



HAL
open science

Ethique, territoire et certification “ commerce équitable ” : le cas de la participation des parties prenantes marginalisées à la gouvernance des coopératives de production d’huile d’argane au Maroc

Lahcen Benbihi

► To cite this version:

Lahcen Benbihi. Ethique, territoire et certification “ commerce équitable ” : le cas de la participation des parties prenantes marginalisées à la gouvernance des coopératives de production d’huile d’argane au Maroc. Gestion et management. HESAM Université; Université Ibn Zohr (Agadir), 2021. Français. NNT : 2021HESAC014 . tel-03650578

HAL Id: tel-03650578

<https://theses.hal.science/tel-03650578>

Submitted on 25 Apr 2022

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.

ÉCOLES DOCTORALES :

ABBÉ GRÉGOIRE (Laboratoire interdisciplinaire de recherche en sciences de l'action)
- Cnam, Paris

Sciences et Technique de Gestion (Laboratoire de recherche en gestion des entreprises) -
ENCG, Université Ibn Zohr, Agadir

THÈSE

 en cotutelle internationale présentée par :

Lahcen BENBIHI

Soutenue le 07 décembre 2021

Pour obtenir le diplôme de : **Doctorat National Français et Marocain**

Préparée **au Conservatoire national des arts et métiers-Paris et à l'Ecole nationale de commerce et de gestion d'Agadir-Maroc**

Discipline : **Sciences de gestion et du management**

Ethique, territoire et certification « commerce équitable » : le cas de la participation des parties prenantes marginalisées à la gouvernance des coopératives de production d'huile d'argane au Maroc

THÈSE dirigée par :

Mme MARCHAIS-ROUBELAT Anne, Maître de Conférences, HDR, Cnam- Paris

M. LAHFIDI Abdelhaq, Professeur Habilité, ENCG, Agadir

President du jury et examinateur :

M. DURANCE Philippe, Professeur du Cnam, Lirsa-Paris

Rapporteurs :

M. PIGE Benoît, Professeur des Universités, Université Franche-Comté, France

Mme ZEROUALI OUARITI Ouafae, Professeur PES, ENCG-Agadir

M. ABRIANE Ahmed, Professeur Habilité, FSJES-Agadir

Affidavit

Je soussigné Lahcen BENBIHI, déclare par la présente que le travail présenté dans ce manuscrit est mon propre travail, réalisé sous la direction scientifique de Madame Anne Marchais-Roubelat et de Monsieur Abdelhaq LAHFIDI, dans le respect des principes d'honnêteté, d'intégrité et de responsabilité inhérents à la mission de recherche. Les travaux de recherche et la rédaction de ce manuscrit ont été réalisés dans le respect de la charte nationale de déontologie des métiers de la recherche.

Ce travail n'a pas été précédemment soumis en France ou à l'étranger dans une version identique ou similaire à un organisme examinateur.

Fait à Agadir, le 07 novembre 2021

Signature



Affidavit

I, undersigned, Lahcen BENBIHI, hereby declare that the work presented in this manuscript is my own work, carried out under the scientific direction of Mrs. Anne Marchais- Roubelat and of Mr. Abdelhaq LAHFIDI, in accordance with the principles of honesty, integrity and responsibility inherent to the research mission. The research work and the writing of this manuscript have been carried out in compliance with the French charter for Research Integrity. This work has not been submitted previously either in France or abroad in the same or in a similar version to any other examination body.

Agadir, 7th November, 2021

Signature



A la mémoire de mon père et à ma mère
A ma femme Mina et mes filles Jannat, Malak et Lina
A mes frères et sœurs : Mohamed, Brahim, Fadma, Yamna et Fatima.

Remerciements

La réussite de ce travail de thèse n'aurait pu avoir lieu sans la collaboration, l'encadrement et la motivation de plusieurs personnes que je voudrais remercier chaleureusement au terme de sa réalisation.

Dans un premier temps, je tiens à remercier grandement mes directeurs de thèse qui sont pour moi une grande source d'énergie et d'inspiration, tant pour leurs qualités intellectuelles et professionnelles que pour leurs qualités personnelles et humaines.

Je suis très reconnaissant à ma directrice de thèse, Madame Anne Marchais Roubelat, maître de conférences au Cnam-Paris, qui a accepté de diriger ce projet et fait confiance à mes compétences scientifiques. C'est grâce à son soutien permanent, ses encouragements, ses conseils judicieux et sa grande disponibilité que cette thèse a vu le jour. Je n'oublierai jamais tout ce qu'elle a sacrifié pour ce projet de thèse.

Je tiens à remercier également le professeur Monsieur Khalid Bourma sans qui le projet de cotutelle n'aurait pas été le même. Il a généreusement partagé avec moi sa passion pour la recherche et l'enseignement, sa rigueur intellectuelle et ses expériences. Ses remarques pertinentes, son esprit d'analyse et son accompagnement de près m'ont énormément aidé pendant les premières étapes de la préparation de cette recherche avant qu'il ne tombe malade. Je suis très reconnaissant envers mon professeur Khalid Bourma qui m'a accompagné tout au long de mon cursus tant universitaire, depuis ma première année universitaire au cycle doctoral, que professionnel. Monsieur Bourma a toujours eu les bons mots pour m'encourager, me soutenir et me donner confiance en mon travail scientifique et pédagogique. Je garde confiance en dieu, pour qu'il se relève comme si rien ne s'était passé.

Je suis très reconnaissant aussi à Monsieur le professeur Abdelhaq Lahfidi, codirecteur de cette thèse, qui m'a appris les premiers fondements de l'économie et de la gestion depuis ma première année universitaire. Je vous remercie, professeur, pour votre enthousiasme constant à l'égard de mon projet, vos conseils avisés et les opportunités que vous m'avez offert tout au long de ce parcours. Ce fut particulièrement apprécié lorsque j'étais inquiet pour l'avancement de mon projet de thèse après la maladie de Monsieur Bourma.

Je tiens à remercier Mme le Professeur Ouafae Zerouali Ouariti et Messieurs les professeurs Benoît Pigé, Philippe Durance et Ahmed Abriane, qui m'ont fait l'honneur de faire partie du jury de thèse et d'avoir accepté la lourde tâche d'en être les évaluateurs.

Mes sincères remerciements vont aussi à Monsieur le Professeur Mohamed Hicham Hamri, directeur de l'ENCG d'Agadir, pour son soutien administratif et son intervention en vue de réussir ce projet de thèse en cotutelle internationale. Je remercie aussi M. le Professeur Rachid Oumlil pour ses remarques et ses conseils lors de la procédure du dépôt de la thèse qui ont été précieux pour la finalisation de cette recherche.

Un grand merci à Mme Latifa Anaouch, responsable commerciale du GIE Targanine, et son équipe pour leur confiance, leur transparence et leur précieuse collaboration durant la réalisation de ma mission d'expertise et de recherche : elle m'a permis d'avoir un accès à un terrain de recherche très riche bien que difficilement accessible. Je remercie également les dirigeants et les femmes membres des coopératives Ajdigue N'targinine et Taitmatine, qui ont accepté volontiers de répondre à nos questions et de nous permettre d'accéder à leurs coopératives pour collecter les données nécessaires à cette recherche. Je souligne particulièrement M. Ahmed Gousaid Directeur de la coopérative Ajdigue N'targinine et son staff administratif et technique, Mme Fatima et Mlle Sara respectivement présidente et responsable commerciale de la coopérative Taitmatine.

Ce travail de thèse n'est rien sans la participation active des acteurs et responsables des organismes concernés par le commerce équitable dans le territoire de l'arganier. Je remercie particulièrement les personnes qui ont accepté d'accorder de leur temps, de partager leurs connaissances, de m'accueillir et de répondre à mes questions pendant les entretiens. Je souligne l'importance de M. Mohammed Irgui de l'ODCO, Mme Nadia El Fatmi et M. Ahmed Atbir membres de la FIFARGANE, M. Abderrahman Ait Lhaj et Mme Halima Lakhmissi de l'ANDZOA, comme personnes ressources clés dans la compréhension du mouvement du commerce équitable dans le territoire de l'arganier au Maroc.

J'aimerais ensuite adresser mes remerciements aux membres du laboratoire Lirsa et de l'école doctorale Abbé Grégoire pour la qualité des formations doctorales auxquelles j'ai participé, leurs encouragements et leurs conseils au cours des séminaires doctoraux.

Mes remerciements vont également aux membres du laboratoire Large de l'ENCG d'Agadir, Messieurs Hassan Bellihi, M'barek Houssas et Abdellah Sadik qui m'ont transmis leur passion pour la recherche et qui m'ont démontré l'importance de l'action et de la réflexion scientifique.

D'autres réseaux scientifiques m'ont aidé à progresser dans l'enseignement et la recherche. Je remercie l'association Fairness Africa, et plus particulièrement son président M. Lahcen El Meskine, d'avoir soutenu ce projet de thèse et de m'avoir permis d'être coordinateur du comité d'organisation du colloque international « commerce équitable et développement durable » en 2019.

Une pensée très particulière à mon feu père, décédé à mi-chemin de ce projet de thèse, et à mes frères, Mohamed et Brahim qui m'ont accompagné et soutenu tout au long de mon cursus universitaire. Je ne peux achever ces remerciements sans témoigner toute ma reconnaissance à ma mère, à ma femme et mes filles, qui ont patiemment supporté les moments difficiles induits par la préparation de cette thèse : sans leur soutien et leur patience, ce travail de recherche n'aurait assurément jamais abouti.

Résumé

Alors que le développement du commerce équitable s'est appuyé sur la certification, si l'intégration des « producteurs et travailleurs marginalisés » (FINE) dans le commerce équitable est essentielle à l'organisation de celui-ci, comment à son tour la certification contribue-t-elle à leur participation dans la gouvernance des organisations de producteurs certifiées commerce équitable ?

Les approches théoriques des PP appuyant leurs classifications sur la perception des dirigeants présentent des insuffisances éthiques dans la mesure où elles peuvent apparaître comme des instruments permettant de justifier l'exclusion de parties prenantes marginalisées plutôt que des instruments permettant de les intégrer dans la gouvernance. La thèse propose de croiser cette perspective avec une approche territoriale qui prend en compte la manière dont les gens vivent, en vue d'évaluer la place des parties prenantes marginalisées dans la gouvernance des coopératives certifiées.

À partir de l'étude de cas longitudinale de coopératives d'argane certifiées commerce équitable de la région d'Agadir au Maroc, une recherche exploratoire qualitative a été conduite, fondée sur des entretiens au sein des coopératives ainsi qu'auprès d'organismes directement concernés dans la région par l'activité arganière. Ces entretiens sont contextualisés par l'analyse de documents officiels et de documents internes. Enfin, des données complémentaires sur le tissu local des coopératives ont été construites par enquête afin de discuter la représentativité des cas étudiés.

Les résultats de la recherche font apparaître deux phases d'évolution de la prise en compte des femmes productrices d'huile d'argane par la certification dans la gouvernance des coopératives certifiées qui révèlent toutes les deux des effets pervers : exclusion des femmes trop marginalisées pour la première phase, surcoût du « prix juste » pour les adhérentes des coopératives pour la deuxième phase. Ces résultats invitent à des recherches complémentaires centrées sur l'émergence des femmes marginalisées et des petites coopératives comme parties prenantes du commerce équitable. Ils ouvrent aussi des pistes de recherche pour dépasser les insuffisances éthiques d'une approche managériale de la théorie des parties prenantes ainsi que pour explorer l'émergence et la transformation de parties prenantes au cours du temps.

Mots clés : certification, commerce équitable, coopératives, parties prenantes marginalisées, territoire, éthique

Résumé en anglais

While the development of fair trade has relied on certification, if the integration of “marginalized producers and workers” (FINE) is essential to fair-trade organization, how in turn does certification contribute to their participation in the governance of fair trade certified producer organizations?

Theoretical stakeholder approaches, which base their classifications on leaders’ perceptions, present ethical drawbacks insofar as they can appear as instruments for justifying the exclusion of marginalized stakeholders rather than instruments for integrating them into governance. The thesis proposes to cross this perspective with a territorial approach which takes into account the way people live there, in order to assess the place of marginalized stakeholders in the governance of certified cooperatives.

An exploratory research was conducted from the longitudinal case study of certified fair trade argan cooperatives in the argan territory in Morocco, based on interviews within cooperatives as well as organizations directly concerned in the region by the argan activity. These interviews are contextualized through the analysis of official documents as well as internal documents. Additional data on the cooperatives were compiled by survey in order to discuss the representativeness of the studied cases.

The research results highlight two phases of development of the consideration of female argan oil producers through certification in the governance of certified cooperatives, both of which reveal perverse effects: exclusion of too marginalized women for the first phase, additional cost of “fair price” for the cooperative members for the second phase. These results invite further research on the emergence of marginalized women, as well as small cooperatives, as fair trade stakeholders. They also open up avenues for research to overcome the ethical shortcomings of a managerial approach based stakeholder theory as well as to explore stakeholders emergence and transformation over time.

Keywords: certification, fair trade, cooperatives, marginalized stakeholders, territory, ethics

Table des matières

Remerciements.....	4
Résumé.....	6
Résumé en anglais.....	7
Liste des tableaux.....	15
Liste des figures.....	16
Liste des Encadrées.....	18
Liste des annexes.....	19
Abréviations et acronymes.....	20
Introduction générale.....	22
Première partie Identification managériale et identification territoriale des parties prenantes : théorie des parties prenantes et gouvernance des organisations du commerce équitable.....	34
1. Premier Chapitre : Le problème de l'identification des parties prenantes dans la théorie et ses implications éthiques : proposition d'une approche territoriale.....	35
1.1. Les débats autour de la théorie des parties prenantes.....	36
1.1.1. La théorie des parties prenantes : origines et évolutions.....	36
1.1.1.1. Origines, définitions et typologies des parties prenantes.....	37
1.1.1.1.1. Origines et évolution de la TPP.....	37
1.1.1.1.2. Les définitions et les approches des parties prenantes.....	39
1.1.1.1.3. La typologie des parties prenantes.....	44
1.1.1.2. Les tensions entre les approches de la théorie des parties prenantes.....	51
1.1.1.2.1. Les dimensions de la théorie des parties prenantes.....	52
1.1.1.2.2. Les approches de la théorie des parties prenantes.....	57
1.1.2. Analyse critique des modèles traditionnels de l'identification des PP : discussion à partir de la grille de Mitchell et al (1997).....	60
1.1.2.1. Proposition d'un cadre théorique centré sur les attentes.....	60
1.1.2.2. Vers un modèle de Mitchell et al. révisé.....	62
1.1.2.2.1. Les attributs des PP révisés.....	63
1.1.2.2.2. La typologie révisée par Ali (2015).....	66
1.2. De l'analyse critique de la TPP à la proposition d'une approche territoriale.....	70
1.2.1. Analyse critique de la TPP : insuffisance des perceptions managériales.....	70
1.2.1.1. La rationalité limitée des dirigeants.....	70
1.2.1.2. L'opportunisme et l'asymétrie de l'information.....	71
1.2.1.3. Les intérêts contradictoires des parties prenantes.....	72
1.2.1.4. Les effets sur l'organisation des PP ignorées.....	73
1.2.2. Les différentes conceptions du territoire en gestion.....	74
1.2.2.1. D'une conception instrumentale à une conception partenariale du territoire.....	75
1.2.2.1.1. Une conception instrumentale du territoire.....	76
1.2.2.1.2. Une conception du territoire fondée sur les « ressources ».....	77

1.2.2.1.3.	Une conception partenariale du territoire.....	78
1.2.2.2.	Territoires et organisations.....	79
1.2.2.2.1.	Le territoire et ses normes sociales	79
1.2.2.2.2.	Les frontières des organisations	81
1.2.3.	<i>L'identification des PP au-delà des perceptions managériales : l'approche par les territoires</i>	82
1.2.3.1.	Une inversion des perceptions managériales des PP : justifier le choix de l'approche par le territoire	82
1.2.3.1.1.	Repenser l'identification des PP dans une approche par les territoires	85
1.2.3.1.2.	La visée éthique de l'identification territoriale des PP.....	86
2.	Deuxième Chapitre: Les convergences théoriques et éthiques entre la théorie des parties prenantes et la gouvernance des organisations du commerce équitable.....	93
2.1.	<i>Les principes, les certifications et les filières du commerce équitable.....</i>	95
2.1.1.	<i>L'évolution historique des principes du commerce équitable.....</i>	95
2.1.1.1.	Première phase (de l'après-guerre au début des années soixante) : naissance du commerce équitable direct et solidaire.....	96
2.1.1.2.	Deuxième phase (début des années soixante – fin des années 80) : le commerce alternatif fondé sur le principe de militantisme et de contestation du commerce conventionnel international.....	98
2.1.1.3.	Troisième phase (Fin des années 80) : Commerce équitable éthique fondé sur le principe de la justice sociale dans les échanges commerciaux internationaux	100
2.1.2.	<i>La certification et les filières du commerce équitable</i>	107
2.1.2.1.	La filière spécialisée : autocertification des organisations de commerce équitable	108
2.1.2.1.1.	Le fonctionnement de la filière spécialisée	108
2.1.2.1.2.	Le système de certification de WFTO	112
2.1.2.2.	La filière intégrée : la certification des filières selon le mode participatif	113
2.1.2.2.1.	Le Système d'analyse des filières (SAF) de Minga : Exemple d'Andine.....	114
2.1.2.2.2.	Les principes fondamentaux du système d'analyse des filières (SAF)	115
2.1.2.3.	La filière labellisée : la certification par une tierce partie.....	116
2.1.2.3.1.	Émergence et fonctionnement de la filière labellisée.....	117
2.1.2.3.2.	Le fonctionnement actuel du système Fairtrade international.....	119
2.1.2.3.3.	Autres labels de commerce équitable : l'exemple de Fair for life et Ecocert.....	122
2.2.	<i>Les débats éthiques dans la gouvernance des organisations du commerce équitable</i>	125
2.2.1.	<i>Les tensions dans la gouvernance des organisations du CE.....</i>	125
2.2.1.1.	Les tensions entre la logique éthique et la logique instrumentale	125
2.2.1.1.1.	Les débats éthiques dans les coopératives du CE	127
2.2.1.2.	Gouvernance des coopératives et approche par les parties prenantes	132
2.2.1.2.1.	Les principes généraux	134
2.2.1.2.2.	La représentation des parties prenantes multiples.....	137
2.2.2.	<i>L'évaluation du commerce équitable dans une approche territoriale des parties prenantes</i>	140

2.2.2.1.	Commerce équitable et territoire.....	141
2.2.2.1.1.	Le territoire comme échelle de mise en œuvre du commerce équitable	141
2.2.2.1.2.	L'évaluation du commerce équitable en question.....	143
2.2.2.2.	Les fondements de l'évaluation du commerce équitable dans une approche territoriale des parties prenantes	153
2.2.2.2.1.	L'évaluation territorialisée des effets du commerce équitable.....	153
2.2.2.2.2.	La spécification des critères du CE.....	154
2.2.2.2.3.	L'appropriation de l'évaluation par les organisations et les territoires	156
	Conclusion du deuxième chapitre.....	158
	Synthèse de la première partie	159
	Deuxième Partie : Les coopératives d'huile d'argan certifiées commerce équitable : présentation du terrain et méthodologie.....	160
	3. Troisième Chapitre : Les coopératives de production d'huile d'argan certifiées commerce équitable dans le tissu coopératif au Maroc	161
3.1.	<i>Le tissu des coopératives au Maroc et son évolution</i>	<i>162</i>
3.1.1.	<i>Le concept de coopérative au Maroc</i>	<i>162</i>
3.1.1.1.	Les définitions et l'organisation des coopératives	162
3.1.1.2.	Les principes coopératifs	165
3.1.2.	<i>La diversité et l'évolution des coopératives au Maroc</i>	<i>168</i>
3.1.2.1.	Évolution historique des coopératives au Maroc	168
3.1.2.2.	Typologie et diversité des coopératives au Maroc	176
3.1.2.2.1.	Répartition des coopératives selon leurs secteurs d'activités.....	177
3.1.2.2.2.	Répartition régionale et ancrage territorial des coopératives	180
3.1.2.2.3.	Autres typologies : les coopératives de femmes	183
3.2.	<i>Le rôle et la place des coopératives dans la filière de l'argane.....</i>	<i>188</i>
3.2.1.	<i>La situation des coopératives d'argane au Maroc.....</i>	<i>188</i>
3.2.1.1.	L'évolution des coopératives d'argane	188
3.2.1.2.	Les caractéristiques des coopératives d'argane : coopératives ancrées dans le territoire de l'arganeraie.....	192
3.2.1.2.1.	Le regroupement des coopératives.....	194
3.2.1.2.2.	La certification.....	196
3.2.2.	<i>La place des coopératives dans la filière de l'argane.....</i>	<i>197</i>
3.2.2.1.	L'émergence de la filière d'argane par les coopératives.....	198
3.2.2.1.1.	Le territoire de l'arganier : lieu d'ancrage des coopératives d'argane	198
3.2.2.1.2.	L'essor et l'évolution de la filière de l'argane	200
3.2.2.2.	L'organisation actuelle de la filière de l'argane.....	203
3.2.2.2.1.	Les ayants droit : le maillon le plus faible à cause des intermédiaires.....	204

3.2.2.2.2.	La Fédération marocaine des transformateurs, exportateurs et commerçants de l'huile d'argane (FMTEC)	206
3.2.3.	<i>La chaîne de valeur globale de l'argane</i>	210
3.2.3.1.	Le ramassage des fruits à la production des amandons	210
3.2.3.2.	L'extraction de l'huile d'argane	212
3.2.3.3.	La commercialisation de l'huile d'argane à l'étranger	214
3.3.	<i>Présentation du groupement de coopératives étudié</i>	216
3.3.1.	<i>La création et l'objet du GIE Targanine</i>	216
3.3.1.1.	Le contexte de la création	216
3.3.1.2.	L'activité du GIE	217
3.3.2.	<i>Organisation et gouvernance du GIE Targanine</i>	218
3.3.2.1.	L'organisation interne du GIE Targanine	218
3.3.2.2.	La gouvernance du GIE Targanine	221
3.3.3.	<i>Les coopératives du GIE certifiées commerce équitable</i>	221
3.3.3.1.	La Coopérative Taitmatine	222
	Source : Document interne du GIE, 2020	223
3.3.3.2.	Coopérative Ajdigue N'targinine	223
Conclusion du troisième chapitre		226
4. Quatrième Chapitre : Le cadre méthodologique de la recherche		227
4.1.	<i>Choix méthodologiques, cadre épistémologique et stratégie d'accès au réel</i>	228
4.1.1.	<i>Présentation du modèle : Problématique et propositions</i>	228
4.1.1.1.	Synthèse du modèle	228
4.1.1.2.	Questions et propositions de recherche	230
4.1.2.	<i>Positionnement épistémologique de la recherche</i>	232
4.1.2.1.	Une recherche exploratoire et interprétativiste	232
4.1.2.2.	Les liens entre les concepts et les données	235
4.1.3.	<i>Stratégie d'accès au réel</i>	240
4.1.3.1.	Justifications du choix d'une méthodologie qualitative et d'une contextualisation des cas par une enquête	240
4.1.3.2.	L'étude de cas d'un groupement de coopératives certifiées commerce équitable	242
4.2.	<i>Le recueil et l'analyse des données</i>	246
4.2.1.	<i>La production et le recueil des données</i>	246
4.2.1.1.	La phase exploratoire	246
4.2.1.1.1.	Premiers contacts avec la communauté du commerce équitable	246
4.2.1.1.2.	Caractérisation du terrain de recherche et des unités d'analyse	249
4.2.1.2.	L'étude de cas	249

4.2.1.2.1.	La stratégie d'accès aux données	249
4.2.1.2.2.	Les sources de données	254
4.2.2.	<i>Analyse des données</i>	269
4.2.2.1.	Le choix de l'analyse de contenu thématique	270
4.2.2.2.	La phase de pré-analyse du contenu thématique	271
4.2.2.3.	La phase de l'analyse distanciée du terrain : utilisation du logiciel Nvivo	272
4.2.2.3.1.	Enregistrement et organisation des données	272
4.2.2.3.2.	Le codage des données.....	274
4.2.3.	<i>Evaluation de la méthodologie de recherche</i>	277
4.2.3.1.	La fiabilité de la recherche.....	277
4.2.3.2.	La validité de la recherche	278
Conclusion du quatrième chapitre		281
Synthèse de la deuxième partie		282
Troisième partie : Analyse empirique : évaluation de la participation des parties prenantes marginalisées dans la gouvernance des coopératives d'argane certifiées commerce équitable		283
5. Cinquième Chapitre: Contextualisation de la recherche dans le territoire de l'arganier		284
5.1.	<i>Aspect méthodologique et détermination des coopératives certifiées commerce équitable</i>	286
5.1.1.	<i>Aspect Méthodologique</i>	286
5.1.1.1.	L'enquête par questionnaire complétée par une recherche qualitative.....	286
5.1.1.1.1.	L'élaboration du questionnaire	286
5.1.1.1.2.	L'administration du questionnaire et l'échantillonnage	287
5.1.1.1.3.	Entretiens avec des personnes ressources dans la filière de l'argan.....	290
5.1.1.2.	Analyse des données quantitatives	291
5.1.1.2.1.	Vérification, codage et saisie des données	291
5.1.1.2.2.	Traitement des données.....	292
5.1.2.	<i>L'analyse descriptive des résultats de l'enquête</i>	293
5.1.2.1.	Les caractéristiques générales des coopératives de l'échantillon.....	293
5.1.2.2.	Répartition géographique des coopératives étudiées.....	297
5.1.2.3.	Détermination et contextualisation géographique des coopératives certifiées commerce équitable	301
5.1.2.3.1.	Détermination et caractéristiques des coopératives certifiées	302
5.1.2.3.2.	Ancrage géographique des coopératives certifiées	306
5.2.	<i>La contextualisation des coopératives étudiées dans le territoire de l'arganier</i>	308
5.2.1.	<i>L'évaluation de la situation du commerce équitable dans les coopératives d'argane</i>	308
5.2.1.1.	Les facteurs favorisant la certification commerce équitable	309
5.2.1.1.1.	Le regroupement des coopératives en GIE ou Union.....	309
5.2.1.1.2.	La multi-labellisation des coopératives certifiées CE	309

5.2.1.1.3.	Le niveau de formation des présidentes des coopératives et le style de management.....	310
5.2.1.2.	Les pratiques se rapprochant du CE dans les coopératives	311
5.2.1.2.1.	La pratique des labels de l'agriculture biologique et de l'IGP.....	311
5.2.1.2.2.	La pratique « éthique »	312
5.2.1.2.3.	Le rôle de l'État et des organismes d'appui	313
5.2.1.3.	L'impact et les difficultés du commerce équitable	314
5.2.1.3.1.	L'impact du commerce équitable.....	314
5.2.1.3.2.	Les contraintes du commerce équitable dans la filière de l'argane.....	317
5.2.2.	<i>Contextualiser le choix des coopératives étudiées dans un territoire d'incarnation des femmes arganières</i>	321
5.2.2.1.	Le territoire de l'arganier : un lieu d'incarnation des femmes productrices d'huile d'argane	322
5.2.2.1.1.	La reconstitution des relations sociales des femmes autour des coopératives certifiées CE ...	323
5.2.2.1.2.	Les femmes arganières dans la chaîne d'approvisionnement.....	327
5.2.2.2.	La représentativité et le choix des coopératives étudiées	329
5.2.2.2.1.	La représentativité des coopératives étudiées	330
5.2.2.2.2.	La justification du choix des cas étudiés.....	331
6.	Sixième Chapitre : Analyse et discussion des résultats	336
6.1.	Le problème éthique de l'identification managériale des PP dans la certification CE	337
6.1.1.	<i>L'identification managériale des PP (la grille de Mitchell et al., 1997)</i>	337
6.1.1.1.	Les perceptions managériales des attributs de Mitchell et al (1997).....	337
6.1.1.1.1.	L'attribut du pouvoir.....	338
6.1.1.1.2.	L'attribut de légitimité	339
6.1.1.1.3.	L'attribut d'urgence	340
6.1.1.2.	La cartographie des parties prenantes	341
6.1.1.2.1.	Les acheteurs (clients directs) et les consommateurs	341
6.1.1.2.2.	Les femmes membres (ou adhérentes) des coopératives.....	343
6.1.1.2.3.	Les employés salariés	345
6.1.1.2.4.	Les négociants fournisseurs des coopératives en matière première	345
6.1.1.2.5.	La communauté locale	346
6.1.1.2.6.	L'État et les organismes publics (ANDZOA, ODCO, Ministère de l'Agriculture, Administration des eaux et forêts).....	347
6.1.1.2.7.	Les organisations non gouvernementales (ONG)	348
6.1.1.2.8.	Les dirigeants eux-mêmes.....	349
6.1.1.2.9.	Le Groupement d'intérêt économique GIE.....	350
6.1.2.	<i>L'évaluation de la certification commerce équitable dans une approche territoriale des PP et le problème éthique qu'elle soulève</i>	354
6.1.2.1.	La prise en compte des attentes des femmes adhérentes par la certification.....	354
6.1.2.1.1.	Les attentes socioéconomiques	354
6.1.2.1.2.	La participation dans la gouvernance démocratique	359

6.1.2.2.	Révéler le problème éthique de la non-prise en compte des femmes non adhérentes.....	361
6.1.2.2.1.	L'origine du problème éthique : clarifier le rôle des négociants.....	361
6.1.2.2.2.	L'évolution du problème.....	363
6.2.	<i>La prise en compte de la dimension territoriale par la certification : limiter le problème éthique</i>	367
6.2.1.	<i>La réconciliation insuffisante des logiques économique et éthique par la certification</i>	<i>368</i>
6.2.1.1.	L'établissement du prix juste : règlement économique du problème éthique	368
6.2.1.2.	Essai de réconciliation entre la gouvernance et la performance.....	371
6.2.1.3.	Limiter les insuffisances éthiques de l'approche managériale	373
6.2.1.3.1.	Enraciner la certification dans le territoire : limiter l'asymétrie de l'information et le biais cognitif	374
6.2.1.3.2.	Atténuer les comportements hypocrites	376
6.2.2.	<i>Discussion des résultats : de la participation des producteurs marginalisés au questionnement de la TPP</i>	<i>378</i>
6.2.2.1.	La certification CE à la croisée des approches managériale et territoriale : proposition de modèle	379
6.2.2.1.1.	À l'intérieur de la coopérative, les adhérentes comme parties prenantes : participation et contraintes portées sur les décisions de la coopérative	379
6.2.2.1.2.	La certification et la gouvernance dans la chaîne de valeur : qui exerce des contraintes sur les décisions ?	380
6.2.2.2.	La confusion entre femmes non adhérentes et femmes adhérentes par la vision managériale du CE : une dimension d'évaluation dont la gestion crée un paradoxe éthique.....	383
6.2.2.2.1.	Du statut des « petits producteurs » du commerce équitable... ..	383
6.2.2.2.2.	Au questionnement de la théorie des parties prenantes.....	387
	Conclusion du sixième chapitre	394
	Synthèse de la troisième partie	395
	Conclusion générale	396
	Bibliographie.....	407
	Annexes	429

Liste des tableaux

TABLEAU 1: EVOLUTION HISTORIQUE DES DEFINITIONS DES PARTIES PRENANTES	41
TABLEAU 2: LA TYPOLOGIE A DOUBLES CRITERES DES PP SELON FRIEDMAN ET MILES (2002)	46
TABLEAU 3: ÉVOLUTION DE L'EFFECTIF DES COOPERATIVES AU MAROC DEPUIS L'INDEPENDANCE.....	174
TABLEAU 4: ÉVOLUTION DES ADHERENTS DES COOPERATIVES	176
TABLEAU 5: EVOLUTION DES COOPERATIVES PAR SECTEURS D'ACTIVITE ENTRE 2005 ET 2019.....	178
TABLEAU 6: ANCRAGE TERRITORIAL DES COOPERATIVES AU MAROC	181
TABLEAU 7: EVOLUTION DE LA REPARTITION SECTORIELLE DES COOPERATIVES FEMININES ENTRE 2015 ET 2017	185
TABLEAU 8: LES COOPERATIVES DE FEMMES PAR REGION EN 2017	186
TABLEAU 9: LES COOPERATIVES ET LEURS GROUPEMENTS.....	201
TABLEAU 10: LES COOPERATIVES MEMBRES DU GIE TARGANINE	217
TABLEAU 11: ORGANIGRAMME DU GIE TARGANINE	219
TABLEAU 12: FICHE TECHNIQUE DE LA COOPERATIVE TAITMATINE.....	223
TABLEAU 13: FICHE TECHNIQUE DE LA COOPERATIVE AJDIGUE N'TARGANINE.....	224
TABLEAU 14 : LE MODELE THEORIQUE ADAPTE DE LA RECHERCHE : CONVERGENCE ENTRE LA TPP ET LE CE	229
TABLEAU 15: LES PRINCIPAUX TRAVAUX REALISES DANS LE CADRE DE NOTRE MISSION.....	253
TABLEAU 16: NOMBRE DE PERSONNES INTERVIEWEES ET DUREES DES ENTRETIENS SELON LES THEMES TRAITES AU NIVEAU DU GIE	259
TABLEAU 17: LES DIRIGEANTS/MANAGERS INTERVIEWES ET LES DUREES DES ENTRETIENS SELON LES THEMES TRAITES AU SEIN DES DEUX COOPERATIVES T ET AT.....	263
TABLEAU 18: LES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS AVEC LES FEMMES MEMBRES DES COOPERATIVES AT ET T	265
TABLEAU 19: ENTRETIENS AVEC LES REPRESENTANTS DES COLLECTIVITES LOCALES DANS LE TERRITOIRE DE L'ARGANIER	267
TABLEAU 20: NOMBRE ET DUREES DES ENTRETIENS EXPLORATOIRES	291
TABLEAU 21: NOMBRE TOTAL DES ADHERENTS.....	294
TABLEAU 22: NIVEAU DE FORMATION DES PRESIDENTES DES COOPERATIVES.....	294
TABLEAU 23: LA DISTRIBUTION DES COOPERATIVES ETUDIEES SELON LE NOMBRE D'EMPLOYES	295
TABLEAU 24: CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL DES COOPERATIVES ETUDIEES.....	296
TABLEAU 25: LES GROUPEMENTS /UNIONS DES COOPERATIVES ETUDIEES	297
TABLEAU 26: LES COOPERATIVES D'ARGANE CONCERNEES PAR LE COMMERCE EQUITABLE	302
TABLEAU 27: LES MODES DE CERTIFICATION COMMERCE EQUITABLE DES COOPERATIVES D'ARGANE	303
TABLEAU 28: LE NOMBRE DES ADHERENTES DES COOPERATIVES DU CE.....	304
TABLEAU 29: LA PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES GENERE PAR LE CE DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES GLOBAL DES COOPERATIVES CERTIFIEES.	304
TABLEAU 30: LES DECLENCHEURS DU COMMERCE EQUITABLE DANS LES COOPERATIVES D'ARGAN.....	306
TABLEAU 31: LES APPORTS ANNUELS DES FEMMES MEMBRES EN MATIERE PREMIERE	318
TABLEAU 32: LES APPORTS ANNUELS DES FEMMES MEMBRES EN MATIERE PREMIERE	318
TABLEAU 33: ESTIMATION DU PRIX JUSTE DE FRUITS D'ARGANE.....	370

Liste des figures

FIGURE 1: PLAN DE LA RECHERCHE	33
FIGURE 2: TYPOLOGIE DES PARTIES PRENANTES PAR ATTRIBUTS	49
FIGURE 3: LES DIMENSIONS DE LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES	56
FIGURE 4: CLASSIFICATION DES ATTENTES DES PP SELON LES ATTRIBUTS DE MITCHELL ET AL (1997)	61
FIGURE 5: REVISION DE LA PREGNANCE DES PARTIES PRENANTES.....	67
FIGURE 6 : LE FONCTIONNEMENT DE LA FILIERE LABELLISEE	120
FIGURE 7: STRUCTURES DE GOUVERNANCE DE FAIR TRADE INTERNATIONAL FLO	135
FIGURE 8: STRUCTURE D'UNE COOPERATIVE	164
FIGURE 9: EVOLUTION ANNUELLE DE CREATION DE NOUVELLES COOPERATIVES AU MAROC	172
FIGURE 10: L'FFECTIF DES COOPERATIVES ET LEURS ADHERENTS SELON LE SECTEUR D'ACTIVITE EN 2019	179
FIGURE 11: REPARTITION REGIONALE DES COOPERATIVES AU MAROC FIN 2020	182
FIGURE 12: COOPERATIVES DE FEMMES DANS LES QUATRE PREMIERS SECTEURS EN 2017	186
FIGURE 13: ÉVOLUTION DU NOMBRE DE COOPERATIVES D'ARGANE DEPUIS 1996.....	190
FIGURE 14: ÉVOLUTION DU NOMBRE DES COOPERATIVES 1996-2019.....	191
FIGURE 15: REPARTITION GEOGRAPHIQUE DES COOPERATIVES D'ARGANE.....	192
FIGURE 16: CARTE DE L'ARGANERAIE	198
FIGURE 17: LA STRUCTURE DE LA FIFARGANE	204
FIGURE 18: ÉVOLUTION DES EXPORTATIONS DE PRODUITS D'ARGANE EN MILLIONS DE DIRHAMS	209
FIGURE 19: ÉVOLUTION DES EXPORTATIONS DE L'HUILE D'ARGANE EN VOLUME ENTRE 2000 ET 2018	209
FIGURE 20: SCHEMA REPRESENTANT LES LIENS ENTRE LES ACTEURS DE LA FILIERE DE L'HUILE D'ARGANE.....	210
FIGURE 21: LE PROCESSUS DE FABRICATION DE L'HUILE D'ARGANE.....	215
FIGURE 22 : ORGANIGRAMME DE LA COOPERATIVE AJDIGUE N'TARGUININE	225
FIGURE 23: RAISONNEMENT SCIENTIFIQUE : UNE DEMARCHE DE RECHERCHE HYBRIDE	237
FIGURE 24: ORGANISATION DES DONNEES DANS NVIVO.....	273
FIGURE 25: LE PROCESSUS DE CATEGORISATION ET DE LA FINALISATION DU DICTIONNAIRE DES THEMES.....	274
FIGURE 26: LE CODAGE DES DONNEES SOUS NVIVO	276
FIGURE 27: LES ETAPES DU CODAGE ET DE CATEGORISATION DES THEMES.....	276
FIGURE 28: LES PRINCIPAUX PARTENAIRES DES COOPERATIVES ETUDIEES.....	296
FIGURE 29: REPARTITION GEOGRAPHIQUE DES COOPERATIVES ETUDIEES.....	298
FIGURE 30: REPARTITION GEOGRAPHIQUE DE L'ECHANTILLON PAR RAPPORT A LA POPULATION DES COOPERATIVES D'ARGANE	299
FIGURE 31: REPARTITION GEOGRAPHIQUE DES COOPERATIVES SELON LEURS CHIFFRES D'AFFAIRES	301
FIGURE 32: REPARTITION GEOGRAPHIQUE DES COOPERATIVES CERTIFIEES CE	303
FIGURE 33: LES COOPERATIVES DU CÉ DANS LE TISSU DES COOPERATIVES D'ARGANE	306
FIGURE 34: NIVEAU DE LA FORMATION DES PRESIDENTES DES COOPERATIVES CERTIFIEES	310
FIGURE 35: LES CARACTERISTIQUES DES COOPERATIVES DU CE	330

FIGURE 36: REPARTITION GEOGRAPHIQUE DES COOPERATIVES MEMBRES DU GIE ETUDIE.....	334
FIGURE 37: LA GRILLE DES PARTIES PRENANTES PRISES EN COMPTE PAR LES COOPERATIVES.....	351
FIGURE 38: LA GRILLE DES PP SELON LE MODELE DE MITCHELL ET AL (1997)	352
FIGURE 39: LA GRILLE DES PP SELON LES DIMENSIONS DU DEVELOPPEMENT DURABLE	353
FIGURE 40: UTILISATION DU FOND SOCIAL PAR LES QUATRE COOPERATIVES DU GIE EN 2018	356
FIGURE 41: CROISEMENT DES APPROCHES MANAGERIALE ET TERRITORIALE DES PARTIES PRENANTES (PHASE 1 : 2007-2017)	381

Liste des Encadrées

ENCADRE 1: IDENTIFICATION DES ATTRIBUTS DES PARTIES PRENANTES	47
ENCADRE 2: LES PRINCIPES ET LES PRATIQUES DU COMMERCE SOLIDAIRE DE L'APRES-GUERRE	97
ENCADRE 3: LES PRINCIPES DE MILITANTISME ET DE CONTESTATION DU COMMERCE CONVENTIONNEL INTERNATIONAL	100
ENCADRE 4: LES CHIFFRES CLES DE LA FILIERE SPECIALISEE EN 2018	109
ENCADRE 5: LES PRINCIPES DESTINES AUX MEMBRES WFTO	112
ENCADRE 6: LE MOUVEMENT FAIR TRADE MAX HAVELAAR EN CHIFFRES DANS LE MONDE	121
ENCADRE 7: FAITS SAILLANTS : LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE	152
ENCADRE 8: LA CONSTITUTION DES GROUPEMENTS DES COOPERATIVES D'ARGANE	194

Liste des annexes

ANNEXE 1. GUIDE D'ENTRETIEN N° 1 AVEC LES DIRIGEANTS / MANAGERS DES COOPERATIVES T ET AT	430
ANNEXE 2. GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES FEMMES MEMBRES DES COOPERATIVES T ET AT	432
ANNEXE 3. GUIDE D'ENTRETIEN COMPLEMENTAIRE AUPRES DES DIRIGEANTS, MANAGERS ET TECHNICIENS DES COOPS AT ET T.....	434
ANNEXE 4. COMPTE RENDU DE L'ENTRETIEN AVEC LA RESPONSABLE COMMERCIALE DE LA COOPERATIVE T	436
ANNEXE 5. COMPTE RENDU DE L'ENTRETIEN AVEC LE DG ET LES MANAGERS DE LA COOPERATIVE AT	440
ANNEXE 7. COMPTE RENDU DE L'ENTRETIEN AVEC LES FEMMES JEUNES, RECEMMENT ARRIVEES / DANS LA COOPERATIVE	445
ANNEXE 8. GUIDE D'ENTRETIEN RENSEIGNE AUPRES DU REPRESENTANT DE L'ANDZOA	447
ANNEXE 9. GUIDE D'ENTRETIEN RENSEIGNE AUPRES DU REPRESENTANT DE L'ODCO.....	450
ANNEXE 10. DONNEES DE L'ENTRETIEN RENSEIGNE AUPRES DE LA SECRETAIRE DE LA FIFARGANE	453
ANNEXE 11. DONNEES DE L'ENTRETIEN RENSEIGNE AUPRES DES REPRESENTANTS DE LA FIFARGANE	457
ANNEXE 12. QUESTIONNAIRE : EVALUATION DE LA SITUATION DU COMMERCE EQUITABLE DANS LES COOPERATIVE D'ARGANE.....	460
ANNEXE 13. UTILISATION DU FOND SOCIAL PAR LES QUATRE COOPERATIVES DU GIE TARGANINE AU TITRE DE LA 1 ^{ERE} PARTIE DE 2019	462
ANNEXE 14. CONVENTION : ACCOMPAGNEMENT DE LA CERTIFICATION COMMERCE EQUITABLE.....	464

Abréviations et acronymes

AB	: Agriculture Biologique
ADA	: Agence de développement Agricole
ADR	: Agence Nationale de Développement Rural
ADS	: Agence de développement Social
AG	: Assemblée générale
AMIGHA	: Association Marocaine de l'indication Géographique Argane
ANCA	: Association Nationale des Coopératives d'Argane
ANDZOA	: l'Agence Nationale de développement des Zones Oasiennes et de l'arganier
AT	: Ajdigue N'targinine
BDCO	: Bureau du Développement des Coopératives
CA	: Conseil d'Administration
CE	: Commerce équitable
CRDI	: Centre de recherches pour le développement international
DARED	: Projet de Développement de l'Arganiculture dans l'Environnement Vulnérable
EFAT	: European Fair Trade Association ou l'association européenne du commerce équitable
ENDA	: Environnement, Développement, Action : ONG internationale
FFL	: Fair For Life
FIFARGANE	: Fédération Interprofessionnelle de la Filière d'Argane
FIMARGANE	: Fédération Marocaine
FINE	: Réseau informel composé de quatre principales organisations du commerce équitable dans le monde. Son nom est un acronyme dérivé des noms de ses organisations membres: Fair Trade Labeling Organizations (FLO), International Fair Trade Association (IFTA) – devenue plus tard World Fair Trade Organization (WFTO) –, Network European Worldshops (NEWS), et European Fair Trade Association (EFTA).
FLO	: Fair trade Labeling Organisation (devenu Fair trade international)
FSP	: Fair trade sourcing program
FT	: Fair trade
GIE	: Groupement d'intérêt économique

GIZ	: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) : Agence de Coopération Internationale Allemande
HCP	: Haut-Commissariat au Plan
IAC	: International Alliance cooperative ou Alinace internationale des coopératives
IFAT	: International Fédération of Alternative Trade
IGP	: Indication Géographique Protégé
INDH	: Initiative Nationale Pour le Développement Humain
ISO	: International Organization for Standardization
NEWS	: Network European Worldshops
OA	: organismes d'appui
ODCO	: l'office de développement de la coopération
OIT	: Organisation Internationale du Travail
ONCA	: Office National du Conseil Agricole
ONSSA	: Office National de la sécurité sanitaire et alimentaire
OP	: Organisation de producteur
OXFAM	: Oxford Committee for Relief Famine
PCDA	: Projet de Développement et Conservation de l'Arganeraie
PFCF	: Plate-Forme du commerce équitable France
PMV	: Plan Maroc Vert
PP	: Partie prenante
RBA	: Réserve de Biosphère Arganeraie
REFAM	: Projet de Renforcement économique des femmes de la filière arganière au : Maroc (REFAM).
REMESS	: Réseau Marocain de l'Economie Sociale et Solidaire
SH	: Stakeholders
SHT	: Stakeholder theory
T	: Taitmatine Coopérative
TPP	: Théorie des parties prenantes
UCFA	: Union des coopératives Féminines d'Argane
UE	: Union Européen
WFTO	: World fair trade organisation (ou organisation mondiale du commerce équitable)
WWF	: World Wildlife Fund

Introduction générale

Fondée sur une étude de cas longitudinale d'un groupement de coopératives et contextualisée dans le territoire où elle s'inscrit, cette recherche a pour objet d'évaluer la contribution de la certification commerce équitable, repensée dans une approche territoriale des parties prenantes (PP), à la participation des petits producteurs et travailleurs marginalisés dans la gouvernance des organisations de producteurs certifiées commerce équitable. Cette introduction générale présente la problématique de recherche et la positionne dans les courants de recherche à la fois sur la théorie des parties prenantes (désormais TPP) et sur le commerce équitable (désormais CE), elle montre ensuite l'intérêt particulier de notre recherche dans le contexte du territoire spécifique de l'arganier au Maroc. Elle se termine par la présentation de la démarche de recherche utilisée et l'annonce du plan de la recherche.

1. Intérêt de la recherche : Convergence entre la TPP et le CE

Le commerce équitable est considéré comme étant « une approche globale, alliant des engagements à la fois économiques, sociaux, environnementaux et de gouvernance démocratique des organisations de producteurs et portant des dimensions d'éducation et de plaidoyer pour la mise en œuvre d'échanges commerciaux contribuant au développement durable » (Durochat et al., 2015)¹. Il a traversé plusieurs phases d'évolution depuis son apparition après la deuxième guerre mondiale en tant qu'actions de solidarité des associations religieuses² en faveur des populations démunies. Au début des années soixante, le CE est considéré comme un mouvement politique impulsé par des associations de consommateurs (*Alternative Trading Organisations* ATOs) et des ONG dans les pays industrialisés (Ninon,

¹ Durochat, E., Stoll, J., Frois, S., Selvaradj, S., Lindgren, K., Geffner, D., Smith, A. (2015). Guide international des labels de commerce équitable établi par la plateforme pour le commerce équitable devenue récemment le commerce équitable France, consulté le 23/11/2019 à l'adresse : <https://www.commerceequitable.org/wp-content/uploads/guide-pratique-labels-2015.pdf>

² Le commerce équitable a débuté au cours des années 1940 avec les actions humanitaires et solidaires des associations chrétiennes protestantes *Ten Thousand People (Self Help Crafts)* et Sales Exchange for Refugee Rehabilitation Vocation (*SERRV*).

2018). L'une des phases marquant son évolution est l'apparition puis le développement de la certification des produits à partir de l'année 1988 à la suite de la création du label Max Havelar aux Pays-Bas. Depuis lors, la certification constitue une pierre angulaire de sa légitimation auprès du consommateur qui semble en être à la fois la cause et la conséquence (Audebrand & Pauchant, 2008a; Marchais-Roubelat & Benbihi, 2019b; Shih-Tse Wang & Chen, 2019).

La majorité des certifications équitables se fonde sur la définition proposée en 2001 par le réseau FINE³. Cette définition actuellement institutionnalisée est la plus communément admise, elle définit le CE comme étant :

« 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 CE (soutenues par les consommateurs) s'engagent activement à soutenir les producteurs dans les règles et les pratiques du commerce international conventionnel. » (FINE, 2001).

Dans le contexte du projet normatif du CE, la définition FINE propose une approche réduite du CE dont la certification garantit que les critères seront remplis, non seulement pour le consommateur et le producteur, mais également pour tous les acteurs du partenariat commercial. L'approche normative du CE permet alors d'étudier sur un territoire la prise en compte par la certification des PP, notamment les « producteurs et travailleurs marginalisés ».

Cette recherche s'inscrit dans la mouvance des rares travaux de recherche évaluant la réalité de la participation des producteurs et travailleurs marginalisés dans la gouvernance du CE (Bennett, 2016b, 2017, 2018a; Le Mare, 2012b). Si certains auteurs ont étudié la prise en compte des PP légitimes dans les instances de gouvernance des organisations du CE du Nord (OCE), notamment les organismes de certification (Bennett, 2012, 2016b), l'étude de la prise en compte des PP marginalisées dans la gouvernance des organisations de producteurs du Sud n'est pas encore explorée (Bennett, 2016c; Le Mare, 2012b).

³ Initialement, le réseau FINE est constitué par les quatre principales organisations mondiales du CE à savoir : Fair Trade Labeling Organizations (FLO), International Fair Trade Association (IFTA) –devenue plus tard World Fair Trade Organization (WFTO) –, Network European Worldshops (NEWS), et European Fair Trade Association (EFTA). Actuellement, FLO est devenue Fairtrade International, elle a pour mission d'établir les standards fair trade Max havelaar.

En effet, l'analyse des travaux scientifiques s'intéressant à l'évaluation de la certification CE a permis de constater que la majorité des études empiriques s'est focalisée sur l'impact de la certification CE sur les principaux « bénéficiaires attendus » de l'adoption de cette norme tant en amont qu'en aval des chaînes de valeurs globales du CE (Vagneron & Roquigny, 2010).

En aval de la chaîne de valeur, l'impact de la certification dans l'acte d'achat des consommateurs du CE et la commercialisation des produits équitables aux pays du Nord est largement étudié (Brunner, 2014; Campbell et al., 2015; de Ferran et al., 2014a, 2014b; MICHRAFY, 2013; Rashid & Byun, 2018; Shih-Tse Wang & Chen, 2019).

En amont de la chaîne de valeur, la certification CE vise à aider les petits producteurs et les travailleurs marginalisés dans les pays du Sud. La littérature empirique est abondante sur le thème des effets de la certification CE sur les producteurs certifiés dans les pays en développement. Cependant, les travaux se sont focalisés sur les impacts économiques et durables du CE plutôt que sur les producteurs et leurs organisations. Certaines études se sont concentrées sur l'impact de la certification CE sur les prix et les revenus (Dammert & Mohan, 2015a; Parvathi & Waibel, 2016a), alors que d'autres ont étudié, au-delà de l'impact de la certification du CE sur la durabilité environnementale, la question de la certification du CE interprétée comme une « institution intermédiaire » liant conservation de l'environnement et réduction de la pauvreté (Makita, 2016a, 2018). L'impact du CE sur les conditions de vie - notamment en termes de conditions de travail et de santé - des petits producteurs et des travailleurs dont il réduit la vulnérabilité est aussi étudié (C. Bacon, 2005a). D'autres auteurs critiquent la répartition inéquitable des bénéfices générés par le CE entre les acteurs qui ont participé à sa réalisation, car la part des plus pauvres n'est pas suffisante pour leur permettre de sortir de leur situation de vulnérabilité (Mitchell, Weaver, Agle, Bailey, & Carlson, 2016) ou change en fonction de la durée de l'engagement des bénéficiaires (Ruben et Fort, 2012).

Malgré la diversité des études d'impact de la filière labellisée, les impacts sociaux et environnementaux du CE restent encore peu étudiés notamment dans les pays asiatiques et africains (Vagneron & Roquigny, 2010, 2019). En effet, le CE ne devrait pas se limiter à la simple aide de certains groupes « privilégiés » à entrer sur le marché à de meilleures conditions (Fridell, 2007a) ce qui pourrait marginaliser davantage d'autres producteurs les plus vulnérables (Staricco et Ponte, 2015), mais il faut aller plus loin en cherchant à évaluer la réalité de la prise en compte des intérêts des PP marginalisées dans la gouvernance des organisations de producteurs.

Dans cette perspective, notre recherche s'inscrit dans la lignée des travaux de recherche s'interrogeant sur la réalité de la participation des producteurs dans la gouvernance des organismes de normalisation volontaire en termes de durabilité tels que les organismes de certification CE (Bennett, 2016, 2017).

Si la certification CE exige de prendre en compte les PP dans les instances de gouvernance du CE, elle se fonde sur les perceptions des dirigeants des organisations de producteurs pour l'identification et la prise en compte des intérêts des PP à l'échelle du territoire où s'inscrit l'organisation certifiée. Se pose alors la question éthique de l'intérêt des approches managériales des PP mobilisées pour identifier et prioriser les PP qui comptent vraiment pour la gouvernance des organisations de producteurs certifiées CE.

En effet, les problèmes éthiques de la prise en compte des PP dans la gouvernance des organisations de CE peuvent être reliés aux approches d'identification des PP utilisées. La littérature relative à l'identification des PP est abondante et propose plusieurs approches basées sur différents critères. Les principaux modèles de la TPP peuvent être regroupés en deux catégories : les approches instrumentales (ou managériales) reliant la prise en compte des PP à la performance de l'organisation et les approches éthiques des PP fondées sur la dimension normative.

L'analyse critique de la TPP à partir de la grille de Mitchell et al (1997) et des grilles qui l'ont suivi permet de montrer que, quel que soit l'approche adoptée, l'identification des PP se fait sous l'angle managérial, c'est-à-dire à partir de la perception qu'ont les dirigeants de leurs attentes, qu'elles soient imposées clairement par la norme ou prises en compte d'une manière subjective par les managers (El Abboubi, 2013). Cette conception managériale des PP présente des insuffisances éthiques liées essentiellement à la capacité cognitive limitée et au comportement opportuniste des dirigeants d'une part, et à l'asymétrie d'information entre les dirigeants et les PP d'autre part. Ceci incite à rechercher d'autres modalités éthiques d'identification des PP (Tashman & Raelin, 2013).

