que les femmes ne veulent pas, elles me demandent de rester, car elles me disent que sans moi, elles se sentent perdues et ont le sentiment qu'elles ne vont pas y arriver. A chaque fois que je leur dit que je veux partir, elles pleurent et me supplient de rester ».

Ces témoignages posent le problème de la responsabilisation et de la transmission.

On a observé que la présidente faisait preuve d'une forte internalisation des pratiques. Or, selon Dirk, Kostova et Pierce (2001), une appropriation psychologique forte de la part d'un manager au sein d'une organisation peut avoir des conséquences négatives sur le processus d'appropriation des autres membres. Les auteurs parlent alors d' « effets pathologiques » de l'appropriation psychologique et expliquent : « An employee may resist sharing the target of ownership with coworkers, or may want to retain exclusive control over the target. Such behaviors, in turn, are likely to impede teamwork and cooperation. Similarly, managers may resist interventions that empower their subordinates because they feel a high degree of ownership toward the management of

the work unit. This may inhibit the implementation of employees involvement programs, such as quality management circles or self-managed teams that require managers to delegate authority and to share information and control (…) Employees who are separated against their will from that toward which they feel a strong sense of ownership may engage in destructive acts to prevent others from gaining control, coming to know, or immersing themselves into the target of ownership" (p. 304).

Dès lors, le fait que les adhérentes ne se sentaient pas toujours entièrement responsables était peut-être lié au fait que le membre de la coalition ne leur en donnait pas totalement l'opportunité, par peur, consciente ou inconsciente, de perdre le contrôle qu'il avait acquis lors du processus qui l'avait amené a s'approprier la pratique. Dans notre cas, il s'agit essentiellement de la pratique d'organisation coopérative. En effet, même si le membre de la coalition témoignait d'un engagement très fort dans la mise en place de cette pratique, l'institutionnalisation totale de la pratique pour les adhérentes aurait quelque part induit pour la présidente de devoir changer de vie ; ce qu'elle désire, mais aussi peut être ce qu'elle redoute. Pour preuve, alors qu'elle est présidente de la coopérative depuis sa création, parce que les adhérentes le choisissent à chaque fois selon un processus démocratique, elle s'en plaint, et souhaite se défaire de ce rôle. Pourtant, elle a aussi récemment accepté la présidence du réseau de producteurs Fair Trade Africa, dont elle se plaint aussi, mais dont elle continue à assurer la présidence ; et en outre, elle continue à s'investir activement pour la création d'autres coopératives de femmes dans la région, ce qui renforce son rôle de « leader ». Outre un attrait personnel pour le contrôle, ce qui ne nous a pas paru être le cas ici, on peut expliquer ce comportement en se référent à l'idéal-type de comportement développé par Jensen (1997) : le Pain Avoidance Model. Selon l'auteur, les individus agissent parfois, sans s'en rendre compte, d'une façon irrationnelle lorsqu'ils anticipent des changements qui menacent la façon dont ils perçoivent la réalité, et plus particulièrement la façon dont ils se perçoivent eux-mêmes. Ce comportement est très lié à l'estime de soi, et il implique une incapacité à agir entièrement dans le sens des intérêts communs. En ce sens, Jensen écrit : « Pain Avoidance Model describes a non rational behavior that arises under conditions of fear (…) It frequently occurs when people are faced with evidence or theory that threaten to change the lens through which they view reality, including not only the world around them, but their view of themselves (…) The primary result of defensiveness is a reluctance to learn and an inability to adjust behavior to serve better

our own interest (…) and to make these challenges more difficult to deal with, the biological structure of the brain generally makes the individual blind to his or her own behavior" (p. 44 et 45). Ainsi, lorsque la présidente se dit dans l'impossibilité de sortir de son rôle de présidente, c'est peut-être, outre le fait que les adhérentes ne le veulent pas, parce que cela représente une menace pour elle, dans la mesure où l'estime qu'elle s'attribue est très liée à la hauteur de son engagement. C'est donc peut-être pour cette raison qu'elle renouvelle à chaque fois sa candidature. Dans le même sens, si les adhérentes éprouvent des difficultés à se responsabiliser totalement, et donc, finalement, à internaliser entièrement les pratiques de participation active associée à l'organisation coopérative – de façon relative, car comme on l'a vu, cette pratique est celle qui a le plus haut degré d'internalisation – c'est aussi peut-être aussi parce qu'un processus d'émancipation total leur fait peur, bien qu'elles y aspirent. C'est aussi sans doute pour cette raison aussi qu'au sein d'Ajddigue, les femmes sont satisfaites des programmes d'alphabétisation, mais ne les reconduisent pas régulièrement, ou encore qu'elles ont tenu à ce que Afida, qui leur délivrait des cours sur l'organisation coopérative, intègre l'organisation au poste de responsable qualité une fois ces programmes terminés.

2.3. Conclusion

L'engagement de la coalition de transfert et le fait qu'elle porte des valeurs similaires à celles induites par les pratiques transférées, dans notre cas essentiellement en terme de fonctionnement coopératif, favorise le transfert de connaissances et résulte, au sein de l'organisation, en un degré élevé de mise en œuvre et d'internalisation. Néanmoins, lorsque cet engagement est trop élevé, il peut, dans certaines mesures, constituer une limite à l'internalisation de la pratique par l'ensemble des membres.

3. L'influence du contexte relationnel sur l'institutionnalisation

3.1. Le contexte relationnel fondé sur l'attitude

Si l'on s'appuie sur la théorie de Kostova, le contexte relationnel est le troisième et dernier facteur qui influence l'institutionnalisation des pratiques organisationnelles.
Or, selon notre revue de littérature, deux types de relation existent dans le commerce équitable :
- Une relation directe entre acheteurs et producteurs, fondée sur les relations interpersonnelles et la confiance mutuelle. Ce type de relation caractérise la filière « spécialisée » du commerce équitable ;
- Une relation indirecte, où l'acheteur choisit parmi un registre d'une multitude de producteurs certifiés par un tiers l'organisation de producteurs avec qui il souhaite travailler, et avec qui il entretiendra, à priori, des relations assez distantes et formelles. Ceci caractérise la filière dite « labellisée ».

Rappelons ainsi notre troisième proposition de recherche :
Proposition 3 : La filière spécialisée du commerce équitable induit un type de relation entre acheteur et producteur qui favorise le développement des sentiments de confiance et d'identification du producteur vis-à-vis de l'acheteur, et en ce sens, favorise l'institutionnalisation des pratiques.