L'analyse comparative de la TPP et l'état de l'art sur le CE permet de conclure qu'ils connaissent les mêmes débats et les mêmes discussions théoriques notamment en ce qui concerne les tensions entre la logique instrumentale et la logique éthique.

Dans la mesure où la certification est émanée des organismes du Nord, ces derniers peuvent ne pas comprendre les spécificités des attentes des PP concernées par la certification sur le territoire où est installée l'organisation certifiée. Par conséquent, la certification CE doit être repensée dans une approche par les territoires, car elle dépend du cadre institutionnel (normes, règles, valeurs, croyances...etc.) dans lequel ses effets sont à évaluer (Rolland, 2019).

Afin de faire face aux insuffisances éthiques des approches managériales des PP dans la gouvernance des organisations de producteurs certifiées CE, cette recherche se propose d'opérationnaliser l'approche par le territoire. Celui-ci est considéré comme étant « un lieu d'incarnation de la personne humaine, c'est-à-dire un lieu où se réalisent des interactions humaines autour des organisations dans toutes leurs dimensions (économique, sociale, culturelle et affective) » (Pigé, 2015, 2016).

2. Problématique et propositions

Si la PP est un participant qui compte réellement, le CE fait des « producteurs et travailleurs marginalisés », selon la définition FINE, le cœur de son action. L'intégration des producteurs et travailleurs marginalisés dans le CE est ainsi essentielle à son développement, celui-ci s'étant effectué essentiellement grâce à la certification. Ainsi, la problématique de cette recherche consiste à répondre au questionnement suivant :

Comment la certification commerce équitable contribue-t-elle à la participation des producteurs et travailleurs marginalisés dans la gouvernance des organisations de producteurs certifiées ?

Si la certification CE se fonde sur les approches managériales des PP bien qu'elles présentent des insuffisances éthiques (Tashman & Raelin, 2013), nous soutenons que l'approche managériale des PP peut constituer un obstacle possible qui empêche les PP marginalisées à participer à la gouvernance des organisations certifiées.

Aborder cette problématique de recherche implique de vérifier si la certification CE fondée sur l'approche managériale à travers la grille de Mitchell et al. (1997) est capable d'intégrer les petits producteurs et travailleurs marginalisés dans la gouvernance. Si ce n'est pas le cas, l'identification managériale des PP constitue un outil pour justifier l'exclusion des PP marginalisées plutôt qu'un instrument de leur inclusion dans la gouvernance des organisations

de producteurs. Celles-ci sont installées dans un territoire où les normes et les institutions échappent souvent à la certification CE.

Dans la mesure où la TPP et le commerce équitable (CE) connaissent des débats éthiques comparables, la gouvernance des organisations certifiées CE, qui contient une forte composante territoriale, peut fournir des terrains pour tester l'intérêt opérationnel du croisement entre l'approche managériale et l'approche territoriale des PP.

Cette recherche a pour objectif de montrer les différences qui peuvent exister entre la logique territoriale et la logique managériale de gouvernance qui mettent en exergue des effets qui ne sont pas pris en compte par le processus de certification sur les dimensions économique, sociale, environnementale et démocratique du CE, que ces effets aillent dans le sens des engagements ou s'y opposent.

Si la certification garantit à tous les partenaires du CE qui y participent un accès à de meilleures conditions commerciales et qu'elle garantit les droits « des producteurs et des travailleurs marginalisés » (FINE), non seulement il faut qu'elle traite des participants dont les relations commerciales sont réglées par la certification (en tant que norme) comme des PP (**proposition 1**), mais encore il faut qu'elle traite de la même manière les partenaires commerciaux locaux des producteurs engagés dans le CE, même si ces partenaires ne sont pas eux-mêmes certifiés (**proposition 2**). Si ces deux propositions sont vérifiées simultanément, la certification atteste bien de la superposition entre l'espace de la procédure et celui de l'équité. Dans le cas contraire, une « hypocrisie organisationnelle » (Brunsson, 1990, 1993) se crée, les faits contredisant les discours du projet équitable et posant pour les décisions à venir un problème éthique susceptible de remettre en question l'ensemble du projet du CE sur la chaîne de valeur.

3. Terrain, méthodologie et démarche épistémologique

Évaluer la contribution de la certification CE, repensée dans une approche territoriale, à la participation des PP marginalisées dans la gouvernance des organisations de producteurs suppose un accès de manière approfondie et détaillée, s'étalant dans le temps, aux différentes PP du processus notamment les « petits producteurs et les travailleurs marginalisés » qu'il s'agit de repérer concrètement sur le terrain. Par ailleurs, il faut un territoire clairement délimité, mais qui fasse aussi sens du point de vue environnemental, économique, social et administratif. Or, au Maroc, la majorité des certifications « commerce équitable » porte sur les coopératives

féminines d'huile d'argane (Benbihi et al., 2020), la zone de l'arganier étant clairement délimitée à la région du Souss-Massa et d'Essaouira (Taroudant, Agadir Ida Outanane, Tiznit, Essaouira, Sidi Ifni, Chichaoua). L'utilisation de la certification du CE dans la filière de l'argane est récente (la première certification date de 2007). La plupart des produits certifiés est constituée de produits alimentaires ou cosmétiques dérivés de l'huile d'argane, commercialisés principalement par des coopératives féminines et leurs groupements ou unions (Benbihi et al., 2020).

Les entretiens exploratoires avec les acteurs locaux, notamment les représentants des autorités locales, ont permis de constater que le CE dans la filière d'argane se développe d'une manière volontaire, voire informelle, car il s'y développe d'une manière ambiguë du fait du manque d'un cadre juridique et institutionnel régissant l'activité. Par conséquent, il manque des données statistiques fiables officielles sur le CE, ce qui laisse la possibilité que des acteurs différents interprètent ses effets et son potentiel de transformation et de développement comme ils l'entendent.

Ainsi, la problématique et le contexte de notre recherche ont fortement conditionné notre manière d'aborder le terrain vers une démarche qualitative fondée sur l'étude de cas longitudinale avec une contextualisation de la recherche par enquête.

Notre choix méthodologique basé sur l'étude de cas longitudinale se justifie par la nature des questions de recherche portant sur le « comment » et le « pourquoi » (Yin, 2018). Trois dimensions sont à la base de ce choix méthodologique: « la volonté de contextualiser la problématique dans l'environnement même de sa production pour appréhender les dynamiques des situations, la nécessaire prise en compte du temps dans l'analyse de processus organisationnels [processus de certification CE] pour montrer l'appropriation, l'actualisation et la construction des situations, et enfin l'intérêt pour la compréhension du quotidien des acteurs à la fois dans l'entreprise et dans le territoire où elle existe » (Roussel & Wacheux, 2005a).

L'accès au terrain a été débuté en début 2017, depuis des relations de collaboration et de confiance se sont établies et renforcées avec un groupement d'intérêt économique (GIE) et six coopératives féminines d'huile d'argane qui le composent. Une convention d'expertise et d'accompagnement à la certification selon les normes du CE a été conclue avec ce GIE et ses coopératives membres, avec le soutien de l'association de recherche Fairness Africa et sous

l'encadrement scientifique des co-directeurs de thèse. Le GIE et ses coopératives ont accepté que leurs documents internes (le rapport d'audit et de contrôle, les manuels de procédures, le règlement intérieur, les procès-verbaux des réunions...) ainsi que les données collectées par observations de terrain au cours de la réalisation de cette mission d'expertise soient utilisés dans des travaux de cette recherche. En contrepartie notre mission scientifique consiste à soutenir le GIE à satisfaire aux exigences demandées par la certification, notamment en ce qui concerne l'identification des PP, l'étude d'impact du CE au niveau du GIE et l'évaluation du revenu décent. Les données fournies par le GIE ont ainsi pu être complétées par des entretiens auprès des gestionnaires et des adhérentes de deux coopératives du groupement étudiées d'une manière approfondie. Ces deux coopératives sont des grosses coopératives et font partie des coopératives les plus développées et les plus anciennes du territoire de l'arganier.

En plus des observations directes et l'accès aux documents, des entretiens semi-directifs ont été réalisés entre 2017 et 2021 auprès du GIE et de deux coopératives membres. Les entretiens auprès des dirigeants du GIE et des coopératives étudiées ont pu être menés individuellement. Par contre, ceux menés auprès des adhérentes ont été menés collectivement, des entretiens individuels avec les femmes membres n'étant pas envisageables pour des raisons culturelles. Les coopératives féminines d'huile d'argane constituent un terrain particulièrement difficile d'accès, qu'il s'agisse notamment du problème de la langue (les adhérentes s'expriment en dialecte local) ou de l'accès aux données de gestion qui, lorsqu'elles sont rendues publiques, ne sont ni fiables ni actualisées.

Dans le but de comprendre les perceptions des autorités locales sur la situation et l'importance du CE à l'échelle du territoire de l'arganier, des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec des responsables administratifs de l'Office de Développement de la Coopération (ODCO), de l'Agence Nationale pour le Développement des Zones oasiennes et de l'Arganier (ANDZOA) et de la Fédération Interprofessionnelle de la Filière d'Argane (FIFARGANE) qui vient d'être créée très récemment en novembre 2017 et sous l'impulsion du gouvernement marocain. Cette très jeune fédération a pour objectifs de contribuer à l'organisation, au développement et à l'intégration de la filière de l'argane à travers le renforcement de la politique de concertation entre les différentes PP de la filière qu'elle doit structurer au niveau écologique, socioéconomique et agricole. La fédération représente ses membres, assure leur coordination et défend leurs intérêts, notamment en promouvant les produits de territoire dérivés d'argane à l'échelle nationale et internationale.

Si le point de départ de notre recherche s'interroge sur la participation des groupes marginalisés, notamment les femmes productrices de l'huile d'argane, dans la gouvernance des coopératives certifiées, les premiers résultats sont très surprenants car les femmes non adhérentes ne sont pas prises en compte par la certification bien qu'elles participent à la vie de la coopérative.

Les faits inattendus ont été remontés aux cadres théoriques dans l'espoir d'en trouver une solution théorique. L'analyse critique et approfondie des TPP a permis de conclure que tous les modèles d'identification des PP se fondent sur les perceptions des managers bien qu'elles soient insuffisantes pour identifier les attentes normatives des PP.

Ainsi, la démarche de recherche adoptée est une démarche essentiellement abductive articulant la déduction et l'induction à travers les allers-retours entre le terrain empirique et le cadre théorique. Il s'agit de croiser les résultats empiriques et le cadre théorique.

Dans la mesure où le CE doit contenir une forte dimension territoriale, nous avons proposé de mobiliser l'approche territoriale des PP afin de faire face aux insuffisances éthiques des approches managériales précédemment utilisées.

Dans le but d'améliorer la pertinence et la fiabilité des résultats de l'étude de cas inscrite dans un territoire où l'évolution du CE n'est pas connue, nous avons opté pour la contextualisation et la justification du choix des cas des coopératives étudiées dans le tissu des coopératives d'argane à l'échelle du territoire marocain de l'arganier. Pour ce faire, nous avons mené une enquête quantitative par questionnaires auprès d'un échantillon des coopératives de production d'huile d'argane au Maroc.

4. Plan de la recherche

Cette recherche s'inscrit dans les sciences de gestion. Bien que le point de départ de notre démarche soit le CE, les raisons scientifiques, épistémologiques et organisationnelles nous ont conduit à organiser la thèse en commençant par l'analyse critique de la TPP. En effet, l'approche territoriale des PP proposée afin de faire face aux insuffisances éthiques des approches managériales des PP est testée dans la gouvernance des coopératives de production de l'huile d'argane dans le territoire marocain de l'arganier.

Cette thèse est organisée en trois parties hiérarchisées comme suit :

La première partie présente la TPP et la gouvernance des organisations du CE. Elle est composée de deux chapitres :

- Le premier discute les limites des approches traditionnelles de l'identification des PP, il vise à enrichir le débat autour de l'insuffisance éthique de l'identification managériale des PP en proposant l'approche territoriale des PP.
- Le deuxième chapitre permet de repenser le CE dans une approche par le territoire et de présenter la gouvernance des organisations du CE comme champs très fertiles pour la mise en application de l'approche territoriale des PP. Il justifie la convergence théorique et éthique entre la gouvernance des organisations de CE (OCE) et la TPP.

La deuxième partie présente le terrain de recherche le cadre méthodologique adopté. Elle est composée de deux chapitres :

- Le premier présente les coopératives de production de l'huile d'argane dans le tissu des coopératives au Maroc, il montre que les membres des coopératives d'argane sont incarnés de manière indissociable du territoire de l'arganier clairement délimité et qui fait sens du point de vue institutionnel, économique et social. Il présente aussi le GIE et les deux coopératives étudiées.
- Le deuxième chapitre explique et justifie la démarche générale de la recherche. Il présente, dans un premier temps, le choix justifié de notre stratégie d'accès au réel à partir d'une recherche qualitative basée sur les études de cas longitudinales. Dans une deuxième temps, le chapitre présente l'opérationnalisation de la recherche : les principales sources de données utilisées et les méthodes d'analyse des données recueillies selon les objectifs de la recherche.

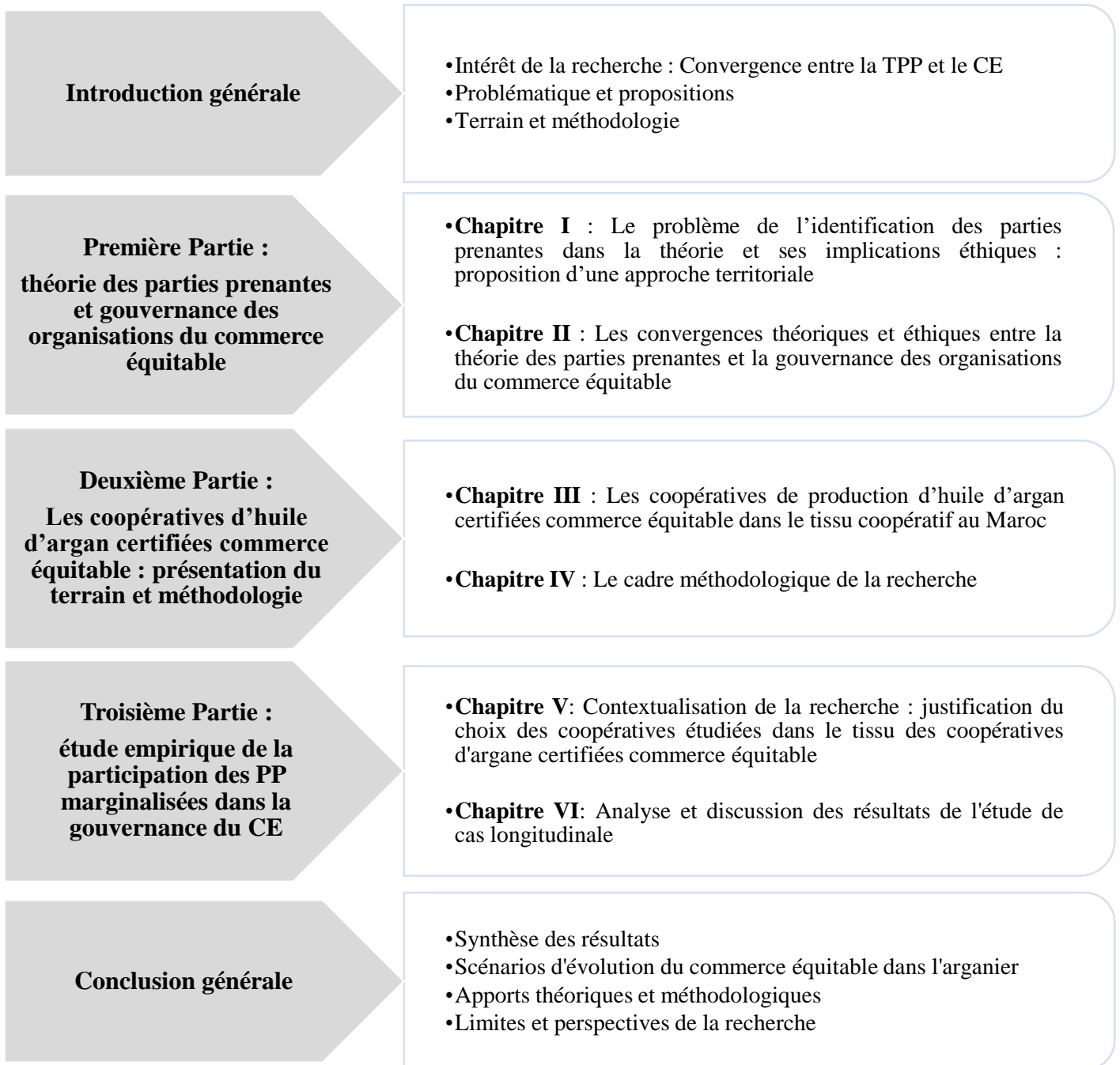
La troisième et dernière partie est consacrée à l'analyse et à la discussion des résultats. Elle est aussi scindée en deux chapitres :

- Le premier chapitre vise à contextualiser la recherche dans le contexte du territoire de l'arganier où le CE évolue d'une manière ambiguë. Ce chapitre présente les résultats de l'enquête par questionnaires menée auprès d'un échantillon de 100 coopératives. Il s'agit de déterminer la situation du CE dans les coopératives de production de l'huile d'argane et de justifier le choix des cas des coopératives étudiées dans cette recherche.

- Le dernier chapitre présente l'analyse et la discussion des résultats de l'étude de cas longitudinale. Il montre que la catégorie des « producteurs et travailleurs marginalisés » n'est pas homogène, que leur prise en compte dépend du processus de certification, et qu'ils ne sont pas des PP. Ces résultats sont établis à partir de la réponse au comment la certification CE contribue à la participation des producteurs et travailleurs marginalisés dans la gouvernance des organisations de producteurs certifiées au cours du temps : la première phase présente les résultats de la comparaison des grilles territoriale et managériale des PP, elle montre comment l'approche territoriale a permis de révéler les problèmes éthiques de la non-prise en compte des femmes productrices d'argane non membres des coopératives bien qu'elles participent à la vie de la coopérative avant 2017. Dans la deuxième phase, le rajout d'une certification supplémentaire en 2017 fait apparaître le problème de l'existence de ces ayants droit. Sa gestion par le processus de certification crée alors un autre problème éthique, car la certification a transféré le problème aux coopératives en les contraignant, sous peine de ne plus être certifiées, à établir un « prix juste » qu'elles doivent établir elles-mêmes et qui engendre des coûts supplémentaires qu'elles doivent absorber, ce qui se fait au détriment des actions sociales dont bénéficient les femmes membres des coopératives.

La conclusion générale présente d'abord les apports théoriques et méthodologiques de la recherche. Elle présente ensuite les contributions managériales et les recommandations pour le développement du CE dans les coopératives d'argane. Enfin, elle présente les limites et les perspectives de la recherche.

Figure 1: Plan de la recherche



Première partie

Identification managériale et identification territoriale des parties prenantes : théorie des parties prenantes et gouvernance des organisations du commerce équitable

La littérature relative à l'identification des PP est abondante et propose plusieurs approches basées sur différents critères. Cependant, ces approches tentent d'identifier les PP (désormais PP) sous l'angle managérial, c'est-à-dire à partir de la perception qu'ont les dirigeants de leurs attentes, qu'elles soient imposées clairement par la norme ou prises en compte d'une manière subjective par les managers (El Abboubi, 2013). Cette approche managériale présente des limites, notamment éthiques, ce qui incite à rechercher d'autres modalités éthiques d'identification des PP.

Afin de discuter l'identification managériale des PP, le premier chapitre vise à élargir le débat autour de l'identification des PP en proposant une approche par le territoire. Ce dernier est considéré comme « un lieu d'incarnation de la personne humaine, c'est-à-dire un lieu où se réalisent des interactions humaines dans toutes leurs dimensions : économique, sociale, culturelle et affective » (Pigé, 2015, 2016).

Comme le CE est un champ très fertile pour la mise en application de l'approche territoriale des PP, nous avons jugé important de lui consacrer le deuxième chapitre. Effectivement, il connaît les mêmes discussions théoriques que celles de la TPP en ce qui concerne l'approche instrumentale et l'approche éthique. Il peut également être territorialisé, car il dépend du cadre institutionnel (normes, règles, valeurs, croyances...etc.) dans lequel ses effets sont à évaluer (Rolland, 2019).

1. Premier Chapitre : Le problème de l'identification des parties prenantes dans la théorie et ses implications éthiques : proposition d'une approche territoriale

Depuis la contribution fondatrice de Freeman en 1984, le domaine de la recherche sur la théorie des PP est marqué par une grande multiplicité d'analyses théoriques et pratiques et par le manque d'un consensus au sein de la communauté scientifique (Lépineux, 2006). Parmi les principaux problèmes liés à cette théorie, les questions de l'identification et de la priorisation des PP font toujours débat.

Nous discutons les approches instrumentale et normative identifiant les PP à travers les perceptions des dirigeants des attributs de pouvoir de légitimité et de l'urgence. Il apparaît que si la grille de Mitchell et al. (1997) reste un modèle de référence, elle présente, ainsi que les grilles qui l'ont suivie, des limites éthiques dans l'identification des PP. En effet, ces grilles se fondent sur les évaluations managériales pour identifier et hiérarchiser les intérêts qui importent à l'entreprise sans croiser ce regard managérial avec d'autres points de vue.

Ce chapitre se propose donc d'élargir le débat sur l'opérationnalisation de la TPP en proposant une approche territoriale afin que le croisement de cette approche avec l'approche managériale permette de discuter les limites des approches classiques.

Ce chapitre s'articule autour de deux sections. La première permet d'élargir le débat sur l'identification des PP en passant en revue des définitions, des typologies et des tensions entre les approches normative et instrumentale de la TPP. La deuxième quant à elle, présente les limites éthiques de l'identification managériale des PP et propose une approche par le territoire afin d'atténuer les insuffisances éthiques des approches traditionnelles identifiant les PP du point de vue des dirigeants.

1.1. Les débats autour de la théorie des parties prenantes

La théorie de PP (notamment la question de l'identification des PP) fait toujours débat bien qu'elle ait traversé de grandes phases d'évolution depuis le début des années 1980.

Au-delà des débats entre les approches éthique et instrumentale de la TPP, nous discutons la question de l'opérationnalisation de la TPP à partir de l'identification et de la priorisation des PP fondée sur les seules perceptions managériales.

L'objet de cette section est de discuter les modèles traditionnels d'identification des PP. Pour ce faire, nous revenons sur le modèle d'identification des PP de Mitchell et al. (1997), et nous analysons les révisions proposées par des auteurs comme (Ali, 2015a; Bouglet & Joffre, 2018; Fassin, 2009; Neville et al., 2011).

1.1.1. La théorie des parties prenantes : origines et évolutions

En sciences de gestion, la TPP trouve ses origines dans l'éthique des affaires en tant que théorie managériale et théorie normative en éthique organisationnelle (Mercier, 2001). Depuis son apparition, la théorie est mobilisée pour comprendre les phénomènes tels que la responsabilité sociale des entreprises, la gestion stratégique et la gouvernance d'entreprise (S. Miles, 2017). Elle est fondée sur le principe que l'organisation ne devrait pas uniquement être attentive à ses associés, mais également à l'ensemble des partenaires avec lesquels elle est en relation étroite ou large.

La TPP a pour objectif d'analyser les relations entre les PP et les organisations à partir du rôle, de la responsabilité et de la perception qu'ont les dirigeants par rapport aux intérêts et aux droits des différents acteurs au-delà de l'objectif de maximisation du profit pour les associés (S. Miles, 2017; Sachs & Maurer, 2009). Ainsi, une TPP globale, dynamique et fondée sur l'approche sociale (Ali, 2015b; S. Miles, 2017; Mitchell et al., 1997, 2016a; Neville et al., 2011; Tashman & Raelin, 2013), doit permettre de cartographier et de hiérarchiser les PP et de gérer les défis impliqués par la durabilité (Sachs & Maurer, 2009).

Dans le but de justifier le choix d'une théorie à mobiliser pour identifier et prioriser les PP prises en compte dans les démarches de développement durable adoptées par les entreprises, nous présentons d'abord les origines et les multiples classifications des PP et nous justifions

ensuite le choix de la grille de Mitchell discutée par des auteurs (Ali, 2015a; Bouglet & Joffre, 2018; Mitchell et al., 2016a; Neville et al., 2011).

1.1.1.1. Origines, définitions et typologies des parties prenantes

1.1.1.1.1. Origines et évolution de la TPP

L'approche par les PP trouve ses racines dans les réflexions menées par des auteurs américains des années 1930 (Berle, 1932; Berle & Means, 1932; Dodd, 1932, 1935) sur la conception institutionnelle de l'entreprise américaine (Mercier, 2010). En effet, Adolf Augustus Berle et Gardiner Means (1932) constatent qu'une pression sociale s'exerce sur les dirigeants des entreprises afin qu'ils reconnaissent leur responsabilité auprès de ceux dont le bien-être peut être affecté par le comportement et les décisions de l'entreprise. Dans le même contexte d'institutionnalisation de l'entreprise américaine des années 1930, d'autres auteurs comme Dodd Merrick considèrent que le « bon fonctionnement » (Dodd, 1932, p. 1148) de l'entreprise dépend de la capacité des dirigeants à trouver un équilibre entre les intérêts divergents et concurrents de ses partenaires afin que ceux-ci coopèrent au mieux (Mercier, 2001).

La TPP, sous sa forme explicite, apparaît au début des années soixante dans une note interne du Stanford Research Institute (1963)⁴. Depuis, la théorie est mobilisée en management stratégique pour analyser les PP intégrées dans le processus de planification de l'entreprise. Il désigne alors les groupes d'individus qui sont indispensables à la survie et au développement de l'entreprise.

Il convient également de mentionner les recherches de E. Rhenman et B. Stymne (1965)⁵ qui sont à la base des expériences de démocratie industrielle en Scandinavie. Les auteurs décrivent l'entreprise comme un système social et technique dans lequel différentes PP jouent un rôle déterminant.

En 1968, H. Igor Ansoff reprend les réflexions du mémorandum du Stanford Research Institute de 1963 pour développer une TPP (en reprenant le terme) dans ses travaux de définition des objectifs organisationnels (Mercier, 2001). Il souligne que la responsabilité de l'entreprise est

⁴ Freeman (1984 et 1995) accorde la paternité de la notion de parties prenantes à une note interne du Stanford Research Institute.

⁵ Cités par Archie B. Carroll et Juha Näsi, 1997.

de concilier les intérêts contradictoires des groupes qui sont en relation directe avec elle : dirigeants, employés, actionnaires, fournisseurs, distributeurs. L'entreprise doit donc ajuster ses objectifs de manière à satisfaire équitablement l'ensemble des intervenants. Le profit est l'une de ces satisfactions, mais n'occupe pas nécessairement une place prépondérante dans l'ensemble des objectifs de l'entreprise.

Le contexte des années 1960 et 1970, marqué par d'importants mouvements sociétaux (mouvement anti-guerre, consumérisme, etc.) et la naissance des premières grandes remises en cause du capitalisme ultralibéral et de ses conséquences (débat sur les conditions de travail, l'écologie) a favorisé l'émergence d'une théorie visant à responsabiliser l'entreprise vis-à-vis des non-actionnaires et à repenser son rôle dans la société⁶.

C'est en 1984 que E. Freeman approfondit le concept de PP et construit la TPP au sein de la littérature scientifique. Il définit, dans son ouvrage « Strategic Management : A stakeholder approach », la PP comme « *tout individu ou tout groupe pouvant influencer ou être influencé lui-même par l'activité organisationnelle* » (Freeman, 1984, p. 46)⁷.

Par opposition à la *shareholder theory* qui agit principalement dans l'intérêt des actionnaires, la théorie de E. Freeman part du principe que le rôle, les obligations et les responsabilités des entreprises et de leurs dirigeants vont au-delà de la seule prise en compte des intérêts des seuls actionnaires. Elle intègre tous les acteurs concernés par la stratégie de l'entreprise.

La TPP fonde son existence sur la justification théorique de l'existence des PP. Dans la perspective de répondre à la question posée par Freeman en 1984 : «Who and what really counts?», certains auteurs comme (Andriof, 2002; Waddock, 2002) mettent l'accent sur les concepts de légitimité et de pouvoir comme justifications principales de l'existence d'une théorie pertinente des PP.

⁶ À partir des années 1960, quelques grandes entreprises (notamment aux USA) ont commencé à des réflexions sur l'identification des principaux acteurs participant à leur fonctionnement : En 1967, des groupes communautaires sont invités à l'assemblée générale des actionnaires d'Eastman Kodak sur fond de tensions raciales et de chômage massif de la population noire de la région de Cleveland. En 1970, aux États-Unis, des ONG consuméristes s'invitent à l'assemblée générale de la General Motors en raison des défauts de sécurité des véhicules commercialisés (Damak Ayadi & Pesqueux, 2003).

⁷ Cette définition est la plus large, elle est citée par de nombreux auteurs (Mercier, 2001, p. 3-4). Les PP désignent ainsi les actionnaires, fournisseurs, clients, employés, investisseurs, la communauté, etc.

Le premier critère justifiant la nécessité de prendre en compte d'une PP est la légitimité. Ainsi, les acteurs qui ont un enjeu dans l'organisation ou un droit sur elle sont des acteurs disposant d'une certaine légitimité. Celle-ci est définie par des auteurs (Buisson, 2008; DiMaggio & Powell, 1983; Dowling & Pfeffer, 1975; Suchman, 1995) comme un statut conféré par des acteurs sociaux, elle correspond à « *une perception généralisée ou un principe selon lequel les actions d'une entité sont désirables, propres ou appropriées à l'intérieur d'un système social de valeurs, de normes et de croyances* » (Mitchell et al., 1997, p. 866)⁸.

La légitimité est respectée lorsque « *le système de normes d'une PP est congruent avec le système de valeurs porté par le plus grand système social auquel l'entreprise appartient* » (Dowling & Pfeffer, 1975, p. 122).

Le deuxième critère qui justifie l'existence d'une PP est le pouvoir qui se manifeste lorsque celle-ci est capable de conduire un autre acteur à effectuer des actes qu'il n'aurait pas réalisés autrement. Le pouvoir s'inscrit dans une logique stratégique puisqu'il s'agit de justifier l'existence des PP par la présence de relations de pouvoir et donc d'une interdépendance entre l'entreprise et les différents groupes qui constituent son environnement.

L'utilisation de ces deux critères par Mitchell et al. en 1997 pour définir les PP dans une vision dynamique a suscité un débat théorique entre les auteurs (Agle et al., 2008; Ali, 2015a; Mitchell et al., 1997, 2016a) autour de la qualification des différents acteurs selon la légitimité de leurs actions et le pouvoir dont ils disposent sur l'organisation.

1.1.1.1.2. Les définitions et les approches des parties prenantes

Depuis son apparition en 1963, dans le mémorandum du Stanford Research Institute, et sa popularisation avec la publication de l'ouvrage de Freeman (1984), le concept de *stakeholder* commence à acquérir de la légitimité et à s'imposer dans le domaine de la gestion des organisations. Cependant, ses définitions sont très nombreuses⁹ et varient selon les auteurs et leurs visions¹⁰.

⁸ Notre traduction de la définition de légitimité définie par (Suchman, 1995, p. 574) et utilisée par Mitchell et al (1997).

⁹ S. Miles recense dans son étude sur la classification des parties prenantes 885 définitions publiées par des chercheurs universitaires dans des revues scientifiques en gestion (S. Miles, 2017).

¹⁰ Bien que l'approche de Freeman soit la plus mobilisée pour définir le concept de PP, elle est loin d'être la seule à lui conférer une acceptation assez large et exhaustive.

E. Freeman propose en 1984, une des définitions les plus larges : « *une PP est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* » (Freeman, 1984, p. 46)¹¹. Cette définition laisse le champ largement ouvert pour inclure pratiquement tous les acteurs qui peuvent affecter l'organisation ou être affectés par son activité, et il n'y a aucune implication ni nécessité d'impact réciproque, à la différence des définitions impliquant des relations, des transactions ou des contrats¹² (Mitchell et al., 1997, 2016a). Dans le même sens, certains auteurs (Charreaux & Desbrières, 1998, p. 58) définissent une PP comme « *un agent dont l'utilité est affectée par les décisions de l'entreprise* ».

Dans une vision plus étroite, la notion de PP désigne les groupes indispensables à la survie de l'entreprise. Sa première définition citée par le *Stanford Research Institute* (1963) s'inscrit dans cette vision : « *Tout groupe d'individus qui peut être identifiable et indispensable à la survie de l'organisation à long terme* » (Dovergne, 2012, p. 58). Dans cette lignée, M. B. E. Clarkson (1995) propose une définition plus étroite des PP en introduisant la notion de risque. Il considère que l'organisation et la production de richesse nécessitent l'implication de différentes PP, car elles subissent les risques générés par l'activité de l'organisation. En outre, il distingue entre les PP volontaires, c'est-à-dire celles qui supportent un risque lié à l'investissement du capital financier ou humain dans une entreprise, et les PP non volontaires qui sont mises en danger par l'activité de l'entreprise (Clarkson, 1995, p. 106).

D'autres auteurs (Mitchell, Agle et Wood, 1997) font référence à des théories larges et dynamiques dans le temps afin d'identifier les PP. Adoptant la même logique que Freeman (1984), Mitchell et al. (1997) proposent d'identifier les PP à partir de trois attributs que sont le pouvoir, la légitimité et l'urgence¹³. Ces attributs sont octroyés, dans une vision managériale ayant comme point focal l'entreprise, par les managers selon leur propre perception à l'égard de chacune des PP.

Dans la lignée de travaux développés par Donaldson et Preston (1995) ; Carroll (1991) ; Freeman (1984) ; Clarkson (1984), d'autres chercheurs (Brenner, 1995; Brenner et al., 1991)

¹¹ Cette définition est la plus communément admise. Freeman se réfère dans son élaboration à la définition et au langage du *Stanford Research Institute* (1963), définissant les parties prenantes comme les groupes dont l'organisation dépend pour sa survie (Freeman & Reed, 1983, p. 91).

¹² Pour Mitchell & al. (Mitchell et al., 1997, 2016), ne sont pas considérés comme des PP ceux qui ne peuvent pas affecter l'entreprise (n'ont aucun pouvoir) et ne sont pas affectés par celle-ci (n'ont aucune revendication ou relation).

¹³ cf. ci-dessous pour l'explication des attributs de Mitchell et al.

mettent l'accent sur la relation d'interdépendance de l'entreprise et de ses PP. En effet, Brenner (1995) parle des groupes qui peuvent impacter ou être impactés par l'entreprise.

Le terme de *stakeholder* ne fait donc pas l'objet d'une définition consensuelle entre les auteurs, il constitue au contraire un débat (Mitchell et al., 1997). Considérée dans un sens très large, la notion de *stakeholder* finit par désigner n'importe quel individu ou groupe d'individu qui pourrait alors revendiquer un intérêt dans une organisation (Freeman, 2010). D'autres auteurs proposent une définition étroite du concept de PP afin de ne prendre en compte que les PP sans le soutien desquelles l'entreprise ne pourrait exister ou celles possédant une « revendication légitime sur l'entreprise » (Hill & Jones, 1992, p. 133) ou encore celles qui interagissent avec l'entreprise et rendent son activité possible (Nasi, 1995, p. 19-32).

Entre les définitions larges et étroites des PP se trouvent de nombreux autres efforts pour définir ce qui constitue une PP. Sans prétendre l'exhaustivité nous présentons dans le tableau ci-dessous une série de définitions des PP telles qu'elles se sont développées chronologiquement dans la littérature scientifique.

Tableau 1: évolution historique des définitions des PP

Année	Auteurs	Définitions	Étendue/ Acception
1963	Stanford Research Institute	« les groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister » (Freeman, 1984, p. 31)	étroite
1965	Rhenman et Stymne	« groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence » (Carroll & Nasi, 1997, p. 50)	étroite
1968	Igor Ansoff ¹⁴	Des groupes ayant des intérêts contradictoires et qui sont en relation avec l'entreprise (les dirigeants, les employés, les actionnaires, les fournisseurs et les distributeurs) (Mullenbach, 2007, p. 115)	Étroite
1971	Ahlstedt & Jahnukainen,	Acteurs guidés par leurs propres intérêts et objectifs, ils sont des participants dans une entreprise, et donc dépendant de celle-ci et pour qui l'entreprise dépend aussi (Atti et al., 2019; Parmar et al., 2010).	Large

¹⁴ I. H. Ansoff a été le premier à utiliser « la théorie des parties prenantes » dans son ouvrage sur la définition des objectifs organisationnels. La définition de PP utilisée ici est tirée de cet ouvrage bien que l'auteur ne définit pas précisément le terme.

1979	Sturdivant	1 - « individus qui sont affectés par les politiques et pratiques de l'entreprise et qui considèrent avoir un intérêt dans son activité » 2 - « tout groupe dont le comportement collectif peut affecter directement l'avenir de l'organisation, mais qui n'est pas sous le contrôle direct de celle-ci »	Large
1983	Mitroff	« Groupes d'intérêt, parties, acteurs, prétendants et institutions (tant internes qu'externes) qui exercent une influence sur l'entreprise. Parties qui affectent ou sont affectés par les actions, comportements et politiques de l'entreprise »	Large
1983	Freeman et Reed	Tout groupe ou individu identifiable dont dépend l'organisation pour sa survie ¹⁵ .	Étroite
		Individu ou groupe d'individu qui peut affecter la réalisation des objectifs d'une organisation ou peut être affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation (Freeman & Reed, 1983, p. 91) ¹⁶ .	Large
1984	Freeman	« Individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels »	Large
1987	Cornell & Shapiro,	« des personnes ayant des liens contractuels explicite ou implicite avec l'entreprise » (Hammond & Slocum, 1996, p. 159)	Large
1988	Bowie	« sans le soutien desquels l'organisation cesserait d'exister » (Mitchell et al., 1997, p. 858)	Étroite
1989	Alkhafaji,	« groupes envers lesquels l'entreprise est responsable » (Dovergne, 2012, p. 62; Mitchell et al., 1997, p. 856)	Large
1991	Savage et al.	« ont un intérêt dans les actions de l'organisation et... ont la capacité de les influencer » (Savage et al., 1991, p. 61) ¹⁷	Étroite
1992	Hill et Jones	Les participants qui possèdent une revendication ou un droit légitime sur l'entreprise et qui ont des relations d'échange fournissant à l'entreprise des ressources indispensable en contrepartie de la satisfaction de leurs intérêts. (Hill & Jones, 1992, p. 133). Cité par (Mercier & Gond, 2005, p. 5)	Étroite
1993	Evan et Freeman	« groupes qui ont un intérêt ou un droit sur l'entreprise » (Evan & Freeman, 1993, p. 392)	Large
1994	Clarkson	« Encourent un risque en ayant investi une forme de capital, humain ou financier dans une firme » (cité par Mitchell et al., 1997, p. 856)	Étroite
1995	Clarkson	« personnes ou groupes qui ont, ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités » (M. Clarkson, 1995, p. 106).	Étroite

¹⁵ Les auteurs se réfèrent aux travaux de memorandum interne au Stanford Research Institute en 1963 pour proposer une première définition de PP (Freeman & Reed, 1983, p. 89).

¹⁶ Cette définition a été développée par E. Freeman en 1984 pour proposer la définition la plus large et la plus utilisée dans la littérature (Freeman, 1984, p. 46).

¹⁷ Cité par (Dovergne, 2012, p. 64).

1995	Donaldson & Preston	« personnes ou groupes avec un intérêt légitime dans les aspects procéduraux et/ou de fond de l'activité de l'entreprise » (Donaldson & Preston, 1995, p. 85).	Large
1995	Brenner	« qui sont ou qui pourraient impacter ou être impactés par l'entreprise » (Brenner, 1995, p. 76) ¹⁸ .	Large
1995	Naïsi	Qui interagissent avec l'entreprise et qui rendent possible son activité (Dovergne, 2012; Mitchell et al., 1997, p. 858; Nasi, 1995, p. 19)	Étroite
1997	Mitchell, Agle et Wood	« possèdent au moins un de ces trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence » (Mitchell et al., 1997, p. 853).	Large
1998	Charreaux et Desbrières	« agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme » (Charreaux & Desbrières, 1998, p. 58)	Large
2000	Kochan et Rubinstein	« apportent des ressources critiques, placent quelque chose de valeur en jeu et ont suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise » (Kochan & Rubinstein, 2000, p. 373)	Étroite
2000	Gibson	« Individu ou groupe avec le pouvoir d'être une menace ou un bénéfice » (Gibson, 2000, p. 245)	Étroite
2002	Post, Preston et Sachs	« individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques » (Mercier & Gond, 2005, p. 5; Post et al., 2002, p. 8)	Étroite

Source : adapté de_(Dovergne, 2012; Mercier & Gond, 2005; Mitchell et al., 1997)

Parmi les nombreuses approches des PP, la grille de Mitchell et al. (1997), bien que relativement ancienne, est considérée par la plupart des auteurs (S. Miles, 2017; Wagner Mainardes et al., 2012) comme étant un modèle de référence pertinent¹⁹, notamment parce qu'elle comporte l'avantage de fournir un modèle non seulement descriptif, mais aussi dynamique. Cependant, cette grille a fait l'objet de nombreuses discussions théoriques par un certain nombre de chercheurs mettant l'accent sur ses avantages et ses limites.

Depuis le début des années 2000, certains auteurs (Stoney & Winstanley, 2001) soulignent que la profusion des définitions des PP, bien qu'elle constitue une richesse scientifique de la théorie applicable dans différents contextes, peut favoriser la confusion entre les multiples définitions parfois contradictoires. Ceci pourrait constituer une source de problèmes d'ambiguïté,

¹⁸ Cité par des auteurs comme (Mercier & Gond, 2005, p. 5; Mitchell et al., 1997, p. 858)

¹⁹ L'article « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of who and What Really Counts » de Mitchell et al a été cité 14 939 fois (source : Google scholar, 2020) depuis sa publication en 1997.

d'imprécision et de perte de crédibilité, en raison des interprétations différentes du concept de PP (Fassin, 2009; S. Miles, 2017).

Dans le but de faciliter l'identification des PP dont les définitions sont très nombreuses, plusieurs typologies ont été proposées selon différents critères.

1.1.1.1.3. La typologie des parties prenantes

La question de la gestion des relations avec les PP suppose, d'abord, de définir et de classer les acteurs qui sont en interaction avec l'organisation. Néanmoins, la démarche d'identification des PP pose quelques problèmes liés à la multiplicité et à l'hétérogénéité des critères utilisés par les chercheurs, ce qui amène à l'identification de diverses typologies de *stakeholders*. Au-delà de ces classifications classiques des PP (internes et externes, primaires/secondaires, contractuelles/non contractuelles...) nous présentons ici la classification par attributs de Mitchell et al. (1997). Celle-ci intègre la dimension sociale dans la sélection des PP (Agle et al., 2008; Ali, 2015a; Mitchell et al., 1997, 2016a). Elle est aussi révisée par des auteurs pour qu'elle soit plus opérationnelle et plus efficace en matière d'identification et de priorisation des PP.

- ***Les modèles traditionnels d'identification des PP***

La littérature relative aux typologies de PP est très abondante. Nombreux sont les auteurs qui ont essayé d'identifier, classer et catégoriser les PP. Bien que les typologies permettent certes d'affiner le concept, elles marquent aussi l'importance des divergences d'opinions entre les auteurs. Nous ne prétendons pas, ici, à l'exhaustivité de ces typologies et nous choisissons d'en citer que quelques-unes les plus utilisées.

Les PP peuvent être classées selon leur localisation par rapport aux frontières organisationnelles (Carroll & Nasi, 1997). Il s'agit de distinguer entre les PP internes et externes. Les premières évoluent à l'intérieur de l'entreprise (salariés, propriétaires, dirigeants, actionnaires, etc.) et les secondes sont constituées des personnes et des groupes de personnes externes à l'entreprise (clients, concurrents, médias, fournisseurs, gouvernement, collectivités locales, groupes de pression, etc.)²⁰.

²⁰ Il est aussi possible de définir une troisième catégorie de parties prenantes appelées « ubiquistes » proches des parties prenantes internes, mais dotées d'un statut particulier et différent (les administrateurs, les syndicats et l'inspection du travail).

Clarkson (1995) oppose les PP primaires²¹ aux PP secondaires. Les PP primaires sont des acteurs sans lesquels l'entreprise ne pourrait assurer sa survie et poursuivre son activité²², tandis que les PP secondaires ne sont pas essentielles au fonctionnement de l'entreprise, mais elles peuvent l'influencer ou être affectées par son comportement sans, pour autant, avoir des liens contractuels avec elle²³.

La classification des PP proposée par Isabelle Pelle Culpin (1998) se fonde sur les trois piliers de la RSE (institutionnelles, économiques et éthiques) telle qu'elle est définie par Carrol (1979). Elle distingue entre trois catégories de PP à savoir :

- Les PP institutionnelles : elles sont définies selon les lois, les réglementations. Il s'agit essentiellement des entités inter-organisationnelles et les organisations professionnelles propres à une industrie.
- Les PP économiques : c'est-à-dire les différents types d'acteurs opérant sur les marchés sur lesquels opère l'entreprise
- Les PP éthiques : celles qui réunissent les organismes ayant une influence sur l'entreprise par pressions éthique et politique. Celles-ci ne sont pas facilement identifiables.

F. Lépineux (2003) distingue entre cinq catégories de PP : les actionnaires, les PP internes (salariés et leurs représentants, syndicats), les partenaires opérationnels (clients, fournisseurs, sous-traitants, banques, compagnies d'assurance...etc.), la communauté sociale (pouvoirs publics, organisations spécialisées de type syndicat professionnel, organisations non gouvernementales, société civile) et l'environnement naturel.

En se basant sur les liens contractuels susceptibles d'exister entre l'entreprise et ses PP, Y. Pesqueux (2002) propose une classification (proche de celle de Carroll, 1997) des PP. Il distingue

²¹ Elles sont aussi qualifiées de « parties prenantes contractuelles (Yvon Pesqueux , 2017)

²² Cette catégorie de PP concerne les salariés, les actionnaires, les investisseurs, les fournisseurs et les clients, mais aussi l'État et les collectivités locales qui fournissent des infrastructures, organisent les marchés, qui édictent les lois et auxquels les entreprises doivent payer des impôts et des taxes. Clarkson (1995) souligne qu'il y a un fort niveau d'interdépendance entre l'entreprise et ses parties prenantes primaires, à tel point que la défaillance de l'organisation à l'égard d'une de ces parties prenantes primaires peut remettre en cause ses performances, mais aussi son existence même.

²³ Clarkson inclut dans ce groupe les médias et les groupes d'intérêt (associations, lobbyistes, ONG, etc.) qui ont la capacité de mobiliser l'opinion publique pour ou contre l'entreprise et ses activités, ce qui a des conséquences positives ou négatives sur sa performance.

entre les PP contractuelles, c'est-à-dire celles qui sont liées directement à l'entreprise par un contrat (les clients, les fournisseurs, le personnel et les actionnaires) et les PP non contractuelles (ou diffuses), c'est-à-dire les acteurs situés autour de l'entreprise et qui peuvent affecter ou être affectés par son activité sans pour autant se trouver en lien contractuel (les autorités publiques, les collectivités locales, les associations et ONG et l'opinion publique).

Friedman et Miles (2002) distinguent quatre groupes de PP selon une matrice à double critère. Ils soulignent que les PP peuvent être en rapports compatibles ou non avec les intérêts de l'entreprise et qu'elles peuvent aussi être nécessaires (internes) ou contingentes (externes). Les quatre types de PP issues de cette classification sont présentés dans la matrice suivante :

Tableau 2: La typologie à double critère des PP selon Friedman et Miles (2002)

	Nécessaires	Contingentes
Compatibles	Actionnaires Gestionnaires Partenaires	Grand public Organismes d'associations communes
Incompatibles	Syndicat Salariés Autorités publiques Clients Fournisseurs Certaines ONG	D'autres ONG Personnes lésées ou criminelles du public

Source : Damak Ayadi & Pesqueux, 2003

Les modèles traditionnels sont largement critiqués, car ils ne prennent pas en considération l'aspect dynamique de l'identification des PP (Bouglet & Joffre, 2018). Dans la mesure où les relations entre l'organisation et les PP évoluent plus ou moins rapidement, l'importance et la priorité accordées par l'entreprise à chaque PP doivent être révisées régulièrement (Bouglet et al., 2011; Bouglet & Joffre, 2018; Mercier, 2006). Le modèle de Mitchell et al. (1997) est considéré comme une première véritable référence d'identification des PP à partir d'une grille dynamique permettant de caractériser différentes catégories de PP (Bouglet & Joffre, 2018; Neville et al., 2011), toutefois son opérationnalisation soulève le débat au niveau de sa dimension (empirique ou normative) et notamment sur les critères de son utilisation.

Dans quelle mesure ce modèle permet-il d'aider les organisations à identifier et prioriser leurs PP ?

Dans le but de répondre à cette question, nous présentons la grille de Mitchell et al. en passant en revue les différentes approches de la TPP afin de proposer une grille de Mitchell et al. révisée à la lumière de ses discussions à la fois théoriques et empiriques.

- ***Le modèle de référence de Michell, Agle et Wood (1997)***

Le modèle de Mitchell et al. (1997), bien qu'il soit relativement ancien, est considéré par certains auteurs (S. Miles, 2017; Wagner Mainardes et al., 2012) comme un modèle de référence très pertinent²⁴, parce qu'elle comporte l'avantage de fournir un modèle non seulement descriptif, mais aussi dynamique. Cependant, cette vieille grille de Mitchell a fait l'objet d'une profonde discussion théorique auprès d'un certain nombre de chercheurs en mettant l'accent sur ses avantages et ses limites.

Le modèle de Mitchell et al. (1997) est fondé sur le principe qu'une PP est d'autant plus prioritaire qu'elle présente un grand nombre d'attributs : le pouvoir d'influencer le processus de prise des décisions organisationnelles, la légitimité dans les relations avec l'organisation, et le caractère urgent des droits et des attentes que les PP peuvent prétendre exercer sur l'entreprise (Mitchell et al., 1997).

Encadré 1: identification des attributs des PP

Le pouvoir : En s'inspirant des théories de pouvoir développée par des auteurs²⁵ comme (Dahl, 1957; Dowling & Pfeffer, 1975; Etzioni, 1964), Mitchell et al. (1997) concluent que le pouvoir est une relation dans laquelle un acteur est capable d'accéder à des ressources et d'imposer sa volonté. Ils soulignent que l'accès aux ressources physiques, matérielles, financières et immatérielles ou symboliques varie dans le temps ce qui rend le pouvoir provisoire, car un acteur peut acquérir ou perdre le pouvoir selon la possession ou non des ressources.

La légitimité : Mitchell et al. Adoptent la définition de Mark C. Suchman (1995) selon laquelle la légitimité est « *une perception ou une hypothèse généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, propres ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances* ». Bien qu'elle soit imprécise et difficile à opérationnaliser,

²⁴ L'article « Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts » de Mitchell et al. avait été cité 16 662 fois (source : Google scholar, 2021)

²⁵ Dahl (1957) définit le pouvoir comme « une relation entre acteurs sociaux dans laquelle un acteur social A peut amener un autre B à faire quelque chose qu'il n'aurait pas fait autrement »

cette définition a l'avantage de regrouper plusieurs éléments sociaux favorisant l'identification des PP ayant des attentes légitimes au sein d'un système social à plusieurs niveaux (individuel, organisationnel et sociétal) (Ali, 2015a).

Mitchell et al. (1997) considèrent que bien qu'ils soient étroitement liés, la légitimité et le pouvoir sont des attributs distincts et indépendants, qui peuvent se combiner pour créer une autorité définie comme l'utilisation légitime du pouvoir²⁶.

L'urgence : Mitchell et al. (1997) ajoutent aux attributs de légitimité et de pouvoir²⁷ un troisième attribut de l'urgence. Ils le définissent à partir de deux éléments : la sensibilité au temps et l'importance de la demande. La sensibilité de la demande est la frontière à partir de laquelle la PP considère que le délai de réaction de l'entreprise face à sa demande est inacceptable. L'importance de la demande ou l'importance de la relation pour le demandeur autrement est le degré d'intensité de la demande pour la PP. L'urgence désigne le seuil à partir duquel les demandes des PP appellent une attention immédiate.

Source : Mitchell et al. (1997)

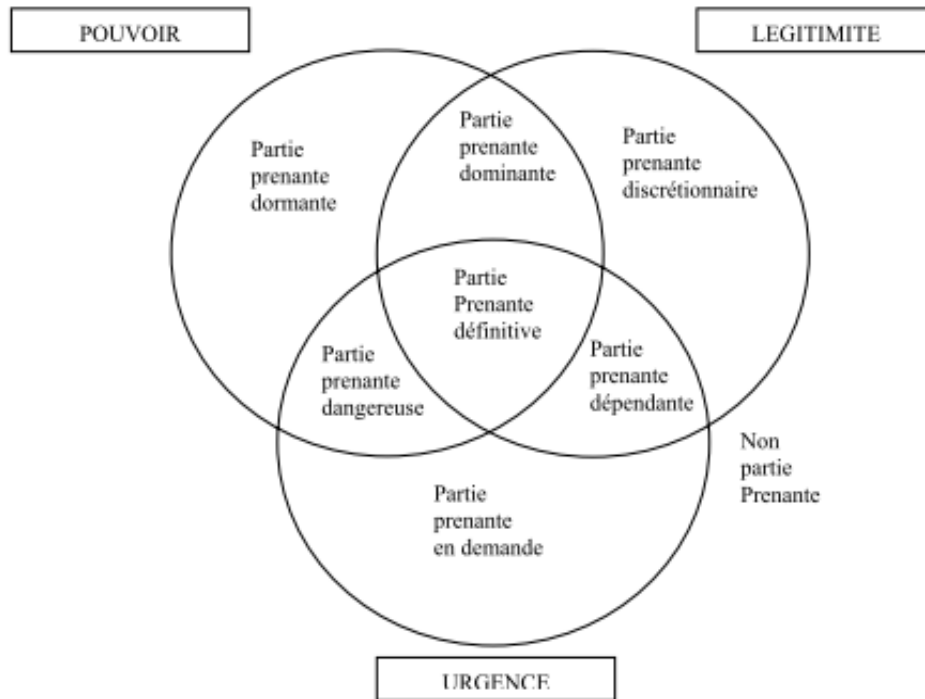
La typologie de Mitchell et al. (1997) est donc une typologie dynamique en raison de l'intégration de l'attribut de l'urgence. Elle permet de prioriser les PP « prégnantes » à partir de la perception qu'ont les dirigeants de leurs attentes, c'est-à-dire le nombre d'attributs octroyés par les dirigeants à chaque PP. Ainsi, cette typologie permet d'orienter les priorités du dirigeant vers les PP possédant le plus grand nombre d'attributs (les PP définitives), ou présentant une combinaison d'attributs nécessitant une attention particulière (les PP dominantes, dangereuses et dépendantes). Elle fournit ainsi une aide précieuse au dirigeant afin d'améliorer la performance de son organisation (Larrafié et al., 2015).

Selon le nombre d'attributs attribués par les dirigeants de l'entreprise à ses PP (1, 2 ou 3), Mitchell, Agle & Wood (1997) déterminent sept types de PP réparties en trois catégories : les parties prenantes « **latentes** », « **en attente** » et « **définitives** ».

²⁶ Mitchell et al. Adopte la définition de Mark C. Suchman (1995) de la légitimité (Suchman, 1995).

²⁷ Les attributs de pouvoir et de légitimité ont déjà été utilisés différemment par des auteurs pour identifier les parties prenantes.

Figure 2: Typologie des PP par attributs



Source : adapté de Mitchell, Agle & Wood, 1997, Figure 2, p.874

D'après ce schéma, les auteurs distinguent entre les catégories de PP suivantes :

- Les PP « **latentes** » (ou *latent stakeholders*) auxquelles le dirigeant ne reconnaît qu'un seul attribut, quel qu'il soit. Elles regroupent :
 - Les PP « **dormantes** », qui ont le pouvoir d'imposer leur volonté à l'organisation, mais comme elles n'ont pas de légitimité ou de requête urgente à formuler, leur pouvoir reste inutilisé ;
 - Les PP « **discrétionnaires** » ayant des attentes « légitimes », mais elles n'exercent aucune pression sur les dirigeants de l'organisation pour établir une relation avec elles en raison de l'absence des attributs de pouvoir et d'urgence. Pourtant, les managers peuvent choisir de le faire, en particulier dans une logique de RSE puisqu'il convient alors d'exercer aussi sa responsabilité discrétionnaire.
 - Les PP « **urgentes** » qui formulent des requêtes urgentes, mais comme elles ne disposent ni de pouvoir ni de légitimité, elles ne constituent pas une menace pour l'organisation. Mitchell, Agle & Wood les comparent aux « moustiques bourdonnant dans les oreilles des managers » : un bruit agaçant, mais pas suffisamment important pour qu'on s'en préoccupe réellement.

- La deuxième catégorie est constituée des PP « **en attente** » (*expectant stakeholders*) auxquelles les dirigeants reconnaissent la possession de deux des trois attributs. Elles sont dans une position plus active vis-à-vis de l'organisation. Il existe trois types de PP en attente :
 - Les PP « **dominantes** » (*dominant stakeholder*) possédant les deux attributs les plus importants pour influencer l'entreprise : le pouvoir et la légitimité. De ce fait, les managers devraient leur accorder de l'importance même si ses demandes ne sont pas urgentes.
 - Les PP « **dangereuses** » possèdent les attributs « urgence » et « pouvoir », elles sont qualifiées de « dangereuses », car elles peuvent adopter, à l'égard de l'organisation, un comportement coercitif, voire même violent. Les auteurs citent en exemple les extrémistes de tout bord qui peuvent aller jusqu'à perpétrer des crimes (attentats, enlèvements, etc.) pour faire entendre leurs exigences. C'est le caractère illégitime de ces PP et de leurs attentes qui les rend dangereuses. Il est très important pour l'organisation d'identifier ce type de PP pour anticiper, atténuer et/ou contrer la violence de leurs actions.
 - et les PP « **dépendantes** » (*dependent stakeholder*) expriment des demandes légitimes urgentes, mais elles n'ont pas le pouvoir nécessaire pour réaliser leurs objectifs. Pour faire valoir leurs attentes, elles dépendent du bon vouloir de l'organisation puisqu'elles n'ont aucun pouvoir sur elle ou du pouvoir d'autres PP qui leur servent, en quelque sorte, de relais.
- Enfin, la troisième catégorie est constituée des PP « **qui font autorité** » ou « **définitives** »²⁸ auxquelles les dirigeants reconnaissent trois attributs : les demandes urgentes, une relation légitime avec l'entreprise et le pouvoir de l'influencer dans leur sens. Les dirigeants de l'entreprise accordent à cette catégorie une grande importance et établissent avec elle une relation privilégiée en répondant en priorité à ses demandes.

Les acteurs qui n'ont aucun des trois attributs sont considérés comme étant non PP ou PP potentielles à l'entreprise, Mitchell, Agle & Wood, (1997, p 873) les placent donc à l'extérieur de leur modèle²⁹.

²⁸ Michell, et al. parlent de definitive stakeholders (p.873), tandis que certains auteurs traduisent le terme en parties prenantes «qui font autorité» (Traduction proposée par Mullenbach-Servayre, 2007)

²⁹ Figure 2. Stakeholder Typology: One, Two, or Three Attributes Present; (Mitchell et al, 1997: P874)

En se référant à la grille de Mitchell et al. (1997), Mainardes et al. (2012) ont développé une classification des PP à partir d'une étude approfondie menée auprès des organisations publiques et de leurs partenaires. Ils distinguent six catégories de PP à savoir : régulateur, contrôleur, partenaire, passif, dépendant et non PP. Les auteurs expliquent la relation entre l'organisation et ses PP en utilisant l'analyse factorielle des variables de pertinence, d'influence mutuelle et de participation, ce qui contribue à simplifier la classification des PP à travers les attributs de Mitchell et al.

Par contraste avec le modèle simplifié de Mainardes et al. (2012), Miles (2017) se réfère au modèle de Mitchell et al. (1997), qu'il considère comme étant très pertinent malgré ses limites, pour proposer une classification très développée et multidimensionnelle des PP. Le modèle de classification proposé par Miles constitue la première tentative systématique fondée sur plusieurs critères. Il étend la grille de Mitchell à trois catégories, basées sur l'analyse de 27 définitions théoriques, à un modèle de 16 catégories basé sur une analyse de 885 définitions recensées dans la littérature.

Les nombreux auteurs (Kaler, 2002; S. Miles, 2017) qui ont développé leurs modèles de classification des PP à partir de la grille de Mitchell (1997) la considèrent, malgré son ancienneté, comme étant un modèle de référence très pertinent pour prioriser les PP à partir des attributs octroyés par les dirigeants à chaque PP.

1.1.1.2. Les tensions entre les approches de la théorie des parties prenantes

Jusqu'au début des années 1980, le concept de PP a été mobilisé en management stratégique pour comprendre pourquoi les entreprises doivent prendre en compte les intérêts de leurs PP. Cependant, après la popularisation de la théorie par E. Freeman en 1984³⁰, la TPP est devenue une référence théorique incontournable dans la littérature sur l'éthique et la responsabilité sociale des entreprises (Mercier, 2006). Ainsi, la TPP est à l'origine une théorie stratégique avant de devenir une théorie éthique ou normative.

Dans le but de comprendre les raisons pour lesquelles les entreprises doivent prendre en compte leurs PP, les auteurs recourent souvent aux travaux de Donaldson & Preston (Donaldson & Preston, 1995) distinguant les dimensions descriptive, instrumentale et normative de la TPP.

³⁰ La théorie initiale de E. Freeman est une théorie stratégique, toutefois l'auteur est conscient de l'importance et la visée éthique de la théorie qui doit être à la fois stratégique et normative (Mercier, 2006).

Toutefois, certains auteurs (Damak Ayadi & Pesqueux, 2003, 2003; Mercier, 2006; Pensel, 2010) font état d'une approche stratégique ou managériale, d'une part, et d'une approche éthique ou normative, d'autre part.

La TPP est caractérisée par le manque de clarté et les controverses qui existent entre ses dimensions et ses approches, comme en témoignent les nombreux débats qui l'animent (Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 2010; Lépineux, 2006; Mercier, 2006; Tashman & Raelin, 2013). Notre objectif ici est de mettre en évidence les débats que soulève cette distinction entre les approches de la TPP. Dans un premier temps sont présentés les dimensions et les approches de la TPP, puis dans un deuxième temps sont analysés les débats et les tensions entre les deux approches de la TPP, enfin dans un troisième temps nous montrons que les approches de la TPP sont insuffisantes dans la mesure où elles se fondent sur la seule perception des dirigeants pour identifier les PP.

1.1.1.2.1. Les dimensions de la théorie des parties prenantes

Dans le but de comprendre les raisons pour lesquelles les entreprises doivent prendre en compte ses PP, la plupart des auteurs se réfèrent aux travaux des auteurs comme ceux de Donaldson & Preston (Donaldson & Preston, 1995) qui distinguent entre trois dimensions de la TPP à savoir la dimension descriptive, la dimension instrumentale et la dimension normative.

- ***La dimension descriptive***

Appréhendant l'entreprise comme une constellation d'intérêts des PP qui sont à la fois coopératifs et concurrents, la dimension descriptive a pour objet de représenter les relations de l'organisation avec son environnement. Il s'agit de caractériser les liens de l'entreprise avec ses PP et de décrire voire expliquer le comportement organisationnel à leur égard.

T. Donaldson et L. E. Preston (1995) soulignent que la TPP permet de décrire voire expliquer les relations entre l'entreprise et ses PP à travers un ensemble d'éléments tels que³¹:

- La nature de la firme c'est-à-dire la nature des relations qu'entretient l'entreprise avec ses PP. L'optique descriptive a pour objectif de décrire la manière dont les PP affectent les

³¹ Les auteurs se réfèrent également aux travaux antérieurs des auteurs comme (Brenner et Molander, 1977, Wang et Dewhirst, 1992 ; Clarkson, 1991 ; Halal, 1990 ; Kreiner et Bhambri, 1991) pour décrire et expliquer les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes dans la dimension descriptive.

décisions de l'organisation ou celle avec laquelle elles-mêmes sont affectées par ces mêmes décisions (Brenner et al., 1991);

- les processus de management, c'est-à-dire la manière dont les dirigeants pensent et gèrent concrètement leurs relations avec leurs PP (Brenner & Monalder, 1977);
- la façon dont les intérêts des PP sont pris en compte par l'entreprise considérée : sous la dimension descriptive, la TPP permet d'anticiper le comportement organisationnel à travers des éléments comme la nature des PP, leurs valeurs et leur influence (Wang & Dewhirst, 1992) ;
- la manière dont certaines entreprises sont vraiment gérées, c'est-à-dire, les démarches adoptées par les entreprises socialement responsables à l'égard de leurs PP (M. B. E. Clarkson, 1991).

Sous l'angle de la dimension descriptive, les dirigeants ou les managers prennent leurs décisions en tenant compte des intérêts des différentes PP. La dimension descriptive se limite à décrire voire à expliquer les comportements spécifiques des managers à l'égard des PP. Cependant, cette approche descriptive reste exploratoire, car elle ne permet pas de faire des liens entre la gestion des PP et la performance ou la réalisation des objectifs de l'organisation.

• *La dimension instrumentale*

La dimension instrumentale traite les différentes relations susceptibles d'exister entre la gestion des PP et la réalisation des objectifs de l'organisation : rentabilité, croissance...etc. selon cette approche, la gestion des PP aurait un impact positif sur la performance de l'organisation. Cette hypothèse est largement étudiée, en utilisant des méthodologies à la fois quantitatives et qualitatives. Toutefois, elle a permis de trouver des résultats mitigés et parfois contradictoires (Tashman & Raelin, 2013).

Donaldson et Preston soulignent en 1995 que de nombreuses études ont mobilisé des approches instrumentales fondées sur des méthodologies aussi bien quantitatives³² que qualitatives³³ afin de vérifier les liens entre la gestion des PP et les performances des entreprises. Cependant, quelle que soit la méthodologie adoptée, les auteurs concluent que les entreprises qui gèrent

³² Les auteurs ont cité plusieurs études qui ont utilisé des méthodes quantitatives pour tester l'approche instrumentale des PP : (Aupperle, Carroll, & Hatfield, 1985 ; Barton, Hill, & Sundaram, 1989; Cochran & Wood, 1984; Cornell et al., 1987; McGuire, Sundgren et Schneeweis, 1988; Preston et Sapienza, 1990; Preston, Sapienza et Miller, 1991)

³³ Les auteurs ont cité notamment les études réalisées par (Kotter et Heskett, 1992 ; O'Toole, 1985; voir aussi O'Toole, 1991)

leurs PP, toutes choses égales par ailleurs, ont tendance à réaliser des performances (commerciales, financières, sociales...) notamment par rapport aux entreprises traditionnelles qui ont opté pour d'autres approches comme l'approche contractuelle ou actionnariale. Ainsi, l'approche instrumentale des PP est une approche contingente dans la mesure où les résultats sont contingents à un certain type de comportement managérial adopté par les dirigeants de l'entreprise.

À la suite des travaux pionniers de Donaldson et Preston (1995), d'autres auteurs ont mobilisé cette approche instrumentale implicitement ou explicitement en utilisant des méthodologies différentes afin d'étudier plusieurs aspects stratégiques ou managériaux, tels que l'élaboration des stratégies organisationnelles fondées sur la prise en compte des pressions des PP (Trevino et Cochran 1999, Luoma et Goodstein 1999), la relation entre la performance sociale et la performance financière (Odgen et Watson 1999, Shawn, Berman, Wicks, Kotha, Jones 1999, Johnson et Greening 1999, Decock Good 2001, McWilliams et Siegel 2001).

L'examen des différentes définitions des PP permet de constater que la dimension instrumentale est quasi omniprésente dans les théories des PP. Ces dernières font souvent référence au caractère incontournable des PP pour la survie de l'entreprise. Les différentes définitions des PP indiquent clairement que les entreprises doivent coopérer au mieux avec leurs PP pour assurer leur survie. La gestion des relations avec les PP permet donc à l'entreprise de réaliser ses objectifs en termes de pérennité et de performance et de contribuer à la satisfaction des actionnaires. Ainsi, la prise en compte des intérêts des PP par les dirigeants s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise dont le soutien, l'implication et la collaboration de ses PP sont nécessaires pour la réalisation des objectifs de l'entreprise. Il s'agit donc d'une situation « gagnant-gagnant » qui ne présume en rien l'acceptation par l'entreprise de ses responsabilités éthiques.

- ***La dimension normative***

Donaldson et Preston (1995) soulignent que le cœur de la théorie des PP est normatif. Elle est ainsi une éthique fondée sur la dimension normative spécifiant les obligations morales que les managers doivent avoir envers, non seulement les actionnaires, mais aussi toutes les PP de l'entreprise.

Contrairement à la dimension instrumentale destinée à optimiser la performance de l'entreprise par le management des relations avec les PP, la dimension normative vise à introduire plus

d'éthique dans la gestion des relations avec les PP. Certains auteurs introduisent la notion de légitimité pour prioriser les intérêts des PP à prendre en compte : les PP sont « des individus ou groupes d'individus qui ont des intérêts légitimes dans les aspects procéduraux et/ou de fond de l'activité de l'entreprise » (Donaldson & Preston, 1995, p. 85).

Dans cette perspective normative, le raisonnement est presque inversé, car la prise en compte des PP s'effectue en fonction de leurs intérêts légitimes plutôt que de la performance économique attendue pour l'organisation elle-même ou certaines autres de ses PP primaires tels que les actionnaires. Ainsi, la TPP se fonde sur les comportements et les pratiques éthiques des dirigeants. Ces derniers identifient et priorisent les PP de façon à équilibrer leurs exigences et leurs attentes, parfois conflictuels.

Au-delà de la prise en compte éthique des intérêts des PP, la dimension normative met l'accent sur l'importance de la participation des PP dans la prise de décisions susceptibles d'affecter leur bien être (Evan & Freeman, 1993). En outre, la dimension normative se fonde également sur la relation fiduciaire que les dirigeants entretiennent avec leurs PP.

Les fondements éthiques de la TPP trouvent leurs origines dans plusieurs courants théoriques de la philosophie morale. Certains auteurs (Donaldson & Dunfee, 1999; Evan & Freeman, 1993) développent la dimension normative de la TPP et fondent leurs travaux, essentiellement, sur le principe de l'éthique kantienne³⁴ et de la théorie de la justice sociale de J. Rawls (1997), l'objectif étant de montrer que chaque PP mérite de la considération et un traitement équitable. Il existe ainsi un contrat social qui confère à l'entreprise l'obligation morale de contribuer au bien-être de la société.

Le fondement éthique de la dimension normative ne signifie pas que la TPP néglige l'importance de la dimension économique, mais, au contraire, en reconnaît l'aspect incontournable et constitue une tentative de réconcilier des logiques économique et éthique qui doivent ou devraient gouverner les stratégies des organisations. Dans cette perspective de réconciliation des aspects parfois conflictuels (économiques, sociaux et environnementaux), la TPP constitue un cadre pertinent pour modéliser la responsabilité sociale des entreprises à travers ses trois dimensions sous forme de trois cercles concentriques imbriqués.

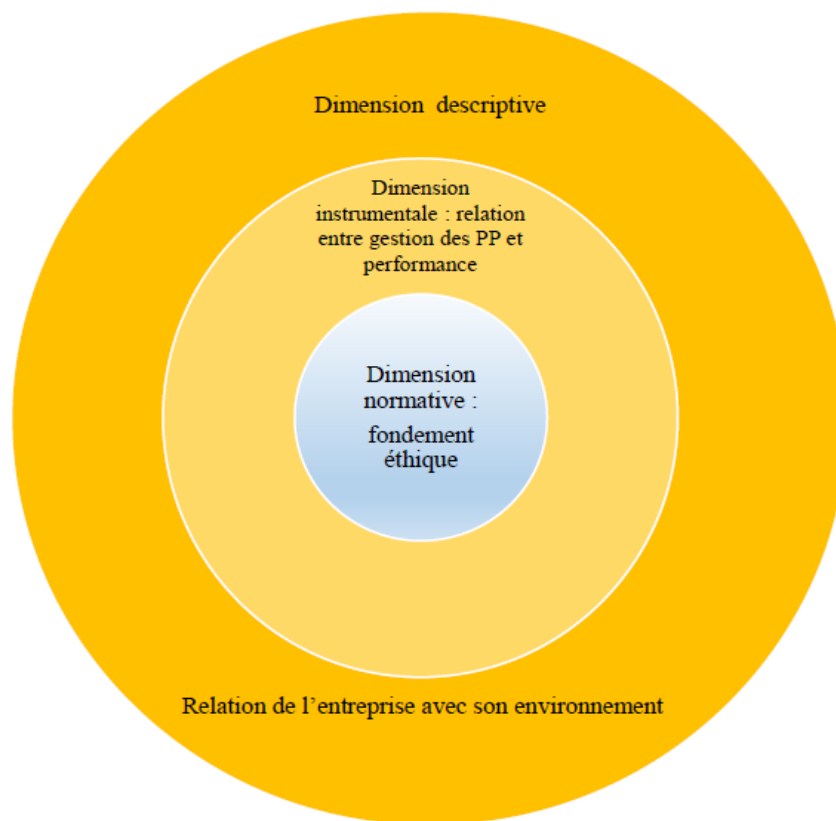
³⁴ Le principe philosophique formulé par Kant stipule que : « *chaque personne humaine possède une dignité fondamentale qui commande un respect absolu* ». cité par (Evan & Freeman, 1993)

Le cercle le plus large représente l'approche descriptive de la théorie, il permet de décrire et d'observer la nature des relations de l'entreprise avec ses PP.

Le cercle intermédiaire correspond à la dimension instrumentale permettant d'établir des relations de causalité entre la performance de l'entreprise et la gestion de ses PP.

Enfin, le noyau de la théorie est constitué par sa dimension normative qui lui confère ses fondements éthiques.

Figure 3: Les dimensions de la théorie des PP



Source : Dovergne, 2012

Cette représentation met en valeur la complémentarité des trois dimensions de la TPP. Cependant, certains auteurs (Damak Ayadi & Pesqueux, 2003; Ferrary & Pesqueux, 2004) distinguent entre deux grandes approches de la TPP, mobilisées pour opérationnaliser la RSE et le développement durable des entreprises, à savoir l'approche managériale ou stratégique fondée sur les dimensions descriptive et instrumentale et l'approche éthique fondée sur la dimension normative.

Les TPP s'inscrivent donc dans les deux approches dont les paradigmes suscitent des débats en matière de leurs relations. Celles-ci peuvent être complémentaires ou opposées. En effet la première approche est basée sur une vision commerciale et utilitariste selon laquelle l'entreprise doit être socialement responsable à l'égard de ses PP afin d'améliorer sa performance. La deuxième approche quant à elle a pour une vision éthique ou normative selon laquelle la prise en compte des intérêts des PP est une obligation morale de l'entreprise à l'égard de son environnement le plus large.

1.1.1.2.2. Les approches de la théorie des parties prenantes

La question de l'identification des PP fait toujours débat bien qu'elle ait traversé de grandes phases d'évolution depuis le début des années 1980. Au-delà des principaux problèmes associés à l'identification des PP (les définitions diffèrent selon les auteurs, leurs conceptions peuvent être restrictives ou plus larges, le problème de l'arbitrage entre les attentes des différentes PP...), nous soulevons la question de la cohérence entre les approches stratégique et éthique afin de proposer un cadre capable d'identifier les PP en réconciliant les dimensions instrumentales et normatives. Pour ce faire, nous proposons de distinguer entre l'approche centrée essentiellement sur la performance organisationnelle (dimension instrumentale principalement) et l'approche fondée sur la légitimité des intérêts des PP (dimension normative).

- ***L'approche stratégique (ou managériale)***

Dans cette approche, la prise en compte des intérêts des PP est appréhendée sous l'angle stratégique (ou instrumental). Cela fait de leur prise en compte un moyen en vue d'une fin, qui est d'améliorer la performance de l'entreprise. Cependant, l'objectif de la performance ne signifie pas ici les bénéfices pour les actionnaires. Cette approche rejette l'idée que l'entreprise est une propriété des seuls actionnaires, car ils ne sont pas les seuls qui assurent la survie et le développement de l'entreprise. Toutefois, leur rôle n'est pas remis en cause, car ils restent des PP importantes.

Si l'objectif de création de valeur est primordial dans l'approche managériale, il est appréhendé de façon élargie. Les autres PP participent à sa réalisation, car ils sont des propriétaires d'autres facteurs de production autres que le capital (Charreaux, 2007).

Dans une vision managériale, les PP non-actionnaires peuvent être considérées comme des moyens au service de la réalisation des objectifs organisationnels et donc aux dirigeants de satisfaire leurs obligations fiduciaires vis-à-vis des propriétaires. Dans ce sens, la théorie permet aux dirigeants de l'entreprise d'identifier les PP et d'optimiser la gestion de leurs relations. Ainsi, les entreprises qui souhaitent réaliser des avantages compétitifs doivent entretenir des liens de coopération et de confiance mutuelle (Jones & Wicks, 1999).

Dans cette vision, les dirigeants sont des agents, non seulement des actionnaires, mais également de toutes les PP. Par conséquent, la théorie est appréhendée comme la théorie d'agence élargie à toutes les PP (Hill & Jones, 1992; Jones & Wicks, 1999; Mercier, 2006), toutefois la répartition de la valeur entre les différentes PP pose des problèmes dont la résolution peut être le recours aux principes éthiques afin de légitimer les intérêts de chaque PP.

- ***L'approche éthique de la théorie des PP***

Bien que l'ouvrage initial de E. Freeman (1984) soit centré principalement sur les aspects stratégiques du management des PP, ses travaux postérieurs sur la TPP se fondent sur les principes normatifs et l'introduction de l'éthique dans le management des PP. L'auteur souhaite fonder des relations morales entre les dirigeants et les PP.

Le fondement normatif constitue un élément essentiel pour justifier la TPP dans son ensemble en passant par son approche éthique où la justification morale est centrale à son approche managériale dont les moyens et les fins sont moralement acceptables (Lépineux, 2006; Mercier, 2006).

De nombreux auteurs, principalement Freeman, ont mis l'accent sur les questions éthiques comme étant d'une grande importance dans la justification de la théorie des PP fondée sur la dimension normative. Pour ce faire, les auteurs tentent d'expliquer le noyau normatif de la théorie à partir des différentes théories relevant de la philosophie morale dont les interprétations sont très différentes et parfois contradictoires. Par conséquent le fondement normatif de la TPP ne fait pas l'objet d'un accord entre les chercheurs.

La revue de la littérature sur les approches éthiques de la TPP montre la diversité et la divergence des points de vue exprimés sur le sujet de fondement normatif de la théorie. Le noyau normatif accepte donc des représentations différentes selon l'angle de son traitement, par conséquent il existe plusieurs TPP.

Ainsi, le même auteur E. Freeman (souvent en co-auteur) interprète différemment le fondement normatif de la TPP en adoptant successivement :

- l'approche kantienne pour formuler les principes de management éthique des entreprises : l'entreprise doit être dirigée pour le compte de ses PP, celles-ci doivent être reconnues et impliquées dans la prise des décisions qui affectent leur bien-être (Evan & Freeman, 1993; Freeman, 2000) ;
- la théorie de la justice sociale vue sous l'angle de l'équité de J. Rawls (1971) selon laquelle chacune des PP a droit à l'égalité de traitement, c'est-à-dire à une égale considération en respectant le principe de voile d'ignorance. Autrement dit, les PP délibèrent de façon équitable derrière le voile d'ignorance afin d'assurer la représentation des intérêts de tous les acteurs (Edward Freeman & Evan, 1990; Freeman, 1994).

Dans cette perspective, d'autres auteurs (Freeman, 1994, 2010; Phillips, 1997) tentent de formuler des visions éthiques sous l'angle de la justice sociale. Cette dernière vise à motiver les dirigeants à introduire plus d'équité dans l'identification et la priorisation des PP, tout en respectant les valeurs féminines, l'existence d'un contrat social implicite et les principes de la justice distributive (Mercier, 2006).

Certains auteurs comme (Donaldson & Dunfee, 1999) (Donaldson & Dunfee, 1999) soulignent que l'identification des PP se fait dans une approche normative en donnant force de loi à des normes éthiques locales dans le cadre de contrats microsociaux. Les auteurs soutiennent que les attentes des PP sont légitimes à condition qu'elles respectent les normes locales compatibles avec des hypernormes, c'est-à-dire des principes éthiques fondamentaux à l'existence humaine reflétant la convergence des croyances culturelles, religieuses et philosophiques concernant l'éthique, les droits et les obligations.

Cette évolution de la théorie des PP montre qu'elle est très hétérogène dans sa vision éthique. Il peut y avoir recours à d'autres approches éthiques, comme l'éthique de la discussion d'Habermas et l'approche aristotélicienne de l'éthique. Quelle que soit l'approche adoptée, l'identification des PP s'effectue à travers les perceptions des managers c'est-à-dire du point de vue des dirigeants. Ceci soulève la question éthique de l'identification des PP fondée sur les seules perceptions managériales. De même la question du rapprochement entre les approches éthique et managériale fait toujours l'objet d'un débat, malgré les tentatives qui plaident pour

une convergence entre les deux pôles (Jones & Wicks, 1999), d'autres auteurs considèrent cette convergence comme prématurée (Mercier, 2001).

En s'inscrivant dans la lignée des débats sur l'importance de l'intégration des approches éthiques et managériales des PP (Freeman, 1994, 2010; Mitchell et al., 1997), il s'avère que la perception des PP à partir du point de vue du management a été peu discutée bien que les limites de cette approche managériale aient pu être signalées. Dans l'objectif de proposer un modèle théorique permettant de croiser le regard que portent les dirigeants sur les PP avec celui fondé sur une approche territoriale, nous adoptons le modèle de Mitchell et al. (1997) comme étant un modèle de référence qui tente de combiner l'approche stratégique et l'approche éthique. Toutefois, le modèle est largement critiqué, car il présente certaines limites qu'il faut d'abord discuter en vue de les prendre en compte dans une approche territoriale qui fera l'objet de la section suivante.

1.1.2. Analyse critique des modèles traditionnels de l'identification des PP : discussion à partir de la grille de Mitchell et al (1997)

Notre choix de la grille de Mitchell et al. (1997) est justifié par son caractère dynamique, dans le sens où l'identification des PP évolue dans le temps et en fonction de l'attention portée par le manager. N'importe quelle PP peut changer de catégorie en acquérant – ou au contraire, en perdant – un des attributs. Toute « carte » des PP établie à partir de ce modèle n'est donc valable qu'au moment précis où la perception des dirigeants et managers de l'organisation est étudiée. De plus, au sein de chaque attribut il existe une graduation. Chaque attribut « s'opérationnalise sur un continuum » (Mitchell et al., 1997, p. 881) et dépend du regard porté par le manager. De plus, les attributs s'influencent mutuellement, car le degré de présence d'un attribut agit sur le poids des autres attributs.

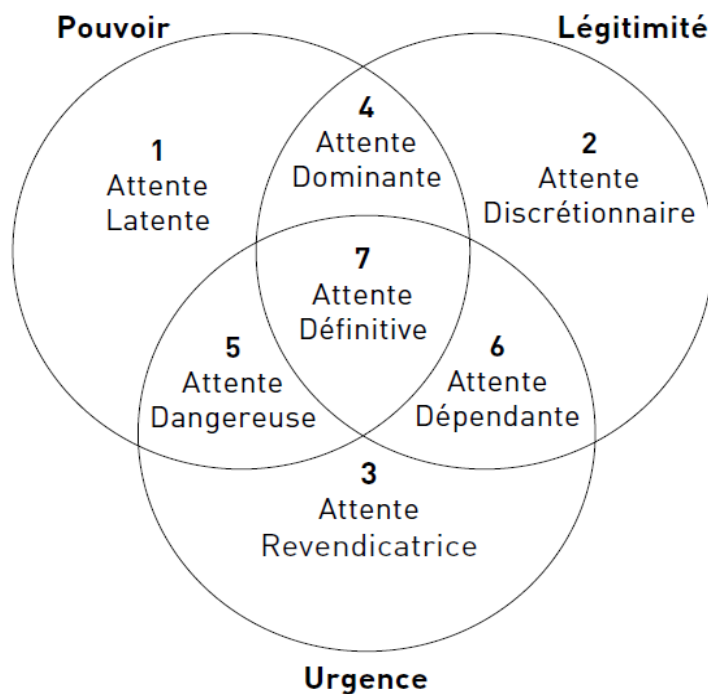
Malgré les avantages de la théorie de Mitchell et al., d'autres auteurs (Ali, 2015a; Bouglet & Joffre, 2018; Neville et al., 2011) soulignent qu'elle a des faiblesses qu'il faut corriger pour que le modèle soit plus efficace en matière d'identification et de priorisation des PP.

1.1.2.1. Proposition d'un cadre théorique centré sur les attentes

Le modèle de Mitchell et al. est aussi critiqué parce qu'il se fonde sur l'analyse la PP comme objet alors qu'une même PP peut avoir des attentes ayant des attributs différents, de même que

plusieurs PP peuvent avoir des attentes communes (Fassin, 2009). Plutôt que de porter l'analyse sur les PP, les auteurs (Bouglet & Joffre, 2018; Neville et al., 2011) proposent d'analyser les attentes c'est-à-dire les revendications particulières sur lesquelles une ou plusieurs PP souhaitent obtenir satisfaction. Il s'agit ici d'affecter les attributs de légitimité et d'urgence aux attentes, et non plus aux PP, pour juger de l'importance d'une demande. Ainsi, une attente pourra être légitime, urgente et portée par une PP possédant ou non du pouvoir (Bouglet & Joffre, 2018). La gestion des PP se fait donc à partir des priorités attribuées aux attentes et non aux PP.

Figure 4: classification des attentes des PP selon les attributs de Mitchell et al (1997)



Source : Bouglet & Joffre, 2018

Cependant, la gestion des attentes des PP soulève la question des coalitions dont le risque d'excès d'utilisation du pouvoir est très élevé (Ali, 2015a; Bouglet & Joffre, 2018). La création des coalitions permet aux PP de renforcer leurs actions collectives et d'améliorer leur position sociale. La gestion par les attentes a permis aux PP alliées d'accéder à plus de ressources leurs permettant d'avoir plus de pouvoir (Ali, 2015a).

Dans ce sens, les attributs de légitimité, et surtout de pouvoir, restent ambigus et doivent être nuancés, parce que le pouvoir dépend des ressources dont dispose chaque PP et que la perception de la légitimité est différente selon les auteurs.

Au niveau des dimensions de la théorie des PP, Ali (2015) considère que la théorie de Mitchell et al. est beaucoup plus instrumentale que normative³⁵. Il souligne que la théorie des PP ne devrait pas se limiter à la simple description des PP comme un mode de fonctionnement des organisations, mais elle doit élargir leur horizon en reconnaissant un éventail plus large de PP et/ou tous les intérêts des PP sont intrinsèquement importants (Fassin, 2012; Freeman, 2010). Dans une même perspective, l'auteur distingue entre les entreprises PP³⁶, c'est-à-dire celles qui se fondent sur une gestion des PP accommodantes et proactives, et les entreprises non PP, c'est-à-dire réactives et défensives.

En soutenant que la théorie des PP est une théorie proactive accommandante, Ali (2015) développe un système de visibilité des PP pour les entreprises proactives et accommodantes à partir du modèle de Mitchell et al. (1997). Il est basé sur l'hypothèse que les organisations ayant une attitude réactive envers les PP sont des organisations accordant plus d'importance aux PP ayant du pouvoir. Il souligne aussi que les entreprises proactives pourraient considérer la légitimité d'une PP plus importante dans une perspective sociale et éthique.

1.1.2.2. Vers un modèle de Mitchell et al. révisé

Neville et al. (2011) revisitent et développent la théorie de Mitchell et al. (1997) sur l'identification et la prégnance des PP. Ils identifient trois faiblesses à surmonter pour que la théorie soit plus pertinente en matière de priorisation des PP. Les auteurs soutiennent, premièrement, que l'urgence n'est pas pertinente pour identifier les PP, car elle est partiellement motivée par la probabilité de la réalisation du contenu de la demande³⁷. Deuxièmement, c'est principalement la légitimité morale, et non pragmatique, de la prétention des PP qui s'applique

³⁵ Mitchell et al (1997) soulignent que leur théorie est à la fois empirique et normative, toutefois Ali sous-estime sa dimension normative et propose de la réviser et la réorienter vers une théorie de gestion normative.

³⁶ Il existe des normes normatives minimales pour que les organisations soient classées comme des entreprises parties prenantes.

³⁷ Ali (2015) rejoint l'argument de Neville et al (2011) et considère que l'urgence en tant qu'attribut est `` subsumée dans l'attribut de pouvoir.

à la prégnance. Troisièmement, ils considèrent que la prégnance des PP variera à mesure que les degrés des attributs varieront.

En considérant la TPP comme étant une théorie de gestion normative (Ali, 2015a) propose un schéma de la prégnance des PP pour les organisations à partir du modèle de Mitchell et al. (1997), en introduisant un nouvel attribut variable « organisation ». La proposition de Ali réaffirme l'aspect normatif de la TPP en plaçant les considérations normatives au centre de la typologie de la prégnance des PP.

Ali développe en 2015 un modèle de PP, à partir de la grille de Mitchell et al (1997), fondé sur l'introduction de l'organisation comme troisième attribut de la prégnance, le rejet de l'attribut de l'urgence et la révision des attributs de légitimité et de pouvoir dans une logique de PP normative.

1.1.2.2.1. Les attributs des PP révisés

La légitimité : par contraste au modèle initial de Mitchell et al. (1997) où le statut de PP est conditionné par l'obtention de l'un des attributs (légitimité, pouvoir ou urgence), Ali (2015) considère que la TPP est une théorie normative de la gestion. Par conséquent, la légitimité devrait être la caractéristique cruciale de la prégnance des PP, sans laquelle le statut de PP ne peut être attribué à aucun acteur (Ali, 2015a). Par implication, cela signifie que le pouvoir seul ne suffit pas pour qualifier un acteur comme étant PP.

Contrairement à la théorie de Mitchell et al (1997) fondée sur une approche composite de trois types de légitimités (morale, pragmatique et cognitive)³⁸, Ali (2015) adopte la perception de la légitimité morale³⁹ (Neville et al., 2011) selon laquelle la légitimité est déterminée à travers les normes éthiques. Ces dernières sont dérivées de sources personnelles, organisationnelles et sociales de comportement éthique. La légitimité doit être évaluée d'une manière collective (non plus uniquement par les managers) en concertation entre les dirigeants, les PP elles-mêmes et la

³⁸ Mitchell et al. (1997) reconnaissent que cette définition (Suchman, 1995) est difficile à opérationnaliser, mais ils l'acceptent, car elle capture la nature sociale de la légitimité et représente «un bien social souhaitable» (Mitchell et al., 1997, p. 866), qui est plus significatif et plus large que la perception individuelle de la légitimité.

³⁹ Selon Suchman (1995) La légitimité morale reflète « les croyances quant à savoir si l'activité d'un acteur favorise effectivement le bien-être de la société, comme défini par le système de valeurs socialement construit du public » (Mitchell et al., 1997, p. 866-867).

société. Dans ce sens la légitimité est de nature socialement construite (Tashman & Raelin, 2013).

Au-delà du débat sur la distinction entre la légitimité des PP et celle de leurs revendications (Bouglet & Joffre, 2018; Eesley & Lenox, 2006; Neville et al., 2011), Ali (2015) souligne que les deux légitimités sont importantes et sont combinées pour déterminer la légitimité globale d'une PP.

De même, l'auteur soutient l'hypothèse de Suchman (1995) que l'intérêt de l'organisation pourrait être encadré dans la convenance morale (les intérêts organisationnels peuvent être considérés comme similaires aux intérêts de la société) et que les dirigeants et les PP co-déterminent la légitimité globale dans le respect des normes morales, institutionnelles, culturelles, juridiques et politiques socialement construites (Mitchell et al., 1997; Suchman, 1995).

Le pouvoir : le pouvoir est un attribut principal qui caractérise mieux la relation entre l'organisation et ses éventuelles PP (Agle et al., 2008; Eesley & Lenox, 2006; Mitchell et al., 1997). Cependant, le pouvoir ne suffit pas à lui seul pour donner à un acteur le statut de PP. En outre, le pouvoir doit être compris en fonction de la nature de l'interaction entre les PP et l'organisation (Ali, 2015a).

Il est à souligner aussi que le pouvoir peut être compris dans le contexte de la reconnaissance des PP, non seulement à travers des perceptions managériales (M. Clarkson, 1995; Mitchell et al., 1997) et instrumentales (Freeman, 1984; Hill & Jones, 1992), mais également sur la base de la théorie des réseaux sociaux. Celle-ci précise qu'une PP peut devenir plus importante en obtenant plus de pouvoir grâce à des alliances et des coalitions (Bouglet & Joffre, 2018; Frooman, 1999; Neville & Menguc, 2006).

Ali (2015) mobilise la perception du pouvoir appliquée par Mitchell et al (1997)⁴⁰ et lui ajoute l'attribut de l'urgence qu'il rejette comme attribut indépendant et distinct des autres. Le pouvoir s'acquiert par l'accès aux ressources physiques ou de force (pouvoir coercitif) ou matérielles/

⁴⁰ (Ali, 2015b, p. 160-161)

financières (pouvoir utilitaire) ou immatérielles 'symboliques' (pouvoir normatif) (Fassin, 2012)⁴¹.

En plus des éléments de la perception du pouvoir de Mitchell et al. (1997)⁴², Ali (2015) propose que le pouvoir, comme les autres attributs, soit une variable socialement construite, c'est-à-dire codéterminée dans le respect des normes de la société.

L'organisation : certains auteurs (Ali, 2015a; Neville et al., 2011) rejettent «l'urgence» en tant qu'attribut des PP et soutiennent qu'il est nécessaire d'inclure l'agence des PP, c'est-à-dire leur organisation, dans la typologie de la prégnance des PP.

Certains auteurs soulignent que les PP organisées en réseaux ou en coalition peuvent influencer l'entreprise, son fonctionnement et la prise de décision organisationnelle (Bouglet & Joffre, 2018; Frooman, 1999; Neville & Menguc, 2006). Ainsi, l'organisation des acteurs peut exercer une influence très importante sur le pouvoir de l'entreprise, parce que les PP forment des alliances, coopèrent avec d'autres PP et affectent la prise de décisions organisationnelles⁴³. En outre, la codétermination socialement construite des PP implique une communication multilatérale entre les dirigeants et les PP organisées (Mitchell et al., 1997; Tashman & Raelin, 2013).

Considérée comme un état atteint et non pas comme un potentiel⁴⁴, l'organisation peut être définie comme étant « un groupe d'acteurs organisés dans un but précis, comme un club, un syndicat ou une société»⁴⁵. Ali (2015) introduit l'organisation dans la prégnance des PP en faisant l'hypothèse que les organisations et leurs dirigeants accorderont une plus grande attention aux groupes qui sont organisés et ont une voix collective.

⁴¹ En plus des sources du pouvoir, l'auteur accepte que le pouvoir existe lorsqu'un acteur social, A, peut amener un autre acteur social, B, à faire quelque chose que B n'aurait pas fait autrement (Dahl, 1957; Mitchell et al., 1997).

⁴² Le pouvoir est un phénomène provisoire et potentiel, dont les types peuvent exister dans des combinaisons ou indépendamment.

⁴³ Du point de vue du mouvement social, il a été avancé que les parties prenantes peuvent avoir une certaine influence, mais lorsqu'elles se regroupent avec des représentants actifs tels que les syndicats, les associations de consommateurs et d'autres groupes de pression, leur influence augmente (Fassin, 2009).

⁴⁴ Presque toutes les parties prenantes peuvent avoir le potentiel de s'organiser, mais ce travail s'intéresse davantage à l'état de l'organisation atteint pour un objectif spécifique et contre une ou des organisations particulières. Inversement, il existe des entités qui ont une légitimité, mais qui ne sont pas organisées.

⁴⁵ La définition de l'organisation par le Webster New World Dictionary cité par (Ali, 2015b, p. 162)

Trois facteurs expliquent donc l'importance d'introduire l'organisation comme attribut des PP :

- Premièrement, elle rend plus opérationnelle la codétermination socialement construite des PP,
- deuxièmement, elle permet de résoudre les problèmes de multiplicité, de complexité et des incertitudes des acteurs en appliquant une compréhension dynamique à la prégnance des PP,
- troisièmement l'organisation rend la prégnance des PP plus normative, car elle permet aux PP sociétales de faire partie du processus de reconnaissance des PP.

L'organisation et le pouvoir peuvent exister ensemble ou indépendamment. Par conséquent, l'organisation ne peut pas être subsumée au pouvoir, car, contrairement à l'urgence, elle peut exister indépendamment et dans certains cas être un antécédent de pouvoir. De même, la légitimité et l'organisation peuvent également exister indépendamment⁴⁶, ou d'une manière dépendante ou causale affirmant que la légitimité est projetée à un public plus large ou même rendue opérationnelle par l'organisation.

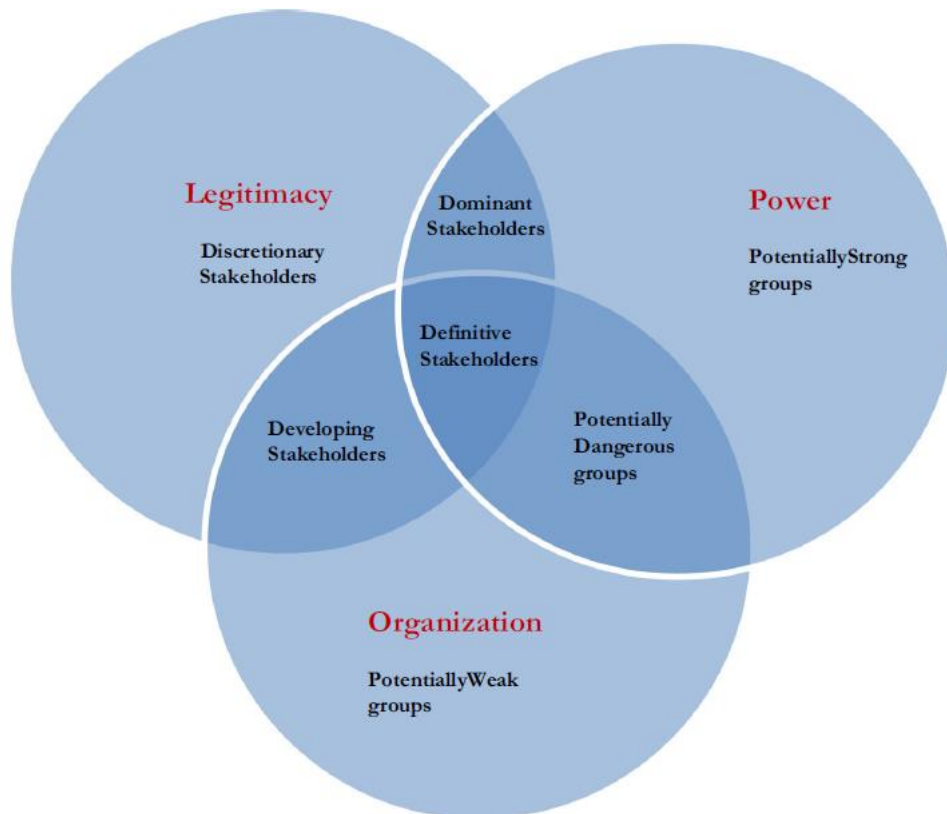
Contrairement à l'urgence, l'organisation permet d'opérationnaliser indépendamment les processus d'identification et de priorisation des PP. En plus d'aider les dirigeants à identifier et à hiérarchiser les PP, l'organisation contribue aussi à créer l'urgence des demandes des PP à considérer par l'entreprise (Ali, 2015a).

1.1.2.2.2. La typologie révisée par Ali (2015)

Selon le nombre d'attributs socialement octroyés à chaque PP, Ali (2015) propose une typologie des PP révisée dans la figure suivante :

⁴⁶ Il y a des entités, par exemple la mafia, les syndicats du crime et les terroristes qui sont organisés, mais qui n'ont pas de légitimité.

Figure 5: révision de la prégnance des PP



Source : Ali (2015)

Les révisions des attributs de Ali excluent de la catégorie des PP de Mitchell et al. (1997) trois acteurs et les considèrent comme des PP potentielles (ou acteurs non-PP). Contrairement à la grille de Mitchell et al., présentant les PP en trois catégories selon le nombre d'attributs, Ali classe les acteurs en deux grandes catégories selon la possession ou non de l'attribut de légitimité : catégorie des PP et celle des non-PP (ou PP potentielles).

- ***Catégorie des parties prenantes potentielles***

Les groupes qui n'ont pas de légitimité ne sont pas considérés comme des PP, mais ils sont à des niveaux de potentiel différents de devenir PP selon le nombre d'attributs qu'ils détiennent. Cette catégorie comprend trois sous-catégories : la catégorie des PP potentiellement dangereuse (pouvoir), celles des PP faibles (organisation) et celle des PP fortes (pouvoir et organisation).

Puisque la gestion des PP est un phénomène social et dynamique, les relations avec les acteurs potentiels doivent être gérées avec prudence, car ils peuvent devenir des PP à mesure qu'ils gagnent en légitimité.

Les acteurs potentiellement faibles possèdent une organisation, mais ils n'ont pas de pouvoir, leurs attentes ne sont pas aussi légitimes. Ces acteurs peuvent changer le degré de leur organisation de manière à ce qu'ils obtiennent le pouvoir et, à un certain point, même la légitimité. Par conséquent, il est possible que ces groupes deviennent des PP, quoiqu'éloignées (Ali, 2015a).

Les acteurs potentiellement dangereux ont déjà le pouvoir, mais ils n'ont ni légitimité ni organisation. Il suffit qu'ils acquièrent un seul attribut supplémentaire de légitimité pour devenir des PP.

Enfin, des groupes potentiellement forts ont le pouvoir et l'organisation et, grâce à une organisation ciblée, ont le potentiel de gagner en légitimité et de devenir des PP définitives.

- ***Catégorie des parties prenantes***

Cette catégorie regroupe des individus et/ou des groupes d'individus. Ces entités sont des PP, car elles possèdent toutes une légitimité. Elles ont différents degrés d'influence sur les entreprises et leurs dirigeants, en fonction de la présence ou non d'autres attributs.

Les PP discrétionnaires sont des PP dotées de la légitimité, elles n'ont ni du pouvoir ni d'organisation. Il s'agit des organismes, des individus ou des groupes qui représentent des populations indigentes ou privées de leurs droits dans différentes parties du monde. Ces PP sont pour la plupart des bénéficiaires de la philanthropie d'entreprise (Mitchell et al. 1997).

Les PP dominantes possèdent une légitimité et un pouvoir, et leur influence sur l'entreprise est certaine. Cependant, elles ne possèdent pas d'organisation et, par conséquent, elles ne sont pas une PP définitive de l'entreprise.

Les PP en développement possèdent une légitimité et une organisation. Cependant, leur potentiel d'acquisition du pouvoir est lié à la formation de coalitions et à l'accès à de plus grandes ressources.

Enfin, *les PP définitives* possédant une légitimité, un pouvoir sur l'entreprise et se sont organisées envers l'entreprise de manière à défendre leurs intérêts spécifiques.

Conclusion

L'évolution des critiques au sein de la TPP a conduit à adapter la grille de Mitchell et al. (1997) pour qu'elle soit centrée non pas sur les PP, mais sur leurs attentes. Les différents modèles proposés par les auteurs continuent à identifier les PP à partir des perceptions managériales pour tenir compte de qui et de ce qui devrait être important pour l'entreprise. Même si ces perceptions ne sont pas uniquement le fait des managers, elles peuvent être socialement construites. Ainsi, nous nous demandons si, d'un point de vue éthique, la perception des dirigeants est suffisante pour identifier les PP, d'autant plus que la théorie a une dimension normative au-delà de la problématique de son instrumentalisation.

Il est en effet à noter que les différentes définitions proposées par les auteurs ont tenté de qualifier les PP sans questionner la perspective managériale à partir de laquelle cette qualification se conçoit. Depuis son apparition, la TPP s'est focalisée sur les critères d'évaluation des PP pour pouvoir être opérationnalisable, mais la question de « qui décide de qui sont les PP » n'a pas été remise en cause depuis dans le débat éthique sur la gouvernance. Or, dans un contexte évoluant sous l'influence du développement durable qui a trait à une action et une organisation collective justifiées par une gouvernance respectant les droits et obligations de chacun des acteurs participants, la question qui se pose est de savoir s'il est justifié d'un point de vue éthique que ce soit le seul point de vue des dirigeants actuels des entreprises qui doit être adopté.

1.2. De l'analyse critique de la TPP à la proposition d'une approche territoriale

En-dehors du fait que les dirigeants prennent souvent des décisions sans tenir compte du pouvoir, de la légitimité et de l'urgence des PP ou de leurs intérêts (Frooman, 1999; Magness, 2008; Neville & Menguc, 2006; Tashman & Raelin, 2013), des études ont montré que les fondements théoriques de l'approche managériale étaient insuffisants (première section), ce qui conduit notamment à s'interroger sur le bien-fondé d'une conception *a-priori* de ce que peuvent être des PP, et sur l'intérêt d'une approche qui permettrait de faire émerger les PP à partir de l'observation d'un terrain.

Dans cette perspective, nous proposons d'abord de discuter les insuffisances éthiques des approches managériales des PP. Nous montrons enfin que le territoire en tant que lieu d'incarnation de la personne humaine permettra de dépasser les principales limites des approches managériales (la grille de Mitchell et celles qui l'ont suivi).

1.2.1. Analyse critique de la TPP : insuffisance des perceptions managériales

Des auteurs comme (Asher et al., 2005; Hill & Jones, 1992; Tashman & Raelin, 2013) identifient, à travers une approche fondée sur la combinaison de la théorie des PP et de la théorie d'agence, les raisons pour lesquelles les perceptions managériales ne sont pas suffisantes pour identifier les PP. Ils soulignent que plusieurs frictions du marché peuvent conduire à des contrats incomplets dans les relations entre l'entreprise et ses PP. Il s'agit essentiellement de la rationalité limitée, de l'opportunisme, des asymétries d'information et des intérêts contradictoires des PP (Tashman & Raelin, 2013).

1.2.1.1. La rationalité limitée des dirigeants

La rationalité limitée résulte essentiellement des capacités cognitives limitées et de l'imperfection des informations qu'ont les dirigeants de l'entreprise sur les PP, notamment lorsque leurs intérêts sont tacites et/ou difficilement perceptibles. En effet, les dirigeants rencontrent des difficultés cognitives et rationnelles matières d'identification des PP. ces difficultés sont accentuées dans le cas où les PP sont indirectement liées à l'entreprise à travers des contrats implicites (Asher et al., 2005) ou dans le cas où l'entreprise opère à l'international

avec des PP multiples ayant des attentes normatives et culturelles différentes que les dirigeants ignorent ou ne connaissent pas parfaitement (Tashman & Raelin, 2013).

Par exemple, les dirigeants des grandes entreprises installées dans les pays du Nord ont du mal à comprendre les attentes⁴⁷ des PP de leurs filiales ou celles de leurs partenaires (des sous-traitants ou des prestataires de services ou encore des fournisseurs) installés dans les pays en développement. En outre, les dirigeants peuvent recevoir des informations non fiables auprès des dirigeants de leurs partenaires locaux dans les pays où la gouvernance sociale et environnementale est très faible. En effet les dirigeants de certains organismes du Sud se méfient de la divulgation des attentes sociales et environnementales de leurs PP afin d'éviter d'aliéner les exigences des clients des pays qui ont une bonne gouvernance sur ces questions (Vogel, 2010). De même, les différences sociales et culturelles peuvent empêcher les dirigeants du pays du nord à développer des stratégies de gestion des PP légitimes dans les pays du Sud (Marano & Tashman, 2012).

Les dirigeants peuvent ignorer l'importance des PP s'ils n'ont pas les capacités cognitives nécessaires. En effet, l'identification et la priorisation des PP impliquent des compétences managériales en matière de collecte, de stockage et du traitement des informations sur les PP et leurs intérêts. Toutefois, les dirigeants utilisent souvent l'heuristique, en simplifiant les processus décisionnels, ce qui rend la prise en compte des intérêts tacites et indirects des PP plus difficile (Tashman & Raelin, 2013). Par conséquent, les limitations cognitives et la prise de décision heuristique peuvent introduire des biais cognitifs systématiques qui peuvent affecter les décisions des dirigeants en matière de l'identification et de la priorisation des PP⁴⁸.

1.2.1.2. L'opportunisme et l'asymétrie de l'information

Dans un contexte marqué par des ressources limitées et la recherche immodérée du profit, les dirigeants peuvent adopter un comportement opportuniste envers les PP. En effet, les dirigeants opportunistes ignorent les attentes des PP bien qu'ils aient toutes les informations fiables et suffisantes pour justifier la légitimité d'une attente.

⁴⁷ Exemple d'attentes difficile à comprendre : Respect des règles du travail décent et de la protection de l'environnement.

⁴⁸ Des auteurs comme Baron (2007) identifient plusieurs biais cognitifs dans la recherche psychologique avec des implications pour la gestion des parties prenantes. Il s'agit par exemple des biais intentionnels (ou émotionnels), de la bienfaisance et de l'hypothèse du monde juste.

Le comportement opportuniste des dirigeants ne se fait pas au hasard, mais il se manifeste clairement dans des environnements institutionnels où il manque des mécanismes de gouvernance pour protéger les intérêts légitimes des différentes PP (Marano & Tashman, 2012). Le comportement opportuniste des dirigeants s'appuie sur un certain nombre d'hypothèses (Harrison et al., 2010) à savoir :

- la PP n'avait pas le pouvoir d'imposer ses attentes,
- elle ne serait pas en mesure de générer un pouvoir symbolique sur l'entreprise,
- elle ignore ou perçoit mal ses propres intérêts.

Par ailleurs, l'asymétrie des informations peut amplifier le déséquilibre du pouvoir entre l'entreprise et ses PP dans la mesure où les dirigeants peuvent ignorer les intérêts des PP prégnantes. L'asymétrie résulte essentiellement du manque de communication *a priori* ou de la communication des informations imparfaites et incorrectes par les dirigeants à leurs PP. Ceci pourrait donner aux dirigeants opportunistes la possibilité d'exploiter les informations asymétriques et d'influencer la capacité d'une PP à comprendre et à faire valoir ses attentes. De même, l'asymétrie peut résulter du manque des informations nécessaires pour que les dirigeants puissent comprendre parfaitement les attentes des PP. Pour ces raisons des auteurs (Tashman & Raelin, 2013) considèrent que les asymétries d'informations amplifient à la fois la rationalité limitée et le comportement opportuniste, ceci amène les dirigeants à ignorer l'importance des PP pour l'entreprise.