Nos observations ont portées sur ces deux cas : filière labellisée et filière spécialisée.
En effet, au Pérou, avec les artisans, il existait une relation directe entre acheteurs et producteurs, et il n'y avait aucune intervention d'un organisme tiers certificateur. Seule une ONG (Caritas Piura) assurant en quelque sorte le rôle de « membre-médiateur » avait pour objectif de coordonner les activités des artisans et d'assurer la mise en place des pratiques organisationnelles en fonction des désirs de l'acheteur ; mais en réalité, toutes les relations étaient directes, fondées sur la confiance mutuelle et des contacts très réguliers (rendez-vous virtuels, déplacements de l'acheteur, etc.).
Au Maroc, les deux coopératives étaient certifiées par deux labels distincts : Ecocert pour Ajddigue et Fairtrade pour Tighanimine. Ces deux cas sont ceux que caractérise la filière labellisée ; avec un bémol tout de même pour Ajddigue, dont le processus d'entrée dans le commerce équitable s'est fait sous l'impulsion de Terre d'Oc, son principal

acheteur, même si très vite le processus a été formalisé par un organisme tiers certificateur.
Enfin, les producteurs de bananes au Pérou représentaient la filière certifiée, avec l'intervention d'un membre médiateur : l'exportateur certifié, anciennement responsable d'une coopérative de producteurs de mangues certifiée par Fairtrade.

Il se trouve que notre proposition de recherche selon laquelle la filière intégrée favorise l'institutionnalisation des pratiques n'est, dans certaines mesures, pas vraiment vérifiée dans les cas que nous avons observés. La relation inverse est plus évidente.
Tout d'abord, les coopératives Tighanimine et Ajddigue sont celles qui témoignent du plus haut degré d'institutionnalisation des pratiques organisationnelles transférées. On l'a vu, le contexte institutionnel et l'engagement des coalitions de transfert internes à ces organisations influencent plutôt positivement ce processus d'institutionnalisation ; ce qui n'est pas le cas pour les artisans au Pérou, où le contexte institutionnel est défavorable, et où il n'existe pas de coalition de transfert. Mais si cette institutionnalisation des pratiques a lieu, c'est peut-être aussi parce que la nature des relations entre producteurs et acheteurs, bien que fondée sur un mécanisme de contrôle coercitif où il y a exclusion du système en cas de non conformité, est exempte des représentations, et, en ce sens, donne une marge de liberté plus grande aux producteurs, qui peuvent dès lors adapter les pratiques à leur propre contexte.
En effet, au Pérou, une grande part de la relation entre artisans et acheteur était fondée sur des représentations. Les producteurs et l'acheteur entraient dans un processus d'apprentissage commun, fondé sur une relation directe, et où les représentations constituaient des freins à cet apprentissage. Par exemple, lorsque l'acheteur imposait à l'artisan de formaliser ses relations de travail avec ses salariés non permanents, il lisait ce souci - qui n'en est pas un pour l'artisan - à travers son propre cadre cognitif, et la nature de la relation avec son acheteur faisait que l'artisan n'avait en théorie pas d'autre choix que de se conformer aux attentes de celui-ci, ce qui lui pouvait lui ôter tout sentiment de contrôle et toute possibilité d'identifier par lui-même les problèmes qu'il devait résoudre pour avoir une démarche plus responsable. Ceci est d'autant plus vrai qu'est cultivée dans le monde du commerce équitable cette image, décrite par Blanchet (2011), des « petits producteurs faibles et marginalisés » : lorsqu'il entre en relation directe avec le producteur, le regard de l'acheteur est déjà empreint de représentations.

Au contraire, dans le cadre de la certification, les producteurs qui font le choix d'entrer dans le système du commerce équitable ne se confrontent pas directement aux représentations de leurs acheteurs, et sont au final plus libres sur la façon dont ils vont organiser eux-mêmes la mise en place des pratiques. D'où, au passage, le rôle important joué par la coalition de transfert, interne à l'organisation de producteurs, qui adapte ces pratiques à la réalité. La filière labellisée permet quelque part de préserver les producteurs des représentations, et de leur octroyer une marge de liberté plus grande dans la mise en œuvre des pratiques organisationnelles ; marge indispensable à l'internalisation des pratiques.

Néanmoins, le cas des producteurs de bananes vient relativiser ce dernier constat. Alors qu'ils s'engageaient dans la filière labellisée, ils n'ont pas institutionnalisé les pratiques, moins à cause de l'aspect coercitif du contrôle effectué par les acheteurs, mais plus parce qu'eux-mêmes étaient sujets à des représentations. On l'a vu, bien qu'ils aient mis en place toutes les pratiques requises dans le but d'obtenir la certification, ils ne les avaient pas internalisées. En fait, ils ont développé une telle confiance dans le « membre médiateur » qui les accompagnait dans la mise en place des pratiques qu'ils pensaient que leur insertion dans le système du commerce équitable allait résoudre les problèmes auxquels ils étaient confrontés. Ceci peut être lié au fait que ce membre médiateur n'a argumenté qu'en faveur du commerce équitable, de façon consciente ou non, sans mentionner l'éventualité d'un échec dans la mise en place des pratiques, et plus particulièrement, de la reconversion de leur culture, de sa mécanisation, etc. En effet, lorsque les labels communiquent au grand public à propos des impacts du commerce équitable, ne sont mentionnés que les cas de certification qui se sont avérés positifs pour les producteurs : jamais il n'est fait état des processus de certification qui ont abouti à un échec[8]. De plus, selon Dan Guilbert (2008), les individus en général ont souvent une surreprésentation de leurs possibilités de gagner, car ils comparent leurs chances de réussite aux cas similaires passés qui ont abouti à une réussite, en omettant de prendre en compte dans leur décision l'ensemble des décisions qui ont abouti à des situations d'échec, même lorsque ces situations sont plus nombreuses. En conséquent, ils ne sont pas forcément en mesure d'apprécier objectivement les risques qu'ils prennent à

[8] Cf par exemple le rapport d'impacts 2012 de Fairtrade International : « Monitoring the scope of benefice of fairtrade, fourth edition, 2012

changer leurs pratiques, à s'organiser en coopérative (par exemple, lorsque l'on s'organise en coopérative, le risque est mutualisé, la perception du risque change et l'aversion au risque devient moindre), ou à mécaniser leur production.

Dès lors, les producteurs de bananes ont mis en place des pratiques, mais n'ont pas eu les résultats qu'ils attendaient : leur production stagnait, les découchés commerciaux étaient rares, etc. Ils n'ont donc pas eu la satisfaction requise pour commencer un processus d'appropriation psychologique nécessaire à l'internalisation des pratiques.

En ce sens, la filière labellisée peut être à l'origine de la formation de représentations au sein des associations de producteurs, qui les amènent à mettre en place des pratiques qu'ils n'arrivent pas internaliser, celles-ci étant fondées sur une représentation des bénéfices qu'elles pourraient leur apporter.

3.2. Le contexte relationnel fondé sur la dépendance

Rappelons ici notre dernière proposition de recherche :

Proposition 4 : La dépendance des producteurs vis-à-vis des acheteurs influence positivement la mise en place des pratiques, et négativement l'internalisation.

3.2.1. Au Maroc, des coopératives peu dépendantes, avec un niveau d'implémentation et d'internalisation relativement élevé

Au Maroc, les deux coopératives ont un niveau de dépendance perçue relativement faible. Le discours de Zahra, gérante d'Ajddigue, indique que la coopérative ne se sent pas dépendante de son principal client en équitable :

« Nous ne sommes pas dépendants de Terre d'Oc, si celui-ci vient à rompre le partenariat nous pourrons en trouver un autre ». Pourtant, Terre d'Oc est le principal client de la coopérative. Cela signifie sans doute que la coopérative a déjà acquis, d'un point de vue commercial, les capacités nécessaires pour trouver un autre client.