1.2.1.3. Les intérêts contradictoires des parties prenantes

La TPP fait de l'entreprise un lieu de rencontre et de médiation des intérêts des PP qui sont souvent opposés aux aspirations humaines et aux nécessités de l'environnement naturel (Damak Ayadi & Pesqueux, 2003; Dontenwill, 2005).

Les conflits d'intérêts entre les différentes PP peuvent également exacerber le déséquilibre du pouvoir entre les dirigeants et les PP, car les dirigeants peuvent privilégier certaines PP au détriment des autres dans leur démarche de recherche d'un compromis entre les conflits. Par conséquent, la situation conflictuelle des intérêts conduit les dirigeants à identifier et à prioriser les PP d'une manière erronée en raison d'informations imparfaites et d'une limitation des capacités cognitives et créatives en matière de résolution de conflits d'intérêts (Bitektine, 2011).

En outre, les dirigeants opportunistes exploitent la situation des conflits des PP pour justifier l'exclusion ou l'ignorance de certaines PP, car ils peuvent prétendre que certains intérêts s'excluent mutuellement afin d'ignorer des intérêts légitimes bien qu'ils sont légitimes et même conciliables (Hill & Jones, 1992; Tashman & Raelin, 2013)

Ainsi, les conflits d'intérêts des PP seront l'occasion d'amplifier la rationalité limitée et le comportement opportuniste conduisant les dirigeants à ignorer l'importance de certaines PP.

Ces limites provenant des managers ne sont pas les seules. Nous discuterons par la suite les implications des intérêts des PP négligées sur la performance financière et sociale de l'entreprise.

1.2.1.4. Les effets sur l'organisation des PP ignorées

Les travaux de certains auteurs (Neville & Menguc, 2006, 2006; Tashman & Raelin, 2013) montrent que les décisions prises par les dirigeants qui négligent ou ignorent les intérêts des PP ne sont pas efficaces et influencent négativement la performance globale de l'entreprise.

En effet, la non-prise en compte des intérêts des PP principales conduit ces dernières à adopter des stratégies de retenue lorsqu'elles contrôlent directement ou indirectement les ressources nécessaires pour l'activité de l'entreprise (Frooman, 1999)⁴⁹. Les PP exercent leur pouvoir par l'adoption des stratégies de retenue directe lorsqu'elles contrôlent la ressource à retenir. Ils peuvent également adopter des stratégies de retenue indirecte s'ils s'allient avec des PP disposées à retenir des ressources critiques pour l'entreprise. Les stratégies de rétention directe sont à la base du pouvoir utilitaire, tandis que les stratégies de rétention indirecte sont à la base du pouvoir symbolique (Frooman, 1999; Neville & Menguc, 2006).

Dans le but d'atténuer l'impact négatif des stratégies de rétention des ressources exercées par les PP ignorées sur la performance financière de l'entreprise, les dirigeants négocient tardivement avec les PP afin de les convaincre d'inverser leurs stratégies de retenue en contrepartie d'une prise en compte de leurs intérêts. Cependant, la prise en compte tardive des intérêts des PP peut augmenter les coûts de transaction liés à la négociation entre les PP et les dirigeants en vue de rechercher un consensus.

⁴⁹ Frooman déclare en 1999 que les stratégies de retenue se produisent lorsqu'une PP cesse de fournir une ressource à une entreprise dans l'intention de lui faire changer un certain comportement.

D'après ce qui précède, les auteurs (Asher et al., 2005; Neville & Menguc, 2006; Tashman & Raelin, 2013) concluent que les décisions prises par les dirigeants doivent être négociées en prenant en compte les intérêts des différentes PP, notamment celles qui ont du pouvoir sur l'entreprise, afin d'éviter des effets négatifs sur la performance financière à long terme.

En revanche, d'autres auteurs comme (M. Clarkson, 1995) soulignent que l'ignorance des intérêts légitimes et urgents des PP par les dirigeants a des effets très négatifs sur la performance sociale de l'entreprise, c'est-à-dire sur sa capacité à assumer ses responsabilités sociales, environnementales et morales envers ses PP. Dans ce sens, la reconnaissance de la prégnance des PP est un facteur clé de la performance sociale dans la mesure où les entreprises qui identifient correctement les intérêts légitimes et urgents de leurs PP sont capables de remplir leurs obligations normatives et éthiques envers ces PP.

Dans cette même perspective, les entreprises tendent à marginaliser les PP en s'appropriant des ressources (économiques, intellectuelles, culturelles, sociales...) nécessaires pour que les PP puissent défendre leurs intérêts légitimes et urgents, ce qui conduit à une mauvaise performance sociale des entreprises, car les entreprises ne devraient pas priver les PP de la capacité de réaliser leurs intérêts légitimes et urgents.

Dans le but d'atténuer les limites de la théorie des PP fondée sur les perceptions managériales et de proposer un modèle éthique capable de prévoir la performance globale de l'organisation, nous proposons de mobiliser l'approche normative territoriale afin de comprendre comment les institutions réglementaires, normatives et culturelles influencent la prégnance des PP et le degré d'accord entre les perceptions des dirigeants et celles des autres acteurs dans un territoire donné. Pour ce faire, nous passerons en revue différentes conceptions du territoire en gestion avant de sélectionner l'approche territoriale la plus adaptée à notre problématique.

1.2.2. Les différentes conceptions du territoire en gestion

La notion de territoire est une notion polysémique et pluridimensionnelle, investie par plusieurs disciplines comme la sociologie, l'économie, l'urbanisme, l'histoire, la science politique, l'anthropologie, l'ethnologie et très récemment, la sociolinguistique, les sciences de la communication, la psychologie sociale et la philosophie qui s'en sont emparées en lui accordent une place importante.

Nous présentons ici les différentes conceptions du territoire dans les sciences de gestion afin de choisir une conception à mobiliser pour proposer un modèle d'identification des PP qui permette de prendre en compte les interactions sociales entre l'organisation et son territoire.

1.2.2.1. D'une conception instrumentale à une conception partenariale du territoire

En sciences de gestion, le concept de territoire recouvre une étendue ou un lieu de vie des personnes dont la survie est assurée par des fonctions de production et de consommation. Il représente une certaine cohésion géographique, sociale, économique et culturelle. Ainsi, le territoire est un espace vécu par les différents acteurs ayant des statuts multiples et des enjeux variés avec des rationalités différentes. Ils peuvent être des acteurs individuels, collectifs, publics, privés ou associatifs (Noguera et al., 2015).

Jusqu'au début des années 2000, le recours à la dimension spatiale pour analyser et comprendre les problématiques propres aux sciences de gestion est relativement faible (Chabaud & Maurand-Valet, 2016; Marchais-Roubelat, 2015) bien que des notions plus ou moins proches du territoire et de l'espace (comme frontière, limite, périmètre...etc.) soient largement utilisées et que des logiques centre/périphérie ou local/global soient régulièrement mobilisées dans de nombreuses disciplines de gestion, qu'il s'agisse de la gestion des ressources humaines, de l'innovation, ou encore des systèmes d'information. Ces termes, se trouvant au cœur de nombre de problématiques de gestion, sont aussi des termes éminemment spatiaux (Cournac, 2013; Lauriol et al., 2008).

Nées de ce constat, de nombreuses initiatives ont été prises par de nombreux auteurs (Chabaud & Maurand-Valet, 2016; Lauriol et al., 2008) à travers la création de différentes structures de recherche⁵⁰ et l'organisation de manifestations et de réflexions autour de l'espace et du territoire dans les sciences de gestion⁵¹. L'espace ne doit pas rester un « impensé de la gestion » (Lauriol et al., 2008, p. 92), un travail d'élaboration et de conceptualisation autour de cette dimension peut être d'un grand apport aux connaissances des (et pour les) situations et pratiques de gestion.

⁵⁰ Dans le contexte francophone, plusieurs structures se sont en effet emparées de la question du territoire dans la gestion : on peut citer à titre d'exemple le groupe AIMS Stratégies, espaces et territoires qui a été créé en 2005 et le groupe GRH et territoires de l'AGRH qui l'a été en 2009

⁵¹ Plusieurs numéros spéciaux édités par des revues scientifiques en gestion portent sur les thématiques en rapport avec les approches territoriales et l'espace. On cite à titre d'exemple la revue *Prospective et stratégie*, les nouveaux territoires en action, *numéros 4-5(1-2)*.

Par conséquent, de nombreux travaux de recherche mobilisant l'approche territoriale dans les sciences de gestion ont été publiés.

Certains auteurs classent les travaux mobilisant le territoire en sciences de gestion en deux grands courants de recherche principalement: un premier courant dont les recherches portent sur les stratégies spatiales des entreprises (Boquet et al., 2009; Lauriol et al., 2008) et un deuxième courant constitué des chercheurs analysant les formes d'organisation de l'action collective de l'entreprise (Cournac, 2013; Lauriol et al., 2008).

D'autres auteurs comme Chabaud & Maurand-Valet (2016) retiennent, très récemment, une classification plus détaillée des recherches mobilisant le territoire en sciences de gestion. Ils soulignent que les approches territoriales touchent à de nombreuses disciplines des sciences de gestion tels que le management public (comment construire ou promouvoir des réseaux territorialisés ?), la stratégie des entreprises (relation entre l'entreprise et le territoire : localisation des entreprises), l'entrepreneuriat (comment revitaliser des territoires ou entreprendre en territoire) et l'organisation (quelle gouvernance ? Quels jeux d'acteurs ?).

En s'inscrivant dans la lignée des travaux de recherche analysant les liens stratégiques entre l'organisation et son environnement, il est possible de distinguer, dans l'histoire, trois modèles de conception du territoire pouvant se superposer, voire s'opposer (Noguera et al., 2015) :

- l'entreprise soumise aux pressions du marché appréhende le territoire comme un simple espace support des facteurs productifs (conception instrumentale du territoire) ;
- l'entreprise ancrée dans un territoire noue des liens marchands et non marchands qu'elle cherche à construire et à maintenir avec les autres acteurs localisés sur son territoire (une conception du territoire fondée sur les ressources) (Le Gall, 2016) ;
- l'entreprise responsable prend l'engagement de se développer dans le respect de ses territoires d'implantation, voire de contribuer à la vitalité de l'ensemble de son écosystème (conception territoriale) (Calmé & Bonneveux, 2015).

1.2.2.1.1. Une conception instrumentale du territoire

Les modèles d'analyse stratégique adoptés par les entreprises depuis les années 1950 se fondent sur l'analyse concurrentielle de l'environnement externe, sans prendre en compte l'espace territorial local, généralement réduit à un simple support des facteurs de production. La visée

est alors instrumentale, car les entreprises choisissent leurs territoires d'emplacement en fonction d'un certain nombre de facteurs liés principalement à leurs besoins dans les différents marchés (disponibilité des ressources, coûts du transport, la concurrence, la demande...) au regard de l'objectif de maximisation de son profit (Chabaud & Maurand-Valet, 2016; Zimmermann, 2008). Ainsi, les entreprises privilégient une démarche de proximité géographique et cognitive ou de recherche de complémentarités par rapport aux ressources disponibles sur leurs territoires domestiques.

Malgré l'importance accordée par certains auteurs (Porter, 1998; Zimmermann, 2008) aux enjeux de l'implantation des entreprises dans des territoires sous différentes formes tels que des clusters⁵², d'autres auteurs (Lauriol et al., 2008) constatent que le recours au territoire dans l'analyse stratégique des entreprises est très faible et demeure dans une perspective principalement concurrentielle.

D'autres auteurs (Noguera et al., 2015) proposent d'analyser l'adaptation de l'entreprise à l'environnement au travers des notions d'intégration et de différenciation territoriale afin de comprendre comment les entreprises définissent, selon un mode adaptatif et contingent, leurs territoires et les interactions stratégiques qu'elles développent avec ces derniers.

1.2.2.1.2. Une conception du territoire fondée sur les « ressources ».

Au début des années 1990, l'approche instrumentale des liens entre l'entreprise et son territoire d'implantation se double progressivement d'une conception fondée sur la valorisation des ressources et mettant l'accent sur l'importance des enjeux d'une régulation concertée des acteurs au niveau territorial (Noguera et al., 2015).

Sous l'impulsion de la théorie dite des ressources, le territoire est passé d'un espace concurrentiel subi à un lieu perçu comme un espace/ressource choisi par les entreprises d'une manière construite afin de favoriser leur développement et leur pérennité.

La construction du territoire repose sur la capacité des acteurs (économiques, institutionnels, et sociaux) à entretenir des relations entre les organisations afin de renouveler les ressources matérielles et immatérielles locales à l'échelle territoriale (Mercier, 2006). Il s'agit donc d'un

⁵² Le cluster est défini comme une concentration géographique d'entreprises en conflits/coopérations (Porter, 1998).

cadre théorique mettant l'accent sur l'importance d'adopter une approche construite du territoire centrée sur l'émergence et le développement progressif de ressources relationnelles telles que, par exemple, la confiance, l'équité, la solidarité, l'entraide et la réduction de la pauvreté.

1.2.2.1.3. Une conception partenariale du territoire

C'est à partir du début des années 1980 que le modèle théorique de l'analyse stratégique des entreprises est croisé avec celui de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) en introduisant la notion de PP (Carroll & Nasi, 1997; Freeman, 1984; Porter & Kramer, 2006). En effet la théorie des PP a permis d'opérationnaliser la RSE en mettant en avant l'importance d'identifier les PP dont les attentes doivent être prises en compte par les dirigeants des entreprises afin de refaçonner la chaîne de valeur globale fondée sur le principe de créer de la « valeur partagée » et de développer des stratégies « écosystémiques » (Bonneveux & Saulquin, 2009; Imbs & Ramboarison-Lalao, 2013; Rasolofo-Distler, 2010; Sahed-Granger & Boncori, 2014).

Dans le cadre de ce modèle émergent, le territoire est considéré comme une PP à part entière dans la plupart des référentiels sociaux internationaux (ISO, GRI...). Les entreprises qui souhaitent s'engager dans une démarche RSE doivent fournir un rapport sur l'impact de leur activité sur le territoire.

La prise en compte du territoire dans une approche partenariale s'impose pour les entreprises socialement responsables souhaitant montrer que leurs activités sont légitimes au sein d'un environnement institutionnalisé dans lequel les relations entre les acteurs et leurs territoires sont déterminés par les lois, les normes et les chartes.

Les résultats des recherches fondées sur le territoire⁵³ ont bousculé les modèles traditionnels de gestion, car les entreprises sont invitées à opter pour une gouvernance partenariale par les PP et celle du « territoire » qui l'oriente vers un mode de gestion territorialisée.

Dans un contexte marqué par une concurrence mondialisée, les entreprises qui souhaitent s'embarquer dans la course à la performance doivent adopter des stratégies fondées des

⁵³ En plus des résultats des recherches académiques, des textes et des recommandations ont été publiés par des organismes non gouvernementaux et gouvernements dont les plus avancés sont ceux publiés par la Commission européenne (2001, 2011).

approches socialement responsables (RSE) et de développement durable (DD), ce qui a favorisé le passage d'un modèle dominant de l'entreprise comme « organisation hiérarchisée ouverte sur son environnement » à un modèle émergent d'une « entreprise partenariale socialement encadrée sur ses territoires » (Uzan & Loubès, 2013, p. 99).

Ainsi, le territoire est compris, dans les stratégies de développement des entreprises, comme une PP collective à prendre en compte, toutefois les auteurs ne fournissent pas des explications quant à l'identification des acteurs qui forment le territoire.

En parallèle avec cette évolution de la conception stratégique des territoires, on peut constater une évolution des approches d'identification des PP qui évoluent également d'une conception descriptive instrumentale vers une approche normative ou éthique pour assurer la gouvernance et le développement de l'entreprise. Cependant, toutes les approches se basent sur la perception managériale pour identifier la cartographie des PP dont le territoire est une PP collective à part entière.

Après avoir présenté la conception évolutive du territoire dans les principaux cadres théoriques d'analyse stratégique, il nous semble qu'une approche par les territoires fondée sur les normes sociales est très pertinente dans le but de proposer un modèle d'identification des PP à travers une approche territoriale.

1.2.2.2. Territoires et organisations

Nous considérons l'organisation comme une entité socialement construite au service non seulement d'un seul acteur (propriétaires), mais également au service de toutes les PP qui participent à son existence et son développement (Pigé, 2015b).

1.2.2.2.1. Le territoire et ses normes sociales

En s'inscrivant dans la conception partenariale du territoire, plusieurs approches territoriales intégrant la dimension sociale ont été mobilisées par des auteurs afin d'expliquer des phénomènes organisationnels tels que le développement durable (Carbonnel & Philippe-Dussine, 2013; Eberhard Harribey & Cardebat, 2013; Uzan & Loubès, 2013), la responsabilité sociale des entreprises (Cournac, 2018; Raulet-Croset & Amar, 2013; Vanier, 2009) et la gestion des ressources humaines (Bories-Azeau & Loubès, 2013; Defélix et al., 2013).

Cependant, la conception proposée par B. Pigé (2014, 2015, 2016)⁵⁴ du territoire comme lieu d'incarnation de la personne humaine nous semble la plus adéquate par rapport aux objectifs de notre thèse. Cette conception s'inspire de deux approches.

La première approche est une approche anglo-saxonne fondée sur le concept d'institutions qui signifient, selon l'auteur, normes, culture, croyances, modes de vie, réglementations, contraintes...etc. (North, 1990; Pigé, 2015b). Le territoire est un lieu géographiquement délimité dont les relations entre les personnes sont gérées par des normes et des règles explicites et implicites qui façonnent le vivre ensemble de ces êtres humains en un temps donné. Les normes qui régissent les relations humaines sont établies dans un lieu géographique où vit une communauté marquée par son histoire, sa culture et sa tradition...etc. Le territoire est ainsi défini comme un lieu marqué, défini, par les normes et les règles qui s'y appliquent, tout en s'inscrivant dans une histoire plus ou moins longue et une géographie qui le déterminent.

La deuxième approche est fondée sur le principe philosophique selon lequel il ne faudrait pas se limiter à la simple réduction de l'être humain à lui-même, mais il faut qu'il existe par ses confrontations avec les autres êtres humains au sein d'une même communauté humaine. Cette approche est centrée sur l'importance de la personnalisation de l'individu, ce dernier est défini non seulement par rapport à lui-même, mais aussi par rapport aux autres individus dans une communauté (Burkhardt et al., 2015; Pigé, 2015a, 2016a). En réunissant l'unicité des êtres humains et l'unicité des interactions humaines, la communauté permet de rendre le territoire un lieu d'incarnation de la personne humaine.

La combinaison des deux approches permet de repenser le territoire et justifie son existence par la présence d'une communauté, qui en constitue le pourquoi, communauté dont la survie et le développement dépendent des institutions, c'est-à-dire des normes et des règles, qui en fournissent le comment (Pigé, 2016a). Il est considéré comme étant un lieu d'incarnation de la personne humaine dans sa dimension sociale (Burkhardt et al., 2015; Pigé, 2016a).

⁵⁴ B. Pigé a mobilisé l'approche territoriale selon laquelle le territoire est un lieu d'incarnation humaine pour expliquer de nombreux phénomènes organisationnels notamment l'évaluation de la performance, l'innovation et la gouvernance.

1.2.2.2. Les frontières des organisations

Au-delà du territoire physique c'est-à-dire un lieu dans lequel vivent des individus et des groupes, le territoire peut aussi être un lieu de pouvoir dont les frontières sont en perpétuel changement, non seulement en fonction des mécanismes mis en place par l'organisation, mais aussi sous l'effet de l'environnement externe (par exemple, les régulations imposées par une organisation qui a un pouvoir supérieur à celui de l'organisation considérée, ou la concurrence imposée par des organisations similaires).

Dans une approche contractuelle, l'organisation est un ensemble de contrats au-delà d'une entité ayant une identité propre et clairement délimitée. La signature d'un nouveau contrat ou la résiliation d'un contrat déjà existant conduisent à modifier les frontières de l'organisation. Ces dernières s'adaptent aux perpétuels changements selon les activités matérialisées par les contrats.

La théorie de l'agence dont l'objectif principal est d'aligner l'intérêt des dirigeants sur celui des propriétaires (Jensen & Meckling, 1976) permet de distinguer entre les frontières de l'organisation et les frontières de la gouvernance, ces dernières se définissant par la participation dans le capital social de l'organisation. Ainsi, les propriétaires des parts sociales sont seuls autorisés à participer à la gouvernance de l'organisation.

Les frontières d'une organisation évoluent en fonction du temps, car à un moment donné elles constituent une construction dont la légitimité découle de son histoire. En outre, elles peuvent être modifiées non seulement en fonction des mécanismes complexes de gouvernance mis en place par l'organisation, mais aussi en fonction des effets exercés par l'environnement externe (par exemple, les effets exercés par les fournisseurs, les clients, ou la concurrence imposée par des organisations similaires).

Si la délimitation des frontières se fait par la recherche des intérêts des différents acteurs en imposant des règles du jeu spécifiques à une organisation, alors il s'avère que cette délimitation des frontières permet de délimiter un territoire non géographique, mais un territoire de pouvoir dans lequel chaque personne cherche son intérêt personnel tout en gardant l'intérêt général au cœur du dispositif. Cependant, des conflits vont nécessairement apparaître entre les différents acteurs à cause des modifications permanentes des frontières. Ainsi, la gouvernance de l'organisation ne se limite plus aux mécanismes d'exercice de pouvoir au sein de l'organisation, mais également aux mécanismes qui permettent de faire évoluer les frontières de l'organisation.

Par opposition à la théorie actionnariale (*shareholders*) dont le concept de frontière vise à supprimer toute discussion entre les acteurs, car l'objectif (maximiser le profit) est fixé d'avance selon des études de modélisation, la théorie partenariale (*stakeholders*) des organisations renvoie au concept de frontières visant à déterminer qui est dedans et qui est en-dehors. Cette théorie ne signifie pas forcément qu'il existe un optimum, elle donne la possibilité aux acteurs de négocier leurs intérêts même s'ils sont conflictuels et difficilement réalisables. Une PP qui s'estime injustement exclue de la gouvernance d'une organisation peut dénoncer son exclusion et exiger sa réintégration ou la reconnaissance de son intérêt au sein de l'organisation.

1.2.3. L'identification des PP au-delà des perceptions managériales : l'approche par les territoires

La grille de Mitchell et al. (1997) et les variantes qui l'ont suivie peuvent ignorer des PP qui devraient être importantes pour l'entreprise, car elles s'appuient sur les seules perceptions des dirigeants. Ces derniers peuvent ignorer, volontairement ou involontairement, l'importance de certaines PP, par conséquent les performances globales des entreprises peuvent en souffrir.

Ainsi, nous proposons une approche territoriale afin de faire face aux limites de l'identification des PP à travers les perceptions managériales.

1.2.3.1. Une inversion des perceptions managériales des PP : justifier le choix de l'approche par le territoire

Nous discutons le principe selon lequel les perceptions managériales des PP sont suffisantes pour déterminer l'importance des PP pour l'entreprise, car ces perceptions ne sont pas toujours conformes aux attentes institutionnelles (normes, lois, valeurs ...) au niveau des relations entretenues entre les acteurs (individus) sur leur lieu de vie, que ces relations soient matérialisées ou non par des contrats. Ce décalage pose des problèmes éthiques, notamment parce qu'il conduit à dissocier l'approche instrumentale des PP de l'approche normative.

Nous considérons que les attentes des PP dans une approche anglo-saxonne du territoire (Burkhardt et al., 2015) sont des attentes institutionnellement légitimes, c'est-à-dire des attentes généralisées de la société selon lesquelles « les actions d'une entité sont souhaitables ou appropriées dans un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement

construit » (Mitchell et al., 1997, p. 866). Les attentes sont ainsi déterminées par les institutions réglementaires, normatives et culturelles dans le territoire de l'entreprise et ses PP.

Les institutions de réglementation font référence aux règles de droit et aux systèmes de gouvernance qui sont mis en place à l'échelle territoriale. Les institutions normatives constituent les systèmes de valeurs morales en vigueur sur la manière dont les intérêts des PP doivent être gérés dans l'environnement social de l'entreprise. Les institutions culturelles sont constituées de « systèmes symboliques perçus comme objectifs et externes aux acteurs individuels » au sein du même environnement culturel (Scott, 2008, p. 57). Il s'agit souvent des comportements et des croyances concernant « la façon dont les choses sont ou devraient être faites » (Tashman & Raelin, 2013, p. 597).

Nous supposons également que la perception territoriale de l'importance des PP est compatible avec les hypernormes,⁵⁵ car elle permet de co-déterminer les PP. Les hypernormes impliquent des principes si fondamentaux pour l'existence humaine qu'ils servent de guide pour évaluer les normes morales et éthiques à un niveau communautaire ou territorial (Donaldson & Dunfee, 1994). En effet, l'hypernorme nous semble nécessaire, car certains environnements institutionnels étatiques se limitent au respect des normes légales et légitiment un comportement qui ignore ces aspects fondamentaux de l'humanité. Par exemple, dans certains environnements institutionnels nationaux où les conditions du travail et des salaires décentes ne sont pas garanties, les dirigeants peuvent percevoir les intérêts des employés comme illégitimes. L'approche par le territoire en tant qu'institution attribuerait néanmoins une légitimité à ces intérêts, car ils impliquent des hypernormes ; cependant, dans ce cas, les perceptions managériales ne détermineraient pas l'importance des attentes des PP, car elles sont incompatibles avec les hypernormes.

Ainsi, l'approche territoriale fondée sur les institutions et les hypernormes constitue un cadre d'action permettant aux dirigeants et aux autres PP de co-construire la hiérarchie des PP (Donaldson & Dunfee, 1994) à travers le jeu du pouvoir dont ils disposent, tout en respectant le principe de convergence entre leurs attentes, les institutions et les hypernormes.

L'importance d'une attente dépend en grande partie de la perception qu'ont les PP de leur propre pouvoir lorsqu'elles contrôlent des ressources nécessaires à l'entreprise et qu'elles sont

⁵⁵ Les hypernormes traduisent les hyperbiens. Elles sont les valeurs et les croyances globales basées sur le contrat social (Tashman & Raelin, 2013, p. 597)

conscientes de la dépendance de l'entreprise à l'égard de ces ressources (Dahl, 2007; Dowling & Pfeffer, 1975; Ngok Evina, 2018). Cependant, les PP peuvent mal percevoir leur pouvoir si elles ne sont pas conscientes de leur contrôle sur les ressources nécessaires à l'entreprise. Les dirigeants peuvent également mal percevoir le pouvoir des PP s'ils ne reconnaissent pas la dépendance de l'entreprise vis-à-vis des PP ou leur volonté de retenir des ressources.

Du point de vue territorial, la prise en compte des attentes d'une catégorie de PP peut être influencée par les perceptions qu'ont d'autres PP de ces attentes, car elles peuvent améliorer la perception des dirigeants vis-à-vis de ces attentes lorsqu'elles contribuent à générer un pouvoir symbolique⁵⁶ (Ali, 2015b; Mitchell et al., 1997). Toutefois, les perceptions des autres PP ne contribuent pas toujours à améliorer l'importance d'une PP dans la mesure où elles peuvent percevoir mal leurs attentes ou refuser de collaborer en cas de contradictions entre leurs intérêts avec ceux des PP (Asher et al., 2005).

En général, les intérêts des PP sont en conflit les uns avec les autres⁵⁷. Par conséquent, les perceptions des autres PP peuvent réduire l'importance de la PP prégnante pour l'entreprise. Les dirigeants doivent chercher un compromis entre les intérêts conflictuels d'une part et l'utilisation de ressources qui pourraient autrement être investies pour maximiser le taux de croissance de l'entreprise. Ainsi, d'autres PP peuvent influencer les dirigeants au nom de leurs propres intérêts au détriment de la capacité de la direction à répondre aux intérêts des autres PP (Tashman & Raelin, 2013).

Les PP peuvent ignorer la légitimité de leurs attentes en raison des asymétries entre les dirigeants, les PP définitives et les autres PP, toutefois les perceptions des dirigeants et des autres PP, ainsi que les attentes et les hypernormes institutionnelles, déterminent la pertinence de la PP pour l'entreprise (Tashman & Raelin, 2013).

Nous mettons l'accent sur le caractère dynamique et continu du processus d'identification des PP par les dirigeants accordant la priorité aux attentes plutôt que classant simplement les PP, car en réalité la possession de ressources et la capacité à générer un pouvoir symbolique à partir

⁵⁶ À titre d'exemple, les groupes de défense des droits sociaux et environnementaux font souvent la promotion des intérêts des parties prenantes auprès d'un public plus large de la société civile, y compris les consommateurs, pour les persuader d'envisager de retenir des ressources de l'entreprise (Tashman & Raelin, 2013).

⁵⁷ Les intérêts des différentes parties prenantes peuvent être la Satisfaction des revendications des employés pour des salaires plus élevés, une meilleure qualité et/ou des prix plus bas pour les consommateurs pour, des prix plus élevés et des modèles de commande plus stables pour les fournisseurs, et des revendications des communautés locales et du grand public pour réduire la pollution et améliorer la qualité de vie.

de coalitions de PP, la légitimité et l'urgence des attentes sont des attributs qui peuvent exister à des niveaux différents. Par conséquent, un compromis difficilement réalisable s'impose aux dirigeants afin de satisfaire le plus grand nombre de PP.

À la lumière de ce qui précède, nous considérons que l'identification des parties dans une approche territoriale est socialement déterminée par les attentes institutionnelles complétées par les hypernormes et les perceptions des dirigeants, des PP focales et d'autres PP.

1.2.3.1.1. Repenser l'identification des PP dans une approche par les territoires

Dans le but de dépasser les limites de l'identification des PP fondée sur la perception managériale, nous proposons de mobiliser une approche territoriale, en tant qu'institutions et un lieu d'incarnation de la personne humaine visant à introduire plus d'éthique à travers la discussion entre les dirigeants de l'entreprise et les différentes PP concernées sur le territoire de l'organisation afin d'identifier et de prendre en compte leurs intérêts.

En nous appuyant sur les travaux de recherche mobilisant le territoire en tant qu'institution, nous considérons que le territoire est caractérisé par un ensemble homogène de normes légales, culturelles, historiques et morales. Ces normes, pouvant être explicites ou implicites, contribuent à déterminer les liens contractuels susceptibles d'exister entre l'entreprise et ses PP.

L'approche territoriale permet d'identifier les différentes PP à travers la multiplicité des normes formelles ou informelles qui sont effectives dans la société. Elle doit prendre en compte l'histoire de vie, la tradition, la culture des personnes vivantes sur un territoire donné. Ainsi, l'approche territoriale permet de réintroduire l'environnement et l'interaction des personnes dans la gestion et le développement de l'organisation, car les valeurs morales peuvent être différentes dans deux ou plusieurs territoires (ou environnements culturels) au sein même d'un seul pays. Puisque les valeurs morales ne sont pas les mêmes et diffèrent d'un territoire à l'autre, l'identification et la prise en compte des attentes des PP ne peuvent pas être appliquées de façon strictement identique et les résultats du dialogue entre les dirigeants et les autres PP ne sont pas exactement comparables.

Nous considérons que l'une des difficultés principales à laquelle l'identification territoriale des PP doit faire face est la définition des normes pertinentes et le degré d'homogénéité qui permettrait d'établir une liste ou une typologie des normes (Burkhardt et al., 2015). Une plus grande exigence d'homogénéité conduira à rechercher une plus grande proximité entre les

acteurs territoriaux (Pigé, 2015a). Cela nécessitera des mécanismes d'échange, d'écoute et de dialogue avec les différents acteurs dans le cadre du respect des règles éthiques de la discussion au sens de vivre ensemble et selon laquelle il ne faudrait pas se limiter à écouter les attentes des PP, mais également les prendre en compte et accepter de se laisser influencer mutuellement (Burkhardt et al., 2015; Habermas & Hunyadi, 1992; Noland & Phillips, 2010; Scherer & Palazzo, 2007).

Dans cette perspective, notre réflexion consiste à discuter les attentes normatives des PP à prendre en compte dans l'identification des PP à la lumière de l'approche par les territoires, en tant qu'institutions et lieu d'incarnation de la personne humaine, complétée par la théorie de l'éthique de la discussion dans le but de trouver un consensus entre les intérêts différents et parfois conflictuels des PP.

1.2.3.1.2. La visée éthique de l'identification territoriale des PP

Depuis son apparition, la théorie des PP est fondée sur la communication entre les dirigeants et les PP concernées par l'activité de l'entreprise (M. Clarkson, 1995; Freeman, 1984; Hill & Jones, 1992). La discussion peut être bilatérale entre les dirigeants et une PP individuelle ou multilatérale lorsqu'elle implique de nombreux acteurs ayant des intérêts multiples et parfois conflictuels.

La discussion éthique en vue d'identifier les attentes des PP est justifiée par le manque de clarté sur les normes légales, sociales, culturelles et morales, notamment informelles. Celles-ci permettent d'améliorer la gouvernance des organisations à travers la gestion des relations et des intérêts des différentes PP. Au-delà des discussions susceptibles d'être convoquées par les pouvoirs publics (dirigeants des organisations gouvernementales) ou de la société civile dans le but d'aider les acteurs intéressés à négocier des arrangements institutionnels mutuellement acceptables pour combler le vide de la gouvernance (Rasche, 2012; Scherer et Palazzo, 2007), notre réflexion porte sur les discussions que peuvent entamer les dirigeants des entreprises responsables engagées dans des processus de normalisation durable afin de persuader le plus grand nombre possible de PP prégnantes à y participer. Le dialogue peut également être convoqué par d'autres acteurs ayant des intérêts prégnants dans la décision à prendre par l'entreprise. Des PP puissantes peuvent faire pression sur les dirigeants pour qu'ils engagent un dialogue (Golob & Podnar, 2014; Kaptein & van Tulder, 2003).

Après avoir présenté l'éthique de la discussion, notre objectif est de préciser les éléments théoriques permettant d'introduire plus d'éthique dans l'identification des PP afin de faire face aux insuffisances de l'identification managériale basée sur les perceptions des dirigeants. L'approche territoriale des PP peut en effet se référer à la perspective philosophique de l'éthique de la discussion, puisqu'elle peut apparaître comme la confrontation de points de vue dans l'objectif de définir des règles d'actions pour l'organisation.

Dans un premier temps, nous verrons ce qu'il faut entendre par l'éthique de la discussion et les principes sur lesquels elle se fonde. Dans un deuxième temps nous réalisons le rapprochement entre l'éthique de la discussion et la TPP, et nous nous interrogerons sur la capacité de cette approche à justifier le territoire afin de dépasser les insuffisances de l'approche managériale présentée ci-dessus.

- ***Les principes de la discussion éthique***

La discussion peut être une solution à envisager dans des contextes où les conflits d'intérêts s'imposent d'une manière inévitable entre les différents acteurs. Ainsi, elle semble particulièrement adaptée à l'approche territoriale des PP selon laquelle le territoire est à la fois un construit et une donnée dans la mesure où le dirigeant d'une entreprise est capable de définir sa propre échelle territoriale, mais le contenu du territoire lui échappe, car il est déterminé par des mécanismes complexes des interactions par les personnes qui l'habitent et les normes qui assurent son fonctionnement.

L'éthique de la discussion a pour objectif de préciser le cadre à respecter par les intéressés pour que la discussion soit éthique. Sans prétendre obtenir le consensus, il s'agit de décrire la procédure par laquelle chaque participant à la discussion se soumet à la force de celle-ci afin de produire une norme universellement acceptée conformément à des orientations pratiques (Jaffro, 2001).

J. Habermas considère que la discussion éthique est une action de communication fondée essentiellement sur trois principes que doivent respecter les acteurs interdépendants ayant des intérêts conflictuels (Habermas & Hunyadi, 1992).

Le premier principe stipule que la discussion doit être rationnelle, ouverte et honnête. Elle se fonde sur l'échange discursif des opinions qui sont à la fois concurrentes et critiquables. Ainsi,

la validité d'une norme est justifiée par la meilleure argumentation, c'est-à-dire l'argumentation non contraignante et sans influence coercitive. Ce principe est noté D pour Discussion.

Le deuxième principe est l'universalisation selon lequel la validité d'une norme ne peut être établie qu'avec le consensus de toutes les parties concernées par la réclamation. Par implication, tous les acteurs concernés par la question débattue doivent avoir une place à la table et une voix égale dans le débat.

Troisièmement, les participants au débat devraient accepter le meilleur argument (Habermas, 1990). Le principal avantage de ce mécanisme pour établir la validité normative de différentes allégations est que l'argumentation raisonnée ne repose pas sur de «présupposés métaphysiques ou ontologiques forts» (Reed, 1999, p. 455).

- ***Éthique de la discussion : justification de l'approche territoriale***

Nous considérons que l'éthique de la discussion peut rendre l'approche par les territoires plus opérationnelle dans la mesure où la fonction exacte de l'éthique de la discussion est celle d'un test communicatif qui examine des normes que la discussion n'invente pas. Les normes sont préexistantes dans le monde vécu, c'est-à-dire sur le territoire.

Si l'approche territoriale permet notamment de rendre visible et de déterminer toutes les normes qu'elles soient formelles ou informelles (explicites ou tacites) qui gèrent les relations sociales, économiques et environnementales dans la société (Pigé, 2015b), l'éthique de la discussion permet de valider les normes et de les prioriser. Ainsi, l'éthique de la discussion remplit une exigence sociale, car elle fournit les raisons d'accepter certaines normes et rend possible une critique des règles communes (Jaffro, 2001).

En effet, la valeur sociale d'une norme est fonction du fait que celle-ci est acceptée dans le cercle de ceux à qui elle s'adresse. L'existence sociale d'une norme rendue visible par le territoire doit être accompagnée d'une reconnaissance minimale par les acteurs ; dans ce cas, et comme cette reconnaissance est toujours liée à la perspective d'une monstration de sa validité, l'existence sociale d'une norme appelle sa justification (Pasquero, 2008) .

Du point de vue managérial, l'adhésion des dirigeants à ces principes peut influencer le processus décisionnel au sein de leurs organisations, car les attentes normatives des PP sont très nombreuses et parfois facilement compréhensibles. Pour atténuer cette difficulté, des auteurs (Noland & Phillips, 2010; Scherer & Palazzo, 2007) proposent une éthique de la discussion

fondée sur une communication sélective avec des directives moins restrictives. Les dirigeants doivent identifier les insuffisances qui entravent l'identification et la compréhension des attentes des PP. Les dirigeants peuvent dépasser la discussion concernant les intérêts pour lesquels ils ont suffisamment de connaissances, de clarté d'esprit et de conseils institutionnels pour les comprendre efficacement. Lorsque les dirigeants sont issus de territoires lointains, ils peuvent ignorer l'étendue des PP et leurs attentes normatives. Dans ce cas, il leur est proposé d'impliquer les acteurs de la société civile, pouvant jouer le rôle d'intermédiaires, afin d'obtenir leurs conseils et leur soutien en matière d'identification des PP indirectes difficiles à percevoir. En cas d'un consensus, difficilement réalisable entre les PP, sur la validité normative des différentes attentes, il est recommandé de choisir la meilleure ligne de conduite lorsque l'urgence de la prise de décision l'exige, même si des désaccords avec les PP persistent.

Conclusion du premier chapitre

La distinction entre les approches instrumentale et normative de la TPP proposée par Donaldson et Preston (1995) constitue un cadre d'analyse très intéressant (Mitchell et al., 1997). Toutefois, certains auteurs considèrent ces approches comme des courants de recherche séparés plutôt que des classifications analytiques. D'autres auteurs considèrent que le développement normatif des fondements moraux et éthiques de la TPP doit être distingué du test instrumental visant à vérifier les relations entre la gestion des PP et la performance de l'entreprise (Tashman & Raelin, 2013).

Ce chapitre a permis d'élargir l'identification des PP à l'échelle du territoire pour tenir compte des PP qui comptent pour l'organisation et dont les intérêts doivent être pris en compte par les dirigeants. La grille de Mitchell et al. (1997), bien qu'elle se veuille une théorie normative des PP, est fondée sur les perceptions managériales pour décrire comment les dirigeants identifient et hiérarchisent les intérêts des PP selon les attributs de pouvoir, de légitimité et d'urgence. Si elle est largement critiquée depuis (Ali, 2015a; Bouglet & Joffre, 2018; Neville et al., 2011; Neville & Menguc, 2006; Tashman & Raelin, 2013), la relativisation de la perspective managériale n'est pas au cœur des débats alors que cette perspective mérite d'être discutée d'un point de vue éthique.

Adopter une approche territoriale des PP signifie que la performance de l'entreprise est multidimensionnelle c'est-à-dire qu'elle prend en comptes les intérêts des différentes PP. Ainsi, l'approche territoriale permet d'introduire la dimension normative dans l'identification des PP dont les intérêts sont pris en compte dans la performance globale de l'entreprise. Il s'agit ici d'un saut conceptuel important puisqu'au lieu d'adopter un point de vue impersonnel, qui serait celui de l'entreprise érigée en nœud contractuel indépendant des individus qui y contribuent, l'entreprise se retrouve appréhendée comme un construit social où les finalités sont celles des PP prises en compte et où, par conséquent, la performance n'existe pas en tant que concept indépendant et abstrait, mais exige que l'on se situe au niveau de chacune des PP (Pigé, 2015a).

L'approche territoriale proposée a pour objectif de dépasser les principales faiblesses de la grille de Mitchell et al, en portant l'analyse sur les attentes des PP plutôt que sur la perception des PP par les dirigeants, de manière à faire émerger les PP à partir de la légitimité de leurs attentes du point de vue des relations humaines qui s'instaurent dans un territoire.

En s'inscrivant dans une démarche de développement durable, les entreprises adoptent des normes internationales de durabilité ayant des traductions spécifiques dans chaque territoire. Dans la mesure où elle constitue un moteur de développement des échanges commerciaux mondialisés, la normalisation durable devrait s'appuyer sur l'éthique de la discussion entre les PP concernées et la représentation diversifiée des acteurs et des territoires⁵⁸ afin de satisfaire les multiples attentes des différentes PP. Cependant, le processus de normalisation est actuellement plus ou moins verrouillé lorsque la commission de normalisation ne comprend que les acteurs les plus puissants (Bennett, 2012; Pigé, 2015a; Reynolds, 2012). Dans une approche territoriale, les normes et les institutions sont discutées entre les dirigeants et les autres acteurs afin de déterminer les attentes des PP à prendre en compte, les mêmes normes constituent les facteurs qui facilitent et conditionnent la réalisation de la performance par l'entreprise. En outre, la performance, en reflétant la contribution de l'entreprise à un bien commun (Lépineux, 2006), est fondée sur un fondement normatif renvoyant au concept universel de développement durable de l'entreprise dont la traduction pour les PP est rendue possible par l'approche territoriale (Pigé, 2015a).

Appliquée à un domaine comme celui du développement durable et de la RSE, l'approche territoriale permettrait de réconcilier les dimensions normative et empirique de la théorie des PP dans la mesure où l'évaluation de la performance se ferait en référence à la réalisation des attentes des différentes PP du territoire où opère l'entreprise ou plus largement l'organisation, et non pas seulement par rapport à l'organisation elle-même et à ses objectifs. Le contexte actuel incite les entreprises qui recherchent la performance globale à se certifier selon les normes durables et sociales afin de répondre aux demandes de clients devenus de plus en plus exigeants et responsables de leurs actes d'achats. C'est notamment le cas des entreprises engagées dans le CE, dont les normes garantissent au client du nord des modalités de production éthiques et durables sur un territoire du sud. Les organisations certifiées CE (notamment les coopératives de producteurs) nous semblent par conséquent un terrain de recherche très pertinent pour opérationnaliser notre modèle d'identification des PP selon une approche territoriale. Ce terrain inscrit notre recherche dans les courants de recherches évaluant la réalité de la participation des groupes marginalisés dans la gouvernance du CE ainsi que les effets économiques, sociaux et environnementaux des organisations certifiées commerce équitable.

⁵⁸ Les organes de normalisation doivent être composés des acteurs diversifiés (syndicats, ONG, représentant des producteurs...) ayant des intérêts différents et représentant plusieurs territoires.

Tout en montrant que la certification CE présente des spécificités qui restent encore très peu documentées dans la littérature scientifique, le chapitre suivant portera sur les convergences qui existent entre la TPP et la gouvernance des organisations du CE en se concentrant sur l'articulation entre les dimensions éthique et instrumentale du CE.

2. Deuxième Chapitre: Les convergences théoriques et éthiques entre la théorie des parties prenantes et la gouvernance des organisations du commerce équitable

Dans ce chapitre, nous présentons la gouvernance des Organisations de Commerce Equitable (OCE) et les débats éthiques qu'elle suscite entre les approches normative et instrumentale. Il s'agit de montrer que dans la mesure où la TPP et le CE (CE) connaissent des débats éthiques comparables, le CE, qui contient une forte composante territoriale, peut fournir des terrains pour tester l'intérêt opérationnel du croisement entre les approches managériale et territoriale des PP.

L'approche éthique du CE vise à introduire plus d'éthique dans l'activité de l'organisation tandis que l'approche instrumentale vise à instaurer des liens entre la performance de l'organisation d'une part, et la prise en compte des intérêts des PP dans le CE d'autre part. Cette conception duale est source de débats et de tensions dans la mesure où elle contraint à associer « des exigences concurrentes, à la fois contradictoires et interdépendantes » (Marchais-Roubelat & Benbihi, 2020; Mason & Doherty, 2016a; A. M. Smith, 2013).

Au-delà des débats éthiques dans la perspective des institutions et des consommateurs du Nord, la certification comme outil de gouvernance du CE impose une gestion normative des relations avec les PP selon leurs intérêts légitimes plutôt que selon la performance financière de l'organisation du point de vue de ses propriétaires. L'articulation entre les dimensions éthique et économique du CE soulève alors la question de l'évaluation de ses effets sur les PP qu'il prend en compte d'une part, et sur les PP du territoire des producteurs d'autre part.

Ce deuxième chapitre est composé de deux sections consécutives. Dans la première section, nous présentons l'évolution historique des principes du CE qui sont à l'origine des trois systèmes de certification et les trois filières qu'ils délimitent. Dans la deuxième section, nous

analysons d'abord la gouvernance dans les organisations de producteurs (notamment les coopératives) et les débats qu'elle soulève entre les approches éthique et instrumentale du CE. Nous proposons ensuite un modèle de gouvernance par les PP en mettant l'accent sur la réalité de la participation des producteurs marginalisés dans les structures de gouvernance du CE. Nous proposons enfin une approche territoriale pour évaluer les effets de la certification CE tant à l'échelle organisationnelle qu'à l'échelle territoriale.

2.1. Les principes, les certifications et les filières du CE

Issu du commerce alternatif, le CE est un mouvement qui provient de la convergence de plusieurs initiatives privées de la société civile datant de la fin des années 1940 à la fin des années 1950 afin de permettre aux petits producteurs marginalisés des pays du Sud d'accéder au marché mondial et d'équilibrer les relations commerciales fortement déséquilibrées et inéquitables (Abdelgawad, 2003; Audebrand & Iacobus, 2008; Bisailon et al., 2006; Diaz Pedregal, 2006; Galtier & Diaz Pedregal, 2010; Macdonald, 2007; Moberg, 2014; Renard, 2005). Le CE est généralement présenté comme l'une des solutions possibles, tangibles, pour remédier aux échecs et à la crise du mode de régulation du marché néo-libérale en absence des solutions de régulation par les États (Bennett, 2012; Raynolds, 2012).

Contrairement aux marchés conventionnels qui visent une régulation optimale de l'échange commercial sans prendre en considération les inégalités que son fonctionnement peut engendrer, le CE est fondé sur des principes visant à améliorer, au sein des chaînes de valeurs globales, les conditions de vie des producteurs et des travailleurs les plus défavorisés. Si l'adhésion aux principes de justice et d'équité constitue la raison d'être et le ciment organisationnel du CE (Marchais-Roubelat & Benbihi, 2019), ces principes et pratiques font toujours débat conduisant des auteurs (Audet, 2011; Ballet & Pouchain, 2015; Diaz-Pedregal, 2006; Gendron & Ballet, 2011; Girard & Gendron, 2011) à distinguer entre plusieurs filières du CE selon les principes à respecter et à vérifier par des systèmes de garanties correspondants.

Dans cette section nous présentons les principes historiques du CE qui sont à l'origine de différents systèmes de certification et les filières qu'ils délimitent.

2.1.1. L'évolution historique des principes du commerce équitable

Le CE tel que nous le connaissons aujourd'hui a traversé plusieurs phases depuis son apparition après la Deuxième Guerre mondiale, il n'a pas cessé d'évoluer tant au niveau de ses modèles et de ses principes que de ses pratiques et de ses acteurs. En effet, le CE a connu une croissance significative depuis une vingtaine d'années. En 2017, il représente des ventes de l'ordre de 8,5 milliards d'euros générées par des filières internationales. Aujourd'hui le CE regroupe 1,72 million d'agriculteurs et de travailleurs, organisés en plus de 1600 organisations de producteurs, répartis dans 74 pays à travers le monde, produisant des biens qui sont vendus dans plus de 125

pays par différents types de canaux de distribution (Fairtrade International, 2017)⁵⁹. Il existe plus de 30 000 produits certifiés Fair trade en vente dans le monde (Fairtrade international, 2020).

Les principes du CE trouvent leurs origines dans l'histoire collective du mouvement et évoluent en fonction des événements successifs qui ont marqué et façonné les grandes phases de développement de ce système d'échange alternatif (Ramonjy, 2011). Certains auteurs (Diaz Pedregal, 2007; Pouchain, 2011; Ramonjy Rabedaoro, 2012) proposent d'appréhender les principes du CE en remontant à ses sources historiques et idéologiques, en distinguant trois phases historiques: une première phase du commerce solidaire basée sur des principes humanitaires, religieux, sur des liens commerciaux directs et solidaires entre producteurs du Sud et consommateurs du Nord ; une deuxième phase qualifiée de commerce alternatif fondée sur les principes de militantisme et de contestation de la régulation du commerce conventionnel international, et une troisième phase du CE basé sur le principe du rétablissement de la justice sociale dans les échanges commerciaux internationaux.

Au-delà d'une présentation historique du CE, cette sous-section a pour objectif de mettre en évidence l'évolution de ses principaux principes et de ses différentes modalités pratiques notamment dans les territoires des producteurs du Sud.

2.1.1.1. Première phase (de l'après-guerre au début des années soixante) : naissance du CE direct et solidaire

À l'origine, le CE est un engagement religieux et humanitaire en faveur des communautés des pays du Sud. Il est initié aux États-Unis par certaines associations chrétiennes comme *Sales Exchange for Refugee Rehabilitation Vocation* (SERRV International) et *Ten Thousand Villages* (Balineau, 2010; Diaz Pedregal, 2007; Fridell, 2004, 2007b), dans le but d'aider les plus démunis, de générer de l'emploi et de meilleurs revenus. Ces associations sont des organisations *religieuses* et solidaires qui entreprennent la commercialisation directe des produits fabriqués par les communautés pauvres des pays du Sud⁶⁰. En Grande-Bretagne

⁵⁹ Fairtrade producers overview. (s. d.). Consulté 31 décembre 2019, à l'adresse : <https://www.fairtrade.net/impact/fairtrade-producers-overview>

⁶⁰ En 1946, l'association *Ten Thousand Villages* entreprend de commercialiser des objets artisanaux issus de Porto Rico, de Palestine et d'Haïti.

l'organisation Oxfam a été créée en 1942 et qui avait pour mission principale la solidarité humanitaire et religieuse avec les pauvres et les démunis. Toutefois, c'est à partir de 1949 que l'association a commencé à vendre des objets artisanaux fabriqués par des réfugiés chinois de Hong Kong. Au-delà de son soutien caritatif et humanitaire, l'association a également travaillé sur la communication et l'information des citoyens sur les causes et les conséquences de ces situations de détresse et de pauvreté (Balineau, 2010; Brugvin & Pons, 2012).

Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, cette liaison entre le commerce direct, la solidarité et le développement était tout à fait nouvelle. Dans cette logique le CE a réussi, grâce à ces organisations, à contester le fondement libéral du commerce international d'après-guerre et à proposer des corrections.

En adoptant une stratégie de communication avec les consommateurs citoyens autour des causes de la pauvreté des petits producteurs du Sud, ces organisations engagées dans le combat solidariste et humanitaire revendiquent, sans le déclarer explicitement, l'importance d'introduire plus de justice et d'équité dans les échanges internationaux (Bennett, 2012).

L'apport majeur du CE à cette époque consiste dans sa capacité à proposer des principes d'action permettant de corriger les effets néfastes d'un système économique défaillant, incapable de répondre à ses promesses de satisfaction des besoins pour tous.

Encadré 2: les principes et les pratiques du commerce solidaire de l'après-guerre

Le premier principe fondateur du CE trouve son origine dans cette première phase de son évolution. Il s'agit du principe basé sur l'établissement de liens commerciaux directs et solidaires : les organisations solidaires et caritatives achètent directement des produits essentiellement artisanaux venant de la population des pays du sud en proie à des guerres, en crise, en urgence humanitaire, en vue de les vendre à un cercle restreint de citoyens du Nord. Ces organisations ont pour but non lucratif d'aider les petits producteurs et travailleurs marginalisés à améliorer leurs situations sociales et de sortir de la pauvreté. Il ne s'agit pas ici d'une nouvelle voie pour faire du commerce, mais d'une idée innovante pour marier la solidarité et le commerce.

Bien que le projet du CE soit très prometteur à ce stade, sa dimension reste celle du court terme, car les actions des organisations sont menées afin d'apporter un soutien urgent aux producteurs

et travailleurs démunis dans des communautés marginalisées (Low & Davenport, 2005, p. 144). Cependant, des organisations comme Oxfam ont réorienté leurs stratégies vers la sensibilisation des consommateurs citoyens du nord sur les causes des inégalités dans les échanges internationaux, ce qui reflète l'émergence d'un discours politique autour des échanges internationaux, particulièrement influencé par le mouvement tiers-mondiste. La sous-section suivante revient sur les principes qui ont accompagné le passage progressif du « commerce solidaire » à un commerce aussi et surtout « alternatif ».

2.1.1.2. Deuxième phase (début des années soixante – fin des années 80) : le commerce alternatif fondé sur le principe de militantisme et de contestation du commerce conventionnel international

Malgré les efforts des organisations de solidarité pour corriger les effets néfastes du commerce international d'après-guerre, le système du commerce international continue à générer de plus en plus d'inégalités, notamment dans les échanges commerciaux entre le Nord et le Sud (Alphandéry, 2012; Rainelli, 2004). Les producteurs des pays du Sud sont incapables de s'insérer dans le marché mondial, en raison notamment de l'érosion de leur marge sur les prix et de la politique protectionniste adoptée par les pays du Nord ⁶¹.

Suite à la Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement (CNUCED), tenue en 1964 à Genève, qui a lancé le slogan du CE « *Trade, not aid* » (« du commerce, pas de l'aide »), des organisations ont été fondées à cette époque comme l'organisation du commerce alternatif (ATO) créée par OXFAM (Oxford Committee for Relief Famine) en Angleterre, puis Fair Trade Organisation (anciennement S.O.S. Werledhandel) qui s'est établis officiellement en 1967 aux Pays-Bas.

En 1969 l'OXFAM suscite l'ouverture aux Pays- Bas du premier magasin associatif géré par des militants bénévoles, sous l'enseigne « *World shop* » (« Magasin du monde »). Des centaines de magasins de même nature sont ainsi créés dans les années qui suivent dans de nombreux pays, notamment en Belgique, en Allemagne, en Suisse, en Italie, en Espagne (Doussin, 2011b).

⁶¹ À titre d'exemple : le rapport de l'étude réalisée par la CNUCED en 2002 montre que pour un paquet de café vendu au Nord, 87 % du prix payé est accaparé par les intervenants dans les circuits commerciaux du Nord, tandis que les 13 % restants retournent dans le Sud, à peu près 10 % pour les intermédiaires et seulement 3 ou 4 % pour les producteurs (Abdelgawad, 2003; Bucolo, 2003)

En France, l'Union des comités de jumelage coopération (Ucojuco, futur Ucodep : Union des comités pour le développement des peuples) est créée au début des années 1970 pour organiser des ventes de produits artisanaux du Bangladesh afin de financer la reconstruction de ce pays (Brugvin & Pons, 2012). Elle ouvre une première boutique Tiers Monde en 1974 à Paris, devenue *boutique Artisans du monde*⁶² en 1999 (Diaz Pedregal, 2007; Le Velly, 2011; Ramonjy, 2011).

À partir de 1975, la généralisation du modèle néolibéral, avec la fin de la guerre froide, donne une nouvelle justification aux Organisations Non Gouvernementales (ONG). Leur rôle est alors considéré, par les organisations publiques, comme un correctif indispensable aux inévitables excès du libéralisme. Sur ces bases se créent Médecins sans frontières en 1969, et Médecins du monde en 1974. Ce rôle des ONG était d'ailleurs déjà reconnu par la charte de l'Organisation des Nations Unies (ONU).

Le projet de CE trouve son origine durant cette phase. Il est porté par la société civile représentée par des organisations du commerce alternatif (ATO) et des ONG qui ont utilisé des bénévoles engagés et des militants convaincus pour assurer la vente des produits dans des milieux qualifiés de spécialisés (locaux associatifs, petites boutiques, églises ...) (Diaz Pedregal, 2007; Doussin, 2011a; Le Velly, 2011; Ramonjy Rabedaoro, 2012).

Nous pouvons ainsi dire que le CE trouve le germe de véritable mouvement social dans ces créations de structures ayant des projets précis de CE, basés sur des principes définissant et légitimant leur existence (Tadros & Malo, 2002).

À cette époque, nous parlons du commerce alternatif, mais les principes du CE sont déjà bien présents et favorisent son développement même s'il s'est fait de manière désordonnée selon les initiatives et les actions propres de chaque structure militante, et s'est relativement atomisé plus particulièrement en Europe et aux États-Unis. Pourtant, « le CE reste confiné dans une « niche » de marché très réduite et son action auprès des communautés de producteurs du Sud demeure réduite, les volumes de vente étant peu importants » (Bucolo, 2003; Diaz Pedregal, 2006; Fridell, 2004; Renard, 2003).

⁶² Artisans du Monde—Accueil. (s. d.). Consulté 19 décembre 2019, à l'adresse : <https://www.artisansdumonde.org/>

Encadré 3: les principes de militantisme et de contestation du commerce conventionnel international

En tant que mouvement d'origine tiers-mondiste, le commerce alternatif est une contestation et une alternative au commerce international libéral. Il réside dans l'importation au Nord par des multiples centrales du CE (ATOs - Alternative Trading Organisations) de produits majoritairement artisanaux et de plus en plus alimentaires des pays du Sud.

Les ATOs militantes collaborent directement avec les producteurs du Sud, pour le montage des projets, pour la mise en place des productions, pour la création de ponts avec le Nord, en informant et sensibilisant à la fois les producteurs et les consommateurs sur le fonctionnement inégalitaire des marchés internationaux et les évolutions des projets du CE.

En plus des principes du commerce direct et solidaire formulés à l'issue de la première phase, sont ajoutés ainsi les principes de :

- *Militantisme et de contestation du commerce conventionnel international*

- *Sensibilisation et information des consommateurs*

2.1.1.3. Troisième phase (Fin des années 80) : CE éthique fondé sur le principe de la justice sociale dans les échanges commerciaux internationaux

Depuis la fin des années 1980, le CE entre dans une troisième phase de son évolution. Certains acteurs du CE sont de plus en plus conscients des difficultés économiques qui entravent les petits producteurs du sud à trouver de nouveaux débouchés pour leurs produits et de la capacité limitée des magasins spécialisés à répondre à la demande des producteurs du Sud souhaitant élargir leur vente au-delà du réseau des magasins spécialisés (Bennett, 2012; Bucolo, 2003). Les petits producteurs se retrouvent ainsi sous l'emprise de nombreux intermédiaires spéculateurs et sont malmenés par les fluctuations incontrôlables et dévastatrices des cours mondiaux des matières premières agricoles (Alphandéry, 2012; Ramonjy, 2011). Pendant la même période, les consommateurs se montrent de plus en plus sensibles aux problèmes de l'environnement et aux conditions de production dans les pays en développement.

Dans cette logique de croissance du mouvement du CE centrée sur les ventes, de multiples initiatives de création d'un label se sont créées sans coordination (Bennett, 2012).

Aux Pays-Bas, le Père Frans Van der Hoff, prêtre ouvrier, qui lutte depuis 1970 pour l'amélioration des conditions de vie des Chiliens et des Mexicains, aidé par Nico Roozen, collaborateur de Solidaridad dans une coopérative de café au Chiapas – Mexique, a créé en 1988 l'association Max Havelaar à la suite d'une étude de marché conduite aux Pays-Bas en 1985 (Audebrand & Pauchant, 2008b; Balineau, 2010). Les résultats de cette étude montrent que certains consommateurs (entre 7 % et 15 % de la population) sont prêts à payer un peu plus cher leur café à condition que ce surplus soit utilisé pour améliorer réellement les conditions de vie des producteurs marginalisés dans les pays du Sud. Deux solutions ont été proposées par les organisations de CE aux Pays-Bas : la première consiste à créer une marque plus éthique et distinctive, la deuxième réside dans la création d'un label de qualité basé sur les normes sociales visant à signaler les marques commercialisées de manière plus éthique (Bennett, 2012). La première approche, qui a d'abord été adoptée, a montré ses limites. L'expérience des organisations de CE adoptant une nouvelle marque commercialisée en tant qu'alternative aux produits ordinaires a été confrontée à la concurrence sans un budget marketing (d'entreprise) compétitif⁶³. En outre, cette approche a conduit à maximiser les bénéfices pour les organisations du nord plutôt que pour les producteurs du Sud. Après réflexion, c'est la seconde option qui est retenue. En 1988, le premier label du CE apparaît sous le nom de l'association Max Havelaar, suite à la collaboration entre une grosse coopérative de production de café au Mexique, UCIRI (*Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo*)⁶⁴, et l'ONG hollandaise *Solidaridad*⁶⁵ (Audebrand & Pauchant, 2008b).

⁶³ Par exemple, la coopérative Equal Exchange a conçu et développé du café équitable de marque Equal Exchange entre 1986 et 1991 (Equal Exchange, 2011). De même, TWIN Trading au Royaume-Uni a importé son premier café du Mexique en 1990 et en 1991 a réuni Oxfam, Traidcraft et Equal Exchange Trading Ltd7 pour former Cafédirect, une marque de commerce équitable vendue dans les supermarchés britanniques et écossais, et bénéficiant aux petits producteurs coopératifs (Barratt Brown 1993). De même, Gepa, qui vendait du café du Nicaragua et du Guatemala depuis les années 1970 et vendait son café dans les supermarchés allemands en 1989 (Gepa, 2011).

⁶⁴ UCIRI a été créé en 1983 par les membres de 17 communautés paysannes de l'État d'Oaxaca au Mexique ce qui a permis aux producteurs de café de peser davantage face aux intermédiaires de la filière, car jusqu'à cette date, les petits producteurs n'avaient pas d'autre choix que de vendre leur café aux « coyotes » ou des commerçants qui sillonnent les campagnes pour acheter le café aux paysans et le revendre aux importateurs. Les producteurs sont acculés de y recourir, car ils sont généralement en situation de monopsonne (ce qui leur permet de pouvoir imposer des prix d'achat faibles), et bénéficient souvent de financements de la part des grands importateurs.

⁶⁵ Solidaridad est une organisation non gouvernementale hollandaise créée en 1969. Elle a suivi de près les développements socio-économiques dans le domaine de la coopération internationale. Le site internet de Solidaridad consulté le 21 décembre 2019, à l'adresse: <https://www.solidaridadnetwork.org/organization>

Le commerce alternatif devient alors « équitable ». Il est basé sur des principes « plus éthiques » que le commerce « traditionnel ». Cependant, le CE ne constitue plus un système parallèle à la sphère conventionnelle. Il aurait son éthique propre issue de l'économie solidaire. Cette éthique peut être une éthique « conventionnelle » des affaires, car le CE est investi durant cette période par des entreprises conventionnelles et des structures classiques du marché, devenant des partenaires privilégiés de certains acteurs, voulant changer l'échelle économique du mouvement en passant d'une niche à un secteur en tant que tel (Ballet & Carimentrand, 2014b; Diaz Pedregal, 2007; Pouchain, 2012).

Dès que le café certifié Max Havelaar fait son entrée dans les grandes et moyennes surfaces, il connaît du succès tant au niveau de sa notoriété que des volumes de ventes réalisées (Audebrand & Pauchant, 2008b; Diaz Pedregal, 2007; Doussin, 2011b). Le label s'étend au-delà des frontières néerlandaises. Il est adopté en Belgique en 1990, puis en Suisse et en France en 1992 et au Danemark en 1994.

En se limitant à la commercialisation du café certifié CE dans le marché néerlandais, Max Havelaar a estimé que chaque pays devrait développer son propre système de certification à partir de sa culture. Cette approche est différente de celle de l'association européenne du CE (EFAT) qui a créé en 1992 en collaboration avec Kleinbauernkaffee (une association pour le soutien au café des petits producteurs) un label unique TransFair International qui pourrait être utilisé au-delà des frontières d'un seul marché, appliqué aux différents produits et qui vise l'amélioration de la situation des petits producteurs marginalisés et non seulement les petits producteurs (Bennett, 2012).

Depuis cette période, l'initiative de labellisation de Max Havelaar a été suivie par le lancement d'autres labels par des organisations de CE comme, entre autres, Fairtrade Mark au Royaume-Uni et Transfair aux États-Unis avant et en Allemagne en 1993.

En 1997, ces organisations de labellisation (Max Havelaar, Transfair et Fairtrade) se sont regroupées dans une fédération Internationale appelée FLO pour Fairtrade Labelling Organisation internationale. L'organisme définit et développe les normes de certification par type de produit et vérifie, au moyen de processus de contrôles administratifs et d'inspections physiques, le respect de ces normes auprès des producteurs, importateurs, transformateurs et distributeurs. De plus, il soutient les organisations de producteurs sur les plans technique, financier et organisationnel (Audebrand & Pauchant, 2008b).

Dans cette perspective, la labellisation joue un rôle très important pour améliorer et développer les principes et les pratiques du CE, dans la mesure où le label garantit le respect des valeurs de justice sociale dans la chaîne de valeur du CE (Pouchain, 2012).

En s'intégrant dans le marché libéral, le CE propose de façon concrète une alternative au commerce conventionnel dans la manière d'envisager l'éthique des affaires vue sous l'angle de l'équité qui a trait directement à la justice sociale (Audebrand & Pauchant, 2008b; Ballet & Carimentrand, 2014b; Diaz Pedregal, 2007; Pouchain, 2012b).

Ainsi, l'éthique est mise au cœur de la normalisation du CE dont les principes sont supposés participer à l'amélioration des pratiques éthiques dans les marchés conventionnels. En nous basant sur les écrits scientifiques (Audebrand & Pauchant, 2008b; Brugvin & Pons, 2012; Pouchain, 2013b; Ramonjy, 2011; Tadros & Malo, 2004) et sur les sites internet des organismes certificateurs (Fair Trade international, TransFair USA, et TransFair Canada), nous avons recensé sept grands principes :

Le principe du commerce direct propose une alliance entre le consommateur et le producteur au cœur du CE afin de négocier les règles commerciales « équitables ». Dans cette logique le CE n'est plus contre le marché conventionnel, mais il constitue un modèle différent de marché dans le marché conventionnel, qui vise à introduire plus d'équité dans le marché par le pouvoir et la responsabilité des producteurs et consommateurs à travers la négociation directe. Dans ce sens le CE constitue un consumérisme politique en considérant que la consommation constitue un moment ultime et décisif du processus de production qui peut faire face à l'injustice (ou favoriser l'équité) par le choix des produits certifiés équitables. Il s'agit donc d'une alternative au boycottage traditionnel (une interruption organisée de l'achat d'un ou plusieurs produits) afin de participer à modifier certaines pratiques non éthiques par la consommation responsable, suivant le principe selon lequel « acheter, c'est voter » (Audebrand & Pauchant, 2008b; Ballet & Pouchain, 2015; Nicholls & Opal, 2005).

Le principe du prix juste doit être respecté par les échangistes afin de réaliser l'objectif de la plus grande équité dans le commerce mondial (Pouchain, 2011). Contrairement au commerce néolibéral qui stipule que le prix d'équilibre d'un bien résulte de la confrontation de son offre et de sa demande, le CE introduit dans le calcul du prix le coût social, pour les producteurs qui n'ont aucun pouvoir sur le marché et sont de surcroît empêchés d'y participer, dans l'espoir d'améliorer l'équité dans l'échange (Audebrand & Pauchant, 2008b; Ballet & Pouchain, 2015).

La notion de prix juste est plus ancienne dans la pensée économique que nous imaginons, elle remonte à la pensée aristotélicienne de la bonne économie où le prix juste est celui qui permet au petit producteur de répondre à ses besoins essentiels et de vivre dignement. Ensuite le prix juste mobilise la théorie classique de la valeur selon laquelle la valeur d'échange d'un bien est égale à la quantité en temps du travail nécessaire à sa production. Le « petit producteur » doit pouvoir vivre dignement de son travail, et son travail doit donc lui être payé à sa juste valeur. Le CE renoue alors en partie avec la théorie de la valeur-travail, qu'il réactualise (Le Velly, 2006; Pouchain, 2012b). En outre, le prix juste ne peut être totalement indépendant du marché conventionnel, il se détermine selon les négociations entre les échangistes fortement influencées par la concurrence, la qualité du produit et les prix sur le marché. De ce fait le prix intervient sur le marché qui accepte les règles de la concurrence et de la qualité du produit. C'est la raison pour laquelle les partisans de la filière spécialisée (appelée aussi filière intégrée) critiquent la filière certifiée, car elle n'échappe pas à la logique marchande même si elle tente d'introduire de l'équité dans le marché par le label - mais d'une manière impersonnelle en absence de lien direct entre producteur et consommateur.

En misant sur des relations privilégiées entre le producteur et le consommateur, le CE introduit d'autres principes favorisant l'éthique dans l'échange tels que :

- ***Instaurer un engagement à long terme entre partenaires économiques.*** L'objectif consiste à promouvoir des relations durables et transparentes et pas seulement à encourager des profits à court terme, dominés par l'*ethos* de la croissance perpétuelle.
- ***Fournir un appui technique et financier aux organisations productrices.*** Cet appui peut prendre la forme d'un préfinancement qui permette aux producteurs de vivre convenablement entre les récoltes, ainsi que d'une aide technique pour améliorer les méthodes de travail et de gestion.

Dès la genèse du mouvement du CE dans les années 1960, les organisations de la filière spécialisée ont pris soin de reconnaître la dimension éducative et politique du CE à travers des actions de sensibilisation et d'information des consommateurs. Au-delà de la filière spécialisée, la certification tente de renforcer le principe de promouvoir l'éducation du public à la consommation responsable par des actions de sensibilisations organisées par tous les partenaires du CE. En outre, l'étiquetage permet de sensibiliser et d'informer le public sur la qualité, l'origine, la traçabilité des produits et services, sur le fonctionnement et les objectifs du CE (Abdelgawad, 2007).

En 1998, le réseau international du CE appelé FINE a été créé par les quatre principales organisations du CE (IFAT, EFTA, NEWS et FLO)⁶⁶ qui constituent le « squelette » du mouvement international du CE puisqu'elles regroupent tous les types d'acteurs : les certificateurs, les distributeurs associatifs, les centrales d'achat et les producteurs, bien que ces derniers y aient une place plutôt restreinte (Balineau & Dufeu, 2012).

Entre 1999 et 2001, lors de réunions informelles, les quatre organisations composant le réseau FINE ont mis au point une charte commune sur le CE qui présente la définition consensuelle du CE suivante :

« Le Commerce Équitable est 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) s'engagent activement à soutenir les producteurs, à sensibiliser l'opinion et à mener campagne en faveur de changements dans les règles et pratiques du commerce international conventionnel. »⁶⁷

L'adoption de la charte du CE en 2001 a permis de développer et de multiplier les normes du CE dans le monde, car elle permet de définir, à partir de sa définition consensuelle, les critères et les principes que doivent respecter non seulement les producteurs et les consommateurs, mais également tous les acteurs du partenariat commercial notamment sur le territoire des petits producteurs dans les pays du Sud. Elle constitue donc un passage d'un projet vaste du CE, visant à rendre le marché moins injuste dans un monde qui n'est pas idéal, à un projet normatif qui peut être défini par des principes permettant de dire que le CE est ceci ou cela (Ballet & Pouchain, 2015).

De cette définition, les organisations membres du réseau FINE (notamment FLO- international) ont développé les principes avancés dans les phases précédentes et proposé de nouveaux principes qui peuvent être regroupés selon les cinq dimensions du CE déclinées comme suit⁶⁸:

⁶⁶ Ces organisations seront exposées dans la sous-section suivante.

⁶⁷ Définition tirée du guide international des labels du commerce équitable consultée le 24 décembre 2019 à l'adresse : <https://www.commerceequitable.org/wp-content/uploads/guide-pratique-labels-2015.pdf>

⁶⁸ Durochat, E., Stoll, J., Frois, S., Selvaradj, S., Lindgren, K., GEffner, D., ... Smith, A. (2015) regroupent les critères du CE en cinq dimensions dans le *Guide international des labels de commerce équitable*. Consulté à l'adresse <https://www.commerceequitable.org/wp-content/uploads/guide-pratique-labels-2015.pdf>

Dimension économique : elle regroupe les principes du paiement d'un prix juste dans le contexte local ou régional, du préfinancement de la production / de la récolte pour éviter l'endettement des organisations de producteurs, de la continuité des relations commerciales (engagement à long terme) ; et de l'appui technique et la traçabilité du produit de l'amont vers l'aval de la chaîne de valeur globale.

Dimension sociale : les acteurs du CE s'engagent à respecter un certain nombre de principes sociaux : fournir une rémunération équitable, respecter les conditions de sécurité, sanitaires et sociales au travail, respecter le droit du travail en vigueur et contribuer au respect des droits fondamentaux des travailleurs définis par les Nations Unies, appliquer les 11 conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

Dimension de la gouvernance démocratique : pour obtenir une amélioration durable des conditions de vie des producteurs et de leurs organisations, les acteurs s'engagent à renforcer les organisations de petits producteurs :

- i) au sein de ces organisations, renforcer la participation des producteurs et travailleurs aux prises de décisions,
- ii) soutenir la formation, l'acquisition de compétences et le développement du capital humain, notamment les femmes,
- iii) assurer la gestion démocratique de l'organisation de producteurs et l'usage transparent et démocratique de la prime pour projets collectifs.

Dimension environnementale : la certification CE doit encourager les pratiques respectueuses de l'environnement et les modes de production responsables. Il s'agit essentiellement de réduire les impacts négatifs des activités relatives au CE sur l'environnement, et de protéger la biodiversité...

Principe de sensibilisation et d'éducation : il vise à augmenter les activités de sensibilisation et d'éducation des consommateurs et citoyens principalement à travers la certification.

2.1.2. La certification et les filières du commerce équitable

Le guide international des labels de CE (2015) définit la certification comme étant un processus de vérification par une tierce partie accréditée est impartiale pour attester qu'un service, un produit ou un processus est conforme aux spécifications énoncées dans un référentiel ou un cahier des charges. La certification par une tierce partie est donc un processus d'attribution d'un label par un tiers impartial et indépendant, qui doit montrer que le processus de production et de commercialisation d'un est conforme aux exigences demandées (Durochat et al., 2015).

Cette définition rejoint celle de l'Agence française de normalisation (Afnor) selon laquelle la certification est : « Une procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, une organisation, un processus, un service ou un personnel est conforme aux exigences spécifiées dans un référentiel » (Balineau et al., 2012).

Ces deux définitions semblent être très restreintes par rapport à ce que les auteurs entendent par la certification au sens large du CE. La revue de la littérature sur le CE permet de distinguer plusieurs types de certifications que nous pouvons regrouper en trois systèmes de certifications selon les acteurs chargés de réaliser le contrôle et la vérification des critères : il s'agit principalement de la certification par première partie, c'est-à-dire par les producteurs eux-mêmes (autocertification), la certification par seconde partie (par le consommateur ou ses organisations) et la certification par une partie tierce (contrôle par un organisme indépendant). Toutefois, la certification la plus répandue actuellement est assimilée essentiellement à la certification par un tiers organisme indépendant, qui paraît seule à même d'assurer un minimum de garantie, l'autocertification étant assimilée à la communication et celle par la seconde partie au « rating » (Balineau et al., 2012; Ballet et al., 2012; Ballet & Carimentrand, 2014a).

En nous basant sur cette distinction classique de la certification dans le CE, nous pouvons distinguer trois filières qui caractérisent le secteur du CE, à savoir la filière spécialisée (basée essentiellement sur l'autoévaluation), la filière labellisée (certification des produits par les tiers) et la filière intégrée dont la certification porte sur les filières selon le mode participatif en intégrant le consommateur dans le système de contrôle.

Bien que la plupart des auteurs se limite à présenter le secteur de CE organisé en deux grandes filières en regroupant les deux filières intégrée et spécialisée en une seule - qu'ils appellent soit spécialisée soit intégrée en considérant que les deux fonctionnent selon les mêmes principes,

nous considérons que la distinction doit être nuancée à la lumière du mode de contrôle retenu et nous présentons ici le CE en trois filières, car cela nous semble plus logique par rapport aux confusions faites entre la filière spécialisée et la filière intégrée.

2.1.2.1. La filière spécialisée : autocertification des organisations de commerce équitable

Cette filière représente la forme de CE la plus proche de la forme dite « historique » dans le sens où les acteurs de la filière sont spécialisés dans le CE grâce à des réseaux d'importation (centrales d'achats) et de distribution (magasins du monde) alternatifs (Balineau, 2010; Balineau & Dufeu, 2012; Diaz Pedregal, 2007).

La filière spécialisée est représentée par l'Organisation mondiale du CE WFTO⁶⁹ qui établit les critères que doivent respecter les organisations qui veulent y adhérer (WFTO, 2020).

2.1.2.1.1. Le fonctionnement de la filière spécialisée

Crée en 1998 aux Pays-Bas, l'ancienne Fédération Internationale du Commerce Equitable (IFAT) est devenue l'organisation WFTO (World Fair Trade Organization) depuis 2008. Elle regroupe plus de 323 Organisations de CE : organisations de producteurs au Sud, importateurs, transformateurs du Sud et du Nord, distributeurs) réparties dans 76 pays, dont 236 dans les pays du Sud et 80 % sont actives dans l'artisanat. Toutes les organisations membres de WFTO sont spécialisées dans le CE et réalisent, en 2018, un chiffre d'affaires global de 762,4 millions d'Euros, soit environ 2,36 par organisation. En outre, WFTO comprend également 70 organisations de soutien et organisations de réseau (WFTO, 2018b).

L'objectif principal de WFTO est d'améliorer le mode de vie des populations défavorisées dans les pays en voie de développement en reliant et en renforçant les organisations qui offrent des alternatives équitables face aux structures et pratiques commerciales déloyales. Elle constitue un lieu et un forum d'échange d'informations dans le but d'aider les membres à augmenter le profit des producteurs⁷⁰.

⁶⁹ C'est l'ancien IFAT (International Federation for Alternative Trade) devenu WFTO (World Fair Trade Organisation) en 2009. <https://wfto.com/who-we-are>

⁷⁰Rapport sur Les structures internationales du commerce équitable, publié le 13 avril 2007 sur le site internet : www.oxfammagasinsdumonde.be, consulté en janvier 2020.

Il y a une grande diversité de tailles et de types d'organisations, représentant toute la chaîne, de la production à la vente : coopératives, associations, exportateurs, importateurs, détaillants, réseaux nationaux et régionaux, institutions financières.

Encadré 4: Les chiffres clés de la filière spécialisée en 2018

- 418 organisations en total réparties dans 76 pays dans le monde : 323 sont des OCE certifiées, 70 sont des organisations de support, le reste est en cours de vérification.
- La filière spécialisée représentée par WFTO et ses organisations membres exerce un impact sur le niveau de vie de plus d'un million de personnes, dont 74% sont des femmes.
- 52% des OCE certifiées par WFTO sont dirigées par des femmes.
- 51% des postes d'administrateur sont occupés par des femmes dans les OCE certifiées
- Ventes locales : 75% des OCE dans les pays du Sud déclarent des ventes importantes sur leur marché local.
- Économie circulaire : 28 des organisations utilisent des modèles de production d'économie circulaire pour leurs principales gammes de produits : 8 organisations en Afrique et Moyen-Orient, 14 en Asie, 2 en Europe et 4 en Amérique latine.
- Agriculture biologique : 91 des OCE sont certifiées agriculture biologique
- 20 entreprises dont l'activité porte sur le CE des produits fabriqués par des artisans réfugiés.
- La répartition des organisations de producteurs certifiées par WFTO selon les 10 principaux pays : Inde 48 ; Pays-Bas 20 ; Kenya 19 ; Bangladesh 18 ; Népal 17 ; Pérou 15 ; Indonésie 12 ; Chili 11 ; France 11 ; Sri Lanka 9.
- La répartition des OCE selon les pays de destination principale de leurs produits : États-Unis 168 ; Allemagne 133 ; Royaume-Uni 129 ; Canada 94 ; Japon 91 ; France 90 ; Italie 88 ; Pays-Bas 79 ; Suisse 69 ; Autriche 62.
- Les principaux produits commercialisés par les OCE sont : produits alimentaires : 9% ; textile et artisanat : 70% ; les deux : 21%.

Source : WFTO, 2020 consulté à <https://wfto.com/who-we-are>

Le caractère spécialisé ne concerne en réalité que la partie aval de la filière, c'est-à-dire l'importation et la distribution au Nord, puisqu'en effet les producteurs du Sud ont le plus souvent une clientèle diversifiée, incluant des acheteurs équitables et d'autres conventionnels.

Le fonctionnement de la filière spécialisée est assuré par l'intervention de plusieurs acteurs tels que :

- **Les entreprises d'importation et de distribution (appelées Centrales d'achats) :** elles jouent un rôle pivot dans la filière afin de rationaliser l'activité d'importation pour le compte des multiples magasins spécialisés. L'activité des centrales d'achats est complétée, au cours des dernières années, par la vente par correspondance ou par catalogue, par des achats publics et par la vente dans les moyennes et grandes surfaces dans certains pays. Pour mener à bien leur mission, elles gèrent la relation avec les producteurs du Sud, y compris la fonction d'accompagnement⁷¹.
- **Les magasins associatifs.** Ce sont de petites boutiques spécialisées en CE obéissant à une charte commune. Le bénévolat constitue l'essentiel des ressources humaines malgré les efforts de professionnalisation qui ont été menés en leur sein (Balineau, 2010).
- **Les fédérations nationales** sont responsables du développement des réseaux de magasins, des programmes de formation, de l'animation des campagnes de sensibilisation et assurent les relations publiques auprès des institutions gouvernementales.
- **Les organisations du nord œuvrant à la promotion du CE** et à l'harmonisation de ses critères. Elles sont des instances de reconnaissance mutuelle pour les participants du CE, elles regroupent principalement :
 - ***L'European Fair Trade Association (EFTA)*** créée en 1990 par les centrales d'achat et d'importation européennes, elle a pour missions de faciliter la mise en réseau de ses membres, l'échange d'informations sur l'état du CE dans différents pays et de faciliter l'harmonisation des systèmes de surveillance de ses membres.
 - ***Le Network of European WorldShops*** : c'est le réseau de distribution associatif appelé Magasins du Monde, il est constitué en 1994 à Utrecht (Pays-Bas) par 15 fédérations nationales dans 13 pays, regroupant 2 500 associations locales animées par près de 50 000 personnes et s'est également donné un mandat de coordination⁷² : ses objectifs sont d'harmoniser les critères du CE, de soutenir la création de coordinations nationales dans les pays qui en sont dépourvus et d'organiser des actions européennes de sensibilisation des consommateurs et des décideurs politiques et économiques.

⁷¹ À titre d'illustration la centrale d'achat Solidar'Monde importe et fournit des magasins appelés « les magasins Artisans du Monde » dédiés à la distribution des produits artisanaux équitables

⁷² [Suzanne HUMBERSET](http://base.d-p-h.info) ; les principaux acteurs du commerce équitable, import, magasins, labels ; 1998 : Tiré de : <http://base.d-p-h.info> (Page consultée en Janvier 2018).

- **Commerce Equitable France** est la plateforme française pour le CE, créée en 1998, réunissant des entreprises, les principaux labels de CE présents sur le marché français, des réseaux de distributeurs, des ONG de sensibilisation ou de soutien aux organisations de producteurs. La mission de Commerce Equitable France est de promouvoir le CE et la justice économique auprès des institutions publiques, du secteur privé et des consommateurs.
- **Les producteurs (généralement artisans)** : ils peuvent être des producteurs avec un certain niveau de professionnalisme gérant des petites exploitations et/ou ateliers familiaux (avec main-d'œuvre salariée complémentaire) ou bien des personnes non professionnelles et vulnérables notamment dans le milieu rural (Lemay & Malidier, 2011; Tadros & Malo, 2002).
- **Les organisations de producteurs** : les petits producteurs (groupements d'artisans) s'organisent en structures recouvrant des réseaux de parenté et de voisinage liés à des territoires déterminés, sous des modes formels et juridiques variés et avec différentes dimensions collectives, et constituent des communautés de pratiques tendant à partager le même système de normes et le même projet. Ces organisations servent d'intermédiaires avec les OCE du Nord. Dans la plupart des cas, elles prennent la forme de coopératives.

Cette filière historique du CE est caractérisée par de multiples liens (commerciaux, de certification, de contrôle, de sensibilisation et de promotion) entre les différentes organisations notamment les OCE (organisations de producteurs, centrales d'achats, magasins spécialisés), les organismes certificateurs (WFTO) et les organisations œuvrant à la promotion et au développement du CE (fédération, réseau associatif, ONG...). La garantie du respect des critères équitables pour le consommateur vient de la reconnaissance de ces structures d'importation et de distribution par plusieurs réseaux en plus de WFTO. Ainsi, les magasins spécialisés (par exemple : Magasins artisans du monde en Europe ou Dix mille villages aux USA) sont membres du réseau européen des magasins du Monde (NEWS), lui-même membre de WFTO. La centrale d'achat (Solidar'Monde) est elle aussi membre à la fois de WFTO et de l'association européenne du CE (EFTA : réseau d'importateurs européens). En outre, Artisans du Monde et Solidar'Monde sont membres de CE France (ancienne la Plate-forme Française pour le Commerce Équitable PFCE).

2.1.2.1.2. Le système de certification de WFTO

Le développement du système de garantie du label de WFTO (World Fair Trade Organization) est une réaction des acteurs de la filière spécialisée, notamment à partir des années 2000, aux critiques concernant la filière labellisée (dépersonnalisation et marchandisation de l'éthique, certification des ingrédients, certifications du travail dans les grandes entreprises, apparition des labels light...etc.) (Balineau & Dufeu, 2012; Ballet & Carimentrand, 2014a; Pouchain, 2012b).

Initialement, le système de certification de WFTO évalue l'intégralité d'une organisation (principalement les organisations sociales qui font du CE leur activité principale) en privilégiant les intérêts des groupes marginalisés (travailleurs, agriculteurs, artisans...etc.). Ce système repose sur l'autoévaluation et l'évaluation par les pairs (la garantie FTO, Fair Trade Organisation), l'accréditation est donc assurée par la WFTO elle-même et non par une tierce partie (WFTO, 2019). Les membres de la WFTO sont donc tous certifiés et possèdent le label du CE qu'ils peuvent utiliser, une fois qu'ils sont évalués, sur tous leurs produits et leurs supports de communication.

Depuis 2013, WFTO a intégré les audits par des tiers-partis et a permis aux membres de WFTO d'utiliser le logo (label) directement sur leurs produits. En 2018, WFTO a établi et publié son nouveau cahier des charges en précisant les définitions et en renforçant les critères de conformité. Ce label permet de poursuivre le développement des systèmes internes de contrôle des producteurs et des fournisseurs, d'ajouter des critères de conformité pour les réseaux et d'offrir des conseils préliminaires quant à l'achat de matières premières.

En pratique, le cahier de charges de WFTO contient dix principes, chaque principe est assuré par le respect de plusieurs critères de conformité (soit 67 critères en total) basés sur les conventions de l'OIT, les droits humains et les valeurs du CE. Certains de ces critères de conformité doivent être respectés avant d'obtenir la certification, d'autres doivent être atteints au cours d'une période donnée et d'autres doivent être améliorés de manière continue.

Encadré 5: les Principes destinés aux membres WFTO

- **Principe 1** : Créer des opportunités pour des Producteurs économiquement marginalisés
- **Principe 2** : Transparence et responsabilités
- **Principe 3** : Pratiques commerciales équitables
- **Principe 4** : Paiement au prix juste

- **Principe 5** : Garantir l'interdiction du travail des enfants et du travail forcé
- **Principe 6** : Engagement en faveur de la non-discrimination, de l'égalité des sexes, de l'émancipation économique des femmes et de la liberté d'association
- **Principe 7** : Garantir de bonnes conditions de travail
- **Principe 8** : Favoriser le développement des compétences
- **Principe 9** : Promotion du CE
- **Principe 10** : Respect de l'environnement

Source : cahier des charges de FLO 2018⁷³

L'évaluation de la conformité d'une organisation s'effectue selon trois méthodes à savoir : l'autoévaluation ; une visite des pairs et un audit de contrôle mené par un auditeur formé par WFTO. Il est à noter que pour WFTO, ces critères s'appliquent principalement à quatre types d'organisations : les organisations de producteurs (OP), les organisations qui achètent, importent ou distribuent des produits issus du CE (FTO) ; les réseaux de CE (FTN) ; et les organisations de soutien au CE (FTSO).

Les ventes générées par cette filière historique du CE sont très loin des objectifs souhaités par les pionniers du CE, ce qui amène certains auteurs (Ballet & Carimentrand, 2014b; Le Velly, 2009; Pouchain, 2012b) à s'interroger sur les facteurs susceptibles d'expliquer l'augmentation importante des ventes des produits issus de la filière labellisée (certification des produits) par rapport à celles des produits de la filière spécialisée.

2.1.2.2. La filière intégrée : la certification des filières selon le mode participatif

La filière intégrée est basée sur un système de certification appelé système d'analyse des filières (SAF) qui est un système participatif de garantie et d'amélioration continue. Ce système permet de mieux appréhender les rapports entre les partenaires commerciaux de la filière, et, plus largement, pour toute personne, de s'approprier et de mieux comprendre les principes de son fonctionnement (Andines, 2020).

⁷³ WFTO. (2018). WFTO Fair Trade Standard. Consulté à : https://wfto.com/sites/default/files/WFTO%20Fair%20Trade%20Standard_4.2_2019.pdf

En critiquant ouvertement les systèmes d'attestation non officiels, *Minga*⁷⁴ et ses partenaires ont opté pour un système de certification basé, non seulement sur l'auto-évaluation, mais aussi sur l'évaluation par les consommateurs et leurs représentants afin d'améliorer leurs activités relatives au CE. Cet objectif est prévu dans le projet de Système de Garantie et d'Amélioration Participatif (SGAP) sur la base du cahier des charges de *Minga*⁷⁵.

2.1.2.2.1. Le Système d'analyse des filières (SAF) de *Minga* : Exemple d'Andine

Le SAF est un instrument de contrôle, d'évaluation et d'amélioration des pratiques économiques. Il est aussi un lieu d'échange collectif construit et testé progressivement par les organisations membres de *Minga*, dont *Andines*⁷⁶, et leurs partenaires. Actuellement, de nombreuses filières sont en cours d'évaluation et d'amélioration selon le SAF s'appliquant sur toute la filière, dont la dimension peut être nationale ou internationale, de la production et l'approvisionnement en matière première jusqu'au consommateur final, en passant par les cycles de transformation et de la distribution (*Andines*, 2020b).

Généralement appelée « circuit » ou « filière » intégré(e) en raison de l'organisation directe entre les producteurs ou les artisans et les distributeurs finals, ou encore « filières des PME ou filières associatives » en raison des statuts des distributeurs – OCE – et de l'indépendance des uns envers les autres. Nous nous contentons de présenter quelques OCE pratiquant ce modèle du CE en raison de la spécificité de leur parcours.

Le SAF de *Minga* (*Minga*, 2012) s'applique à une filière et prévoit un contrôle qui se déroule en 3 étapes :

- Dans la première étape, les opérateurs principaux de la filière s'autoévaluent en remplissant chacun une grille commune de pré-enquête et rencontrent pour la finaliser et la remplir par la suite.

⁷⁴ *Minga* (ou travail collectif en Amérique du Sud) est une fédération d'acteurs engagés dans une réflexion et des initiatives pour promouvoir un commerce plus équitable. Elle est située à Aubervilliers (Seine-Saint-Denis).

⁷⁵ Le Système d'analyse des filières, de *Minga*—*Andines*. (s. d.). Consulté 1 février 2020, à l'adresse <http://www.andines.com/spip.php?article767>

⁷⁶ *Andine* est une Coopérative (Loi 47) dont l'activité principale est "commerciale". Elle s'engage depuis sa création en 1987 pour plus d'équité dans la production et les échanges économiques, tant locaux qu'internationaux. Elle travaille pour un commerce équitable respectueux de l'homme et de la nature (*Andines*, 2020a). Elle est consultée à : <http://www.andines.com/-28-ans-deja-Histoire->.

- Dans la deuxième étape, les pratiques de tous les opérateurs sont analysées collectivement au sein d'une commission d'évaluation composée, en plus des opérateurs, de consommateurs et de citoyens extérieurs à la filière. La commission procède à l'analyse des informations de la grille et à l'évaluation de la filière en déterminant ses forces, ses faiblesses, ses réalisations quant à la démarche du CE, les améliorations à apporter, etc.
- Dans la troisième étape, les principales informations collectées sur la filière et les résultats essentiels de l'évaluation sont communiqués sur un site internet spécifique au SAF de Minga.

Ce système de Garantie et d'Amélioration Participatif de Minga est fondé sur un cahier des charges, établi en 2003 et mis en application en 2006, comme base des engagements de ses membres pour le CE. Il se réfère à la déclaration universelle des droits de l'homme (DHDH), à la déclaration de l'organisation internationale du travail (OIT) relative aux principes, aux codes du commerce et aux codes de la consommation des pays du monde et aux droits fondamentaux du travail de 1998, aux conclusions de la conférence sur l'environnement et le développement de Rio de 1992.

2.1.2.2.2. Les principes fondamentaux du système d'analyse des filières (SAF)

Notons que Minga et ses membres ne font pas partie des réseaux du CE tel que le réseau FINE. En outre, les membres de Minga critiquent largement le CE labellisé basé sur la grande distribution pour augmenter le volume des ventes (Andines, 2020b).

Le SAF est basé sur des principes portant sur la relation directe, la sensibilisation et l'éducation du consommateur. Bien que ces principes soient aussi défendus dans les autres filières du CE, cette filière les pratique d'une manière différente et radicale :

Principe de coopération directe : Dans cette filière les OCE coopèrent directement avec les producteurs ou les travailleurs du Sud pour contrôler la qualité et la conformité des produits ou des travaux, avant de les faire importer puis de les vendre dans des magasins spécialisés dans le CE. Les transactions se font à petite échelle, selon la capacité de fourniture des producteurs ou des travailleurs. Souvent, le prix et le terme de livraison ne peuvent être déterminés qu'au moment de cette dernière. Dans ces circuits, les engagements contractuels sont moins importants que l'engagement moral. Ce type d'organisation est celui d'Andines notamment (Andines, 2020b; Matringe-Sok, 2013).

Principe de transparence : la transparence entre les acteurs doit être assurée tout au long de la filière notamment au sujet de la composition du prix de revente finale par les détaillants et la

méthode de calcul du prix minimum garanti. Ce dernier doit permettre aux producteurs comme aux salariés du détaillant de vivre décemment (Andines, 2020b).

Principe de prix juste : c'est un prix qui intègre à la fois les coûts de production, de logistique, de transport et le salaire brut des travailleurs, qu'ils soient dans la production des matières premières, des produits finis ou dans la distribution, c'est-à-dire la vente finale aux consommateurs.

En restant « radical », le réseau Minga lutte fidèlement pour mettre en œuvre le concept de CE « utopique » en introduisant plus de justice dans le commerce. Il semble être le seul qui insiste sur l'obligation d'informer le public du prix d'achat, des marges pratiquées et du prix de revente. À l'inverse, la majorité des OCE passe sous silence la communication au public des marges de la grande distribution. Il semble que seule la transparence sur le « juste prix » payé aux producteurs, aux petits artisans ou aux travailleurs défavorisés du Sud fasse l'objet de communication (Andines, 2020b; Matringe-Sok, 2013; Oxfam International, 2009).

2.1.2.3. La filière labellisée : la certification par une tierce partie

Contrairement à la filière spécialisée focalisée sur l'autocertification de toutes les organisations intervenant dans la chaîne de valeur, la filière labellisée est basée sur la certification et la labellisation des produits par des organismes indépendants. Les pionniers de la filière labellisée entendent augmenter les ventes du CE, en se limitant à la certification des produits, par son entrée dans les moyennes et grandes surfaces de distribution. Depuis lors, les produits labellisés sont accessibles à la plupart des consommateurs, ce qui a permis de développer le CE. Le caractère militant et politique des magasins spécialisés s'est trouvé renforcé par la démarche commerciale des moyennes et grandes surfaces de distribution, créant des liens à la fois de complémentarité et de renforcement (Ballet & Carimentrand, 2014a; Pouchain, 2012; Wilkinson, 2007), et de tensions et controverses (Bennett, 2017; Clark, 2016; Renard, 2003, 2005, 2010). Dans la même perspective, certains auteurs (Bennett, 2012, 2017, 2018a; Clark, 2016, 2016) s'interrogent sur la question de la gouvernance dans le processus de certification et se demandent si les producteurs participent réellement à la gouvernance des organismes certificateurs en matière de gestion, de normalisation et de contrôle.

Avant de passer en revue du débat que suscite la filière certifiée, il nous semble judicieux de revenir sur l'historique de son émergence, son organisation et ses acteurs ainsi que sur l'analyse des principaux labels du CE.

2.1.2.3.1. Émergence et fonctionnement de la filière labellisée

Le CE labellisé est né en 1988 de souci d'accroître le volume de ventes des produits commercialisés. Pour ce faire, il faut que le consommateur adhère à la démarche et s'intéresse réellement à ce qu'apporte le label pour le producteur. Ceci implique d'insérer le CE dans les circuits classiques qui atteignent le consommateur par différents moyens (les grandes et moyennes surfaces de distribution) pour développer significativement les ventes. Ce choix est d'ailleurs en cohérence avec la volonté de van Der Hoff, l'un des militants du CE, de provoquer un changement visible des pratiques du commerce international, sans attendre un changement radical des règles de ce commerce (Roozen & van der Hoff, 2002).

La littérature sur le CE montre que les auteurs publient des écrits très similaires sur l'évolution historique de la labellisation et l'institutionnalisation du CE, ils le font sous forme de moments clés et chronologiques (Bennett, 2012).

En 1988 aux Pays-Bas, le Père Frans Van der Hoff⁷⁷ et l'économiste Nico Roozen⁷⁸ ont fondé l'association Max Havelaar afin de permettre à une ONG œcuménique hollandaise « Solidaridad » d'importer le café mexicain labellisé Max Havelaar sur le marché européen. L'originalité de Max Havelaar est d'avoir soutenu l'expansion des ventes de café (puis d'autres produits) dans la grande distribution. Jusque-là, les produits du CE n'étaient vendus que dans des boutiques spécialisées. D'autres labels semblables ont été créés dans certains pays européens et en Amérique du Nord au cours des années suivantes. Ainsi, au début des années 1990, l'initiative de labellisation de Max Havelaar a été suivie entre autres par Fairtrade Mark au Royaume-Uni (1994), Transfair aux États-Unis (1992) avant que Fairtrade Labelling Organization (FLO) ne voit le jour en 1997 pour tenter de les harmoniser (Balineau et al., 2012; Bennett, 2012; Brugvin & Pons, 2012; Ramonjy, 2011). Sans conteste, cette filière labellisée a permis de mettre en lumière le sort des producteurs défavorisés du Sud, parmi tant d'autres misères du monde. Par le recours à la distribution conventionnelle, cette filière a également permis de développer les ventes, d'augmenter le nombre de producteurs bénéficiaires, d'élargir

⁷⁷ Van der Hoff est né en 1939 dans une famille agricole du sud des Pays-Bas. Parallèlement à son travail en tant que prêtre ouvrier au Chili et au Mexique depuis le début des années 1970, il a obtenu des doctorats en économie politique et en théologie.

⁷⁸ Né en 1953, à Heemskerk, Nico Roozen est un économiste néerlandais qui a joué un rôle clé pour convaincre plusieurs grands détaillants néerlandais de commercialiser des produits certifiés Fairtrade Max Havelaar.

les gammes de produits, d'augmenter l'audience du mouvement et ainsi d'essayer d'influencer les politiques des grands distributeurs (Le Velly, 2010).

Depuis 1997, les trois systèmes de certification du CE (Max Havelaar, Fairtrade et Transfair), se sont regroupés au sein de FLO International (Fairtrade Labelling Organisations International) afin d'harmoniser leurs activités dans dix-sept pays du Nord⁷⁹. En 1998 les principaux organismes internationaux du CE y compris les acteurs de la filière spécialisée (FLO⁷, IFAT⁸, NEWS⁹ et EFTA¹⁰) se sont regroupés au sein d'un réseau informel et consensuel appelé FINE en vue d'harmoniser leurs pratiques et leurs normes.

En 2002, FLO lance une première certification de CE portant le même logo (Bennett et al., 2020). En 2006, sous le nom « Max Havelaar », « Transfair » ou « Fairtrade », 19 membres de la FLO utilisent le label commun d'International *Fairtrade Certification Mark* dans 21 pays (Bennett, 2012). Il s'applique à toute une série de chaînes de valeurs des produits comme le café, le thé, le riz, les bananes, les mangues, le cacao, le sucre, le miel, les jus de fruits, les noix de cajou, les fruits frais, le vin, etc. (Sarrazin & Desbordes, 2018). Outre ces produits issus de l'agriculture, FLO tend à développer la production et la labellisation de produits manufacturés, comme des vêtements à partir du coton.

Au cours des dernières années, de nombreux changements sont apparus au sein de la filière labellisée. En plus du label Fair trade international qui est le premier standard de CE à l'échelle globale, de nombreux labels à la fois du CE et de développement durable ont émergé créant ainsi une confusion auprès des acteurs concernés, notamment les consommateurs et acheteurs, et rendant nécessaire une meilleure clarté de leurs engagements (Durochat et al., 2015)⁸⁰.

Nous décrivons le fonctionnement de la filière labellisée à travers deux exemples de certification dont le choix est motivé. Nous présentons d'abord le système de fonctionnement de Fair Trade international, car il est à l'origine de la majorité des ventes de produits équitables dans le monde (Ruggeri et al., 2019). Nous présentons en suite le système de certification Fair For Life remplaçant le référentiel équitable, solidaire et responsable d'Ecocert en tant que

⁷⁹ Les produits certifiés fair trade se commercialisent dans les 17 pays suivants : Allemagne, Autriche, Belgique, Canada, Danemark, États-Unis, Finlande, France, Grande Bretagne, Italie, Irlande, Japon, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas, Suède, Suisse.

⁸⁰ Le guide international des labels de commerce équitable établi par le commerce équitable France, Fairness.Fr, Fair World Project et Forum Fairer Handel, présente et décrit le fonctionnement des 9 principaux labels reconnus à l'échelle mondiale, en outre il explique en quoi ils se diffèrent des labels de développement durable.

norme volontaire privée du CE la plus répandue dans notre terrain de recherche (les coopératives de production de l'huile d'argane certifiées CE équitable au Maroc).

2.1.2.3.2. Le fonctionnement actuel du système Fairtrade international

Depuis 2004, le fonctionnement du système de certification de l'Organisation de Labellisation Fairtrade est assuré par trois types d'organisations indépendantes à savoir :

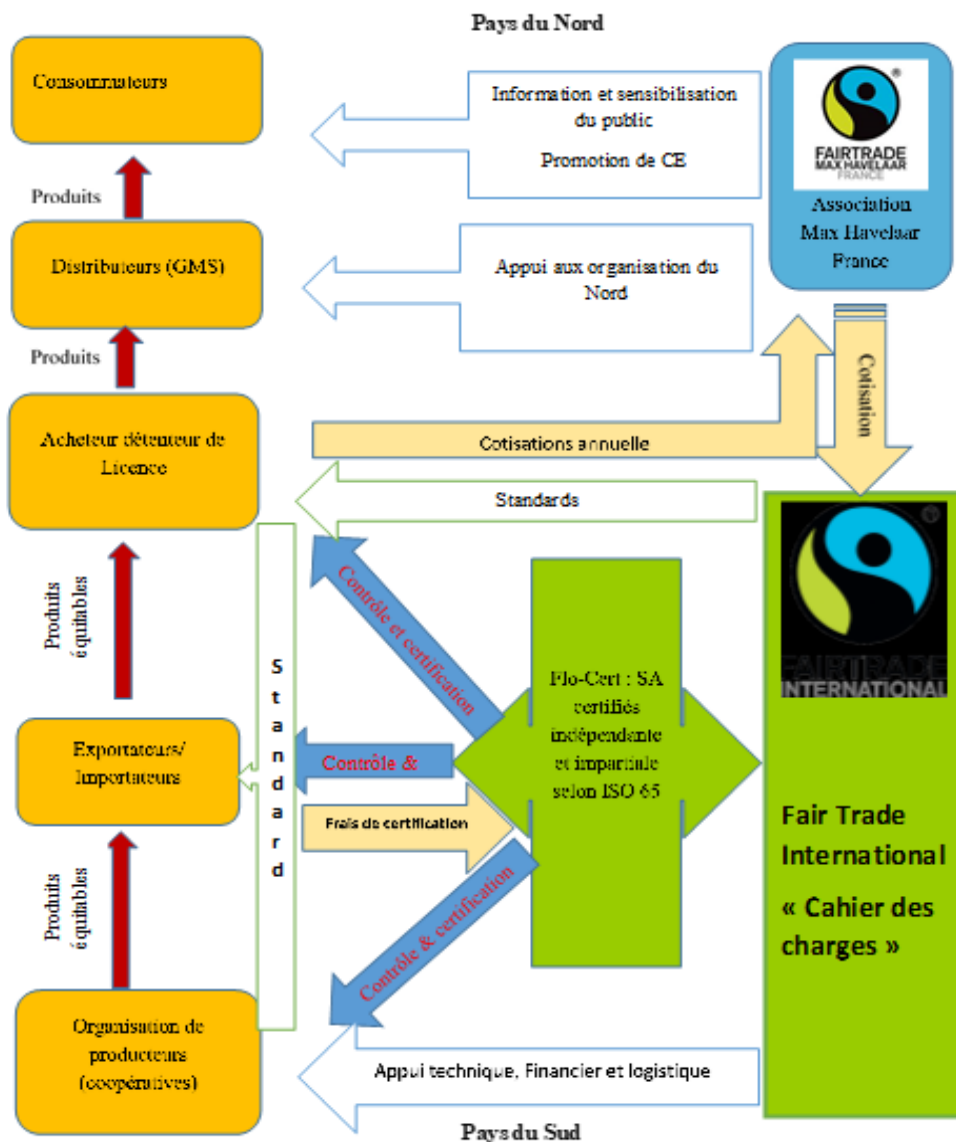
- ***Fairtrade International (ancien FLO international)***, qui met en place les normes de CE sous forme de standards que doivent respecter, en plus des producteurs et des consommateurs, tous les acteurs intervenants dans la chaîne de valeur, et qui apporte un soutien (technique, financier et logistique) aux producteurs et à leurs organisations. Fairtrade International mène également des actions de sensibilisation auprès des citoyens sur les modes de consommation et de production durables. Il a procédé, en 2019 à la révision de ses standards pour les organisations de petits producteurs, en introduisant des critères très restreints pour définir les « petits producteurs » en référence à un travail agricole principalement exécuté par des membres de la famille.

- ***FLO-Cert***, qui effectue les audits et certifie les organisations de producteurs et intermédiaires commerciaux (Balineau et al., 2012; Balineau & Dufeu, 2012; Bennett, 2012; Bennett et al., 2020). Sa forme juridique est une société anonyme créée et détenue par Fair Trade international depuis 2003. Elle est accréditée selon la norme ISO 65 comme étant un organisme indépendant et impartial. Son rôle consiste à contrôler et garantir la bonne application des standards au niveau des dimensions du CE (critères économiques, sociaux, environnementaux, de gouvernance et de sensibilisation et plaidoyer) (Bennett et al., 2020). Le contrôle est plus strict notamment en amont de la chaîne de valeur où le CE doit exercer un impact très significatif auprès des petits producteurs et travailleurs. En outre, les acheteurs font l'objet d'un contrôle particulier afin de s'assurer que les principes de prix juste, de prime de développement et de préfinancement sont bien respectés. A l'exception des distributeurs finals (Grandes et Moyennes Surfaces) qui ne font l'objet d'aucune condition, tous les autres acteurs doivent être contrôlés pour qu'ils puissent apposer le logo Fair Trade sur le produit certifié (Balineau et al., 2012).

- ***Les associations nationales*** telles que Max Havelaar France, Transfair ou encore Fairtrade Foundation représentent le label de FLO-Int au plan national. Elles ont un but non lucratif, leur rôle est de créer des réseaux du CE liant les acteurs du Sud avec ceux du Nord et de participer

à la promotion du CE par l'organisation d'actions d'information et de sensibilisation de l'opinion publique. Elles participent au financement de Fair Trade international par le paiement de redevances annuelles.

Figure 6 : le fonctionnement de la filière labellisée



Source : Auteur⁸¹

Le schéma montre que tous les intervenants de la chaîne de valeur sont contrôlés à l'exception des distributeurs en aval de la chaîne de valeur globale, toutefois ils sont sensibilisés par les initiatives nationales de Max Havelaar afin de promouvoir les ventes des produits issus du CE.