De la même façon, la coopérative Tighanimine ne semble pas dépendante vis-à-vis de ses acheteurs en huile certifiée, ses ventes en équitable ne représentant même pas 200 litres sur un tonne d'huile produite par an.

En outre, les deux coopératives payent aujourd'hui elles-mêmes leurs certifications, et supportent seules les coûts de mise en place des pratiques organisationnelles qui leur ont été transférées. Aussi, nous nous trouvons ici dans le cas d'un contexte concurrentiel fort localement, mais faible au niveau mondial, puisque l'huile d'argan n'est produite qu'au Maroc. Ceci peut expliquer le faible niveau de dépendance des coopératives vis-à-vis de leurs acheteurs. Pour elles, outre les bénéfices que cela apporte en termes d'empowerment et de conditions de vie, l'entrée dans le système du commerce équitable est sans doute un facteur de différenciation vis-à-vis de concurrents locaux pour répondre à une demande croissante issue du monde entier. En ce sens, la perception d'une dépendance entre elles et leurs acheteurs ne peut être qu'atténuée par cette situation.

Comme déjà évoqué, ces deux coopératives témoignent d'une mise en place effective des pratiques organisationnelles du commerce équitable. Pourtant, leur niveau de dépendance vis-à-vis de leurs acheteurs est relativement faible ; la relation inverse à celle proposée dans notre proposition apparaît : peut-être qu'une dépendance moindre, dans ce cas observé, a permis aux coopératives d'introduire un niveau de flexibilité et une marge de liberté nécessaire qui ont contribué à la bonne mise en œuvre de ces pratiques. Kostova et Roth écrivent d'ailleurs, suite au test de leur modèle : "The implementation of an organizational practice typically requires some adaptation and modification of the practice at the recipient unit. Units that are less dependent on the parent organization may have greater freedom and flexibility for making these adaptations and vice versa, and hence, the negative relationship between dependence and implementation emerges. These ideas need to be further developed and tested" (p. 228).

Aussi, les coopératives font preuve d'une internalisation assez forte de l'organisation en coopérative, et plus faible pour les autres pratiques, telles que l'utilisation du torréfacteur, le recours à une sécurité sociale, ou la limitation du temps de travail. Le lien entre fort niveau de dépendance et faible internalisation des pratiques n'est donc pas vérifié dans ce cas ; néanmoins, la faiblesse de la dépendance peut avoir jouer en faveur de l'internalisation de la pratique d'organisation en coopérative, même si on estime qu'ici, l'explication liée au contexte social est plus pertinente.

3.2.2. Au Pérou, une dépendance forte, et une internalisation faible

3.2.2.1. Les producteurs de bananes

Au Pérou, la perception de dépendance des producteurs de bananes vis-à-vis de leurs acheteurs en commerce équitable était forte. Ces producteurs avaient mené un certain nombre d'investissements, qu'ils avaient financés en contractant des crédits auprès des banques et autres institutions financières. Ces pratiques, comme on l'a vu, leur avaient été prodiguées par un de leurs acheteurs, anciennement gérant d'une coopérative de production de mangues certifiée Fairtrade, et actuellement responsable d'une entreprise exportatrice de fruits certifiée. En outre, la vie des producteurs dépendait réellement de leurs acheteurs, dans le sens où s'ils ne vendaient pas leur production, ils courraient à la faillite et perdaient leurs terres. Enfin, ils se trouvaient dans un contexte concurrentiel très fort, tant localement que mondialement, la banane étant produite dans de nombreux pays.

Il se trouve que ces producteurs avaient strictement suivi les standards du commerce équitable, en mettant en place l'ensemble des pratiques organisationnelles exigées par les acheteurs du commerce équitable. Pourtant, l'internalisation de celles-ci était faible. Ainsi, dans ce cas là, les producteurs étaient bien en situation de dépendance vis-à-vis de leurs acheteurs, ce qui les a incité à mettre en place les pratiques organisationnelles requises par ceux-ci, sans pour autant les internaliser. Or, cette internalisation faible provient bien d'un manque d'autonomie dont souffraient les producteurs : c'est par défaut qu'ils ont mis en place ces pratiques, parce qu'ils n'avaient pas d'autres choix.

3.2.2.2. Les artisans joaillers

Les artisans joaillers témoignaient d'un faible engagement dans la mise en place des pratiques organisationnelles requises par leur acheteur, ainsi qu'un faible niveau d'internalisation, excepté pour l'utilisation de machines. Dans ce cas particulier, il est intéressant de constater que la mise en place et l'internalisation des pratiques variaient avec le niveau de dépendance vis-à-vis de l'acheteur qu'induisaient celles-ci. Tout d'abord, la formalisation de leurs relations de travail et l'agrandissement de leurs ateliers supposaient de devoir supporter un certain nombre de coûts, et donc une

relation de dépendance vis-à-vis de l'acheteur et d'autres institutions financières qu'ils refusaient. En outre, les artisans pouvaient se permettre de ne pas mettre en place certaines pratiques requises, car dans un contexte peu concurrentiel et dans le cas d'une relation directe, l'acheteur lui aussi entrait dans une forme de dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs. Dans ce cas donc, ce n'était pas le niveau de dépendance effectif des producteurs vis-à-vis des acheteurs qui les incitaient à mettre en place les pratiques organisationnelles, mais plutôt le niveau de dépendance futur perçu qui les incitaient à ne pas s'engager dans la mise en place de ces pratiques.

L'acquisition d'une machine pour fabriquer des bijoux, au contraire, était quant à elle en bonne voie de mise en place et d'internalisation, parce que les coûts qu'elle sous-entendait seraient finalement compensés par un sentiment de satisfaction plus important, et une meilleure capacité productive permettant de développer des relations commerciales avec d'autres clients. Dans ce cas donc, le niveau de dépendance perçue à court terme, induite par les investissements associés à la mise en place de cette pratique, était atténuée par les opportunités commerciales, et finalement la plus grande autonomie perçue dont pourraient jouir les artisans à long terme.

3.3. Conclusion

Le contexte relationnel influence l'institutionnalisation des pratiques organisationnelles définies par les acteurs du commerce équitable.

Nous observations nous permettent d'établir un certain nombre de conclusions. Tout d'abord, contrairement à ce qui était attendu, la filière certifiée favorise l'institutionnalisation des pratiques, comparé à la filière spécialisée, car elle laisse une marge de manœuvre et de liberté plus grande aux producteurs, qui peuvent adapter les pratiques à leur propre contexte. En revanche, comme on l'a vu chez les producteurs de bananes, la filière certifiée peut amener les producteurs à avoir de fausses représentations de leurs chances de succès ; dans ce cas, elle favorise la mise en place des pratiques, mais au contraire, constitue un frein à l'internalisation.