⁸¹ Ce schéma s'inspire des travaux des auteurs comme (Balineau et al., 2012; Balineau & Dufeu, 2012, 2012; Blanchet & Carimentrand, 2012)

Bien que le principe de base de Max Havelaar ait été d'augmenter les revenus des producteurs tout en gardant inchangé le prix du produit final grâce à une diminution de la part perçue par les intermédiaires, le système actuel de Fair Trade exige que le consommateur accepte de payer un prix juste négocié entre les échangistes notamment entre l'organisation de producteurs et les importateurs. La valeur créée doit être répartie équitablement en passant par un meilleur contrôle des intervenants et/ou par un renforcement du pouvoir de négociation des organisations de producteurs. Ce système est fondé sur l'existence d'un consommateur responsable et citoyen qui est disposé à payer le produit un peu plus cher, à condition que cela permette un véritable développement des producteurs marginalisés. Ceci justifie en partie le contrôle des organisations de producteurs pour s'assurer que ce surplus de prix sert bien à aider les petits producteurs du Sud.

Les traders (exportateurs, importateurs ou fabricants) paient à FLO-Cert des frais d'inspection. En outre, le détenteur de licence dans le pays du Nord paye un droit de marque sous forme de cotisation à l'initiative nationale de son pays (Max Havelaar France par exemple) qui reverse, en qualité de membre, une partie de ces redevances à Fair Trade international au travers de cotisations annuelles. Une fois leurs droits acquittés et leur certification obtenue, les détenteurs de licence sont autorisés à apposer le logo Fairtrade sur leurs produits. Ils bénéficient par ailleurs des activités de promotion des initiatives nationales.

Les organisations de producteurs, alors qu'elles constituent la visée du CE, paient elles aussi les frais de contrôle et d'inspection à FLO-Cert. Le montant est calculé sur la base de plusieurs critères tels que le type d'organisation et son échelle (coopérative, union de coopératives), l'effectif de ses producteurs membres, et le niveau d'équipement.

Encadré 6: Le mouvement Fair trade Max Havelaar en chiffres dans le monde

- Plus de 8,49 milliards de dollars de chiffre d'affaires généré par la vente des produits labellisés Fairtrade/Max Havelaar dans le monde en 2017.
- Plus de 30 000 produits labellisés Fairtrade/Max Havelaar disponibles dans le monde
- Environ 178 millions de primes de développement versés en 2017 aux organisations de producteurs et travailleurs des 7 filières principales pour investir dans des initiatives économiques, sociales et environnementales, soit une augmentation de +19% par rapport à 2016.

- Plus de 1 599 organisations de producteurs et travailleurs dont les produits sont certifiés Max Havelaar : 535 en Afrique et Moyen-Orient, 803 en Amérique latine et Caraïbes et 261 en Asie et Océanie.
- 1,66 million de producteurs et travailleurs dans le monde bénéficient du label Max Havelaar dont 23 % sont des femmes
- 30 ONG nationales dans le monde

Source : Fair trade international (2020)

2.1.2.3.3. Autres labels de commerce équitable : l'exemple de Fair for life et Ecocert

Bien que Fair trade Max Havelaar soit le label le plus historique et le plus utilisé dans le monde (Bennett et al., 2020), d'autres labels semblables ont été créés pour certifier les producteurs dans une perspective de développement durable. Cependant, la prolifération de ces labels crée une confusion auprès des consommateurs qui rencontrent des difficultés à distinguer les labels de durabilité et ceux reconnus spécialement pour le CE. Le guide international des labels de CE reconnaît 9 principaux labels comme étant crédibles et respectant bien les cinq dimensions du commerce équitable. Parmi ces labels, nous présentons ici le label Fair For life remplaçant l'ancien label « bio équitable » fondé sur le référentiel Equitable Solidaire Responsable (ESR) d'Ecocert⁸². Ce choix est motivé par le fait qu'il constitue le principal label utilisé pour certifier les producteurs de notre terrain de recherche.

Combinant l'approche du CE à celle de l'agriculture biologique et de la responsabilité sociétale des entreprises, le référentiel ESR a été créé en 2007. Il ne couvrait initialement que le CE réduit aux échanges Nord/Sud. A partir de 2013, l'ESR a été adapté et élargi au CE local ou Nord/Nord. En 2011, la gestion du référentiel est prise en charge par l'Ecocert Environnement (anciennement Ecopass). Cette filiale d'Ecocert délivre trois labels sur la base du référentiel ESR : « Contrôlé équitable par Ecocert » (Responsabilité sociétale des entreprises et CE Nord/Sud), « Contrôlé Responsable par Ecocert » (Responsabilité sociétale des entreprises) et

⁸² Ecocert est un organisme de contrôle et de certification créé en France en 1991, il s'est spécialisé principalement dans la certification des produits de l'agriculture biologique. Il a pour mission de répondre aux défis environnementaux par la promotion des activités de l'agriculture biologique au niveau mondial et l'élaboration des systèmes de garantie et des cahiers des charges. Actuellement, Ecocert est composé de plus de 23 bureaux et filiales qui opèrent dans 90 à travers le monde.

«Contrôlé Solidaire par Ecocert» (Responsabilité sociétale des entreprises et CE en France) (Durochat et al., 2015).

Fondé sur le partenariat entre les organismes de certification IMO (Institute for Marketecology) et la Swiss Bio-Foundation, le programme Fair for Life a été créé en 2006. En 2013-2014, le groupe IMO Swiss, ainsi que d'autres entreprises IMO en Allemagne, en Turquie, au Chili et en Uganda ont intégré le groupe Ecocert et la propriété de Fair for Life a été transférée de Bio-Foundation au Groupe ECOCERT. En 2016-2017, les standards IMO Fair for Life et Ecocert Fair-trades ont subi une révision commune en profondeur et ont fusionné. Ils sont ainsi devenus la nouvelle certification Fair for Life pour le CE et pour des chaînes d'approvisionnement responsables, gérées par Ecocert SA à partir de juillet 2017 (Fair for life, 2019).

La certification Fair for Life est ouverte aux opérations dans différents secteurs partout dans le monde et elle réunit trois types de critères tout au long de la chaîne d'approvisionnement : responsabilité environnementale, responsabilité sociale et CE.

L'élaboration et la révision du cahier des charges est assurées par Ecocert SA et le Comité Directeur de Révision de Fair for Life (*Fair for Life Revision Steering Committee*), composé d'experts et de professionnels représentant différents groupes d'acteurs, incluant, d'une manière équilibrée, les producteurs, les intermédiaires commerciaux, les détaillants, les consommateurs et les organisations de soutien au CE. Le Comité de Programme de Fair for Life prend la décision finale quant au contenu du cahier des charges en se référant au Code de Rédaction de Standards ISEAL⁸³ (*ISEAL Code for Standard Setting*) comme un guide d'orientation pour la révision du cahier des charges.

La certification Fair for Life couvre une grande variété de produits dans différents secteurs partout dans le monde. Elle porte principalement sur la production, la transformation ou le commerce des produits naturels (agriculture, cueillette sauvage, aquaculture, élevage, apiculture, etc.) et produits artisanaux.

⁸³ ISEAL est l'organisation mondiale des membres pour des normes de durabilité crédibles. À propos d'ISEAL. (s. d.). Consulté 1 février 2020, à l'adresse <https://www.isealalliance.org/about-iseal>

La labellisation des produits couvre une large gamme de produits provenant des activités mentionnées ci-dessus (comme les huiles, les herbes, les épices, les fruits et légumes, le coton, le miel, etc.). Les groupes de produits finis suivants peuvent être labellisés : produits alimentaires, cosmétiques et produits de beauté, textiles et produits artisanaux et autres produits composés d'ingrédients naturels tels que les détergents et les parfums (Fair for life, 2019).

Contrairement à Fair Trade international qui exige des redevances annuelles auprès des initiatives nationales Max Havelaar pour mener des actions de sensibilisation et de promotion du CE, aucune redevance n'est imposée pour l'usage du logo Fair for Life. Toutefois, les marques doivent entreprendre des activités de sensibilisation et de partage d'information sur les impacts du CE et les activités des groupes de production impliqués dans la chaîne d'approvisionnement.

Conclusion

Bien que les systèmes de certification utilisés dans le secteur du CE nous aient permis de distinguer entre ses trois filières, la filière labellisée est devenue la filière principale, car elle a permis de développer le CE en utilisant les circuits commerciaux de la grande distribution.

En se développant, la certification a permis de certifier différentes formes d'organisations allant des ONG aux entreprises multinationales en passant par des formes hybrides (comme les coopératives). Cependant, nous pouvons constater un certain glissement d'une logique éthique vers une logique explicitement économique (recherche du profit) accentuant la dynamique instrumentale du CE (Huybrechts, 2007). Par conséquent la certification CE peut favoriser une logique commerciale par rapport aux logiques sociale et morale qui sont à la base du mouvement du CE.

Toutes les organisations de CE (OCE) ont néanmoins en commun d'être confrontées aux tensions entre les approches éthiques et instrumentales traversant l'ensemble du mouvement équitable. Toutefois, les débats sur ces tensions restent essentiellement dans la perspective des organisations du CE du Nord (Becchetti & Huybrechts, 2008; Huybrechts, 2007, 2010; Huybrechts et al., 2017a; Huybrechts & Defourny, 2008; Huybrechts & Nicholls, 2020) et les organismes de normalisation (Bennett, 2012, 2016c, 2017, 2018a). Par conséquent, il manque une approche critique fondée sur l'étude éthique auprès des organisations de producteurs au Sud (Le Mare, 2012b).

2.2. Les débats éthiques dans la gouvernance des organisations du CE

Au-delà des débats éthiques et politiques entre les acteurs des trois filières du CE (Blanchet, 2013; Coutrot, 2007; Desjardins, 2013; Jacquiau, 2007; Mason & Doherty, 2016a), les débats au sein de la filière labellisée portent essentiellement sur les tensions entre la logique éthique et la logique économique (ou instrumentale) dans la gouvernance des organisations du CE.

Dans la lignée des débats éthiques traversant l'ensemble du mouvement du CE - débats cependant limités à la perspective des OCE, des institutions et des consommateurs du Nord (Ballet & Carimentrand, 2014a; Coulibaly-Ballet, 2019; Joyeau & Robert-Demontrond, 2005; Tagbata, 2006) -, cette section cherche à comprendre la manière dont les organisations de producteurs du sud gèrent les tensions dans les modèles de gouvernance axés sur les PP. Pour ce faire, nous commençons par l'articulation entre les logiques économique et éthique dans les organisations du CE (notamment les coopératives de producteurs). Nous soulevons ensuite la question de l'évaluation des effets de la certification CE selon une approche par les PP territorialisées afin de mettre en exergue les limites de l'identification managériale des PP appliquée par le CE.

2.2.1. Les tensions dans la gouvernance des organisations du CE

2.2.1.1. Les tensions entre la logique éthique et la logique instrumentale

Le succès de la labellisation a permis à n'importe quel type d'organisation de proposer des produits du CE, même dans une faible proportion de son activité totale (Huybrechts et al., 2006a). Bien que la coopérative soit la forme la plus recommandée pour exercer le CE, la labellisation a permis aux autres types d'organisations, allant des ONG aux multinationales (Huybrechts & Reed, 2010), de certifier même une portion de leur produit comme étant équitable (Raynolds, 2017).

La forme juridique de l'organisation constitue un indicateur sur la logique (éthique ou commerciale) adoptée par l'entreprise (Huybrechts, 2010). Si les producteurs ont adopté un statut d'entreprise capitaliste « à but lucratif », ils accordent ainsi une certaine importance à la dimension commerciale. À l'inverse, si c'est le statut d'une association à but non lucratif qui est adopté, il est probable que les producteurs préfèrent une approche plus sociale fondée sur la

dimension éthique plutôt qu'économique (Huybrechts, 2012). Quand il s'agit de la forme coopérative, on peut comprendre que les producteurs souhaitent combiner des logiques à la fois sociale et économique selon un équilibre qui crée des tensions entre des exigences concurrentes, à la fois contradictoires et interdépendantes (Mason & Doherty, 2016a).

Le lancement du programme FSP⁸⁴ par Fair Trade international afin d'augmenter les débouchés des producteurs du Sud constitue une opportunité pour les entreprises multinationales souhaitant instrumentaliser le CE, notamment dans le cadre de leurs stratégies RSE (Huybrechts et al., 2006b), afin d'augmenter les ventes et d'améliorer leurs performances plutôt que de réaliser des objectifs plus éthiques (ou sociaux). Ce programme accentue donc les tensions entre la dimension éthique et la dimension économique, car il autorise la certification des produits dont le poids total des ingrédients individuels équitables est d'au moins de 20% du poids total du produit (caillat, 2016).

En revanche, les entreprises privées dépendant d'une main-d'œuvre salariée peuvent être certifiées par FLO, même si les promoteurs du CE recommandent généralement de travailler avec les coopératives (Raynolds, 2017).

Dans les filières certifiées par FLO, des référentiels spécifiques ont été élaborés pour les plantations. Ils visent à instaurer plus d'éthique par le respect des normes de l'Organisation Internationale du Travail (en matière de conditions de travail, d'embauche, de liberté d'association et de négociation collective) et la garantie que la « prime de développement » associée au paiement du prix équitable soit effectivement utilisée pour améliorer la situation sociale des producteurs, des travailleurs et de leurs communautés.

Accepter de certifier les deux catégories d'organisations, c'est aussi accepter de mettre à la fois les deux logiques en tension et les deux formes d'organisations en concurrence. En outre, la certification des plantations peut favoriser la logique commerciale par rapport à la logique éthique dans la mesure où les importateurs du CE préfèrent travailler avec les plantations plutôt que des coopératives ou des ONG, car les premières offrent des conditions commerciales très favorables (des volumes plus importants, une plus grande régularité de la qualité, la maîtrise des procédures d'exportation, etc.) (Huybrechts, 2012).

⁸⁴ Le label Fair trade sourcing program (FSP) est une dérogation à la règle selon laquelle tout les ingrédients d'un produit certifié CE (100% du produit) doivent aussi être labellisés.

Malgré cette diversité de formes organisationnelles certifiées, les organisations de producteurs sont la plupart du temps des organisations sociales ayant une forme hybride. Elles se caractérisent par des modes de gouvernance partenariale, démocratique et participative (Marchais-Roubelat & Benbihi, 2019c; Sutton, 2013). Elles ont pour objectif de résoudre les tensions entre les logiques éthiques et économiques à travers la prise en compte des attentes des différentes PP marginalisées (Bennett, 2016c; Mason & Doherty, 2016b; Milford, 2014; Tadros & Malo, 2002). La coopérative est la forme la plus adoptée par les producteurs du CE. Il est donc essentiel de discuter les facteurs organisationnels qui rendent la coopérative plus adéquate au CE afin de gérer les tensions entre la dimension économique et la dimension éthique suscitées par la certification CE.

2.2.1.1.1. Les débats éthiques dans les coopératives du CE

Dans le but de comprendre comment la coopérative permet de faire face aux tensions entre la logique éthique et la logique économique suscitée par la certification CE, nous présentons d'abord les relations de complémentarité qui sous-tendent le choix des coopératives pour exercer l'activité du CE.

- ***Coopératives et commerce équitable***

Dans cette section, nous n'avons pas eu la prétention de présenter de façon exhaustive les définitions et les caractéristiques des coopératives et du CE. Le CE est largement présenté dans la section précédente de ce chapitre, et les coopératives seront présentées dans le chapitre suivant. Nous nous sommes limités à l'étude de la relation entre les deux concepts afin de considérer comment les coopératives fonctionnent pour faciliter l'articulation - ou potentiellement accentuer les tensions - entre la logique économique et la logique éthique.

Il existe un alignement très clair entre les coopératives et le CE. La forme coopérative est généralement recommandée aux petits producteurs souhaitant s'intégrer dans le CE selon un mode de gouvernance participatif et collaboratif (Sutton, 2013), car les principes et les valeurs coopératifs et ceux du CE présentent, dans leur ensemble, une grande complémentarité (Tadros & Malo, 2004).

Sur le plan des objectifs, le mouvement du CE et les coopératives ont les mêmes objectifs économiques (la commercialisation, la transformation, la distribution des produits) et sociaux (le soutien aux producteurs) (Develtere et al., 2008; Huybrechts, 2007; Huybrechts & Nicholls, 2020). De même, l'Alliance internationale des coopératives (ICA) et l'organisation

internationale du travail (OIT) déclarent en 2005 que « les principes du CE sont très compatibles avec les principes des coopératives. Dans les deux cas, le but ultime est d'améliorer les conditions de vie des groupes marginalisés » (Crowell & Reed, 2009, p. 150)⁸⁵.

Ainsi, les coopératives constituent un élément fondamental pour le développement du mouvement du CE (Sutton, 2013; Tadros & Malo, 2004). La majorité des producteurs bénéficiaires du CE est issue des organisations coopératives. Les coopératives constituent ainsi un support de soutien aux petits producteurs les plus marginalisés du monde (Develtere et al., 2008).

A l'échelle internationale, le CE est fondé sur les principes et les valeurs de l'alliance coopérative internationale et ceux de l'organisation internationale du travail (OIT)⁸⁶ pour la promotion des coopératives⁸⁷. Ainsi, la recommandation 193 de l'OIT⁸⁸ constitue un cadre juridique et politique international qui soutient les principes coopératifs de l'ICA. Elle met l'accent sur l'importance de l'intervention de l'État pour créer un environnement favorable au développement des coopératives ayant une orientation principalement économique (Spear, 2004; Sutton, 2013).

En revanche, le guide international des labels du CE (Bennett et al., 2020) souligne que les organisations de producteurs devraient mettre en œuvre des structures démocratiques sous forme de coopératives. Tous les labels analysés dans ce guide insistent sur le fonctionnement démocratique de l'organisation de producteurs à travers la mise en place des structures de gouvernance démocratique comme :

- Une assemblée générale annuelle avec tous les producteurs membres ayant le même droit de vote, pour débattre et voter les principales décisions

⁸⁵ Cité par (Graas, 2012, p. 10).

⁸⁶ Il est à signaler que l'Organisation internationale du travail (OIT) et l'Alliance coopérative internationale (ACI) font partie de plus de 250 organisations signataires de la *charte internationale du commerce équitable de 2018*. Elle définit les valeurs fondamentales du commerce équitable et définit une vision commune vers la réalisation des objectifs de développement durable (ODD).

⁸⁷ Le mouvement coopératif soutient la Charte internationale du commerce équitable | ICA. (s. d.). Consulté 10 avril 2020, à l'adresse <https://www.ica.coop/en/media/news/cooperative-movement-supports-international-fair-trade-charter>

⁸⁸ OIT. (2002). *Recommandation n° R193 relative à la promotion des coopératives*. https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R193

- Un conseil d'administration élu lors d'une assemblée générale d'une manière démocratique, légale et transparente, il doit être tenu de présenter à ses membres des rapports d'activités à des périodes précises.

La recommandation du modèle coopératif tant par des professionnels que par des universitaires pionniers du CE est justifiée par la gouvernance démocratique favorisée par les principes et les valeurs qui sous-tendent la création des coopératives. En effet, l'ICA définit les coopératives comme étant des organisations détenues, gérées et contrôlées de manière démocratique par leurs membres, participant activement à l'élaboration de leurs politiques et à la prise de décisions (Alliance Coopérative Internationale, 2020). Elles sont guidées par les valeurs de l'entraide, de la démocratie, de l'auto-responsabilité, de l'équité et de la solidarité. En donnant plus d'importance à l'homme qu'au capital, les coopératives permettent à ses membres d'exercer une gouvernance démocratique en passant par deux niveaux : au niveau plus le haut dit politique, les membres, qui ont les droits de vote égaux (un membre, une voix), participent aux élections du conseil d'administration et à la définition de la stratégie globale de l'organisation. A un deuxième niveau (entreprise), les membres participent, par le biais de décisions prises démocratiquement par le conseil d'administration, à déterminer de quelle façon ils peuvent réaliser leurs objectifs économiques, sociaux et culturels (Alliance Coopérative Internationale⁸⁹, 2020; Omari, 2013, 2017).

Il est également à rappeler la définition des coopératives proposée par l'organisation internationale du travail selon laquelle la coopérative est définie comme étant « *une association de personnes volontairement unies afin de répondre collectivement à leurs besoins et aspirations économiques, sociaux et culturels communs par le biais d'une entreprise commune et contrôlée de manière démocratique* » (Benbihi et al., 2020; OIT, 2002).

- ***La coopérative comme lieu de tension entre des logiques économique et éthique***

Le caractère d'«hybridité » des coopératives désigne, dans une première acception, la coexistence d'une logique marchande (économique) en raison de leur modèle d'affaires et d'une logique éthique appelée aussi « sociopolitique » de par leur finalité. Il constitue une

⁸⁹ Alliance Coopérative Internationale. (2020). *Qu'est-ce qu'une coopérative ?* | ICA. <https://www.ica.coop/en/cooperatives/what-is-a-cooperative>

source de controverses dans la littérature : dans quelle mesure les coopératives peuvent-elles réconcilier et surmonter par leur gestion des tensions inhérentes à leur hybridité ?

Les tensions entre la logique économique et la logique éthique résultent essentiellement d'une opposition de forces, de valeurs, d'objectifs et de principes, ainsi que de confrontations entre acteurs organisationnels (Guedri, Zied et al., 2014; Château Terrisse, 2013). Si elles peuvent être potentiellement négatives pour les organisations (Jay, 2013), les tensions peuvent être aussi avantageuses notamment pour les organisations coopératives en encourageant la créativité et la dynamique organisationnelles. L'organisation coopérative peut, sous certaines conditions, tirer des bénéfices de l'entretien et de la conservation de tensions (Battilana et al., 2015). Celles-ci peuvent motiver le développement de nouvelles représentations de l'organisation et permettent de repenser les options alternatives et de favoriser la co-construction de visions stratégiques partagées (Battilana et al., 2015).

Il y a quelques années, certains auteurs (Mason & Doherty, 2016b; A. M. Smith, 2013) ont souligné l'importance de comprendre comment les coopératives certifiées CE fonctionnent et créent de la valeur à la fois économique et sociale pour toutes les PP concernées. Si les avantages et les relations positives entre les coopératives et le CE sont largement étudiés, la question de la gestion des tensions entre les logiques économique et sociale reste peu étudiée.

Sur le plan de la performance, les tensions sont générées par la multiplicité des définitions et de nombreuses PP (W. K. Smith & Lewis, 2011). La pluralité des acceptions de la performance dans les OCE se décline dans les critères (regroupés en dimensions du CE) dont l'évaluation nécessite des démarches et des outils afin de mesurer les résultats des missions à la fois économiques et sociales. Si l'évaluation de l'impact social du CE repose sur des démarches méthodologiques non standardisées et implique l'établissement d'indicateurs parfois ambigus, la dimension économique est évaluée essentiellement à partir des méthodes fondées sur des indicateurs quantitatifs plus clairs pour certaines PP (notamment les adhérents et les dirigeants de la coopérative).

Dans les OCE, les tensions de la performance sont provoquées par des attentes incohérentes, parfois contradictoires, formulées par des PP multiples. Les coopératives certifiées CE se distinguent des coopératives non certifiées dans la mesure où elles sont caractérisées par un objet à la fois social et éthique et par la nécessité de prendre en compte des intérêts des acteurs marginalisés qui ne peuvent pas participer à leur gouvernance. La difficulté managériale dont

il s'agit ici est de gérer les attentes économiques et sociales potentiellement contradictoires des PP et de rechercher l'équilibre entre les deux finalités notamment lorsque l'atteinte de l'une des performances se fait au détriment de l'autre.

Les OCE se caractérisent par la coexistence de structure, de cultures, de pratiques et de processus organisationnels contradictoires qui peuvent être à l'origine des tensions entre les PP qui ont des attentes sociales et les PP ayant des attentes économiques. Ces tensions sont essentiellement issues de la promotion simultanée, à l'intérieur des organisations, de la collaboration et de la compétition, de l'autonomie et du contrôle (Smith et Lewis, 2011, p. 383).

Les tensions résultent également de la perception des dirigeants des attentes des PP qui sont issues des identités plurielles. Elles peuvent émerger à deux niveaux : soit entre les individus et les groupes qui constituent l'organisation, car certains sous-groupes privilégient la dimension sociale, tandis que d'autres préfèrent la dimension économique, soit parce qu'un acteur ne peut pas participer à la gouvernance et à la prise de décision au sein de l'organisation.

En effet, le CE fait coexister dans les coopératives de nombreux individus et groupes d'individus qui peuvent entrer en conflit. Le CE implique d'identifier et de prendre en compte des acteurs multiples, ayant chacun un lien différent avec l'organisation, et qui doivent collaborer ensemble en fonction d'un intérêt collectif. Le CE impose une gouvernance multi-acteurs. Ceci peut favoriser des écarts de logiques entre les acteurs sociaux (ONG, communauté...) et les acteurs économiques (fournisseurs, clients, investisseurs...) ou encore entre les acteurs privés et publics.

La gouvernance démocratique des coopératives de producteurs vise à rechercher en permanence des équilibres entre les PP qui ont des logiques d'intérêts pouvant être contradictoires (celles des producteurs, celles des salariés, celles de la communauté, celles des ONG...). Cependant, malgré ce principe démocratique, les coopératives n'échappent pas à un risque de domination de la part d'une catégorie de PP en termes de contrôle de l'information ou de compétences. Le défi propre à ce type de tension consiste à gérer les attentes divergentes entre les PP et à construire une identité hybride en tant qu'organisation économique à finalité sociale vis-à-vis des PP notamment externes. Pour ce faire, les coopératives doivent mettre en place des organes de régulation des droits de vote et des représentations dans les instances de gouvernance.

Le CE est considéré comme une innovation sociale qui vise à mettre en œuvre dans les organisations de producteurs des mécanismes d'ajustement, de renouvellement, de changement et d'innovation afin d'assurer des solutions à des problèmes sociaux et une stabilité organisationnelle. Dans les organisations, le décalage entre la recherche des résultats économiques à court terme et la mission à moyen et long terme engendre des contradictions entre les décisions stratégiques dans le temps.

En revanche, l'évolution de la taille de l'organisation (notamment le nombre de producteurs membres) par le recours aux activités du CE peut influencer sa mission sociale en termes d'ancrage local, de confiance et de stabilité des valeurs. Par conséquent, l'approche éthique est difficilement conservable lorsque l'organisation croît. Les coopératives sont incitées à faire face aux nombreux enjeux éthiques tels que la gestion des injonctions stratégiques contradictoires, à assurer la croissance de l'organisation tout en préservant son identité, ses valeurs normatives et ses liens aux communautés locales, et à gérer la gouvernance participative des acteurs concernés par l'activité de l'organisation.

2.2.1.2. Gouvernance des coopératives et approche par les parties prenantes

La certification CE est considérée comme un élément générateur de la responsabilité sociale (RSE) dans les organisations de producteurs (Huybrechts et al., 2006b; Pouchain, 2013a). Ces dernières ont des responsabilités envers les différentes PP notamment celles qui sont marginalisées. La théorie des PP vise à comprendre comment les organisations gèrent les tensions entre les attentes contradictoires des PP identifiées à priori.

Les dimensions éthique (ou normative) et instrumentale (économique) se manifestent également dans la gouvernance des organisations fondée sur les PP (Donaldson & Preston, 1995; Hill & Jones, 1992). Si le fondement normatif de l'organisation centrée sur les PP légitime son existence, la question de la réconciliation des dimensions éthique et économique fait toujours débat. Dans la mesure où l'organisation du CE vise à produire le « bien commun » ou les bénéfices communautaires, il est judicieux du point de vue éthique de reconnaître et prendre en compte toutes les PP qui dépendent de son activité.

La composition des structures de gouvernance, c'est-à-dire les PP qui participent à la gouvernance et la prise de décision, peut nous renseigner sur la position de l'organisation par rapport aux tensions évoquées ci-dessus. Ainsi, les PP peuvent être classées selon les deux

logiques économique (ou instrumentale) et éthique (ou sociale) : les dirigeants, les associés, les acheteurs, les bailleurs de fonds sont qualifiés de « PP économiques », car ils visent la performance économique de l'organisation. À l'inverse, les producteurs, les travailleurs, la communauté, les ONG et les autres acteurs du territoire marginalisés sont qualifiés de « PP sociales ou éthiques » pour lesquelles les objectifs sociaux (ou éthiques) sont primordiaux.

Si la gouvernance des PP a permis de comprendre les tensions entre des logiques différentes au sein des organisations du CE (Battilana & Lee, 2014; Bennett, 2016c; Huybrechts, 2010; Mason et al., 2007; Mason & Doherty, 2016b), elle peut également gérer et résoudre ces tensions à travers la garantie que toutes les PP peuvent participer aux structures de gouvernance et à la prise de décision (Bennett, 2016c; Pache & Santos, 2010; Ramus & Vaccaro, 2017). Ainsi, la gouvernance peut jouer un rôle central pour garantir que l'organisation maintient sa responsabilité conjointe vis-à-vis des PP à la fois éthiques et économiques, résiste aux pressions exercées par certaines PP au détriment des autres et évite par conséquent la dérive de sa mission sociale.

Nous adoptons la gouvernance fondée sur la participation dans la mesure où elle permet de regrouper les PP à la fois sociales et économiques dans des instances de gouvernance partenariale afin de s'engager dans une décision consensuelle ou éthique (Sutton, 2013). Le choix de ce type de gouvernance est justifié par sa capacité d'adaptation aux organisations du CE dont la coopération entre les acteurs est imposée par la certification (Bennett, 2016c). Dans les OCE les acteurs à différents niveaux sont invités à prendre des décisions concernant la désignation des membres du conseil d'administration, la répartition des primes sociales, la surveillance de la conformité, etc. Par conséquent, les PP seront responsables des résultats des décisions qu'elles prennent.

La gouvernance participative constitue un processus efficace pour gérer les tensions entre des logiques différentes des PP dans la mesure où elle se fonde sur un ensemble de facteurs favorables tels que la discussion (bilatérale ou multilatérale), la confiance entre les PP, la compréhension partagée et l'engagement des PP. Cependant, elle présente des limites comme la difficulté de gérer les conflits antécédents, le pouvoir déséquilibré, la détention des ressources et le faible niveau de formation ...etc. (Ansell & Gash, 2007). En outre, la gouvernance participative est fondée sur les principes de la discussion éthique (Habermas, 2003)⁹⁰ selon

⁹⁰ Pour plus de détails sur les principes de la discussion éthique, cf chapitre 1 de cette thèse (page 51 et plus)

laquelle la prise de décision doit être consensuelle en adoptant le meilleur argument délibéré par les participants.

Dans la lignée des travaux mobilisant la gouvernance participative et collaborative pour comprendre les mécanismes de gouvernance des organismes de certification (notamment Fair Trade international ou FLO) (Sutton, 2013), en mettant l'accent sur la décentralisation de la prise de décision vers les unités locales tout en gardant une coordination et une supervision centralisée (Bennett, 2016c, 2017), cette section vise à mobiliser la théorie des PP pour gérer les tensions entre les approches économiques et sociales dans les organisations de producteurs du CE. Pour ce faire, nous présentons d'abord les principes généraux de la gouvernance participative en passant en revue la réalité de la participation des groupes marginalisés dans la prise de décisions dans les OCE.

2.2.1.2.1. Les principes généraux

- ***La Participation des groupes marginalisés : la légitimité***

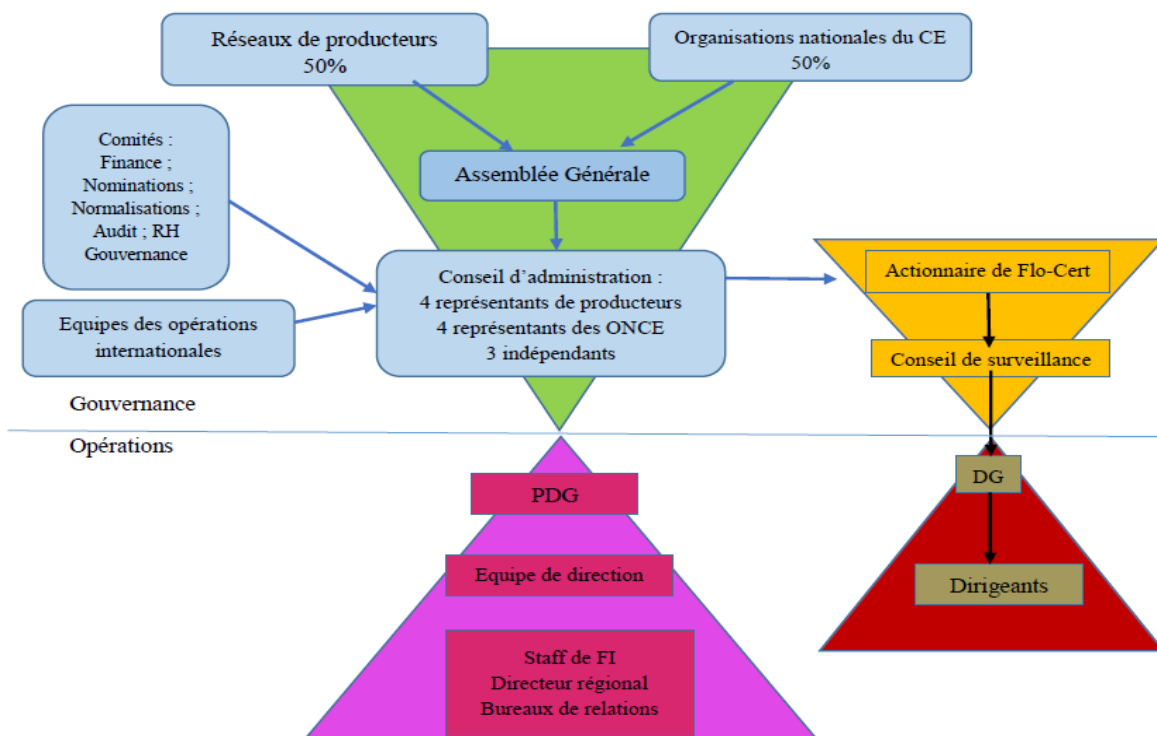
Le développement de la labellisation des produits constitue un enjeu stratégique majeur, car il a permis de modifier d'une manière fréquente les structures de gouvernance des organismes de certification ainsi que le degré avec lequel les producteurs marginalisés peuvent y participer.

En effet, la question de la participation des producteurs dans les structures de gouvernance des organismes de normalisation est largement débattue ces dernières années (Bennett, 2016b, 2017, 2018a). Certains auteurs (Tallontire, 2009) affirment que l'organisation Fair-trade International (Ex. FLO) s'efforce d'améliorer la participation des producteurs à sa gouvernance afin d'assurer leur participation dans la normalisation qui permet de garantir l'autonomisation des producteurs. D'autres auteurs (C. Bacon, 2005b; Bennett, 2017; Clark, 2016; Renard, 2005) critiquent le fonctionnement des structures de gouvernance de FLO où la participation des producteurs varie en fonction de la légitimité perçue d'une façon variable par les différents acteurs afin de se différencier des autres organismes concurrents.

L'évolution de la notion de légitimité peut entraîner la modification dans le temps des structures de gouvernance des organisations de normalisation à la recherche de légitimité (Bennett, 2016c). Par conséquent, il est essentiel d'évaluer en permanence les structures de gouvernance des organismes, notamment FLO qui a oscillé depuis sa création en 1988 entre l'intégration et l'exclusion des producteurs dans sa gouvernance (Bennett, 2012).

Actuellement la gouvernance de FLO se caractérise par une gouvernance participative améliorée grâce à l'augmentation de la représentativité des producteurs à 50% dans son assemblée générale. Celle-ci est restructurée depuis 2011 de manière à assurer une représentation équilibrée entre les producteurs et les organisations nationales du CE à travers le monde. Le conseil d'administration est composé de quatre sièges de représentant de producteurs, quatre de représentants des initiatives nationales du CE et trois d'indépendants. Les producteurs (soutenus sur le terrain par un réseau appelé unité des services et des relations avec les producteurs) sont également représentés dans les comités de normalisation et de certification dernièrement créés par FLO afin de garantir une véritable participation des producteurs au plus haut niveau de sa gouvernance et à son orientation future. Dans le but d'assurer une représentation équilibrée et une communication efficace avec les producteurs du monde, FLO a mis en place trois réseaux de producteurs continentaux : Fairtrade Africa (FTA regroupe les producteurs d'Afrique et du Moyen-Orient), le réseau des producteurs d'Asie et du Pacifique (NAPP) et le réseau des producteurs d'Amérique latine et des Caraïbes (ou CLAC pour Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores de Comercio Justo).

Figure 7: Structures de gouvernance de Fair trade international FLO



Source : adapté de (Sutton, 2013)

Cependant, malgré cette restructuration de la gouvernance de FLO, nous constatons que les réseaux des producteurs régionaux sont très peu étudiés en termes de leur efficacité et de la réalisation des objectifs qui leur sont assignés. Bien que cette recherche porte sur les producteurs d'argane au Maroc et que nous ayons repéré une seule coopérative qui fasse partie de Fair Trade Africa lors de la contextualisation de la recherche, nous avons décidé de ne pas orienter la recherche vers les réseaux de producteurs dans la mesure où les coopératives que nous étudions (selon une méthode d'études de cas longitudinale depuis 2017) sont certifiées selon le référentiel Fair for Life et n'appartiennent pas à Fair Trade Africa.

Malgré tous ces changements de gouvernance au niveau institutionnel, la participation des producteurs à la prise de décision reste encore très limitée, car elle dépend également des structures de gouvernances des organisations de producteurs du Sud dont les PP sont des producteurs et travailleurs marginalisés vivant dans des conditions socioéconomiques défavorables (manque ou faible niveau de formation, accès limité aux services de santé ...). Il est également à souligner d'autres facteurs qui entravent la participation dans la gouvernance du CE tels que la confiance des producteurs vis-à-vis des instances de gouvernance mises en place, le manque de qualification des producteurs pour entreprendre des activités organisationnelles et la non-maitrise des mécanismes du CE à une échelle plus globale (Raynolds, 2009).

- ***La discussion éthique***

Le deuxième principe de la gouvernance est le principe de la discussion éthique⁹¹ entre les PP afin d'assurer une prise de décision démocratique. Celle-ci est fondée sur le seul pouvoir qualifié par Habermas de la force du meilleur argument accessible à toutes les PP impliquées pour défendre des attentes normatives différentes (Habermas, 2003).

Dans les organisations du CE, la normalisation exige que les acteurs à différents niveaux de gouvernance s'engagent dans la prise de décision démocratique. Les coopératives doivent tenir une assemblée générale annuelle dans laquelle les producteurs se réunissent pour discuter et voter des questions relatives à la désignation du conseil d'administration, l'utilisation de la prime du CE, l'adhésion de nouveaux membres...etc. Les démarches utilisées pour assurer la

⁹¹ cf. chapitre 1 pour plus de détail sur les principes de la discussion éthique d'Habermas

démocratie coopérative varient d'un pays à l'autre et d'un territoire à l'autre dans un même pays.

Cependant, la règle de la participation et la prise de décision démocratique par les producteurs n'est pas toujours respectée dans la mesure où les producteurs qui participent aux partenariats du CE sont très nombreux et ne sont pas toujours membres des coopératives (Benbihi et al., 2020). Les producteurs peuvent aussi désigner d'autres personnes pour les représenter, car ils ne maîtrisent pas les principes du CE (Sutton, 2013).

Si les structures de gouvernance du CE visent à atteindre plus d'éthique à travers une prise de décision démocratique et une répartition équitable de la valeur créée (Murray et al., 2006), des auteurs (C. M. Bacon, 2010) notent qu'il existe toutefois des difficultés auxquelles il faut faire face pour y parvenir. Le CE doit impliquer davantage, en plus des producteurs, des acteurs sociaux, notamment la société civile, les acteurs locaux et les consommateurs, dans le processus de gouvernance combiné aux réformes organisationnelles visant à gérer les tensions entre des logiques économiques et sociales à travers l'amélioration de la transparence, la flexibilité et la responsabilité (C. M. Bacon, 2010; Bennett, 2016c; Mason & Doherty, 2016b).

D'autres auteurs (Shreck, 2005; A. M. Smith, 2009; J. Smith, 2005; Taylor, 2005) mettent l'accent sur le problème de communication entre les acteurs les plus puissants et les groupes marginalisés. Ils soulignent que les producteurs ne possèdent pas souvent les connaissances nécessaires sur le CE et ne sont même pas informés que leurs organisations sont certifiées CE. Certains auteurs soulignent aussi l'importance de la confiance des producteurs envers le CE dans la mesure où des producteurs dans certains domaines ne croient pas au CE et se désengagent du processus de certification, car ils considèrent que les responsables du CE préfèrent travailler plutôt avec les dirigeants et les producteurs les plus puissants qu'avec les acteurs marginalisés (Shreck, 2005). Par ailleurs, des auteurs comme (Nicholls, 2015) considèrent que la structure de gouvernance participative, notamment dans les coopératives, permet le transfert de connaissances plus rapide à travers des canaux de communications formalisés dans le CE.

2.2.1.2.2. La représentation des parties prenantes multiples

Après avoir présenté les principes de la gouvernance participative applicable aux organisations du CE, en mettant l'accent sur leurs adéquations et leurs faiblesses, il est important de préciser

la participation des producteurs ou des groupes marginalisés pour comprendre les individus ou les groupes d'individus qui sont vraiment intégrés dans la gouvernance et dont les intérêts sont pris en compte. Au-delà de la participation ou non des acteurs marginalisés, notre objectif est de comprendre les raisons normatives ou instrumentales qui expliquent l'intégration de ces groupes dans la gouvernance et la prise de décision.

Les catégories de petits producteurs sont très diverses et comprennent les propriétaires de terres cultivées, les non-propriétaires, les femmes, les hommes. Ils peuvent être des dirigeants et des non dirigeants. Les coopératives de producteurs sont donc invitées à gérer cette hétérogénéité de petits producteurs dans la mesure où elle influence négativement leur gouvernance dont la prise de décision peut être dominée par une catégorie d'acteurs (notamment des personnes appartenant au même groupe social, ayant des revenus plus élevés et une meilleure formation et issues des élites communautaires) au détriment d'une autre catégorie plus marginalisée, ce qui réduit par conséquent la confiance et la légitimité du CE (Spear, 2004).

Le problème de gouvernance dont il s'agit ici consiste, au-delà de l'identification et la priorisation des PP, à assurer la représentativité des différentes catégories de producteurs dans les instances de gouvernance dont la décision peut être accaparée par des groupes les plus puissants et qui peuvent agir dans leurs propres intérêts plutôt que de l'intérêt de l'organisation dans son ensemble (Spear, 2011). Bien que des efforts aient été fournis pour comprendre l'hétérogénéité des PP notamment les producteurs et améliorer leur participation dans la gouvernance des organisations de normalisation (notamment FLO), des auteurs soulignent qu'une meilleure compréhension de la diversité et de la participation des producteurs dans la gouvernance est toujours nécessaire notamment au niveau des organisations de producteurs du Sud (Dolan, 2010; Tallontire, 2009). Par conséquent, les décisions au sein des organisations du CE doivent se fonder sur une vision plus différenciée des impacts du CE sur les PP (notamment les communautés des producteurs) en tenant compte les interrelations sociales et dynamiques afin de comprendre comment le CE peut permettre de gérer les tensions et parvenir à une équité au niveau local.

Bien que le CE impose d'intégrer des PP dans la gouvernance partenariale des organisations de producteurs, la revue de la littérature montre que toutes les PP ne bénéficient pas équitablement des avantages du CE. Plutôt que de gérer les tensions, la gouvernance du CE peut les accentuer dans un système qui exige la participation démocratique et l'implication, dans la prise de

décisions, des acteurs qui maîtrisent mieux le CE et de ceux, marginalisés, qui ne comprennent pas les mécanismes du marché (Le Mare, 2008, 2012b).

Certains auteurs considèrent que la participation des producteurs dans des structures de gouvernance comme l'assemblée générale et le conseil d'administration est imposée par la nécessité d'une coopération afin de prendre des décisions concernant le CE notamment l'utilisation de la prime sociale. La participation à la fois des groupes marginalisés et des acteurs puissants dans la gouvernance peut atténuer ou accentuer les tensions entre des logiques économique et sociale du CE.

Cependant, la certification CE gère la question de la participation des groupes marginalisés avec les dirigeants (managers ou administrateurs élus par l'assemblée générale) des coopératives pendant les périodes de contrôle et de vérification des critères qui sont supposés normalement respectés par toutes les PP concernées autres que les producteurs et les consommateurs. Ainsi, nous nous demandons s'il est éthique que les dirigeants seuls soient suffisants pour résoudre cette question de gouvernance afin de gérer les tensions éthiques que soulève le CE.

Comment alors garantir la participation des producteurs, étant donné que chaque PP du CE ne peut pas être présente ou participer à part entière dans la prise de décision ?

Les notions de participation, de discussion et de relations sociales sont des considérations essentielles de gouvernance à divers niveaux du CE, en passant du niveau institutionnel du CE à l'échelle internationale au niveau organisationnel et individuel. Bien que les organisations de normalisation (notamment FLO) aient démontré leur engagement à améliorer la participation des producteurs et que ses structures de gouvernance semblent évoluer en conséquence, il reste encore vérifier si les producteurs individuels sont réellement pris en compte. Par conséquent, une prise en compte de la représentation et de l'exclusion est essentielle à toute discussion sur la participation, et les organisations de normalisation sont incitées à développer des politiques et des normes plus efficaces en tenant soigneusement compte de la diversité et l'hétérogénéité des PP ayant des attentes normatives qui diffèrent d'un territoire à l'autre.

La normalisation CE est donc en perpétuelle évolution, elle se caractérise par des changements tels que la révision régulière des stratégies et des référentiels de certification, l'apparition de nouveaux acteurs, l'inclusion de nouveaux produits et de nouveaux territoires de production,

les nouvelles formes de militantisme...etc. Ces reconfigurations ne cessent de questionner le sens de la notion d'équité, les frontières d'action des acteurs, ainsi que les méthodologies à même de rendre compte des effets directs et indirects de ce mouvement (Carimentrand, 2019a).

Dans le contexte du projet normatif du CE, la certification garantit que les critères seront remplis, non seulement pour le consommateur du Nord et les producteurs organisés au Sud, mais également pour tous les acteurs du partenariat commercial notamment sur le territoire des petits producteurs du Sud. La certification CE permet donc de gérer les relations du réseau des PP à l'échelle globale du projet du CE. Elle peut aussi être étudiée à l'échelle des organisations de producteurs engagés localement à la fois dans ce réseau et dans un territoire spécifique. Par conséquent, l'approche « normative » du CE soulève la question de l'évaluation du CE du point de vue de toutes les PP sur un territoire donné.

Au-delà des études d'impacts économique et social évalués isolément, cette section se propose d'évaluer la réalité de la participation des groupes marginalisés dans la gouvernance du CE, complétée par l'évaluation des effets économiques, sociaux et environnementaux de la certification CE sur l'organisation de producteurs, considérée comme étant un construit social. Pour ce faire nous mobilisons une approche territoriale des PP où les effets sont à évaluer auprès de chaque PP dont les attentes sont définies par rapport au territoire, c'est-à-dire par rapport aux normes sociales. L'objectif consiste, au-delà de l'opérationnalisation de l'approche territoriale des PP (présentée dans le chapitre précédent) à vérifier si l'approche territoriale est capable de concilier les tensions entre les deux logiques du CE à savoir la logique éthique et la logique économique.

2.2.2. L'évaluation du CE dans une approche territoriale des PP

Si le premier chapitre a soulevé la question de l'opérationnalisation de l'identification territoriale des PP dans le champ du CE pour faire face aux insuffisances managériales de la TPP, l'analyse de la gouvernance des OCE nous a permis de confirmer que le CE connaît les mêmes débats éthiques que ceux de la TPP notamment en ce qui concerne l'articulation et les tensions entre les dimensions éthique et économique. Par conséquent, nous proposons d'évaluer les effets de la certification CE sur les PP au CE d'une part, et sur les PP du territoire des producteurs d'autre part. L'approche territoriale des PP permet d'évaluer la certification CE afin vérifier les limites managériales de l'identification des PP.

2.2.2.1. Commerce équitable et territoire

Dans la mouvance des travaux évaluant la participation des petits producteurs et les groupes marginalisés dans la gouvernance du CE, nous proposons une approche d'évaluation du CE centrée sur le territoire afin d'établir un modèle capable d'évaluer ses effets sur les catégories des PP selon ses deux logiques économiques et éthiques. Nous proposons une réflexion sur l'articulation, d'une part entre les dimensions éthique et économique du CE, d'autre part entre ses effets directs et ses capacités transformationnelles à l'échelle du territoire des producteurs.

2.2.2.1.1. Le territoire comme échelle de mise en œuvre du commerce équitable

Le CE soulève la question des espaces et appelle une réflexion sur les formalisations spatiales qu'il sous-tend. Traditionnellement, les espaces du CE sont des espaces ruraux, dont l'échelle peut-être régionale, locale, voire même urbaine (Rolland, 2019).

La définition du CE en 2001 par le réseau des principales organisations internationales de FINE explicite clairement dans sa deuxième partie que le CE doit « contribuer au développement durable en offrant de meilleures conditions aux producteurs et travailleurs marginalisés au sud de la planète », depuis le CE apparaît comme un vecteur de développement durable à l'échelle des différents territoires des pays défavorisés du Sud en Afrique, en Amérique latine et en Asie (Bisaillon et al., 2006; Diaz Pedregal, 2006; Le Velly, 2009; Matringe-Sok, 2013; Pernin & Carimentrand, 2012; Ramonjy, 2011; Randrianasolo, 2011).

Au-delà de l'approche en termes d'équité intergénérationnelle initialement visée par le développement durable, le CE contribue à un développement durable fondé sur une approche en termes d'équité interterritoriale, en prenant en considération en plus des intérêts des générations futures ceux de la génération présente dans la variété de ses situations. À cet égard, les niveaux respectifs de bien-être des petits producteurs marginalisés suivant les territoires constituent une variable de première importance (Laganier et al., 2002).

En s'inscrivant dans la mouvance des travaux scientifiques étudiant la mise en œuvre du développement durable (Angeon et al., 2017; Laganier et al., 2002; Theys, 2002; Zuindeau, 2010), nous considérons que c'est essentiellement à l'échelle des territoires que seront concrétisés les principes de l'équité visée par le CE dans les dimensions économique, sociale et de gouvernance, il s'agit donc d'une équité intraterritoriale.

La certification CE nécessite une évaluation en termes des critères d'équité, non seulement auprès des petits producteurs organisés en coopératives, mais aussi auprès d'autres PP prises en comptes d'une manière ou d'une autre par la certification sur le territoire de petits producteurs. Cependant, certains auteurs (Carimentrand, 2009) montrent que le développement de la certification équitable dans certains territoires aboutit à une accentuation des inégalités socioéconomiques entre les petits producteurs d'une même région.

Dans certaines régions, des auteurs (Staricco, 2015) montrent que paradoxalement, le CE bénéficie largement aux acteurs les plus puissants au détriment des petits producteurs et contribue ainsi à accentuer le processus de différenciation socioéconomique. À ce sujet, l'accent est mis sur l'importance et la difficulté que pose la sélection des bénéficiaires du CE à l'échelle du territoire où se trouvent ses acteurs.

Dans le contexte actuel des producteurs du Sud, le CE n'apparaît toujours pas comme un instrument efficace pour réduire les inégalités sociales, bien au contraire il peut contribuer plutôt à les accentuer dans certains territoires.

Cette situation paradoxale de la visée du CE sur une catégorie d'acteurs plutôt que d'autres s'explique par des facteurs tels que la non-prise en compte de la distinction sociale entre les différentes catégories de producteurs par les normes du CE (Bennett, 2016b, 2017, 2018a; Raynolds et al., 2007).

Face à cette situation, et compte tenu des problèmes socio-environnementaux liés à la production, l'évaluation des effets de la certification CE devrait identifier les espaces où se réalisent des changements durables et significatifs pour les petits producteurs et les travailleurs, leurs familles, leurs organisations et leurs territoires.

À l'échelle du territoire, le projet du CE soulève la question de l'interaction entre les acteurs concernés, car il associe les collectivités locales, les acteurs locaux, privés et publics, dans une démarche de valorisation et de promotion des activités des petits producteurs.

L'espace du CE est une nébuleuse que l'on peut toutefois délimiter à partir de son projet normatif, car il permet, à travers la certification en tant que norme organisant les relations entre les PP sur un territoire, de questionner le territoire comme cadre géographique de l'activité organisationnelle et de s'interroger sur les recoupements entre l'espace géré par la norme sur la dimension économique et l'espace où se produit l'équité.

Pour ce faire, nous soulevons d'abord la question de l'évaluation des effets de la certification CE avant de proposer une approche territoriale des PP permettant de repenser le CE et d'évaluer ses effets du point de vue de tous les acteurs concernés, tout en gardant l'intérêt des groupes marginalisés au cœur du dispositif, dans ses dimensions multiples notamment économiques, environnementales, sociales et de gouvernance démocratique.

2.2.2.1.2. L'évaluation du commerce équitable en question

Le CE est en perpétuelle évolution, il se caractérise par des changements tels que la révision régulière des stratégies et des référentiels de certification, l'apparition de nouveaux acteurs, l'inclusion de nouveaux produits et de nouveaux territoires de production, les nouvelles formes de militantisme... Ces reconfigurations ne cessent de questionner le sens de la notion d'équité, les frontières d'action des acteurs, ainsi que les méthodologies à même de rendre compte des effets directs et indirects de ce mouvement (Carimentrand, 2019a).

En tant qu'alternative pour réduire l'impact négatif des pratiques classiques du commerce international envers les petits producteurs des pays du Sud (Vagneron & Roquigny, 2012), le CE fait l'objet d'une littérature scientifique très abondante sur ses effets évalués auprès de ses différents bénéficiaires (Ruggeri et al., 2019). Les études des effets du CE sont des outils indispensables pour légitimer le discours du mouvement et le crédibiliser auprès des différentes PP : consommateurs d'une part, mais aussi États, bailleurs de fonds et ONG d'autre part. Ces PP constituent des sources importantes de financement et d'appui à la mise en œuvre du CE.

Les études d'impact du CE représentent une richesse incontournable, en éclairant les pratiques de CE et leurs résultats, pour la sphère scientifique animée par les questions d'alternatives économiques, de justice sociale et de transition écologique.

L'analyse approfondie des études d'impact montre qu'elles peuvent être regroupées en deux principaux courants : un courant constitué par des approches plus générales qui ont pour objectif d'appréhender l'ensemble de la chaîne de valeur globale du CE, un deuxième courant constitué par des approches plus locales sur les effets directs et indirects du CE sur les petits producteurs locaux et leurs organisations.

Analysant le débat sur l'impact du CE et ses capacités transformationnelles des relations socioéconomiques durables, cette section a pour objectif de présenter les deux principaux courants de recherche sur les impacts du CE afin de proposer une réflexion sur l'articulation

entre les effets directs du CE sur ses principaux bénéficiaires et les capacités de transformation qu'il peut engendrer à l'échelle locale sur le territoire du petit producteur (Benbihi et al., 2020).

- *Les capacités transformationnelles du CE*

Les études d'impact du CE fondées sur les approches plus globales se sont plus concentrées sur sa potentielle capacité à transformer les modèles économiques classiques selon deux principaux axes de recherche : le premier s'intéresse au « ré-enchâssement » de l'économie dans les relations sociales (Raynolds, 2000), le deuxième considère que si le CE favorise une attitude différente, il « ignore le fait que ce n'est pas une attitude, mais un ensemble spécifique de rapports sociaux de production qui aboutissent aux impératifs du marché capitaliste » (Fridell, 2007c). Afin de dépasser le caractère globalisant de ces positionnements, certains auteurs (Staricco, 2017) proposent des évaluations sur des domaines plus restreints, notamment des secteurs économiques particuliers.