La filière spécialisée, dans notre cas, pose le problème des représentations : elle repose sur un système d'apprentissage entre les acteurs, limité par une forme de myopie développée par l'acheteur à l'égard des besoins prioritaires des producteurs. Dès lors, un ajustement est difficile, et l'institutionnalisation des pratiques n'est pas effective.

Concernant l'influence de la dépendance, notre proposition de recherche selon laquelle la dépendance des producteurs favorise l'implémentation des pratiques et défavorise l'internalisation de celles-ci est vérifiée pour les producteurs de bananes.

Néanmoins, le cas des coopératives marocaines peut nous amener à penser qu'un faible niveau de dépendance peut lui aussi favoriser l'implémentation d'une pratique ; tout comme le cas des artisans péruviens, qui ne souhaitaient mettre en place que les pratiques qui ne les conduisaient pas vers une situation de dépendance.

Discussion et conclusion

Nous souhaitons ici mettre en relation les différents niveaux de contextes qui influent sur l'institutionnalisation des pratiques organisationnelles stratégiques transférées aux producteurs engagés dans le commerce équitable.

Commençons par analyser ces interactions au sein de chacun des cas étudiés : les coopératives au Maroc, les artisans à Catacaos au Pérou, et enfin les producteurs de bananes à San Rafael au Pérou.

Au Maroc, il nous est apparu que seule la pratique entrant véritablement en cohérence avec le système social – à savoir, celle du fonctionnement coopératif - était celle qui avait le plus haut niveau d'institutionnalisation : mise en place et internalisation.
Le contexte social semblait à l'inverse défavorable à l'internalisation des autres pratiques, même si celles-ci étaient mises en place.
On en déduit donc qu'il y a une influence positive ou négative du contexte social, selon la cohérence de ses dimensions - cognitives et normatives plus particulièrement - avec les pratiques transmises.
On observe en outre que les pratiques n'entrant pas en cohérence avec le contexte social, comme la cotisation a un système de protection sociale ou la mise en place d'un torréfacteur, sont tout de même mises en place, même si leur degré d'internalisation est relativement faible. Ceci peut s'expliquer par l'influence de la coalition de transfert, qui elle, adhère aux valeurs sous entendues par ces pratiques et influence progressivement l'organisation dans la mise en place de celles-ci. Dès lors, le contexte organisationnel permet d'aller à l'encontre d'un contexte social négatif.
Pourtant, l'influence de la coalition de transfert peut jouer à l'encontre d'une internalisation totale des pratiques au sein de l'organisation – pratiques pourtant en cohérence avec le contexte social – si ses propres membres témoignent d'une appropriation psychologique telle qu'il leur est difficile de déléguer une partie de leur pouvoir à l'ensemble des membres, et donc les priver d'une voie nécessaire à l'internalisation.
En outre, le contexte relationnel de la filière certifiée joue en faveur de l'institutionnalisation des pratiques, puisqu'il laisse une marge de manœuvre

suffisamment importante aux membres de l'organisation pour pouvoir adapter les pratiques transmises à leur propre contexte social.
De plus, on peut penser que ce contexte relationnel favorise l'engagement de la coalition de transfert, qui, comme on l'a vu, influence positivement – avec un bémol tout de même – l'institutionnalisation des pratiques.
Enfin, la faible relation de dépendance des organisations, dans un contexte concurrentiel faible au niveau mondial, peut certainement favoriser la mise en place des pratiques, car là aussi, elle introduit une certaine flexibilité dans cette mise en œuvre.

Au Pérou, le contexte social n'est pas nécessairement favorable à l'institutionnalisation des pratiques organisationnelles transférées aux artisans de Catacaos.
Les artisans ne témoignent pas d'un niveau élevé de mise en place des pratiques, et encore moins d'une internalisation, sauf pour l'utilisation d'une machine.
Comme l'indique Le Velly, une relation directe devrait avoir pour avantage de répondre aux besoins du producteur ; autrement dit, dans notre cas, elle devrait permettre de considérer les besoins du producteur en fonction du contexte social dans lequel il se trouve. Pourtant, notre observation montre que ce type de relation peut aussi alimenter un système de représentations qui constitue alors un frein à l'apprentissage commun, et qui désincite les producteurs à mettre en place des pratiques qui ne les satisferaient pas, et qui, en outre, les feraient entrer dans un système de dépendance. Cela confirme alors l'hypothèse de Lemay et Maldidier, selon laquelle, en l'absence d'un membre médiateur, les acteurs risquent d'être sujets à des représentations, les empêchant d'agir dans l'intérêt commun.
Dans ce cas, les influences des deux contextes - social et relationnel - se cumulent s'entretiennent : le contexte social est plutôt défavorable, et la relation qu'entretiennent les acteurs ne permettent pas de trouver un compromis satisfaisant qui permettrait aux producteurs d'adapter les pratiques à leur contexte social.

Enfin, le cas des producteurs de bananes révèle l'importance de la relation de dépendance, qui peut aller à l'encontre d'un système social favorable à l'internalisation d'une pratique en particulier, celle d'un fonctionnement coopératif. En effet, alors que la mise en place de cette pratique ait été effective, et aurait pu être internalisée par les producteurs du fait d'un contexte social favorable, les producteurs ne l'ont pas

internalisée. En effet, il s'agissait d'une option choisie par défaut dans une situation de survie et dans un contexte concurrentiel très fort ; et, en outre, les perspectives de réussite imaginées par les producteurs, associées à leur entrée dans le système Fairtrade et au discours du membre médiateur, n'ont pas été concrétisées. Dès lors, le peu de satisfaction retirée de la mise en place des pratiques n'a pas favorisé un processus d'internalisation de celles-ci.

En conclusion, aux regards de ces différents cas, on peut établir plusieurs constats, et tenter de répondre à notre problématique.

Tout d'abord, les pratiques organisationnelles stratégiques transférées aux organisations de producteurs dans le cadre d'un commerce équitable ne sont que partiellement institutionnalisées.

Les trois contextes mis en évidence par Kostova – social, organisationnel et relationnel – influencent leur mise en place et leur internalisation, de façon positive ou négative.

Le contexte social semble avoir une influence primordiale dans l'institutionnalisation de ces pratiques, surtout les piliers institutionnels cognitifs et normatifs qui le constituent. De façon générale, un contexte social favorable influence positivement l'institutionnalisation des pratiques, et à l'inverse, un contexte social défavorable impacte négativement l'institutionnalisation de celles-ci, tant en terme de mise en place que d'internalisation.

Lorsque le contexte social est favorable et que la pratique n'est pas internalisée, des facteurs issus d'autres niveaux contextuels, comme un fort niveau de dépendance ou un engagement trop fort de la coalition de transfert sont à prendre en considération dans l'explication de ce résultat.

En outre, l'influence positive du contexte social sera favorisée par un contexte relationnel permettant sa prise en compte : une relation indirecte avec l'intervention d'un tiers certificateur, même si elle induit une forme de contrôle unilatérale, garantie finalement une certaine flexibilité et liberté nécessaire à l'institutionnalisation des pratiques organisationnelles transférées.