Des auteurs (Staricco, 2015, 2020) se demandent si le CE est capable de transformer les relations socioéconomiques conventionnelles ou au contraire se limite à les reproduire. L'analyse approfondie des principales recherches dans le cadre de ce courant permet de classer les effets du CE sur les relations socioéconomiques en deux types. Soit il n'apporte que de petites transformations incapables de changer le système économique conventionnel (Staricco, 2017). Soit il est considéré comme étant un contre-mouvement réintégrant le marché dans les relations sociales (Renard, 2003). Les acteurs du CE (les ONG, les groupes de mouvements sociaux et les individus alliés dans le nord et le sud mondiaux) doivent remettre en cause les règles du marché libéral et concevoir de nouvelles alternatives institutionnelles (Raynolds, 2012). Si certains auteurs (C. Bacon, 2005b; Dolan, 2010; Jaffee, 2007; Raynolds, 2012; Raynolds et al., 2004) montrent que le CE est capable d'intégrer des producteurs dans les marchés et de prendre en considération les implications pour leurs ménages, leurs organisations et leurs communautés, d'autres recherches montrent que les réseaux de CE sont capables de permettre aux consommateurs de s'engager matériellement et idéologiquement dans une consommation responsable (Dubuisson-Quellier, 2018; McDonell, 2015; Nicholls & Opal, 2005).

De nombreux auteurs ont mis en évidence les contradictions et les effets négatifs qui traversent le mouvement du CE, puisqu'il s'agit d'un réseau qui tente de développer un système d'échange

marchand plus « juste » tout en utilisant les ressorts de l'économie de marché⁹² (Diaz Pedregal, 2007; Reynolds et al., 2007; Shreck, 2005). L'écart entre les visées du CE et ses réalités incite à rechercher les raisons qui pourraient sous-tendre l'incapacité du CE à transformer durablement les relations socioéconomiques responsables de la marginalisation des petits producteurs du Sud.

Bien qu'il permette d'introduire quelques innovations sociales importantes à travers l'application de ses principes fondamentaux (prix juste, salaire décent ...), le CE repose sur les approches globales du marché conventionnel, ce qui rend son impact limité et dépendant du contexte dans lequel il s'applique (Staricco & Ponte, 2015).

En se basant sur des études de cas - notamment en Amérique latine et en Afrique⁹³ -, des auteurs (Staricco, 2015, 2017; Staricco & Ponte, 2015) concluent que le CE est loin de favoriser des transformations socioéconomiques en faveur de petits producteurs marginalisés. Bien au contraire, il reproduit les effets négatifs du système conventionnel. Ainsi, au lieu d'aider les petits producteurs à sortir de la pauvreté, le CE contribue à maintenir une discrimination hiérarchique entre les grands producteurs les plus puissants et les petits producteurs marginalisés, car il offre des opportunités aux acteurs qui occupent des positions plus stratégiques dans le secteur au détriment des producteurs et travailleurs dont la durabilité future est en jeu⁹⁴ (Staricco & Ponte, 2015). Le CE a ainsi un statut dual dans la mesure où les mêmes organisations certifiées CE cherchent plus de pouvoir dans le secteur conventionnel (Bassett, 2010).

Dans la même lignée, d'autres auteurs (Goggins, 2016; McArdle & Thomas, 2012; S. Smith, 2013) soulignent que les avantages du mouvement du CE ne se répartissent pas d'une manière équitable entre les communautés, et peuvent servir à reproduire et potentiellement exacerber les inégalités entre les différentes catégories de producteurs, notamment entre les femmes et les hommes. Si les femmes participent de manière considérable à la production d'une quantité importante et de bonne qualité des produits alimentaires (FAO, 2018), le CE, en respectant les règles et réglementations du système économique dominant, peut donner l'impression erronée

⁹² Le commerce équitable dans le marché libéral est qualifié par (Jaffee, 2007) de « danse avec le diable »

⁹³ Nous citons à titre d'exemple l'étude de cas du vin équitable en Argentine (Staricco & Ponte, 2015) et l'étude de cas du Cotton au Mali (Balineau, 2010; Bassett, 2010)

⁹⁴ Le mode de régulation du commerce équitable en Argentine offre des avantages importants aux producteurs les plus puissants de vin fin par rapport aux petits producteurs vulnérables de vin de table.

que la situation socioéconomique des femmes, de leurs familles et de leurs communautés peut être améliorée par un acte de consommation éthique (Goggins, 2016; Qureshi et al., 2015).

Bien que le CE puisse augmenter le bien-être à court terme, des auteurs (Smith, 2009) soulignent qu'il réduit les perspectives de développement à long terme dans la mesure où les producteurs se concentrent sur la production des produits du CE afin de bénéficier de certains avantages (prix juste, préfinancement, prime sociale...etc.) ce qui limite la diversification de la production (LeClair, 2002; Smith, 2013).

Le CE est également critiqué, car il est étendu aux plantations, dans des régions du Sud les plus défavorisées⁹⁵, bien qu'elles soient qualifiées par plusieurs études comme un mode d'exploitation impérialiste et néo-colonialiste par excellence (Jaffee, 2007; Kaba, 2016). Ainsi, la certification des plantations peut favoriser la pratique de la marchandisation de l'éthique et de la responsabilité sociale (Acquier & Gond, 2006; Kaba, 2016; Ramonjy, 2009), en s'opposant à l'humanisation des échanges économiques préconisée par le projet du CE (Abdelgawad, 2006).

- ***Les effets directs du CE sur les producteurs locaux***

De nombreuses études ont été menées pour évaluer les effets directs et indirects du CE sur les producteurs et leurs organisations. Bien qu'elles se soient largement concentrées sur la performance économique des producteurs bénéficiaires et de leurs organisations, certaines études d'impact du CE portent sur l'évaluation de la durabilité environnementale (Makita, 2016b). D'autres travaux évaluent la réalité de la participation des producteurs et groupes marginalisés dans la gouvernance du CE (Bennett, 2016a, 2016b, 2017). En outre, d'autres recherches tentent d'évaluer l'impact social en liaison avec l'impact économique. Toutefois l'impact social et environnemental reste encore peu étudié.

La revue de la littérature présentée ici n'entend donc pas être exhaustive. L'approche adoptée vise à présenter l'essentiel des résultats des différentes études évaluant l'impact du CE selon ses principales dimensions⁹⁶ économique, sociale, environnementale et gouvernance

⁹⁵ Nous citons à titre d'exemple, les plantations de thé en Inde, celles de fleurs en Kenya, celles de café en ...etc.

⁹⁶ Nous adoptons la grille d'évaluation utilisée par le guide international des labels du commerce équitable (2020), car elle est fondée sur les principes et critères définis dans la Charte des principes du CE, reconnu comme étant les dimensions fondamentales du commerce équitable. Cette charte est le fruit d'un travail collaboratif et a été approuvée par une centaine d'acteurs de commerce équitable. Elle est consultée le 18 mars 2020 sur le site <https://www.fair-trade.website/>.

démocratique, ceci afin déterminer les questions qui restent à traiter en termes d'évaluation des effets du CE.

- ***Les effets économiques de la certification commerce équitable***

La performance économique des producteurs et de leurs organisations est évaluée à travers des critères économiques, notamment : le prix équitable, la prime sociale pour projets collectifs, le préfinancement, l'engagement à long terme de la part des acheteurs et la qualité des produits.

Des prix d'achat plus justes, plus élevés et plus stables : si la majorité des études confirme que la certification CE est capable de garantir des prix plus justes que ceux du secteur conventionnel, particulièrement dans les filières agricoles⁹⁷, certains auteurs (Ruggeri et al., 2019) montrent que les mécanismes de fixation du prix équitable sont critiqués, car ils ne prennent pas en compte l'augmentation des prix sur les marchés ni l'actualisation par l'inflation⁹⁸ (C. M. Bacon, 2010). L'impact du CE sur les prix reste limité et contradictoire, car il est étroitement lié au prix du marché capitaliste au lieu de le transformer (Bacon, 2010; Valkila, 2009) et que le prix équitable ne suffit pas toujours à couvrir les coûts de production. Ceux-ci se trouvent pénalisés par le coût de la certification, ce qui peut déstabiliser les organisations de producteurs certifiées (Parvathi & Waibel, 2016b; A. M. Smith, 2009; Valkila, 2009b).

Des revenus améliorés et stables pour les producteurs et leurs organisations : La capacité du CE à améliorer et stabiliser le revenu des producteurs bénéficiaires est étroitement liée à ses effets positifs sur les prix équitables (Balineau, 2010), le préfinancement, l'engagement des acheteurs à long terme et la bonne qualité des produits (Taylor, 2005). L'impact positif du CE sur les revenus des producteurs a fait l'objet d'un consensus entre la plupart des chercheurs issus des différents domaines scientifiques (Bacon et al., 2008; Balineau, 2010; Balineau et al., 2012; Méndez et al., 2010; Murray et al., 2006; Raynolds et al., 2004, 2004; Ruben & Fort, 2012a; Shaw et al., 2006; Vagneron & Roquigny, 2010; Valkila, 2009). Cependant, certains

⁹⁷ L'impact positif du CE sur le prix est aussi démontré tant par des professionnels que par des universitaires : voir par exemple la synthèse des études d'impact du commerce équitable commanditées par Max Havelaar France en 2019, consultée le 06 septembre 2019 sur le site Internet de Max Havelaar France, rubrique Commerce équitable > impacts du commerce équitable (<https://maxhavelaarfrance.org/le-commerce-equitable/impacts-et-changements/>)

⁹⁸ Par exemple, le prix minimum du café FT n'a pas changé au cours de la période 1988-2007, au cours de la même période, les résultats de Bacon révèlent une baisse des prix lors de l'actualisation de l'inflation.

travaux soulignent que les effets du CE sur le revenu sont très faibles ou mitigés (Oya et al., 2017; Shreck, 2005) du fait de la combinaison d'un certain nombre de facteurs tels que l'augmentation des coûts de production engendrée par la certification, la faible demande et la forte dépendance des producteurs aux marchés du CE (ou la faible diversification des activités des producteurs)⁹⁹ (A. M. Smith, 2009); et des difficultés organisationnelles liées au CE (coûts de fonctionnement élevés, inégalités d'accès des producteurs aux marchés du CE, problème de répartition des bénéfices, , ...) (Vagneron & Roquigny, 2010).

Les résultats positifs constatés au niveau des revenus de producteurs et de leurs familles sont étroitement liés aux performances organisationnelle et commerciale de leurs organisations en termes de capacité à s'intégrer sur le marché équitable et aux règles de distribution en interne (sécurisation des revenus, amélioration des ventes, égalité d'accès au marché CE, ...). Il est donc difficile de considérer l'impact du CE sur les producteurs sans tenir compte de ses effets induits sur leurs organisations (Hopkins, 2000). Par conséquent, les producteurs souhaitant bénéficier des avantages du CE doivent s'organiser démocratiquement.

- ***Les effets du CE sur la gouvernance démocratique des organisations de producteurs***

La certification CE associe à la dimension économique la dimension de la gouvernance démocratique (Debruyne, 2011) sur laquelle elle garantit un ensemble de critères: renforcement de capacité des producteurs, respect des droits des peuples autochtones, transparence de l'information dans la gestion des organisations de producteurs, absence de discrimination au sein des organisations de producteurs, surveillance de la gestion démocratique de la prime pour projets collectifs, prise de décision démocratique concernant les organisations collectives/ les négociations collectives des droits pour la main d'œuvre salariée.

L'appui technique et le renforcement des compétences : il doit être évalué à deux niveaux :

Au premier niveau sont évalués les appuis technique et financier (préfinancement, aide technique, formation et information sur les marchés, amélioration des conditions du travail...etc.) fournis par les organisations de CE du Nord aux organisations de producteurs du Sud. La majorité des études souligne que cet appui est fourni afin de garantir le respect des

⁹⁹ Les producteurs certifiés CE ont tendance à concentrer leurs efforts sur la production certifiée plutôt que de poursuivre une stratégie de diversification de leurs revenus, ce qui permettrait de réduire leur exposition au risque et donc leur vulnérabilité à moyen et long termes (mais ce qui entraînerait également une diminution de leurs revenus à court terme.

cahiers des charges¹⁰⁰ pour répondre aux exigences du marché d'exportation (respect de normes de qualité, de délais et volumes commandés) et obtenir les moyens supplémentaires conférés par le CE, qui permettent d'investir dans des outils plus performants, ou encore d'adhérer à un centre de gestion (Balineau, 2010; A. M. Smith, 2009).

Au niveau de l'appui technique proposé par les organisations de producteurs à leurs membres, de nombreuses études¹⁰¹ soulignent que les producteurs bénéficient des différents services offerts sous forme de formations et d'ateliers thématiques d'aide à la mise en place de nouvelles techniques de production, de visites effectuées chez les producteurs par des agronomes de l'organisation de producteurs, de contrôles de qualité ou de certification effectués par l'organisation de producteurs (Vagneron & Roquigny, 2010).

Impact du CE sur la gouvernance des organisations : La certification CE doit normalement améliorer le mode de prise de décision dans l'organisation à travers le respect des critères de transparence, de démocratie, de participation et de non-discrimination. L'impact du CE sur la gouvernance doit être nuancé dans la mesure où la gouvernance des organisations est gérée par des cadres juridiques étatiques qui peuvent au moins en partie être les mêmes que ceux du CE, et parce que les producteurs peuvent privilégier une logique instrumentale du CE en répondant aux critères d'une manière à obtenir la certification au détriment d'un impact positif à très long terme (Abarca-Orozco, 2015; Becchetti & Costantino, 2008; Bisailon et al., 2006; Dolan, 2010; Donovan & Poole, 2014; Fraser et al., 2014; Méndez et al., 2010b; Milford, 2014; Ruben & Fort, 2012b; Shreck, 2005; A. M. Smith, 2009).

Au-delà de la gouvernance interne, d'autres auteurs se demandent si le CE est capable d'exercer des effets significatifs sur les organisations de producteurs en termes :

- de développement et/ou d'intégration dans des réseaux institutionnels plus larges et qui dépassent éventuellement le cadre du CE (Renard, 2005; Le Mare, 2008; Ranjan Jena & Grote, 2017),

¹⁰⁰ Tous les labels du CE exigent le respect de ces critères, toutefois le degré de contrôle et d'exigibilité varie d'un label à l'autre, pour plus de détail voir le guide international des labels de commerce équitable (2020).

¹⁰¹ La cartographie d'étude d'impact réalisée par Vagneron & Roquigny (2010) note que 41 sur 77 études analyse déclarent un impact globalement positif sur l'appui technique des producteurs.

- d'amélioration de leur légitimité et de leur image dans leur contexte local, national et international (Chohin-Kuper & Kemmoun, 2010; Ruben & Fort, 2012b)

- et de capacité à représenter et défendre les intérêts de leurs membres (Lemay et al., 2010; Oya et al., 2017; Salliou, 2018).

- ***L'impact social du commerce équitable***

Les effets sociaux sont liés en grande partie aux effets économiques (notamment les prix et les revenus) et à l'utilisation judicieuse de la prime sociale du CE par l'organisation de producteurs pour financer les projets sociaux. En outre, l'impact social dépend du respect des conventions de l'Organisation Internationale du Travail, du travail décent et de la compensation équitable des travailleurs, et du traitement égal des travailleurs (femmes, minorités religieuses, main-d'œuvre saisonnière, etc.).

La mise en place des services sociaux : Le CE contribue, essentiellement à travers la prime sociale de développement, au financement des actions de mise en place ou d'amélioration par les organisations de services destinés majoritairement à améliorer l'éducation et la santé de leurs membres et de leurs familles. Ces services peuvent prendre plusieurs formes : formation de producteurs ; développement d'infrastructures de production ; soutien à des projets visant à améliorer les services d'éducation et de santé à l'échelle de la communauté ; développement d'infrastructures locales ; viabilisation de l'organisation ; création d'un fonds permettant d'offrir du crédit aux producteurs, etc. (Le Mare, 2008; Raynolds et al., 2004; Ruben & Fort, 2012c; Vagneron & Roquigny, 2012; Valkila, 2009b).

De nombreuses études portant sur l'impact du CE associent à la prime sociale de développement un impact positif à travers le financement des projets socio-environnementaux au niveau local. Toutefois son évaluation quantitative en terme monétaire, indépendamment des autres facteurs, reste encore à explorer (Pernin et al., 2017; Vagneron & Roquigny, 2012). L'utilisation judicieuse de la prime sociale nécessite des compétences de la part de l'organisation et des intérêts présents lors du choix des actions sociales à financer. Ceci montre bien l'importance de la participation, du degré d'information des producteurs, et des processus de prise de décision au sein des organisations de producteurs.

L'impact sur les inégalités sociales et l'empowerment : les questions des inégalités sociales et de l'empowerment ont suscité l'intérêt des chercheurs afin de comprendre la manière dont

les producteurs (notamment les femmes) bénéficient du CE, ce qui renvoie nécessairement à la question des inégalités (Vagneron & Roquigny, 2010).

Contrairement aux objectifs du CE en termes de réduction des inégalités sociales, bon nombre d'études montre qu'il contribue plutôt à les renforcer notamment à l'échelle du territoire du producteur du Sud (Carimentrand, 2009, 2019a; Huybrechts & Reed, 2010; Lemay & Maldidier, 2011).

Le CE fait de l'empowerment¹⁰² une priorité, car il doit contribuer à améliorer le développement social des bénéficiaires en termes d'amélioration de l'estime de soi, d'apprentissage individuel, et de reconnaissance sociale de populations marginalisées, notamment les femmes (Anderson, 2015; Le Mare, 2012a; Oya et al., 2017). Il pourrait donc renforcer la représentation et la participation des femmes dans les organes de décision au niveau de l'organisation et leur prise de décision au sein des ménages (Balineau, 2010). Toutefois, il est difficile d'attribuer les résultats positifs sur l'empowerment au seul CE, car ils sont réalisés en commun avec d'autres projets connexes (Arnould et al., 2009).

En revanche, sous la conformité aux critères sociaux, le CE doit permettre d'offrir un travail décent et contribuer à améliorer les salaires et les revenus¹⁰³. En effet, certaines normes exigent que les salaires doivent être fixés selon le salaire minimum légal national ou régional¹⁰⁴. Elles expriment la limite du CE à l'amélioration de la situation sociale des travailleurs marginalisés, car rien ne garantit que le salaire minimum est égal au salaire décent. Par conséquent, le CE garantit la légalité des salaires plutôt que leur équité (Bennett, 2018a; Staricco, 2017).

L'analyse des travaux évaluant les effets du CE (y compris la cartographie des études d'impact du CE établie en 2010 par l'organisation du CE France (Vagneron & Roquigny, 2010)), permet de conclure que l'effet du CE sur la rémunération équitable en termes de travail décent est très peu étudié et documenté (Bennett, 2018a).

¹⁰² L'empowerment peut être défini ici comme étant le processus social permettant de reconnaître, de promouvoir et d'habiliter les 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 (Parazelli & Bourbonnais, 2017).

¹⁰³ La nouvelle charte de commerce équitable internationale, publiée en septembre 2018, contient une directive principale qui consiste à offrir un travail décent et contribuer à améliorer les salaires des travailleurs.

¹⁰⁴ Par exemple la norme phare « fair trade international » qui génère la grande part des ventes du commerce équitable à l'échelle mondiale ne contient des critères qui exigent de fixer un salaire décent (le guide international des labels de commerce équitable, 2020).

- *Les effets sur la gestion des ressources naturelles*

En contribuant au développement durable, le CE doit améliorer la capacité des producteurs et de leurs organisations à mettre en place des pratiques culturelles respectueuses de l'environnement, à gérer les ressources naturelles hors du système d'exploitation (gestion des déchets, préservation des zones tampons, etc.) et à sensibiliser les producteurs à la protection de l'environnement (Diaz Pedregal, 2006; Johnson, 2011, 2015; Le Velly, 2009; Pernin & Carimentrand, 2012; Vagneron & Roquigny, 2012).

L'environnement est donc un autre secteur où l'on attend un fort impact du CE. Cependant, l'effet environnemental n'est pas évalué véritablement, car la majorité des organisations de producteurs affiliées au CE sont également certifiées agriculture biologique, ce qui rend difficile la distinction entre les effets attribuables au CE et ceux liés à la certification biologique (Balineau, 2010; Vagneron & Roquigny, 2010). Ainsi, l'impact du CE sur l'environnement doit faire l'objet d'études plus ciblées et approfondies.

Encadré 7: Faits saillants : Limites et perspectives de recherche

D'après les sous-sections qui précèdent, les principaux enseignements de la revue de la littérature sur les effets du CE peuvent être résumés comme suit :

- La majorité des études d'impact du CE porte sur l'évaluation des effets directs auprès des producteurs et leurs organisations. Elles concluent que le CE a un impact positif sur les revenus, les prix d'achat, ainsi que sur le niveau de vie - notamment en termes de conditions de travail et de santé - des producteurs et travailleurs bénéficiaires dont il réduit la vulnérabilité.
- Les études évaluant les capacités du CE à transformer les modèles économiques conventionnels sont peu nombreuses et montrent surtout que le CE se limite à de petites transformations qui peuvent même accroître la marginalisation des petits producteurs les plus vulnérables.
- Les études d'impacts se caractérisent par une forte hétérogénéité, une forte concentration géographique sur les pays latino-américains et une difficulté de comparer les impacts du CE entre les différentes études.
- L'absence d'études évaluant les impacts durables du CE constitue un problème majeur, soutenu par des difficultés méthodologiques (Dammert & Mohan, 2015b). Ceci peut conduire à se demander si, en se limitant à la simple garantie de la conformité aux critères, la filière

labellisée du CE - désormais la plus développée - ne risque pas de limiter ses aspirations à la seule amélioration à court terme des conditions de vie des petits producteurs engagés dans le processus, « en laissant au hasard d'un futur incertain le soin de concrétiser, dans le long terme, le projet initial de transformation alternative et durable » (Benbihi et al., 2020).

2.2.2.2. Les fondements de l'évaluation du CE dans une approche territoriale des PP

La mise en œuvre des principes du CE à l'échelle d'un territoire, considéré comme à la fois construit et donné, pose quelques difficultés. S'il est facile de déterminer l'échelle du territoire du petit producteur par le certificateur, les caractéristiques du territoire lui-même lui échappent, car il est défini par les règles et les normes qui s'y appliquent, par le jeu complexe des interactions entre les personnes qui l'habitent et par les règles qui régissent les interactions entre les personnes qui y vivent.

Dans la lignée des travaux de B. Pigé (2014, 2015 et 2016) évaluant la performance des entreprises selon une approche par les PP et les territoires, nous considérons que cette approche est pertinente pour croiser les effets de la certification CE sur les PP identifiées par les perceptions managériales en répondant aux exigences de la certification avec ceux évalués auprès des PP identifiées selon une approche territoriale.

2.2.2.2.1. L'évaluation territorialisée des effets du commerce équitable

Le CE est territorial, car il dépend du cadre institutionnel (normes, règles, valeurs, croyances...etc.) dans lequel ses effets sont observables (Rolland, 2019). En effet la réalisation de l'objectif d'équité visé par le CE est étroitement liée au territoire dans lequel elle se concrétise, car, d'une part celui-ci est organisé par des lois, des règlements, des normes ou des institutions qui peuvent favoriser -ou au contraire bloquer- la réalisation de l'équité ; d'autre part les normes et les institutions permettent de définir les normes par rapport auxquelles certains effets doivent être évalués. Par exemple, le revenu décent visé par le CE diffère d'un territoire à l'autre selon la présence ou non de normes et de références qui permettent de le déterminer (Staricco, 2017). Pour certaines régions, un revenu est décent lorsqu'il est réalisé dans des conditions de travail décentes et couvre le coût de la vie d'une famille de taille moyenne (International Labour Office, 2007). Toutefois le coût de la vie se calcule selon des normes différentes d'un territoire à l'autre, de même la taille moyenne d'une famille n'est pas la même pour tous les territoires. Ainsi, l'évaluation de l'effet du CE dépend, en plus des

standards définis dans le cahier des charges, des normes que les PP estiment comme étant la norme.

En étant une approche globale au service du développement durable (Bisaillon et al., 2006), le CE pose des difficultés liées à la représentation de l'évaluation de la certification CE, c'est-à-dire la comparaison entre les effets observables du processus de certification en termes de gouvernance, complétés par ses retombées sociales, économiques et environnementales, et les engagements du CE sur les trois dimensions du développement durable d'une part, plus les effets normatifs définis par rapport aux normes du territoire dans lequel ceux-ci sont constatés d'autre part.

En effet, certains auteurs critiquent les études d'impact du CE, car elles se limitent à mesurer ses effets sur l'équité par des critères socioéconomiques comme le prix juste, la prime sociale de développement et le préfinancement, ce qui ne reflète pas la totalité des dimensions du CE. Ainsi, il est intéressant d'évaluer les effets de la certification CE au niveau des dimensions du développement durable complétées par les effets sur la gouvernance et la démocratie, et ce pour les diverses PP concernées par le CE.

En adoptant cet angle combinant l'approche par le territoire et les PP, nous proposons une évaluation en 3 niveaux :

- Niveau 1 : il s'agit d'un niveau de conceptualisation universelle en référence aux référentiels de certification établis par les organismes de normalisation (FLO, Fair for life, ...etc.)
- Niveau 2 : niveau des PP : décliner le concept universel en différents concepts reliés chacun à une PP donnée.
- Niveau 3 : niveau territorial : les concepts liés à chaque PP sont traduits sous forme de mesures concrètes des effets qui prennent les caractéristiques institutionnelles (réglementation, culture, coutumes, histoire) de chaque territoire.

2.2.2.2.2. La spécification des critères du CE

La spécification des critères du CE par rapport aux territoires a déjà été introduite dans certaines normes du CE, toutefois d'autres critères restent difficilement applicables selon le contexte dans lequel ils s'appliquent (Staricco, 2015).

En effet, derrière toute normalisation, il existe des jeux de pouvoir qui traduisent la rencontre et la délibération des intérêts divergents des acteurs représentés dans les instances de gouvernances des organismes normalisateurs, en outre la normalisation est une occasion pour développer les interactions entre les acteurs (Bennett, 2017; Pigé, 2015a).

La normalisation du CE, en introduisant des PP, notamment les petits producteurs, présente de nombreux avantages (Bennett, 2016b), car elle permet de réguler les interactions¹⁰⁵, de les rendre plus prévisibles et sensibles aux dynamiques locales, d'atténuer les conflits entre les acteurs, de favoriser le dialogue, d'éviter les crises de gouvernance, de maintenir un large soutien, de légitimer le système et de donner aux producteurs un sens de la justice au sujet de leur lieu de travail (Bennett, 2016b; Mason & Doherty, 2016b; Raynolds et al., 2007).

En s'inscrivant dans la mouvance des travaux de recherches évaluant la réalité de la participation de producteurs à la gouvernance de la normalisation du CE (Bennett, 2016c, 2017, 2018b), nous considérons que la performance globale de la certification CE dépend en grande partie du degré de représentation des groupes marginalisés, pauvres et plus vulnérables, dans les instances de gouvernance du CE. Si l'objectif du CE est d'aider les petits producteurs marginalisés à sortir de la pauvreté, alors le processus de normalisation doit s'appuyer sur l'éthique de la discussion entre toutes les PP y compris les petits producteurs marginalisés.

Des auteurs se demandent comment la normalisation du CE peut contribuer au développement durable des petits producteurs si ces derniers ne sont pas inclus dans le processus de gouvernance de la normalisation à plus haut niveau. La réponse à cette question est nuancée par des chercheurs anglo-saxons (Bennett, 2012, 2016c, 2017, 2018b; Keahey et al., 2018; Raynolds, 2020), car malgré ses avantages multiples, l'intégration des petits producteurs par les organismes de normalisation peut créer certaines difficultés en matière de gouvernance de la chaîne de valeur globale du CE. D'abord cette intégration peut ralentir le processus de prise de décision et de normalisation et d'amplifier la lutte pour trouver un terrain d'entente (Mason & Doherty, 2016b). Ensuite, il peut être difficile pour quelques acteurs de représenter une grande population de divers producteurs ayant des intérêts spécifiques et différents d'un pays à l'autre et entre les différentes régions d'un même pays (Doherty et al., 2014, Cornforth, 2014).

¹⁰⁵ Dans cette thèse, sont collectivement appelés « producteurs » les petits exploitants agricoles, ouvriers agricoles, ouvriers d'usine, artisans, mineurs et autres qui contribuent à la production de produits certifiés (par exemple, des grains de café non torréfiés) principalement par leur travail physique (par opposition à la gestion ou au capital) à la ferme ou dans des usines, généralement dans les pays du Sud.

Enfin, l'inclusion des producteurs dans les structures de normalisation n'est pas, à elle seule, suffisante pour mettre en avant les perspectives des producteurs. Les organisations doivent également s'attaquer aux modes d'exclusion informels et offrir un soutien financier ou autre afin de niveler le terrain de jeu (Sutton, 2013). Compte tenu de ces compromis, il n'est pas surprenant que l'équilibre des PP soit une source clé de tension pour les entreprises sociales (Mason & Doherty, 2016b).

Il y a donc un débat sur la participation des producteurs à la gouvernance du CE à une échelle globale, à travers le processus de discussion et d'élaboration de normes du CE. Toutefois, des auteurs concluent que cette intégration ne comprend pas réellement les petits producteurs, car le processus est plus ou moins verrouillé par les organismes de normalisation, peu d'organismes ont une réelle intention d'introduire les petits producteurs dans leur gouvernance, tandis que d'autres n'ont pas intérêt à s'investir dans un jeu complexe qui peut provoquer des résultats contraires (Bennett, 2017).

2.2.2.2.3. L'appropriation de l'évaluation par les organisations et les territoires

La norme du CE précise les critères de gouvernance complétés par des critères économiques, sociaux, et environnementaux, que doivent respecter les acheteurs et les producteurs¹⁰⁶. Elle en précise les enjeux et fixe les orientations qui doivent présider au choix des normes et techniques relatives à l'évaluation locale des effets de la certification par les universitaires et les professionnels (Bennett et al., 2020).

Cependant, l'évaluation des effets du CE se fait généralement dans le territoire du producteur du Sud, celui-ci étant façonné par des normes et des institutions qui lui sont propres. L'évaluation des effets du CE doit prendre en considération le recoupement et/ou le décalage entre la norme internationale du CE et les normes locales.

L'organisation de producteurs est généralement une organisation sociale multi- PP dont les interactions doivent être négociées et concertées en vue d'accomplir une mission communément hybride (sociale et économique). Le repérage des PP du CE ne suffit pas pour en évaluer les effets. Il faut aussi pouvoir qualifier les PP en fonction de leur participation au processus de gouvernance, qu'il s'agisse du processus d'organisation du CE dans son sens large

¹⁰⁶ Cf. chapitre 1 pour plus de détails sur les dimensions et les principes du commerce équitable définis dans la charte internationale du commerce équitable (2018).

ou dans son sens normatif et en référence à la chaîne de valeur globale comme à l'échelle du territoire.

Dans la mesure où l'on cherche à prendre en compte l'ensemble des acteurs qui peuvent influencer ou être influencés par l'activité des organisations certifiées CE (Freeman, 1984, 2004, 2010)¹⁰⁷, tout en centrant l'analyse sur les petits producteurs marginalisés, il convient de mobiliser une approche territoriale des PP capable, non seulement d'identifier les PP, mais aussi de les prioriser selon leur participation à la gouvernance du CE en croisant la norme du CE avec celles qui gèrent les relations sociales à l'échelle du territoire du producteur du Sud.

¹⁰⁷ Dans son acception la plus large Freeman (1984) définit une PP comme étant « tout individu ou groupe d'individus qui peuvent affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ».

Conclusion du deuxième chapitre

Ce deuxième chapitre nous a permis de confirmer que la TPP et le CE se fondent sur les mêmes dimensions éthique et économique et que l'approche territoriale proposée pour l'identification et la priorisation des attentes des PP peut être applicable dans les organisations de producteurs afin d'en évaluer les effets en termes de prise en compte des attentes normatives (ou territoriales) des différentes PP, notamment des producteurs et travailleurs marginalisés.

En certifiant les différents produits proposés par des organisations dont les formes sont multiples, allant des ONG aux multinationales, la filière labellisée a suscité des débats entre l'approche éthique visant à introduire plus d'éthique dans l'activité de l'organisation et l'approche instrumentale qui vise à améliorer la performance de l'organisation par la prise en compte des intérêts des PP. La forme organisationnelle adoptée pour analyser les tensions entre les deux approches du CE est la coopérative dans la mesure où elle est considérée comme étant la forme la plus recommandée pour exercer le CE bien qu'elle soit un lieu de tensions entre les logiques économique et sociale (ou éthique).

L'analyse de la gouvernance des organisations du CE nous a permis de constater le peu d'études évaluant la réalité de la participation des acteurs marginalisés dans les structures de gouvernance des organisations de producteurs alors que l'articulation entre les dimensions éthique et économique du CE soulève la question de l'évaluation des effets de la certification CE sur les PP au CE d'une part, et sur les PP du territoire des producteurs d'autre part. Pour ce faire, nous avons proposé une approche territoriale permettant, en plus d'identifier et de prioriser les attentes des PP, d'évaluer les effets observables de la certification CE, c'est-à-dire de vérifier si les attentes légitimes des PP sont prises en comptes ou non par la certification à l'échelle du territoire du producteur.

Puisque l'évaluation de la certification du CE s'inscrit dans un territoire donné, nous proposons également d'évaluer l'articulation entre les effets observables auprès des PP et les capacités transformationnelles engendrées par le CE à l'échelle du même territoire.

Synthèse de la première partie

L'objectif de cette première partie était de présenter le modèle théorique de l'approche territoriale des PP mis en application dans le domaine de la gouvernance des organisations du CE. Pour ce faire, la démarche adoptée est structurée en deux temps que constituent les deux chapitres de la présente partie.

À travers la revue de la littérature, le premier chapitre a proposé une approche territoriale des PP pour faire face aux limites des modèles traditionnels des PP fondés sur les perceptions managériales pour identifier et hiérarchiser les PP (notamment la grille de Mitchell et al. (1997) et les grilles qui l'ont suivie). Le deuxième chapitre a permis de justifier le choix des organisations du CE pour opérationnaliser l'approche territoriale des PP en raison des convergences théoriques et éthiques qui existent entre la théorie des PP et la gouvernance des organisations du CE (notamment les coopératives de producteurs du Sud). En outre, il a soulevé la question de l'évaluation territoriale de la certification CE comme outil de gouvernance des organisations en termes de participation des PP dans la gouvernance des organisations certifiées complétée par l'évaluation des effets économiques, sociaux et environnementaux du CE aussi bien à l'échelle des organisations de petits producteurs qui y participent qu'à l'échelle territoriale.

Opérationnaliser l'approche territoriale des PP dans le CE nécessite un territoire de recherche clairement délimité et dans lequel il existe des organisations certifiées CE dont les PP sont accessibles à la recherche d'une manière approfondie et détaillée dans le temps. Malgré son accès difficile, le territoire de l'arganier au Maroc est un terrain extrêmement riche où la majorité des certifications équitables concerne les coopératives féminines d'huile d'argane et où les caractéristiques du contexte sont importantes pour éviter de mésinterpréter les résultats.

Deuxième Partie : Les coopératives de production d'huile d'argane au Maroc: présentation du terrain et méthodologie

Cette deuxième partie expose le terrain et le cadre méthodologique de notre recherche. Dans le but de tester l'approche territoriale des PP dans la gouvernance des organisations de CE, le choix est arrêté sur les coopératives de production de l'huile d'argane inscrites à la fois dans le réseau international du CE et dans le territoire de l'arganier. Celui-ci est un territoire d'incarnation des femmes productrices de l'huile d'argane autour des coopératives majoritairement créées par des femmes pour des femmes. Cette partie est composée de deux chapitres.

Le premier chapitre présente notre terrain de recherche constitué de coopératives de production d'huile d'argane dans le territoire de l'arganier. Il présente l'émergence de la filière d'argane par la création de coopératives féminines de production de l'huile d'argane au début des années 1990. Bien que la recherche vise à étudier les coopératives d'argane certifiées CE, l'éparpillement des données sur les coopératives en général et les coopératives d'argane en particulier, et le manque des données précises sur le CE nous ont conduit à présenter l'évolution des coopératives d'argane dans le tissu des coopératives, ceci après avoir présenté les coopératives au Maroc. Ce chapitre présente aussi les caractéristiques et l'organisation du cas étudié : le groupement d'intérêt économique et ses deux coopératives membres.

Le deuxième chapitre présente et explique les choix méthodologiques adoptés en fonction de la problématique d'évaluation de la réalité de la participation des femmes productrices d'huile d'argane dans la gouvernance des coopératives certifiées CE. La problématique de recherche a conditionné notre manière d'aborder le terrain vers une méthodologie qualitative fondée sur les études de cas longitudinales. Il présente la stratégie d'accès au réel et son opérationnalisation à travers une démarche de recherche hybride centrée sur l'abduction.

3. Troisième Chapitre : Les coopératives de production d'huile d'argane dans le tissu coopératif au Maroc

Dans la mesure où les données relatives aux coopératives marocaines sont éparpillées et non actualisées (Ahrouch & Ben Ali, 2016), nous jugeons essentiel de consacrer ce chapitre à la présentation des coopératives de production de l'huile d'argane dans le tissu coopératif au Maroc. Depuis l'émergence de la filière d'argane au début des années 1990 par la création des coopératives d'argane, celles-ci ont évolué selon les différents programmes de développement menés par le gouvernement marocain en partenariats avec les ONG nationaux et internationaux.

L'objectif de ce chapitre est de présenter l'évolution des coopératives d'argane et leur importance socio-économique par rapport à l'ensemble des coopératives marocaines. Il s'articule autour de trois sections : la première présente le cadre conceptuel et l'évolution des coopératives au Maroc. La deuxième tente de situer les coopératives d'argane dans le tissu des coopératives marocaines d'une part, et dans la filière de l'argane d'autre part, car elles y jouent un rôle social important. La troisième section présente, dans un premier temps, les caractéristiques et la structure organisationnelle du groupement d'intérêt économique « Targanine » composé de six coopératives installées dans les principales provinces de l'arganier. Dans un deuxième temps, sont présentées les deux coopératives féminines constituant les deux mini-cas étudiés dans une perspective longitudinale.

3.1. Le tissu des coopératives au Maroc et son évolution

La forme coopérative suscite l'intérêt à la fois des décideurs politiques, des investisseurs et des chercheurs du monde entier, car elle permet de concilier les dimensions économique, sociale et environnementale du développement durable (Omari, 2017). Le Maroc est l'un des pays où le modèle coopératif a fait ses preuves. Depuis le milieu des années 1990 et sous l'impulsion d'un certain nombre de programmes de soutien public, l'effectif des coopératives a considérablement augmenté. En 2014, un nouveau cadre juridique a été adopté pour encourager et faciliter la création et le développement des coopératives dans le pays (Benmahane & Rabhi, 2015; Marchais-Roubelat & Benbihi, 2019c).

Dans cette section, nous présentons d'abord le concept de coopérative, l'évolution du tissu coopératif au Maroc et son importance dans l'économie nationale. Nous analysons ensuite le cadre politique et juridique et son impact sur les caractéristiques du tissu coopératif au Maroc, enfin nous essayons de présenter les défis et les opportunités qui se présentent pour une participation plus forte des coopératives au développement, notamment dans le secteur agricole.

3.1.1. Le concept de coopérative au Maroc

3.1.1.1. Les définitions et l'organisation des coopératives

Au Maroc, la coopérative est définie par la loi n° n°112-12 comme étant « un groupement de personnes physiques et/ou morales, qui conviennent de se réunir pour créer une entreprise » (article 1). La coopérative est une forme organisationnelle permettant de satisfaire les besoins économiques et sociaux de ses membres à travers la production des biens et services dont elles ont besoin (Benmahane & Rabhi, 2015; Omari, 2017).

Les principes qui permettent de gérer et de faire fonctionner la coopérative (article 2 de la loi 112-12) sont conformes aux valeurs et principes fondamentaux mondialement reconnus par l'Alliance coopérative Internationale (ACI) (Benmahane & Rabhi, 2015). Cette dernière définit la coopérative comme étant une entreprise détenue et régie démocratiquement, guidée par les valeurs de l'entraide, de la démocratie, de l'auto-responsabilité, de l'équité et de la solidarité (Alliance Coopérative Internationale, 2020). Ainsi, la coopérative met la personne au centre de leur activité. Elle permet à leurs membres, à travers un système de gouvernance

démocratique, de déterminer de quelle manière ils souhaitent réaliser leurs objectifs à la fois économiques, sociaux et culturels.

La définition des coopératives par l'ACI a pris une dimension internationale avec l'adoption en 2002 de la recommandation n° 193 de l'organisation internationale du travail (OIT) sur la promotion des coopératives (Swaton & de Poorter, 2015). La définition de l'OIT rejoint celle de l'ACI sur la promotion des valeurs fondamentales des coopératives que sont l'entraide, la démocratie, la responsabilité personnelle, l'égalité, l'équité, la solidarité ainsi qu'une éthique fondée sur la transparence, l'honnêteté, la responsabilité sociale et l'altruisme (OIT, 2002).

Une coopérative est avant tout une association de personnes volontairement regroupées afin d'atteindre collectivement un but à la fois économique et social. une coopérative prend ensuite la forme d'entreprise dirigée et contrôlée démocratiquement par ses membres dans le but de promouvoir leurs activités (Oubal, 2016).

Le législateur marocain propose une organisation administrative des coopératives afin de les aider à réaliser leur mission hybride (ou socio-économique). L'ensemble des membres de la coopérative constitue l'assemblée générale (AG) qui se tient à la fin de chaque année selon la règle démocratique suivante : chaque membre ne dispose que d'une seule voix dans la prise de décision. Au-delà des décisions stratégiques concernant l'avenir de la coopérative, l'assemblée générale est chargée d'élire parmi ses membres le conseil d'administration dont le nombre peut être 6 ou 9 ou 12 administrateurs. Les décisions prises dans l'assemblée générale sont contraignantes pour tous les membres.

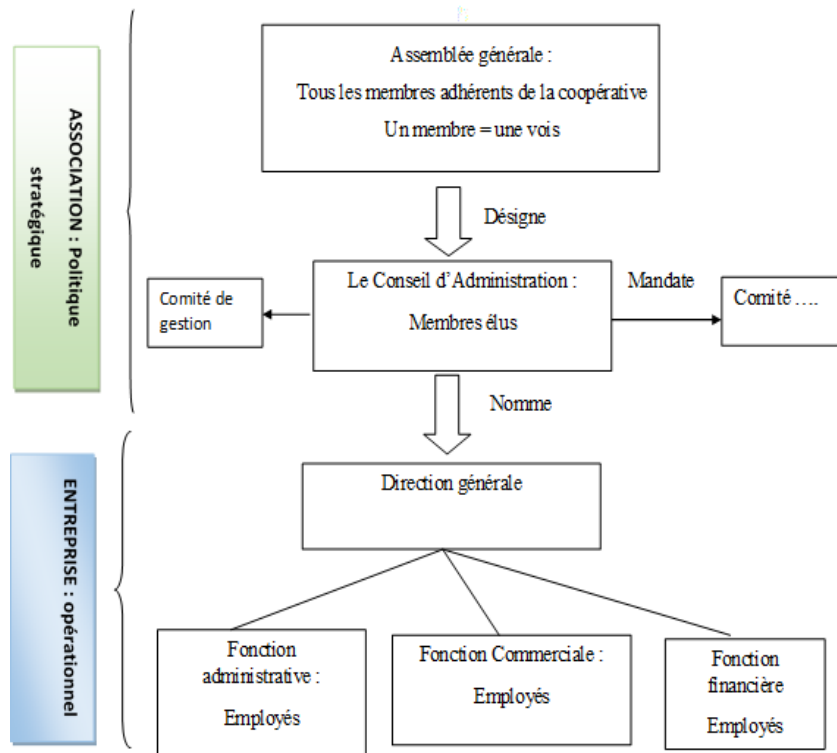
Les administrateurs élus se réunissent en conseil d'administration qui doit constituer un bureau composé essentiellement d'un président, d'un vice- président et d'un secrétaire, il a pour mission de diriger la coopérative et d'assurer son bon fonctionnement en fonction des objectifs stratégiques fixés par l'AG.

Le conseil d'administration peut sélectionner, nommer et révoquer un directeur qui peut être recruté en dehors des adhérents de la coopérative. S'il est membre de la coopérative, il lui est impossible de cumuler les fonctions de directeur avec celles d'administrateurs.

La gestion de la coopérative est assurée par le directeur qui est chargé d'exécuter les décisions du conseil d'administration et, le cas échéant, de celles prises sur délégation de ce conseil. Il

est responsable des différentes fonctions organisationnelles de la coopérative (fonction comptable et administrative, fonction technique, fonction commerciale...).

Figure 8: structure d'une coopérative



Source : adapté de (Omari, 2013)

Cette structure type de la coopérative montre que celle-ci est à la fois une association de personnes (niveau politique et stratégique) et une entreprise (niveau tactique et opérationnel). Elle comporte ainsi deux sous-systèmes complémentaires selon la figure ci-dessus.

Le niveau politique ou associatif se fonde sur une structure composée des instances démocratiques (assemblée générale, conseil d'administration, autres conseils et comités) auxquelles les membres peuvent participer directement et personnellement ou indirectement à travers leurs représentants comme délégués de groupes de membres.

Le niveau opérationnel de la coopérative se base sur une structure vraisemblablement similaire à celles des autres entreprises privées. Cette structure peut être simple ou complexe en fonction

de la taille de la coopérative, de sa dimension, de son secteur d'activité et de la nature de ses activités économiques.

Il ressort de ces dispositions que la spécificité de la structure organisationnelle des coopératives découle d'une part de la double mission de la coopérative qui est à la fois sociale (assurer la meilleure prestation de services aux membres) et économique (assurer un équilibre financier de l'entreprise coopérative). D'autre part, il s'agit de concilier entre l'exercice d'un pouvoir démocratique qui requiert la participation des membres et la réalisation des objectifs économiques (Marchais-Roubelat & Benbihi, 2019c).

3.1.1.2. Les principes coopératifs

Les coopératives fonctionnent selon les sept principes coopératifs indissociables, complémentaires, reformulés et promulgués par l'ACI depuis 1995. Ils sont ensuite intégrés dans la recommandation n° 193 de l'OIT et adoptés par le Maroc comme lignes directrices de la loi 112-12 (article 2) afin de gérer les coopératives et leur permettre de mettre en pratique leurs valeurs et leurs principes.

1^{er} principe : Adhésion volontaire et ouverte à tous

Les coopératives sont des organisations dont le succès est fondé sur le principe de volontariat qualifié de « la porte ouverte » ou de la « liberté d'entrée et de sortie » des membres dans le respect total des statuts et selon la capacité de la coopérative en termes de nombre de membres. Toute personne capable d'utiliser les services de la coopérative et déterminée à prendre ses responsabilités en tant que membre peut y adhérer sans aucune discrimination fondée sur le sexe, la race, l'origine sociale ou la religion. De même, tout coopérateur peut se retirer de la coopérative sous la seule obligation de ne pas porter préjudice à son fonctionnement par un retrait intempestif.

2^{ème} principe : pouvoir démocratique exercé par les membres

Tous les coopérateurs, quel que soit le nombre de parts qu'ils possèdent, disposent de droits égaux (une seule voix) dans l'assemblée générale annuelle, cette dernière constitue l'organe suprême de la coopérative et fonctionne selon la règle « un membre = une voix » afin de prendre des décisions stratégiques et former le conseil d'administration chargé de diriger la coopérative selon les orientations décidées par les membres. La coopérative est ainsi gouvernée

démocratiquement par ses membres, assurant leur indépendance décisionnelle vis-à-vis de l'extérieur.

3^{ème} principe : Participation économique des membres

Les membres d'une coopérative ont un statut dual dans la mesure où ils sont à la fois des associés qui contrôlent le capital et les usagers bénéficiaires des avantages communs créés par la coopérative. Par conséquent, la coopérative a une double structure qui est la fois une association et une entreprise. Les membres, en contribuant de manière équitable au capital de leur coopérative, bénéficient normalement d'une rémunération limitée au capital souscrit comme condition de leur adhésion ¹⁰⁸. En cas de réalisation d'excédents, ceux-ci sont prioritairement affectés aux réserves qui ne peuvent être distribuées ; ensuite les membres peuvent en bénéficier équitablement sous forme de ristourne ou rabais (part des bénéfices réalisés reversée aux membres) selon le nombre de leurs transactions avec la coopérative, enfin, ils peuvent être utilisés pour le financement et le soutien d'autres actions socio-économiques approuvées par les membres.

4^{ème} principe : Autonomie et indépendance

Les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide dont le pouvoir est exercé par leurs membres dans le but d'assurer de façon autonome le contrôle de la gouvernance et le contrôle financier de la coopérative qui se veut totalement indépendante. Ce principe a été introduit par l'ACI en 1995 dans l'espoir de limiter l'ingérence de certains États dans le fonctionnement des coopératives ¹⁰⁹; notamment dans les pays en développement et en transition. Toutefois, il n'exclut pas le partenariat avec les autorités publiques ou des organisations privées extérieures sous condition qu'elles n'affectent pas l'autonomie décisionnelle des adhérents et l'indépendance de la coopérative.

5^{ème} principe : Éducation, formation et information

Les coopératives fournissent à leurs membres, leurs administrateurs élus, leurs dirigeants et leurs salariés, la formations et l'éducation nécessaires pour qu'ils puissent participer efficacement à la survie et au développement de leur coopérative. Cette formation vise à renforcer les capacités managériales, techniques et opérationnelles à la fois des dirigeants, des

¹⁰⁸ Au Maroc, la loi prévoit une rémunération du capital sous forme d'intérêts versés en cas d'excédent réalisé, ces intérêts ne peuvent être supérieur à 6 % et ne peut porter que sur le montant des parts libérée.

¹⁰⁹ Le rôle des autorités publiques est ainsi limité à créer un environnement favorable à la formation et l'accompagnement des coopératives.

employés et des membres de la coopérative. De même, les coopératives sont invitées à informer le grand public, notamment les jeunes et les dirigeants d'opinion, sur les avantages de la coopération ¹¹⁰. La formation des coopérateurs constitue donc un facteur clé de réussite des coopératives, dont l'affirmation est confirmée par l'obligation des coopératives de constituer un fonds d'éducation et de formation des coopérateurs.

6^{ème} principe : Coopération entre les coopératives

Ce principe a pour objectif de renforcer l'action collective des coopératives envers leurs membres et le mouvement coopératif. Les coopératives œuvrent ensemble, dans le cadre de l'interopération sur le plan à la fois économique, social et éducatif, afin de satisfaire leurs intérêts, au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales. Des petites coopératives peuvent recourir aux services des autres coopératives ou se regrouper en constituant une coopérative secondaire afin de bénéficier des avantages de la coopération tels que les économies d'échelle en procédant à des achats groupés, le pouvoir de marché, le pouvoir de négociation et une baisse des coûts de transaction. Il s'agit donc d'une coopération plutôt que d'une concurrence entre les coopératives ce qui leur permet de réaliser leurs objectifs au niveau interne et externe, et de résister à la concurrence des grandes entreprises qui constituent une menace à leur survie.

7^{ème} principe : Engagement envers la communauté

Ce principe signifie que les coopératives doivent contribuer au développement durable de leur communauté locale dans le cadre des orientations stratégiques approuvées par leurs membres¹¹¹. Il renforce l'ancrage local de la coopérative dans la mesure où elle dépend d'une communauté, à laquelle appartiennent leurs membres, pour exercer ses activités. En outre, la coopérative contribue au développement de sa communauté par la création d'emplois, la diminution de l'exode rural, la distribution équitable des ressources et la préservation de l'environnement.

¹¹⁰ Extrait de (Alliance Coopérative Internationale, 2020)

¹¹¹ Extrait du principe 7 de l'ACI établi en 1995, consulté à Alliance Coopérative Internationale. (2020). <https://www.ica.coop/en/cooperatives/what-is-a-cooperative>

3.1.2. La diversité et l'évolution des coopératives au Maroc

Bien que la création de coopératives au Maroc ait commencé à l'époque du protectorat français avec la mise en place de coopératives en tant qu'instrument conventionnel et institutionnel, l'esprit et la culture coopératifs sont plus anciens que nous imaginons au Maroc (Lhajji, 2016).

Le mouvement coopératif a connu des transformations importantes en raison des diverses mutations que le Maroc a vécu sur les plans économiques, sociaux et politiques (Faouzi, 2012).

3.1.2.1. Évolution historique des coopératives au Maroc

Avant de présenter et d'analyser le mouvement coopératif marocain, ses atouts et ses perspectives, il est judicieux de connaître son évolution historique, ses étapes importantes, ses points forts et ses faiblesses.

Bien que les données statistiques sur les coopératives soient éparpillées, insuffisantes et parfois absentes pour certaines périodes, nous avons présenté leur évolution historique en quatre phases ci-dessous :

Phase 1 : Implantation des coopératives par les autorités du protectorat : avant 1956

En effet, les pratiques coopératives sont très anciennes au Maroc, car les Marocains ont utilisé depuis longtemps et d'une manière spontanée les différentes formes¹¹² de coopération afin de faire face aux multiples difficultés qu'ils rencontrent dans la vie socio-économique notamment dans le milieu rural (Ait Elhaj & Bounar, 2016).

L'ensemble de ces pratiques ancestrales sont différentes¹¹³ dans leurs objectifs, leurs manières et leurs mécanismes. Cependant elles sont toutes des formes de coopération, d'entraide et de solidarité qui touchent des domaines stratégiques à savoir la consommation, les travaux agricoles, les services, la gestion des silos/greniers collectifs, l'éducation, etc....

¹¹² À titre d'exemple on peut citer la JAMAA qui est une institution qui s'occupait de la gestion des biens collectifs. Elle était administrée par un comité/conseil désigné parmi les notables ayant une certaine notoriété morale, au milieu d'une tribu et/ou d'un village.

¹¹³ D'autres modèles de coopération au Maroc, tel que AL MOUZARAA, AL MOUSSAKAT, etc. ont été utilisés par les Marocains. Ils sont régis par le droit coutumier.

C'est la venue de l'ère coloniale qui a introduit la notion de la « coopérative » en tant qu'institution conventionnelle implantée dans le secteur de la consommation (1922), de l'agriculture (1937-1938) et de l'artisanat (1938). Elles étaient orientées pour jouer un rôle spécial au profit du colonisateur et de la métropole (Fath Allah, 2011).

Pendant les années 1935-1938, les autorités ont promulgué de nouvelles lois (dahirs) qui autorisent l'adhésion coopérative pour tous les citoyens et réglementent la création de coopératives. La majorité des coopératives était consacrée à la modernisation des secteurs agricoles traditionnels¹¹⁴ au travers l'accès au crédit et à l'assurance et l'achat et l'utilisation en commun de machines agricoles (FAO, 2018). À la veille de l'indépendance, 62 coopératives ont été fonctionnelles dont la majorité était des coopératives agricoles ayant des membres qui sont pour la plupart de grands fermiers des régions les plus productives du pays. En 1962, le Maroc ne comptait encore que 58 coopératives au total (Alami, 2012).