Au contraire, si cette relation est fondée sur des représentations – représentations de l'acheteur à propos des besoins des producteurs dans une relation directe, ou représentations des producteurs sur leurs chances de réussite dans une relation de filière certifiée avec intervention d'un membre médiateur – la mise en place des

pratiques n'est pas garantie, et, si elle a lieu, ne débouche pas nécessairement sur une internalisation des pratiques.
Enfin, une relation fondée sur une forte dépendance des producteurs vis-à-vis de leurs acheteurs peut influencer positivement la mise en place des pratiques organisationnelles, mais peut jouer négativement sur l'internalisation, même en cas de contexte social favorable.

En somme, pour répondre à notre question de recherche, nous pouvons considérer qu'une définition globale des standards du commerce équitable est pertinente, seulement si l'application des pratiques organisationnelles que ces standards induisent permet de tenir compte des trois niveaux de contextes qui influencent l'institutionnalisation de ces pratiques.
Néanmoins, encore faut-il considérer l'institutionnalisation comme quelque chose de pertinent, car si l'on adopte le point de vue de Blanchet, on pourrait penser que l'institutionnalisation par les producteurs des pratiques imposées par les partenaires du Nord concoure à légitimer davantage le modèle de développement occidental qui leur est conseillé de suivre (Blanchet, 2011).

En termes d'apports, notre travail montre tout d'abord l'importance de la prise en compte du contexte dans une réflexion sur le commerce équitable ; d'où le fait que jusqu'à présent, la plupart des études d'impacts soient ou des études de cas, ou des études quantitatives menées dans une région en particulier, auprès de coopératives productrices d'un type de produit.
Par ailleurs, outre le fait que notre travail se pose la question de l'internalisation des pratiques du commerce équitable ; question qui n'a pas, à notre connaissance, été posée jusqu'à maintenant, notre travail permet de rendre compte du caractère multidimensionnel du contexte qui influe sur la mise en place de ces pratiques.
Enfin, alors que Nicholls (2010) dans une perspective néo institutionnaliste, considère que le commerce équitable institutionnalise l'entrepreneuriat social au Nord, notre étude permet de constater que le commerce équitable participe aussi, de façon relative tout de même, à l'institutionnalisation de pratiques responsables au Sud.

Ce travail comporte néanmoins plusieurs limites.

Tout d'abord, notre analyse ne fait pas état du niveau d'institutionnalisation des pratiques environnementalement responsables, alors que celles-ci font partie des exigences requises par les acheteurs. Ceci est lié au fait que sur le terrain, et plus particulièrement au Maroc, il nous a été difficile de distinguer si ces pratiques étaient attribuables à l'engagement des organisations dans le commerce équitable ou dans la production biologique. Pour éviter toute confusion, cela a donc été mis de côté ; il serait néanmoins intéressant d'en rendre compte dans le cadre d'un développement futur.

En outre, même si, comme déjà évoqué, notre travail ne se destinait pas à comparer les trois cas étudiés mais plutôt à mettre en perspective le cas du Maroc, nous ne devons pas oublier le fait que ces trois cas reflètent des processus d'institutionnalisation qui n'ont pas débuté au même moment. Cela ne remet pas en cause les résultats rencontrés et les analyses fournies, d'autant que nous avons tenté d'introduire dans l'analyse des éléments temporels (en faisant appel notamment au stade de semi-institutionnalisation décrit par Kostova et Roth), néanmoins, il serait intéressant à l'avenir d'observer comment les artisans et les producteurs de bananes péruviens ont évolués dans leur processus d'institutionnalisation des pratiques, pour vérifier nos constats actuels, qui portent sur des organisations récemment engagées dans le commerce équitable.

Enfin, le cadre théorique utilisé ne permet pas de rendre totalement compte des forces du marché qui influent sur la mise en place et l'internalisation des pratiques organisationnelles au sein des organisations réceptives. Même si nous avons évoqué très ponctuellement, dans la partie sur le contexte relationnel fondé sur la dépendance, les motivations des acteurs à adopter les pratiques organisationnelles en fonction du marché sur lequel ils se situaient (par exemple, pour les coopératives marocaines, l'engagement dans le système de commerce équitable relève plus d'une stratégie de différenciation que de survie), notre réflexion aurait mérité que l'on accorde plus d'importance aux forces du marché. En ce sens, Edwards, Colling et Ferner (2007) considèrent que le transfert de pratiques organisationnelles est façonné par l'action conjointe et interdépendante des pressions du marché, du contexte institutionnel et des

relations de pouvoir dans les organisations : dans une perspective de développement de ce travail, il pourrait être intéressant de s'inspirer de leur analyse.

Bibliographie

Anglès, V. (2008). Les conditions d'adoption de politiques et pratiques de management dans les firmes multinationales Les normes ISO 9000:2000 dans les filiales chinoises des entreprises danoises : un cas extrême. (U. d. Aix-Marseille)

Arhouch, S. (2010). Les coopératives au Maroc : enjeux et évolutions. *Revue Internationale de l'Economie Sociale , 322*, 23-26.

Arnould, E. J. (2007). Plastina and D. Ball, 2006. Market Disintermediation and Producer Value Capture: The Case of Fair Trade Coffee in Nicaragua, Peru and Guatemala. (U. o. Arizona, Éd.)

Asti, A. (2007). Comercio justo e o caso do algodão: a cadeia produtiva têxtil brasileira. *Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro* .

Bacon, C. (2005). Confronting the Coffee Crisis: Can Fair Trade, Organic, and Specialty Coffees Reduce Small-Scale Vulnerability in Northern Nicaragua? . *World development* , 407-511.

Ballet, J., Carimentrand, A., & Renard, M.-C. (2011). Gouvernance, signes de qualité et équité dans les filières du commerce équitable. *Canadian journal of development studies , 32*, 269-280.

Ballet, J., Renard, M., & Carimentrand, A. (2012). Le commerce équitable sud-sud et l'émergence des labels locaux. *Mondes en développement* , 75-84.

Becchetti, L., & Costantino, M. (2008). The Effects of Fair Trade on Affiliated Producers: An Impact Analysis on Kenyan Farmers. *World Development* , 823-842.

Blanchet, V. (2010). "Quand l'Autre est le même... mais jamais tout à fait" : une lecture postcoloniale du commerce équitable. *Congrès de l'AIMS.* Luxembourg.

Bourdieu. (1971). The Berber House. *The antropology of space and place, 2003* . Setha m.Low and Denise Lawrence-Zuniga.

Catusse, M. (2010). Maroc : un fragile Etat social dans la réforme néo-libérale. *L'Etat face aux "débordements" du social au Maghreb* , 121-148.

Charlier, S. (2005). L'économie solidaire au féminin, quel apport spécifique pour l'empoderamiento des femmes et la lutte contre la vulnérabilité ? *Sessions Genre et Développement de l'Ecole Doctorale en études de développement de l'IUED.*

Charlier, S., Yepez del Castillo, I., & Andia, E. (2000). Payer un juste prix aux cultivatrices de Quinoa, un éclairage «genre et développement » sur les défis du commerce équitable dans les Andes boliviennes. (U. C. Louvain, Éd.) *GRIAL* .

Charreire, S., & Huault, I. (2001). Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat. *Finance Contrôle Stratégie , 4, n°3*, 31-55.

Collin-Delavaud, C. (1971). Les rapports entre ville et campagne dans les département nord-côtiers du Pérou. *Cahiers de géographie du Québec , 15, n°35*, 233-250.

Di Maggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage reveisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review , 48*, 147-160.

Diaz Pedregal, V. (2006). Le commerce équitable : un des maillons du développement durable ? *Développement durable et territoires* .

Edwards, T., Colling, T., Ferner, A. (2007). Conceptual approaches to the transfer of employment practices in multinational companies: an integrated approach. *Human Resources Management Journal*, Vol 17, no3, 201-217.

Fort, R., & Ruben, R. (2008). The impact of fair tarde on banana producers in Northern Peru, in R. Ruben (Ed), The impact of fair trade, Wageningen:Wageningen Academic Publishers, 49-73

Fouilleux, E. (2012). *Vers une agriculture durable ? Normes volontaires et privatisation de la régulation.* Armand Colin.

Gautrey, G., & Tapia Moore, E. (2012). An unespected consequence of fair trade: producers' dependance. *8th Annual Conference of the European International Business Academy (EIBA) .* University of Sussex.

Gendron, C. (2004). Un nouveau mouvement socio-économique au cœur d'une autre mondialisation : le commerce équitable . *Comparaisons internationales , 19*.

Gereffi, G. (1994). The organisation of buyer-driven global commodity chains: how U.S retailers shape overseas production network . *Commodity Chains and Global Development* , 95-122.

Giesecke, M., & Lafosse, S. (2006). Familia y cultura de los joyeros cataquenses. *Investigaciones sociales* , 127-150.

Guilbert, D. (2008). *Dan Guilbert on our mistenken expectations*. Consulté le Mars 2012, sur TED Ideas Worth Spreading: http://www.ted.com/talks/dan_gilbert_researches_happiness.html

Hillenkamp, I. (2011). Genre, systèmes agraires et vulnérabilités alimentaires : une analyse nécessaire. (A. d. développement, Éd.) *Du grain à moudre. Genre, développement rural et alimentation* , 367-443.

Huybrechts, B. (2007). Fondements et implications de la diversité organisationnelle au sein du commerce équitable. (C. International, Éd.) *Annales d'économie publique, sociale et coopérative , 78, n°2*.

Huybrechts, B. (2005). L'impact du commerce équitable sur les producteurs: le cas de coopératives de café et de cacao en Bolivie . *Université catholique de Louvain* .

Huybrechts, B., Mertens, S., & Xhauflair, V. (2006). Les interactions entre l'économie sociale et la responsabilité sociale des entreprises. Illustrations à travers la filière du commerce équitable. *Gestion , 31*.

Jaffee, D. (2010). Fair Trade Standard, Corporate Participation, and Social Movement Responses in the United States . *Journal of Business Ethics* , 267-285.

Jensen, M. C. (1997). *Foundations of Organizational Strategy.* Harvard Unversity Press.

Kostova, T. (1999, Avril). Transnational transfer of strategic organizational practices : a contextual perspective. *The Academy of management review* , 308-325.

Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects. *The Academy of Management Journal , Vol. 45, No. 1* , 215-233.

Le Velly, R. (2006). Le commerce équitable : des échanges marchands contre et dans le marché. (P. d. Po, Éd.) *Revue française de sociologie , 47-2*, 319-340.

Lemay, J.-F., & Maldidier, C. (2011). Quelle cogestion partenariale des filières du commerce équitable ? Articuler représentations, contrôle et espaces de négociations. *Ethique et Economique* , 167-190.

Maxwell, J. (1999). *La modélisation de la recherche qualitative.* Academix Press Fribourg.

Mbengue, A., & Vandangeon, I. (1999, Mai). Positionements épistémologiques et outils de recherche en management stratégique. *Communication à la conférence de l'AIMS* .

Mendez, E. (2002). The fair trade networks in two coffee cooperatives of Western of Salvador: an analysis of insertion through a second level organization . *Colorado State University* .

Maestre, C. (2004). Etude de l'impact de 25 ans de commerce équitable sur les producteurs du Sud partenaires d'Artisans du Monde . *Paris: Fédération des Artians du Monde* .

Milford, A. (2004). Coffe, Co-operatives and Competition: The Impact of Fair Trade. *CMI Reports* .

Munoz, J. (2008). Commerce équitable 20 réponses pour agir.

Murray, D., Raynolds, L., & Taylor, P. L. (2003, Mars). One cup at a time: poverty alleviation and fair trade coffee in Latin America. *Colorado State University* .

Nicholls, A. (2010). Fair Trade: Toward an Economics of Virtue. *Journal of Business Ethics* , 242-255.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitattive en sciences humaines et sociales.* Armand Colin.

Pierce, J., Kostova, T., & Dirks, K. (2001). Toward a theory of psychological ownerhsip in organizations. *Academy of management review , 26* (2), 298-310.

Polanyi, K. (1944). *La Grande Transformation : aux origines politiques et économiques de notre temps.* (Gallimard, Éd., & C. M. Angeno, Trad.)

Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and Society: the Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review , 84*, 78-92.

Ronchi, L. (2000). Fair Trade in Costa Rica: an Impact Report. *Economics Subject Group* .

Scott, R. (1995). *Institutions and organizations.* Thousand Oaks, CA : Sage.

Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological Interpretation.* (N. Y. Row, Éd.)

Shreck, A. (2005). Resistance, redistribution, and power in the Fair Trade banana initiative. *Agriculture and Human Values , 22*, 17-29.

Simenel, R. (2009). L'argan : l'huile qui cache la forêt domestique De la valorisation du produit à la naturalisation de l'écosystème. *Autrepart , 50*, 51-73.

Strauss, A., & Cordin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research.* Sage Publications.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of management Review , 20(3)*, 571-610. .

Vagneron, I., & Roquigny, S. (2010, Février). Cartographie & analyse des études d'impact du commerce équitable. (U. M. CIRAD, Éd.)

Van der Hoff, F. (2010). *Manifeste des Pauvres.* Encres d'Orient.

Vernier, M.-F. (2005). Développement durable, RSE, éthique : le marketing sous pression Le cas de la grande distribution. *Journée Développement Durable - AIMS.* IAE d'Aix en Provence.

World Fair Trade Organization. (2009, November 07). *What is Fair Trade?* Consulté le June 30, 2012, sur World Fair Trade Organization: http://www.wfto.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1&Itemid=13

Zerari, H. (2006). Femmes du Maroc entre hier et aujourd'hui : quels changements ? *Recherches internationales , 77, 3*, 65-80.

Table des matières

REMERCIEMENTS 3

SOMMAIRE 5

LEXIQUE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS 6

INTRODUCTION 7

CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE 11

1. LES ÉTUDES QUI PORTENT SUR LES MOTIVATIONS, POUR LES CONSOMMATEURS ET LES ACHETEURS, À ACHETER DES PRODUITS ISSUS DU COMMERCE ÉQUITABLE 11
1.1. MOTIVATIONS DES CONSOMMATEURS À ACHETER DES PRODUITS ISSUS DU COMMERCE ÉQUITABLE 11
1.2. MOTIVATIONS DES ENTREPRISES À ENTRER DANS UN SYSTÈME DE COMMERCE ÉQUITABLE 11
2. LES ÉTUDES QUI SE CONCENTRENT SUR LES RELATIONS ENTRE ACTEURS AU SEIN DE LA CHAINE DE VALEUR 14
2.1 TYPES D'ORGANISATIONS 14
2.2. TYPES DE FILIÈRES 16
2.3. RÉGIMES DE REPRÉSENTATION 19
2.4. GOUVERNANCE 22
3. LES ÉTUDES QUI PORTENT SUR LES IMPACTS DU COMMERCE ÉQUITABLE SUR LES PRODUCTEURS 27
3.1. APERÇU SUR L'ENSEMBLE DES ÉTUDES EXISTANTES 27
3.2. IMPACTS EN TERME DE CONDITIONS DE VIE 31
3.3. IMPACTS ORGANISATIONNELS 34
3.4. IMPACTS EN TERME D'EMPOWERMENT 37
4. SYNTHÈSE ET TABLEAU RÉCAPITULATIF 42

CHAPITRE 2 : LE COMMERCE ÉQUITABLE OU L'INSTITUTIONNALISATION DE PRATIQUES ORGANISATIONNELLES STRATÉGIQUES 49

1. L'APPROCHE NÉO INSTITUTIONNALISTE 49
2. L'INSTITUTIONNALISATION D'UNE PRATIQUE AU SENS DE KOSTOVA 51
3. LE TRANSFERT DE PRATIQUES ORGANISATIONNELLES STRATÉGIQUES DANS UNE RELATION « ÉQUITABLE » 54
3.1. LES PRATIQUES REQUISES EN TERME DE GOUVERNANCE 56
3.2. LES PRATIQUES REQUISES EN TERME DE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL 57
3.3. LES PRATIQUES REQUISES AU NIVEAU SOCIAL 57
3.4. LES PRATIQUES REQUISES AU NIVEAU ENVIRONNEMENTAL 59
4. LES TROIS CONTEXTES QUI INFLUENCENT L'INSTITUTIONNALISATION D'UNE PRATIQUE STRATÉGIQUE ORGANISATIONNELLE 60
4.1. LE CONTEXTE SOCIAL 60
4.2. LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL 62
4.3. LE CONTEXTE RELATIONNEL 65

CHAPITRE 3: POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE 69

1. APPROCHE EXPLORATOIRE ABDUCTIVE 69
2. POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE CONSTRUCTIVISTE 69
3. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE 70
3. 1. MÉTHODOLOGIE QUALITATIVE 70
3. 2. CHOIX DES TERRAINS 70
3.3. OBSERVATIONS PARTICIPANTES ET ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS 74

CHAPITRE 4 : RÉSULTATS 76

1. L'INFLUENCE DU CONTEXTE SOCIAL SUR L'INSTITUTIONNALISATION DES PRATIQUES 76
1.1. UN CONTEXTE SOCIAL FAVORABLE À L'INSTITUTIONNALISATION DE CERTAINES PRATIQUES 76
2.2. UN CONTEXTE SOCIAL DÉFAVORABLE 80
2.3. CONCLUSION 87
2. L'INFLUENCE DU CONTEXTE ORGANISATIONNEL SUR L'INSTITUTIONNALISATION DES PRATIQUES 89
2. 1. UNE COALITION DE TRANSFERT PORTEUSE DE VALEURS ET ENGAGÉE QUI INFLUENCE POSITIVEMENT LE PROCESSUS D'INSTITUTIONNALISATION 89
2.2. L'ENGAGEMENT DE LA COALITION PEUT, SOUS CERTAINS ASPECTS, CONSTITUER UN FREIN À L'INTERNALISATION 91
2.3. CONCLUSION 93
3. L'INFLUENCE DU CONTEXTE RELATIONNEL SUR L'INSTITUTIONNALISATION 94
3.1. LE CONTEXTE RELATIONNEL FONDÉ SUR L'ATTITUDE 94
3.2. LE CONTEXTE RELATIONNEL FONDÉ SUR LA DÉPENDANCE 97
3.3. CONCLUSION 100

DISCUSSION ET CONCLUSION 102

BIBLIOGRAPHIE 108

TABLE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES 114

TABLE DES ANNEXES 115

ANNEXES 116

ANNEXE N°1 : GUIDE D'ENTRETIEN_GÉRANTES DES COOPÉRATIVES AJDDIGUE ET TIGHANIMINE 116
ANNEXE N°2 : GUIDE D'ENTRETIEN_ADHÉRENTE OU EMPLOYÉE DES COOPÉRATIVES AJDDIGUE OU TIGHANIMINE 120

Table des tableaux et graphiques

Tableau n°1 : Atouts et limites des différents protagonistes du commerce équitable
Tableau n°2 : Gouvernance des filières globales et équité
Tableau n°3 : Synthèse de la revue de littérature

Graphique n°1 : Les études d'impact par zone géographique
Graphique n°2 : Répartition des études par produit et par pays les plus étudiés
Graphique n°3 : Répartition des études par zone et par produit, hors artisanat
Graphique n°4 : Produits étudiés selon le type de filière du commerce équitable

Table des annexes

Annexe n°1 : Guide d'entretien_Gérantes des coopératives Ajddigue et Tighanimine

Annexe n°2 : Guide d'entretien_Adhérente ou employée des coopératives Ajddigue ou Tighanimine

Annexes

Annexe n°1 : Guide d'entretien_Gérantes des coopératives Ajddigue et Tighanimine

Temps 1 : Présentation personnelle de mes interventions

1/ Présentation personnelle

Je suis en Master de recherches au LEST à Aix-en-Provence
Dans ce cadre, je réalise un mémoire de recherche sur la relation distributeur / producteur dans un échange commercial équitable

2/ Mes interventions et ma posture

L'entretien va durer environ 1 heure et sera sur un mode semi-directif.
L'anonymat et la confidentialité seront respectés.
M'autorisez-vous à enregistrer l'entretien ? Les objectifs sont de m'éviter une trop grande prise de notes et donc me permettre d'être plus à votre écoute.
Avant de commencer réellement notre entretien, avez-vous des questions ?

Temps 2 : Permettre à la personne de parler d'elle

3/ Présentation de la gérante

- Pouvez-vous vous présenter ?
- Pouvez-vous me présenter votre métier ?
- Depuis combien de temps êtes-vous à ce poste ?
- Comment et pourquoi exercez-vous le métier de gérante dans cette coopérative là ?

4/ La coopérative

- Pouvez-vous rapidement me décrire la coopérative ?
- Création
- Dates importantes
- Nombre de travailleurs
- Caractéristiques des travailleurs
- Chiffre d'affaire
- Rémunération des membres
- Prise de décision
- Recrutement des travailleurs
- Durée du travail des travailleurs
- Production : quelle quantité destinée à l'exportation ?
- Depuis quand la coopérative exporte-t-elle ? Passe-t-elle par une structure d'exportation ?
- Vers combien d'organisations exporte-t-elle ?

Temps 3 : Introduction au commerce équitable

- Pouvez-vous me donner une description de vos clients qui sont engagés dans un commerce équitable avec vous ?
- Quel genre de relation entretenez-vous avec eux (visites régulières, etc.) ?
- Apparteniez-vous à la coopérative avant que celle-ci ne travaille avec eux, ou à une autre coopérative ?
- Depuis combien de temps la coopérative a-t-elle des relations équitables avec ces clients ?
- Depuis combien de temps la coopérative est-elle certifiée en commerce équitable ? et en biologique ?
- Si oui, quelles sont vos parts de production destinée à vos échanges avec ces clients ?

Temps 4 : La mise en place des nouvelles pratiques et leur internalisation

- La coopérative a-t-elle transformé ses pratiques avec le développement de ses relations avec ses partenaires du commerce équitable ?

4/ Mise en place

Mise en place effective

- Pouvez-vous me décrire les pratiques que la coopérative a mises en place depuis qu'elle travaille avec ces partenaires ?
- Pouvez-vous me décrire le processus de mise en place de ces pratiques ? Combien de temps celui-ci a-t-il duré ?
- Y a-t-il des pratiques imposées que vous n'avez pas pu mettre en place ? Lesquelles, et pour quelles raisons ?
- Quelles sont les difficultés que la coopérative a rencontrées lors de la mise en place de ces pratiques ? et qu'est-ce qui a changé pour l'ensemble des femmes ? et pour vous ?

Lien de dépendance

- Quels coûts la coopérative a-t-elle dû engager pour mettre en place ces pratiques ?
- Auprès de qui a-t-elle trouvé des financements ?
- Ces financements l'engagent sur combien de temps ?
- Quels autres besoins spécifiques a-t-elle eu pour mettre en place ces pratiques ? (expertise particulière, etc. ?)
- Qui vous l'a aidé à répondre à ces besoins ?
- Sentez-vous la coopérative matériellement dépendant de vos partenaires en équitable ?
- La coopérative pourrait-elle se passer de sa relation avec ces partenaires ? Et de sa certification commerce équitable ? Pourquoi ?

6/ Internalisation : engagement, satisfaction et appropriation

Engagement

- Pourriez-vous me donner une définition du commerce équitable (fonctionnement général et objectifs) ?
- Pourriez-vous me décrire rapidement vos partenaires du commerce équitable, et me dire quel est finalement votre projet commun ?
- Pourquoi pensez-vous qu'ils aient souhaité travailler avec votre coopérative ?
- Pourquoi pensez-vous qu'ils aient souhaité faire du commerce équitable ?
- Comptez-vous mettre en place à l'avenir de nouvelles pratiques socialement et environnementalement responsables ? Les femmes le souhaitent-elles ? Y a-t-il des pratiques que vous aimeriez améliorer dans ce sens ?
- Quelle a été votre principale motivation à mettre en place un commerce équitable et des pratiques responsables ?

Satisfaction

- En quoi ces nouvelles pratiques satisfont-elles les femmes de la coopérative et vous-même ?
- Regrettez-vous les anciennes méthodes de travail, ou préférez-vous les nouvelles ?
- Y a-t-il des pratiques qui ne vous satisfont pas (ou ne satisfont pas les femmes)) dans celles qui vous ont été imposées ? Lesquelles et pourquoi ?
- Les femmes de la coopérative sont-elles plus heureuses dans leur travail depuis que vous avez mis en place ces nouvelles pratiques ? Pourquoi ? Sont-elles plus heureuses que si elles étaient dans des coopératives non certifiées ? Et vous ?
- Cette nouvelle organisation a-t-elle eu des impacts directs ou indirects dans leur vie privée ? Et dans la votre ? Quels sont-ils, et les satisfont-elles ?

Appropriation psychologique

- Avez-vous eu le sentiment de participer avec vos partenaires du commerce équitable à la construction de ces pratiques, ou vous ont-elles été totalement imposées ?
- Avez-vous le sentiment de vous être approprié ces nouvelles pratiques ? Pourquoi ? Avez-vous le sentiment que les femmes se sont approprié ces pratiques ?
- Si vos relations avec ces partenaires devaient s'arrêter, la coopérative continuerait-elle à travailler avec ces nouvelles pratiques ? Pourquoi ?

<u>Temps 5 : Synthèse, conclusion et remerciements</u>

7/ Synthèse et approfondissement

- Avant de conclure notre entretien, j'aimerais savoir si vous avez envie d'ajouter quelque chose ? Souhaitez-vous aborder certains points qui n'ont pas été traités durant notre entretien et qui permettrait de mieux comprendre le transfert des pratiques définies par vos partenaires du commerce équitable ?

- J'aimerais également avoir votre avis sur notre entretien. Avez-vous des suggestions ?

8/ Conclusion de l'entretien

Je tenais à vous remercier pour avoir accepté de répondre à mes questions.
Ce qui va se passer ensuite :

- Le nombre de coopératives à visiter
- Analyse des entretiens effectués
- Travail de synthèse puis présentation de mon travail.

Annexe n°2 : Guide d'entretien_Adhérente ou employée des coopératives Ajddigue ou Tighanimine

Temps 1 : Permettre à la personne de parler d'elle

- Quel est votre nom ?
- Quel âge avez-vous ?
- Quelle est votre situation familiale / matrimoniale ?
- Depuis combien de temps travaillez-vous dans la coopérative ? Avez-vous toujours été au concassage ou avez fait autre chose dans la coopérative ?
- Que faisiez-vous avant d'entrer dans la coopérative ?
- Comment et pourquoi êtes-vous entrée dans la coopérative ?

Temps 2 : La mise en place des nouvelles pratiques et leur internalisation

- Y a-t-il eu des changements dans la coopérative depuis que vous y êtes arrivée ? Quels sont-ils ?

- (si besoin de développer) Qu'est-ce qui a changé depuis que vous travaillez dans la coopérative concernant :
    - Votre façon de travailler
    - Le nombre de personnes
    - Les prises de décision
    - L'entente entre les femmes
    - Les prix auxquels vous êtes payés
    - Les quantités que vous produisez

- Quand ces changements ont-ils eu lieu ?

- Savez-vous pourquoi ces changements ont eu lieu ?

- Y a-t-il eu des programmes de développement social mis en place ? Quels étaient-ils ?

- Toutes les femmes y participaient-elles ?

- Est-ce que c'était mieux avant ces changements ou maintenant ? Pourquoi ?

- Aimeriez-vous que des choses changent encore ? Lesquelles ?

- Connaissez-vous les clients de la coopérative? (si oui, décrire)

- Connaissez-vous le commerce équitable ? (si oui, décrire)