Phase 2 : Intervention de l'État dans la gestion des coopératives : 1956-1983

Après l'indépendance en 1956, le Maroc a opté pour une réforme juridique importante afin d'encourager la création et le développement des coopératives. En effet, la création du Bureau du Développement des Coopératives (BDCO) et la promulgation de plusieurs textes juridiques relatifs aux secteurs agricole¹¹⁵, minier, commercial, de l'habitat et de la pêche maritime, ont permis de promouvoir la création des coopératives notamment dans le domaine agricole (Bouchafra, 2012).

En 1975, le Maroc a procédé à la restructuration du BDCO qui est devenu l'office de développement de la coopération (ODCO) dont les objectifs étaient principalement de promouvoir le rôle des coopératives dans la création d'emplois indépendants, soutenir leur création auprès des petits et moyens producteurs, aider leurs gestionnaires et leurs membres à améliorer la gouvernance et la gestion, fournir des conseils juridiques et veiller au respect du droit coopératif (Bouchafra, 2011; FAO, 2018).

Au-delà de l'arsenal juridique mis en place, l'État marocain a également soutenu le secteur coopératif par l'octroi de subventions et la mise à la disposition des coopératives des agents

¹¹⁴ Les coopératives ont permis de moderniser principalement les acteurs suivants : céréales, produits laitiers, horticulture, huile d'olive, riz, élevage

¹¹⁵ On peut citer à titre d'exemple la réforme agraire de 1972 (*dahir* 1-72-278)

d'encadrement technique, ce qui a permis un accroissement rapide du nombre de coopératives passant de 58 coopératives en 1962 à environ 2000 en 1983 (Ahrouch, 2011).

Malgré l'augmentation des coopératives créées, les subventions octroyées par l'État ont contribué à l'apparition de coopératives dépendantes présentant ainsi l'image de structures paraétatiques avec des coopérateurs incapables de développer un véritable projet coopératif. En outre, la mauvaise utilisation de la subvention a tué l'esprit d'entreprise et de créativité chez les coopérateurs.

En revanche, les réformes étatiques de cette phase ont permis de créer, sur des terres qui étaient précédemment collectives ou détenues par l'État, des coopératives agricoles dont la forme est parapublique et dont les objectifs sont essentiellement la facilitation de la coordination entre leurs membres et les agences de développement agricole en charge de la mise en œuvre des politiques nationales, l'organisation de la distribution de l'eau pour l'irrigation, ou encore le recouvrement des impôts, des redevances pour l'eau ou les services et des dettes impayées de leurs membres (Ahrouch, 2011; FAO, 2018).

Phase 3 : Désengagement de l'État des coopératives et unicité de la législation coopérative

Dans le but de pallier les limites des réformes prises par l'État sous l'impulsion du programme d'ajustement structurel (PAS), orientant l'État vers le désengagement du secteur coopératif¹¹⁶, une nouvelle loi sur les coopératives (24-83) a été promulguée en 1984. Toutefois, elle n'a été complètement appliquée qu'en 1993.

La nouvelle loi définit la coopérative comme un « *groupement de personnes physiques qui conviennent de se réunir pour créer une entreprise* » chargée de fournir, pour leur satisfaction exclusive, le produit ou le service dont elles ont besoin. Ce cadre juridique, portant statut général des coopératives et missions de l'ODCO¹¹⁷, fait la distinction entre les sociétés, les associations et les coopératives. Il permet la création de coopératives autonomes dans tous les

¹¹⁶ Suppressions de certains avantages préférentiels octroyés aux coopératives, politique de désengagement des coopératives...

¹¹⁷ L'ODCO accompagne les coopératives et leurs groupements/unions en matière de formation, d'information et d'assistance juridique afin de s'assurer qu'elles sont créées et gérées en conformité avec la législation en vigueur. Il finance des campagnes de vulgarisation et de formation au profit des coopérateurs, collecte et diffuse l'information relative à la coopération. Il étudie et propose des réformes législatives ou réglementaires concernant la création et le développement des coopératives. Cet organisme n'est donc pas seulement un relai d'application de la loi, il participe à la législation sur les coopératives.

secteurs économiques et encadre la création de coopératives composées exclusivement de femmes et de jeunes diplômés.

En matière d'appui fiscal¹¹⁸, la nouvelle loi permet aux coopératives de bénéficier des avantages fiscaux très importants à savoir des exonérations de la TVA, de l'impôt des patentes, de la taxe urbaine, la taxe sur les ventes des produits et sur les opérations effectuées pour le compte des membres, de l'impôt sur les bénéfices professionnels et la propriété intellectuelle (Ahrouch, 2011; Oubal, 2016).

Toutefois, si les coopératives étaient historiquement exonérées sans limitation en vertu de leurs statuts, les pouvoirs publics ont soumis, depuis 2005, à l'impôt sur les sociétés (IS) et à la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) les coopératives réalisant un chiffre d'affaires supérieur à un million de dirhams. Ce seuil a été revu en augmentation à dix millions de dirhams par la loi de finances de 2013.

Phase 4 : Utilisation des coopératives comme instrument de création de l'emploi, intégration de la femme dans la vie active, organisation du secteur informel, etc.

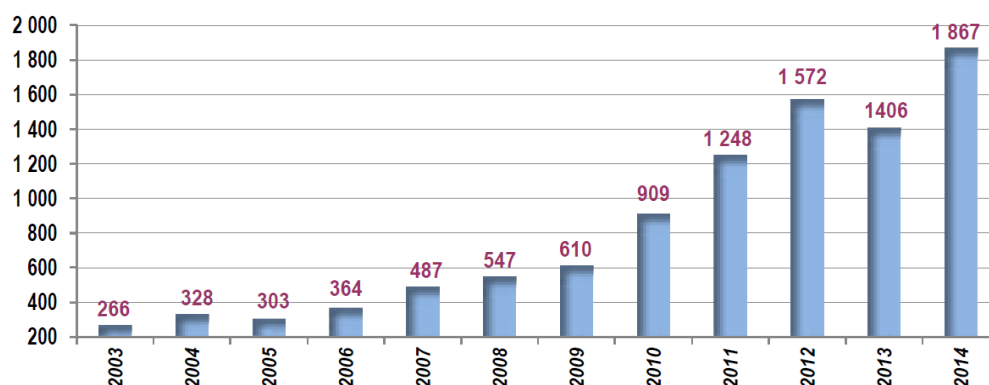
Malgré les avantages et les apports de la loi 24-83, il a fallu attendre jusqu'au début des années 2000 pour que le nombre de coopératives commence à augmenter de manière significative. En effet, les programmes sectoriels lancés par le Maroc tel que le plan Maroc vert (2008) et l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) lancée en 2005, ont permis de dynamiser le secteur coopératif et de former de nouvelles coopératives en dehors de sous-secteurs traditionnels notamment dans les secteurs des produits de terroir. En 2015, l'Office de Développement de la coopération (ODCO) a compté plus de 2 000 coopératives de production de miel enregistrées, environ 300 d'argane et 375 de différentes cultures oasiennes.

Les appuis financiers, techniques et de formations offerts par le gouvernement marocain pour les coopératives dans les différents programmes, et les efforts fournis par l'ODCO en matière d'accompagnement et de vulgarisation de la formule coopérative ont permis d'augmenter le nombre de coopératives à environ 15 735 coopératives en fin 2015, soit 120 coopératives créées en moyenne par mois depuis 2010.

L'évolution de la création des coopératives est illustrée par le graphique suivant :

¹¹⁸ Les articles 87 et 88 de la loi 24-83.

Figure 9: évolution annuelle de création de nouvelles coopératives au Maroc



Source : Azenfar, A., & Mahfoudi, M. (2015). *Revue Marocaine des Coopératives*, 5.

Ce graphique montre que le rythme de création des coopératives a nettement progressé depuis le lancement de l'Initiative Nationale de Développement Humain en 2005, avec une moyenne annuelle dépassant 1 500 nouvelles coopératives durant les trois dernières années avant l'adoption de la nouvelle loi 112-12.

Malgré l'augmentation du nombre de coopératives au cours de la dernière décennie, des études récentes évaluant le cadre politique et juridique des coopératives (rapport du MDCGAEG 2011, par exemple)¹¹⁹ ont montré que la loi 24-1983 et la politique adoptée depuis 2000 en matière de création et de développement de coopératives étaient en décalage avec leur environnement économique et social, car la loi prévoit des procédures administratives longues, complexes et des mécanismes de gouvernance qui se sont avérés inefficaces ; de plus, elle n'avait pas mis en place un registre national des coopératives et ne permettait pas aux coopératives d'accéder aux marchés publics ni de fournir des services à des non-membres, ou de vendre les produits de non-membres (Lhajji, 2016). De même les programmes se sont avérés incapables de soutenir le développement des capacités humaines nécessaires à la croissance durable des coopératives commerciales (FAO, 2018).

Afin de combler ces lacunes juridiques, une nouvelle loi 112-12 a été promulguée entre 2012 et 2014.

¹¹⁹ MDCGAEG. (2011). *Stratégie Nationale de l'Économie Sociale et Solidaire 2010-2020*.

Phase 5 : Simplification de la procédure de création des coopératives

La mise en application de l'ancienne loi n° 24.83 fixant le statut général des coopératives et les missions de l'office du développement de la coopération a fait surgir de nombreuses difficultés notamment celles liées à la création et au développement des coopératives comme : la non adéquation de certaines dispositions juridiques, l'insuffisance des moyens financiers et de l'autofinancement, la faiblesse du niveau de formation, des problèmes de gestion et de gouvernance des coopératives et la lourdeur et la multiplicité des intervenants dans la procédure de création des coopératives (Lhajji, 2016).

Une telle situation décourageait plusieurs porteurs de projet à se constituer en coopératives. La nouvelle législation facilite la procédure de création des coopératives au niveau de la loi n° 112.12, est plus engageante et permet de réduire clairement :

- le nombre des intervenants dans la procédure de la création des coopératives, car les administrations concernées par la création des coopératives sont limitées à l'ODCO, les autorités locales et le registre des coopératives tenu auprès du secrétariat-greffe du tribunal de première instance, auprès desquels le porteur de projet coopératif est invité à remplir des procédures simplifiées avec des délais très réduits, puisque l'ODCO est tenu de valider la dénomination au plus tard dans un délai de deux jours, et les autorités locales doivent délivrer le reçu de dépôt de dossier séance tenante. De même le nombre de documents nécessaires pour composer les dossiers de constitution est réduit ;
- le délai d'attente pour démarrer l'activité, car contrairement à la loi 24-83 selon laquelle il faut attendre la publication de l'agrément au bulletin officiel et le dépôt légal auprès du secrétariat-greffe du tribunal de première instance, la nouvelle loi stipule qu'il suffit que la coopérative soit inscrite au registre des coopératives tenues au tribunal de première instance pour qu'elle puisse entreprendre ses activités.

Cette loi concrétise, à travers l'ensemble de ces mesures, la volonté politique du Maroc d'encourager la création des coopératives dont la légitimité est tirée de plusieurs facteurs tels que l'engagement du Maroc au niveau international pour la « promotion des coopératives » conformément aux recommandations de l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) et le Bureau International du Travail (OIT), l'exécution de la convention¹²⁰ relative à la

¹²⁰ La convention N° TCP/MOR/6716 signée en 1998 entre l'ODCO et la FAO porte entre autres sur un projet de la restructuration des coopératives au Maroc.

restructuration et le renforcement institutionnel du secteur coopératif signée par l'ODCO avec l'organisation internationale de l'agriculture et de l'alimentation (FAO), la contribution importante des coopératives, en tant qu'acteurs de l'économie sociale et solidaire, dans l'économie nationale, l'adoption proclamée du modèle coopératif par l'ensemble des programmes nationaux et sectoriels (Plan Maroc verts, Initiative Nationale pour le Développement Humaine, Tourisme durable,) et l'influence des législations régissant les coopératives dans d'autres pays en tant que source d'inspiration¹²¹ (Lhajji, 2016).

Entrée en vigueur en janvier 2015, remplaçant la première loi sur les coopératives promulguées en 1984, la loi actuelle (n° 112-12) a permis d'augmenter le nombre de coopératives de 15 735 en 2015 à 27 262 en décembre 2019 (ODCO, 2020).

Bien que les statistiques des coopératives au Maroc soient éparpillées, insuffisantes et parfois absentes pour certaines périodes, l'analyse des différents documents universitaires (Ahrouch, 2011; Benmahane & Rabhi, 2015; FAO, 2018; Lhajji, 2016; Omari, 2017; Oubal, 2016) et professionnels (REMACOOP, 2011 à 2016) nous a permis de dresser un tableau qui montre l'évolution des coopératives depuis l'indépendance.

Tableau 3: Évolution de l'effectif des coopératives au Maroc depuis l'indépendance

Année	Nombre de coopératives	Taux de croissance en %
1957	62,00	-
1999	3 447,00	54,6%
2000	3 815,00	10,67%
2002	4 277,00	24,08%
2003	4 500,00	5,21%
2004	4 827,00	7,27%
2005	4 958,00	2,71%
2006	5 276,00	6,41%
2007	5 749,00	8,97%
2008	6 286,00	9,34%
2009	6 895,00	9,69%
2010	7 804,00	13,18%
2011	9 046,00	15,91%
2012	10 618,00	17,38%

¹²¹ On peut citer comme exemple d'inspiration l'acte uniforme OHADA du 15 décembre 2010 relatif au droit des sociétés coopératives, signé à Port Louis le 17 octobre 1993, tel que révisé à Québec le 17 octobre 2008. Cet acte est adopté par signé par les 17 pays membre de OHADA présente plusieurs points communs avec la lois 112-12.

2013	12 022,00	13,22%
2014	13 882,00	15,47%
2015	15 735,00	13,35%
2017	20 000,00	27,11%
2019	27 262,00	36,31%

*Source*¹²² : tableau préparé à partir des statistiques fournies par l'ODCO complétées par des données issues d'articles scientifiques.

Le tissu coopératif marocain a connu au cours des quinze dernières années une augmentation importante du nombre des coopératives comme l'indique le tableau ci-dessus. Cet accroissement s'explique par la conjugaison de plusieurs facteurs en passant par trois phases :

- Avant 2005, l'augmentation du nombre des coopératives est due principalement au rôle déterminant que joue l'ODCO sur le terrain en termes d'accompagnement et d'encouragement à la création des coopératives par des actions relatives à l'appui juridique, la formation et la vulgarisation du style coopératif ;
- À partir de 2005 le nombre de coopératives a augmenté d'une manière considérable, principalement dans le milieu rural qui souffrait de la pauvreté et de l'exclusion social, grâce au lancement de l'INDH en 2005 et de plusieurs programmes gouvernementaux notamment le plan Maroc vert (2008), Haliutis, Visions touristiques 2010 et 2020 et Vision 2015 de l'artisanat. Ainsi, entre 2005 et 2010 le nombre de coopératives a crû de 39,07 %.
- Le 1er janvier 2015 la nouvelle loi 112.12 est entrée en vigueur. En simplifiant les procédures de création des coopératives, elle a encouragé la création des coopératives d'une manière très significative. Cette augmentation s'explique également par la volonté politique de l'Etat pour faire du secteur coopératif un secteur stratégique capable de contribuer efficacement au développement économique et social du Maroc par le lancement de la stratégie nationale de l'économie sociale et solidaire 2010-2020 (une vision intégrée pour une nouvelle génération des organisations de l'ES). Ainsi, cinq ans après l'application de cette loi, le nombre de coopératives est passé de 13 882 fin 2014 à 27 262, soit un taux d'augmentation de 96,38%.

¹²² Pour remédier à la difficulté de trouver des statistiques fiables pour toutes les années nous avons recours à plusieurs sources notamment le site internet de l'ODCO, et des articles scientifiques comme (Ahrouch, 2011; Benmahane & Rabhi, 2015; Omari, 2017)

Cette évolution du nombre de créations de coopératives a impacté de manière significative l'effectif total des adhérents comme le montre le tableau suivant :

Tableau 4: Évolution des adhérents des coopératives

Année	Nombre d'adhérents	Taux de croissance	Nombre d'adhérents moyen par coopérative
1999	210 926	-	61,19
2002	267 466	26,81%	62,54
2004	317 287	18,63%	65,73
2005	317 982	0,22%	64,14
2006	324 239	1,97%	61,46
2007	335 158	3,37%	58,30
2008	347 684	3,74%	55,31
2009	358 798	3,20%	52,04
2010	380 144	5,95%	48,71
2011	390 622	2,76%	43,18
2013	440 372	12,74%	36,63
2014	461 878	4,88%	33,27
2015	484 231	4,84%	30,77
2019	563 776	16,43%	20,68
2020	646901	14,75	16

Source : auteur à partir des données tirées des documents de l'ODCO (REMACOOP, 2011 à 2016)

Force est de constater que malgré l'évolution du nombre des coopératives, le nombre de leurs adhérents ne représente qu'environ 3,4% de la population active contrairement aux attentes et recommandations des spécialistes de ce domaine qui estiment le taux d'adhésion aux coopératives à 10% de la population active (Omari, 2017).

3.1.2.2. Typologie et diversité des coopératives au Maroc

L'évolution des coopératives présentée précédemment concerne à la fois les secteurs classiques (l'agriculture, l'habitat, l'artisanat, la forêt, la pêche et le transport...) et les nouvelles filières à fort potentiel de développement telles que la filière de l'huile d'argane, les plantes aromatiques et médicinales, les denrées alimentaires, la gestion et comptabilité... etc. Il est à préciser également que cette évolution varie d'une région à une autre du pays selon les spécificités territoriales de chaque région (ancrage territorial).

En revanche, l'évolution des coopératives se caractérise également par l'augmentation des coopératives créées par des catégories sociales défavorisées et particulièrement touchées par

l'exclusion et le chômage telles que les femmes et les jeunes diplômés. Ces derniers optent pour l'organisation coopérative comme modèle solidaire d'intégration du marché de l'emploi (Elghiat, 2011).

3.1.2.2.1. Répartition des coopératives selon leurs secteurs d'activités

Initialement concentré dans le secteur agricole, le tissu coopératif marocain a connu un foisonnement très important, depuis la mise en application des lois 112.12 et 24-83.

En effet, la mise en application de la loi sur les coopératives a permis la diversification des coopératives créées dans des secteurs autres que l'agriculture, l'artisanat, la forêt (bucheurs madriers et charbonniers), la pêche artisanale et l'habitat.

Actuellement, de nombreux secteurs et branches d'activités s'organisent en coopératives donnant aux catégories de la population vivant dans la marginalité la possibilité de s'organiser et d'exercer leurs activités dans des structures plus performantes afin de sortir de la pauvreté et d'améliorer leur situation sociale.

La tendance remarquable de création des coopératives, commencée depuis les années 1990 par des petits producteurs exerçant des activités émergentes tout particulièrement dans le milieu rural, se poursuit avec l'application de la nouvelle loi 112.12 avec une tendance nette de constitution de coopératives dans des branches inédites telles que la production de produits de terroirs¹²³, l'élevage (autruche, camelin ...), l'apiculture, la cuniculture, l'héliciculture, la caroubiculture et la sériciculture.

Parallèlement aux activités conquises par la formule coopérative au sein des secteurs dits classiques (agriculture et artisanat notamment), d'autres secteurs ont remarquablement mobilisé le modèle coopératif avec un engouement extrêmement fort. Les secteurs les plus concernés sont principalement l'arganier, les produits de territoire (cactus, safran, ...), le commerce des denrées alimentaires (couscous et pâtisserie), l'éducation et l'alphabétisation, l'exploitation de carrières, le transport, le traitement de déchets ménagers, l'impression, l'art et culture, le conseil en gestion et comptabilité, le tourisme, la télécommunication, le commerce électronique....

¹²³ On cite à titre d'exemple quels produits de terroir dont la production est assurée par des coopératives : safran, huile d'argan, huile d'olive, amandier, dattes, henné, les plantes aromatiques et médicinales, la menthe, Câpres, le tournesol, ...

Le tableau ci-dessous fait état de l'évolution de la répartition des coopératives selon les principaux secteurs d'activité où la coopérative a connu un succès remarquable. Les gros secteurs de l'agriculture et de l'artisanat regroupent une diversité de branches :

Tableau 5: évolution des coopératives par secteurs d'activité entre 2005 et 2020

<i>Secteurs</i>	<i>2005</i>	<i>2013</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>
Agriculture	3 043	7 983	1 7582	25 646
Habitat	846	1 107	1 200	1 238
Artisanat	570	1 707	4 939	7 833
Forêt	144	208	393	509
Pêche	53	127	427	556
Transport	54	79	121	166
Argane	74	255	540	805
Commerce de détail	32	37	78	51
Alphabétisation	29	83	300	555
Consommation	25	28	43	43
Plantes médicinales	14	109	385	678
Denrées alimentaires	6	206	415	590
exploitation des carrières	5	22	61	80
Gestion, comptabilité et conseil	5	11	26	49
Main d'œuvre	4	26	40	128
Autres	8	34	317 ¹²⁴	704
Total	4 912	12 022	27 262	39 631

Source : Adapté de l'ODCO, 2020 et (Boukhalfa & Mostaghfir, 2015)

Les données présentées dans ce tableau montrent que le nombre de coopératives est multiplié par 3,3 entre 2013 et 2020 avec plus de diversité sectorielle.

La répartition des coopératives a presque une même tendance entre 2005 et 2013 avec une augmentation très significative (le nombre de coopératives a presque triplé). En outre la répartition est marquée par une présence prédominante dans les secteurs classiques de l'agriculture¹²⁵, de l'artisanat (tapis, broderie et couture, menuiserie, poterie et ferronnerie), de l'habitat et de la pêche.

Cette répartition n'a pas beaucoup changé et on souligne toujours la grande prédominance du secteur agricole qui est passé de 62% en 2005 à 66,4% en 2013 suivi du secteur artisanal avec

¹²⁴ Cette catégorie regroupe des coopératives des secteurs de tourisme, traitement de déchets, imprimerie-papeterie, mines, télécommunication, art et culture et commerce électronique

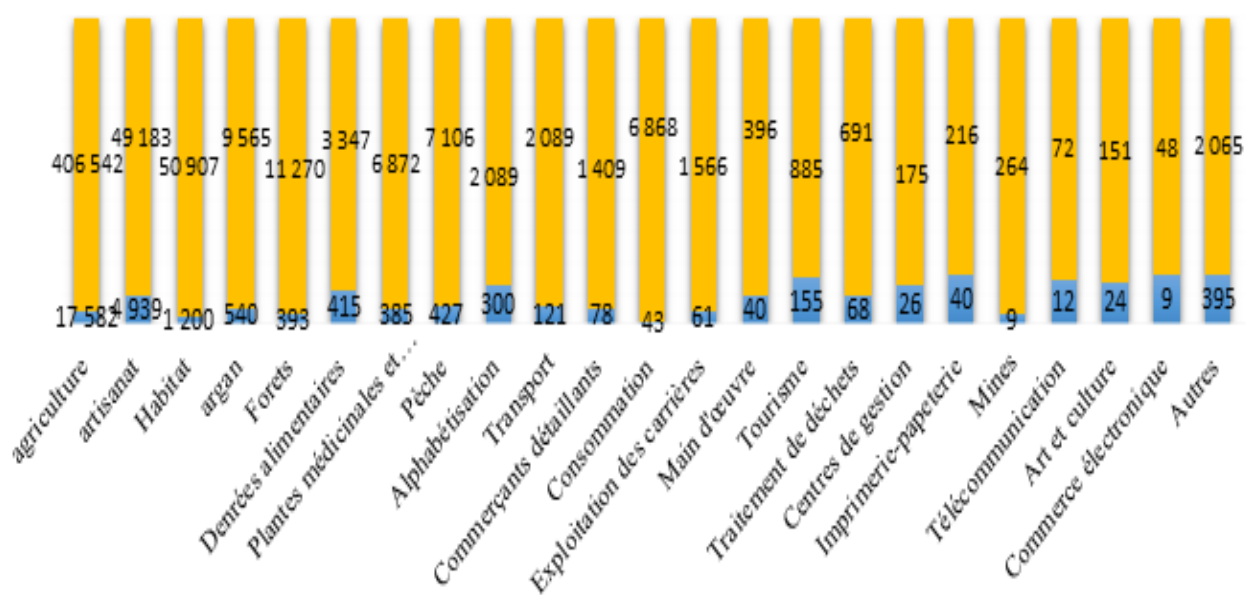
¹²⁵ Les domaines agricoles les plus dominants sont les secteurs laitier, céréalier, apicole, maraicher, oléicole, avicole, d'approvisionnement, d'utilisation de matériel en commun et d'élevage (ODCO, 2019).

une montée de 11,6% à 14,19% et du secteur de l’habitat qui a enregistré une très lente évolution et une descente de 17,3 % à 9,2 %.

Entre 2013 et 2019, le secteur coopératif a pu consolider sa présence au niveau des activités liées aux produits de terroir (huile d’argane, miel, plantes médicinales et aromatiques, denrées alimentaires...) et aux activités de formation, de gestion et comptabilité, d’entretien de matériel électronique, etc. Ces secteurs ont toujours une tendance haussière, avec une croissance remarquable des coopératives de la filière de l’huile d’argane qui ne faisait que 0,25 % en 2005 pour passer au 4ème rang avec 2 % en 2013 et en 2019.

L’année de 2020 a été marquée par une conquête de nouveaux domaines d’activités et de nouvelles catégories de petits producteurs et de porteurs de projets, notamment dans les secteurs suivants : tourisme (343 coopératives), traitement de déchets (146 coopératives), imprimerie-papeterie (86 coopératives), télécommunication (30 coopératives), art et culture (56 coopératives), et commerce électronique (24 coopératives).

Figure 10: l’effectif des coopératives et leurs adhérents selon le secteur d’activité en 2019



Source : les données de l’ODCO, 2020

3.1.2.2. Répartition régionale et ancrage territorial des coopératives

Rappelons que, par définition, une coopérative est autorisée à exercer ses activités sur une zone géographique précise et pour un domaine d'activité donné. Il est ainsi déterminé le secteur d'activité et le périmètre d'action territorial pour lequel la coopérative a obligation de collecte et de service aux adhérents situés sur ce territoire (Filippi et al., 2007).

La répartition des coopératives selon leurs secteurs d'activités est étroitement liée à la dimension territoriale et géographique de la coopérative (Bouchafra, 2012). L'activité principale exercée par les coopératives diffère d'une région à l'autre selon un certain nombre de facteurs tels que la proximité par rapport aux marchés, l'accès aux ressources, la disponibilité de la main d'œuvre...

Les secteurs et les branches d'activités des coopératives au Maroc emploient une part importante, mais pas suffisante par rapport aux prévisions, de la population active dans toute sa diversité démographique et sociale à travers les différents espaces et dans toutes les zones du territoire marocain.

L'analyse des statistiques fournies par l'ODCO permet de constater que l'implantation des coopératives dans une région dépend en grande partie de l'activité économique génératrice du plus de revenus dans cette région.

La répartition territoriale des coopératives selon les espaces et les zones se présente dans le tableau suivant :

Tableau 6: ancrage territorial des coopératives au Maroc

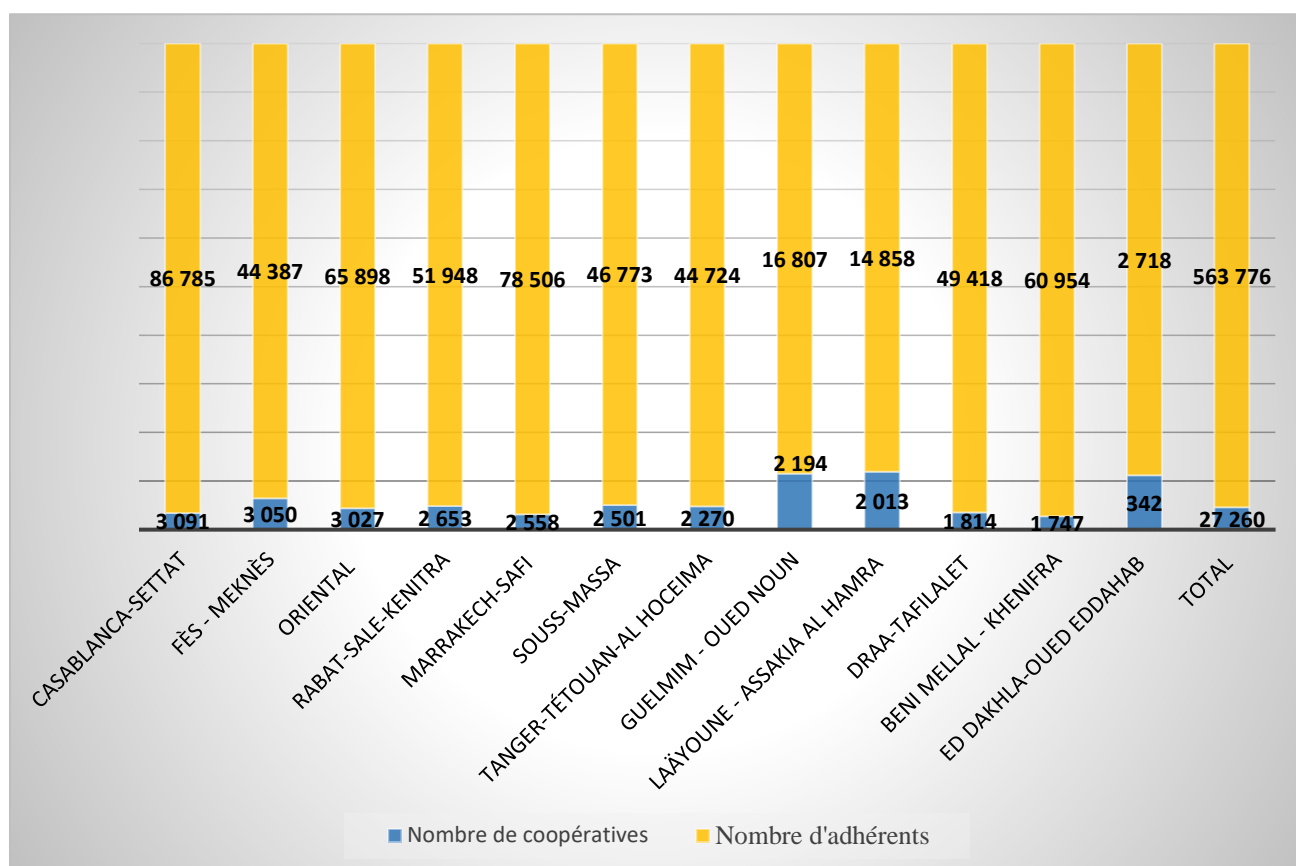
Zones	Les types de coopératives actives
Les plaines agricoles et les périmètres irrigués	Les coopératives installées sont essentiellement des coopératives agricoles exerçant des activités liées à la collecte et la commercialisation de lait, l'approvisionnement, l'utilisation de matériel agricole, l'exploitation de terres et de pompage, le maraîchage, l'arboriculture, etc.
Les plateaux (l'Oriental, Ourdigha, Rehamna...)	Les coopératives installées dans ces territoires sont principalement des coopératives d'élevage extensif d'ovins et de caprins.
Les montagnes et piémonts (l'Atlas, le Rif, Sous Massa)	Ces reliefs abritent une diversité de coopératives constituées en majorité dans le domaine de la production et la commercialisation des produits de terroir (huile d'argane et dérivés, apiculture, cuniculture, cactus, safran, caroubiculture, héliciculture, fruits et légumes, henné, roses aromatiques, amandes, grenades, raisins, câpres, menthe, sériciculture et élevage d'autruches.
Les forêts : les montagnes, la plaine de la côte atlantique (la Maamoura) et les plateaux de l'Oriental	Les coopératives actives au niveau du patrimoine forestier sont réparties entre l'activité de la coupe des arbres ou le ramassage de bois mort et celle de collecte d'herbes médicinales et aromatiques, de champignon et de l'Alfa. D'autres coopératives de pépinières de plantes existent aussi dans ces zones.
La côte maritime	Les activités exercées par les coopératives qui opèrent sur des côtes en milieu rural sont de trois types : la pêche artisanale, le ramassage d'algues maritimes et de coquillages, et l'exploitation de carrières de sable.
Les Oasis	Les oasis se trouvant dans le Sud et Sud-ouest du Maroc abritent principalement des coopératives de dattes, d'élevage camelin et d'élevage ovin (la race Demmane).
Les villes et les périphéries	On y trouve les coopératives qui opèrent dans l'artisanat, l'habitation, la production de couscous et pâtisserie, le transport, l'éducation et d'alphabétisation, la consommation, le commerce en détail et électronique, la transformation de lait et la commercialisation des céréales.

Source : Auteur par compilation des données de l'ODCO

Cette répartition par espace et zone géographique montre que les coopératives contribuent au développement local du territoire dans lequel elles sont installées. En outre, elles promeuvent les activités génératrices de revenus et l'éducation citoyenne et démocratique.

La répartition des coopératives et le nombre de leurs adhérents selon les régions administratives se présente comme suit :

Figure 11: Répartition régionale des coopératives au Maroc fin 2020



Source : ODCO, 2020

La répartition géographique des coopératives a significativement changé à la suite du nouveau découpage administratif du Maroc. Ainsi, la région Souss-Massa qui était en tête en 2015 et considérée la plus dynamique est devenue la sixième région en décembre 2019 après avoir été séparée de la région de Draa. En outre, cette répartition reflète une présence territoriale déséquilibrée du secteur coopératif, car la région de Casablanca-Settat, considérée la plus dynamique en se plaçant à la tête, abrite à elle seule 11,5% du tissu coopératif national, suivie par les régions Fès - Meknès et l'Oriental avec respectivement 11,2% et 11,1%.

L'analyse des données de ce tableau permet de constater que la taille des coopératives est relativement faible en termes d'effectif. Ainsi, si la moyenne nationale est de 20,68 adhérents par coopérative, elle s'élève respectivement à 34,89 dans la région Beni Mellal – Khenifra et à 30,69 dans la région Marrakech-Safi, tandis qu'il se réduit dans le sud du Maroc à 7,38 adhérents par coopérative dans la région Laäyoune - Assakia al Hamra, 7,68 dans la région Guelmim-Smara et 7,95 dans la région Ed Dakhla-Oued Eddahab.

3.1.2.2.3. Autres typologies : les coopératives de femmes

De nombreuses classifications peuvent être utilisées pour traiter la diversité des coopératives, toutefois la plus utilisée est celle fondée sur le lien d'usage entre la coopérative et ses membres (personnes physiques ou morales), elle permet de distinguer trois grands types de coopératives que sont :

Les coopératives de producteurs qui ont pour objectif de fournir des biens et des services nécessaires à la réalisation du travail de leurs membres qui sont à la fois des producteurs et des propriétaires¹²⁶ qui décident de mettre en commun certaines dépenses professionnelles (par exemple, comptabilité, approvisionnement, transport, bureaux) tout en conservant les revenus générés par leurs activités.

Les coopératives de consommateurs dont l'enjeu est de garantir des biens et des services avec un meilleur rapport qualité/prix aux membres qui sont à la fois propriétaires et clients¹²⁷.

La coopérative de travailleurs dont la mission est d'offrir du travail à ses membres qui sont collectivement propriétaires, mais aussi employés de l'entreprise coopérative, cette dernière assure une meilleure stabilité et une meilleure sécurité de l'emploi et formalise certaines activités économiques. La rémunération du travail se calcule sur la base du travail effectué au sein de la coopérative¹²⁸.

Au-delà des classifications théoriques des coopératives, l'ODCO marocain distingue entre plusieurs types de coopératives tels que les coopératives de lauréats diplômés et les coopératives de femmes¹²⁹. Cependant, nous nous limitons à présenter ici les coopératives féminines, car elles constituent la caractéristique principale de notre terrain de recherche, c'est-à-dire les coopératives d'argane. En effet, presque la totalité des coopératives d'argane au Maroc est

¹²⁶ Les principales coopératives qu'on retrouve dans cette catégorie sont, entre autres, les coopératives agricoles d'approvisionnement, les coopératives maritimes, les coopératives d'artisans, de transporteurs ou encore de commerçants.

¹²⁷ On retrouve ce type de coopérative principalement dans des secteurs tels que l'alimentation, les biens et services, l'habitation, les loisirs et les milieux scolaires.

¹²⁸ Ce type de coopérative est principalement utilisé dans les secteurs de l'habitat, de construction, du commerce, sous la forme de coopératives ouvrières de production, les coopératives de main-d'œuvre.

¹²⁹ Différents types de coopératives, ODCO (2020) consulté le 31 mai 2020 à <http://www.odco.gov.ma/fr/content/diff%C3%A9rents-types-de-coop%C3%A9ratives>

créée exclusivement entre femmes afin d'améliorer leurs conditions de vie en bénéficiant du droit à un revenu satisfaisant et d'un pouvoir de prise de décision (ODCO, 2020).

- ***La promotion des coopératives de femmes au Maroc***

La coopérative de femmes est une entreprise créée volontairement par des femmes en vue de se procurer les produits ou les services dont elles ont besoin et de la gérer selon les principes coopératifs. Elle constitue une organisation adéquate pour la création d'emploi et la promotion des femmes notamment dans le milieu rural (Elghiat, 2011).

La forme coopérative permet aux femmes de bénéficier des avantages à la fois économiques et sociaux (partage équitable de bénéfices, autonomies, amélioration du niveau de vie...) avec une grande souplesse, car son fonctionnement est fondé principalement sur un travail que les femmes exercent habituellement dans leur quotidien, un capital limité¹³⁰, l'utilisation des matières premières locales. De même les coopératives féminines permettent de consolider la stabilité sociale en particulier pour les femmes dans les zones rurales et de préserver le patrimoine culturel marocain, notamment artisanal (Elghiat, 2011; Faouzi, 2012; Gillot, 2017).

À l'exception d'une douzaine de coopératives artisanales¹³¹ (tissage de tapis traditionnels) qui ont été constituées pendant les années 1960 et 1970, les coopératives de femmes ont démarré réellement au cours des années 1990 sous l'impulsion des pouvoirs publics et des organismes non gouvernementaux marocains et internationaux (Lhajji & Zouhir, 2016).

Le début des années 1990 a été marqué par une stratégie menée par l'ODCO en faveur de la création et la promotion des coopératives de femmes. Les efforts de l'Office de Développement et de la Coopération, en collaboration aussi bien avec les différents ministères qu'avec les organismes internationaux comme la coopération allemande, Oxfam Québec et l'Union européenne, notamment dans la filière de l'huile d'argane¹³², ont été focalisés sur les actions de promotion des coopératives des femmes telles que les campagnes d'information et de sensibilisation des jeunes femmes au mode d'organisation et de fonctionnement coopératif,

¹³⁰ Le capital minimal pour créer une coopérative est 1000 DH selon la nouvelle loi 112.12.

¹³¹ Les premières coopératives de femmes ont été de coopératives de tissage créées principalement dans les villes de Rabat, Salé, et Fès.

¹³² La première coopérative féminine d'argane a été créée en 1996 à Essaouira avec le soutien de l'ambassade de Grande Bretagne, le centre de Recherche pour le développement international (Ottawa, Québec) et le comité d'Entraide Internationale.

l'élaboration du projet « appui et accompagnement aux coopératives de femmes au Maroc », la recommandation de la forme coopérative aux différents programmes de développement et la promotion de la femme.

- ***Bilan de l'action coopérative de femmes au Maroc***

Le mouvement coopératif féminin au Maroc a connu un essor remarquable ces dernières années. En effet, le nombre des coopératives des femmes est passé de 986 en 2010 à 2280 en 2015 et à 2678 en 2017 avec 40 345 adhérentes.

Quant à la répartition sectorielle, les coopératives féminines sont présentes dans la majorité des secteurs économiques. Cependant, elles prédominent dans l'artisanat avec 1 190 coopératives et 15 184 membres, suivies de celles de l'agriculture avec 878 coopératives et 14 526 adhérentes. Celles qui opèrent dans la filière l'argane s'élève à 303 coopératives regroupant plus de 7 291 membres.

Tableau 7: évolution de la répartition sectorielle des coopératives féminines entre 2015 et 2017

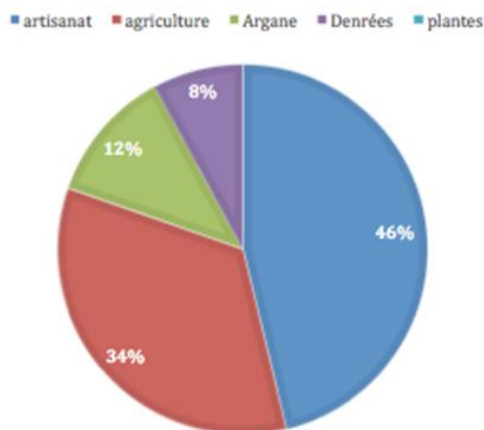
Secteurs	2015		2017	
	Nombre de coopératives	Nombre d'adhérents	Nombre de coopératives	Nombre d'adhérents
Agriculture	878	14 526	763	13 835
Artisanat	1 190	15 184	987	13 965
Argane	303	7 292	374	7 117
Forets	9	139	7	127
Denrées alimentaires	203	1 964	170	1 766
Plantes médicinales et aromatiques	41	734	35	699
Pêche	9	183	8	178
Alphabétisation	10	70	8	59
Commerçants détaillants	13	87	10	70
Consommation	4	25	3	22
Main d'œuvre	16	119	13	101
Imprimerie-papeterie	1	8	1	7
Art et culture	1	14	1	14
Total	2 678	40 345	2 280	37 960

Source : auteurs par compilation des données de l'ODCO

En 2017, le nombre de coopératives féminines, tous secteurs confondus, est de 2678 coopératives rassemblant 40 345 membres, soit 14,5% de l'ensemble des coopératives. En outre, la moyenne du nombre de femmes engagées dans les coopératives a augmenté à environ

17 femmes par coopérative (12 femmes par coopérative en 2013), de même que le capital (800€ en moyenne par coopérative féminine).

Figure 12: Coopératives de femmes dans les quatre premiers secteurs en 2017



Source : ODCO 2017

Quant à la répartition géographique, les coopératives féminines sont actives dans toutes les régions avec une forte présence dans les régions de Laâyoune – Sakia El Hamra avec 488 coopératives, la région du Souss-Massa qui arrive en deuxième position à l'échelle nationale (396 coopératives), mais regroupant le plus grand nombre d'adhérentes (9 212), elle est suivie de Tanger-Tétouan-Al Hoceima où 273 coopératives féminines sont en activité avec un effectif total de 3 510 membres.

Tableau 8: Les coopératives de femmes par région en 2017

Région	Nombre de coopératives	Nombre d'adhérents
Casablanca-Settat	146	1 753
Fès - Meknès	259	3 758
Oriental	150	2 028
Rabat-Sale-Kenitra	125	1 481
Marrakech-Safi	254	4 657
Souss-Massa	396	9 212
Tanger-Tétouan-Al Hoceima	273	3 510
Guelmim - Oued Noun	233	2 389
Laâyoune - Assakia al Hamra	488	4 028
Draa-Tafilalet	146	4 811
Beni Mellal - Khenifra	156	2 357
Ed Dakhla-Oued Eddahab	52	361
Total	2 678	40 345

Source : (« Coopératives féminines », s. d.)

La présentation de l'évolution du mouvement coopératif au Maroc nous a permis de constater que les coopératives d'argane occupent une place importante dans le tissu coopératif marocain et qu'elles sont majoritairement constituées par des femmes, raison pour laquelle nous les avons situées dans les coopératives des femmes au Maroc.

Dans le contexte marocain, il s'est avéré que le modèle coopératif est en pleine expansion depuis l'indépendance grâce à l'implication de l'Etat à travers un appui à la fois juridique et institutionnel en conformité avec le cadre politique et juridique international soutenant les principes coopératifs de l'ACI.

Les coopératives de production d'huile d'argane sont les coopératives les plus dynamiques dans le tissu coopératif marocain, car elles sont capables de s'internationaliser grâce à des systèmes de certification basés sur les normes durables tels que les normes du CE.

L'apparition du CE dans les coopératives féminines de la filière de l'argane, bien qu'elle soit récente (la première certification date de 2007), montre la forte relation de complémentarité qui existe entre les principes et valeurs de gouvernance démocratique des coopératives avec ceux du CE ¹³³.

Les premières organisations certifiées « commerce équitable » au Maroc sont les coopératives féminines de production de l'huile d'argan. Les produits d'argane certifiés sont commercialisés principalement par des coopératives ou des groupements de coopératives incarnés dans le territoire de l'arganier, clairement délimité à la région du Souss-Massa et à la province d'Essaouira.

Quelle est la situation des coopératives de production d'argane dans le tissu coopératif marocain ?

¹³³ Cf. plus haut pour plus de détails sur les liens entre le commerce équitable et coopératives en page 114.

3.2. Le rôle et la place des coopératives dans la filière de l'argane

La filière « huile d'argane » est une filière récente qui a émergé grâce à la constitution des coopératives d'argane au milieu des années 1990. Depuis, elle suscite l'intérêt des pouvoirs publics, des acteurs économiques et des chercheurs.

Le développement des coopératives d'argane dans le territoire de l'arganeraie¹³⁴ a permis de moderniser les procédés de production de l'huile d'argane afin d'améliorer leurs performances. Ainsi, les techniques artisanales moins productives et d'une qualité médiocre ont été remplacées par des techniques modernes et plus développées.

Sans prétendre en dresser un bilan exhaustif, cette section a pour objectif de situer les coopératives d'argane dans le tissu coopératif marocain et de montrer comment l'apparition des coopératives, dont l'implantation est indissociable d'un territoire unique clairement délimité, a permis de développer la filière d'argane tout en analysant les différents acteurs qui assurent la gestion et la gouvernance de ce territoire.

3.2.1. La situation des coopératives d'argane au Maroc

3.2.1.1. L'évolution des coopératives d'argane

Les premières coopératives féminines¹³⁵ d'argane ont été créées dans le cadre du Projet de Développement et Conservation de l'Arganeraie (PCDA, 1995-2002) »¹³⁶ (Azenfar & Mahfoudi, 2015; Elghiat, 2011; Jadaoui et al., 2020). Ce projet a permis de vulgariser les techniques de production et d'extraction d'huile d'argane et sa commercialisation à travers la consolidation des coutumes ancestrales de solidarité ancrées au sein de la population de la région, des modes d'exploitation collective des ressources naturelles, de la relation des femmes rurales avec l'exploitation de l'arganier, du savoir-faire cumulé et transmis de génération en

¹³⁴ L'arganeraie est la réserve de biosphère de l'argan clairement délimité à la région Souss-Massa et d'Essaouira. Elle est différente de l'arganier qui nous utilisons ici pour désigner l'arbre d'argane.

¹³⁵ La première coopérative de production de l'huile d'argane est la coopérative AMAL (espoir en arabe) créée en 1996 à Tamanar à 70 kilomètres au sud d'Essaouira. Elle est parmi les coopératives les plus importantes du pays d'argan avec plus de 250 femmes membres.

¹³⁶ Le projet d'une durée de 7 a été piloté par la coopération allemande en collaboration avec le gouvernement marocain (à travers l'ODCO).

génération de collecte et de ramassage des fruits d'argane et d'extraction d'huile (Azenfar & Mahfoudi, 2015).

Les premières coopératives féminines d'argane créées ont rencontré des difficultés pour commercialiser leurs produits. Pour pallier ce problème, la première Union de Coopératives Féminines d'Argane (UCFA) a été fondée en 1999 avec l'appui de l'agence de coopération internationale allemande pour le développement (GTZ), dans le but d'assurer le marketing et la commercialisation des produits de ses coopératives membres afin d'accéder aux marchés internationaux (Chakib, 2013).

En parallèle avec le projet PCDA, d'autres projets menés par des ONG tels que ceux menés par OXFAM Québec, ENDA Maghreb, WWF ou encore le CRDI ont permis la constitution de nouvelles coopératives plus ou moins réussies et l'ouverture de nouveaux marchés à l'exportation de l'huile d'argane alimentaire et cosmétique (Boidin et al., 2016).

La dynamique du mouvement coopératif engendrée par les projets de la Coopération bilatérale et les ONG a été relayée par le projet « arganier UE-ADS »¹³⁷ mis en œuvre dans le cadre de la coopération entre le gouvernement marocain et l'Union européenne et piloté par l'Agence du Développement Social (2003-2008). Le projet arganier a pour objet « l'appui à la situation de l'emploi et de la femme rurale et la gestion durable de l'arganier dans le sud-ouest du Maroc » (Jadaoui et al., 2020). Ce projet constitue donc une opportunité pour les producteurs d'argane, notamment les femmes, qui se sont regroupés pour créer de nouvelles coopératives afin de bénéficier des avantages du projet en termes de financement¹³⁸ des investissements techniques (acquisition des machines et matériels techniques de production) et de soutien à l'exportation.

Arrivé à échéance en fin 2009, ce projet a permis de financer environ 60 coopératives le plus souvent semi-mécanisées et qui ont été incitées à se regrouper en groupements d'intérêt économique ou en unions de coopératives¹³⁹. En outre, le projet a contribué à créer l'association

¹³⁷ Le projet a un budget très important dont le montant est de 12 millions d'euros, financé à 50% par l'Union européenne, 37,5 % par le gouvernement marocain (l'Agence de Développement Social) et 12,5% par les coopératives bénéficiaires du projet.

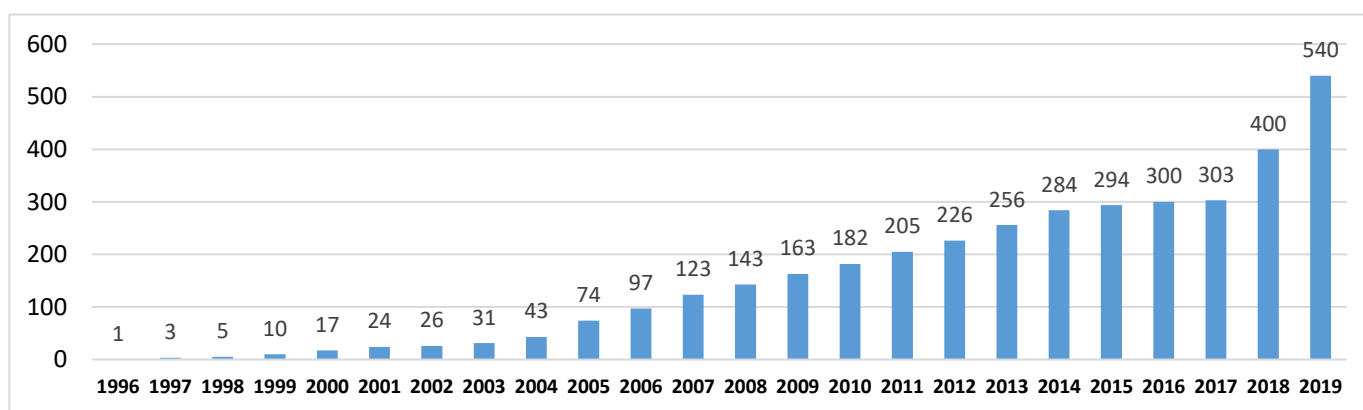
¹³⁸ Le projet arganier proposait des subventions qui varient de 100 000 à 500 000 dirhams aux coopératives.

¹³⁹ Quatre GIE et une Union ont été créés dans le cadre de ce projet. Les GIE de Targanine (2003), Vit'Argan et Argan'Taroudant (2005), Tizargane (2007) et l' Tifaout Nougadir (2008).

Nationale des Coopératives d'Argane (ANCA) afin de défendre les intérêts des coopératives au niveau national voir international.

La réussite et le succès enregistrés par ces expériences pilotes et les différents programmes et stratégies lancés par le gouvernement marocain (INDH en 2005, Fonds de développement des produits de terroir- Souss- Massa Draa en 2006 et PMV en 2008), ont favorisé la multiplication rapide du nombre des coopératives.

Figure 13: Évolution du nombre de coopératives d'argane depuis 1996

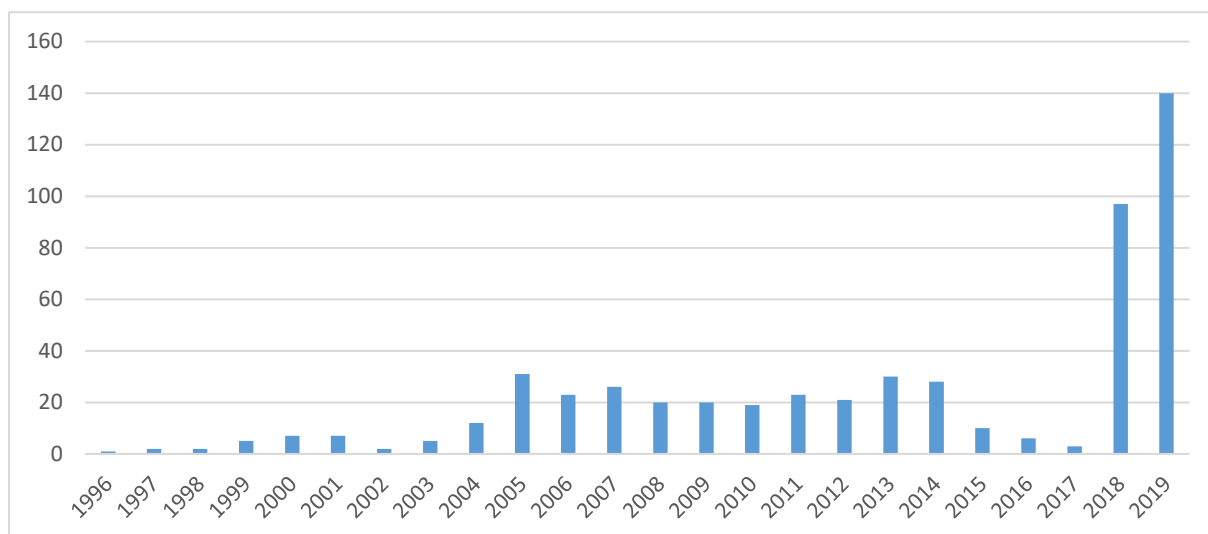


*Source*¹⁴⁰ : différents documents de l'ODCO (ODCO, REMACOOOP, 2011 à 2016) et articles scientifiques (Azenfar & Mahfoudi, 2015; Boidin et al., 2016; Chakib, 2013; Jadaoui et al., 2020)

La tendance haussière des coopératives d'argane créées s'explique principalement par le soutien à l'organisation en coopératives apporté à la population locale par les départements ministériels concernés, l'office de développement de la coopération, les associations de développement local, le réseau des associations de la réserve de biosphère arganaise (RARBA), les agences de développement, la coopération internationale (Union européenne, Allemagne, Canada, Angleterre ...) (Azenfar & Mahfoudi, 2015).

¹⁴⁰ Les statistiques sur les coopératives sont moins précises et éparpillées.

Figure 14: Évolution du nombre des coopératives 1996-2019



Sources : données de l'ODCO obtenues à différentes périodes

Deux dates ont marqué le rythme de création des coopératives. En effet, la création des coopératives s'est accélérée à partir de 2005 avec le lancement de plusieurs programmes comme, entre autres, l'Initiative Nationale du Développement Humain (INDH) qui a impulsé la création de nouvelles coopératives souhaitant exercer des activités génératrices de revenus comme vecteur de lutte contre la pauvreté en milieu rural.

Depuis la mise en application de la nouvelle loi 112.12, le nombre de coopératives créées a augmenté rapidement en raison de la procédure de création simplifiée et assouplie. En 2019, le nombre des coopératives d'argane a ainsi atteint 540 coopératives (regroupant 9 565 adhérents) dont presque 93% sont féminines.

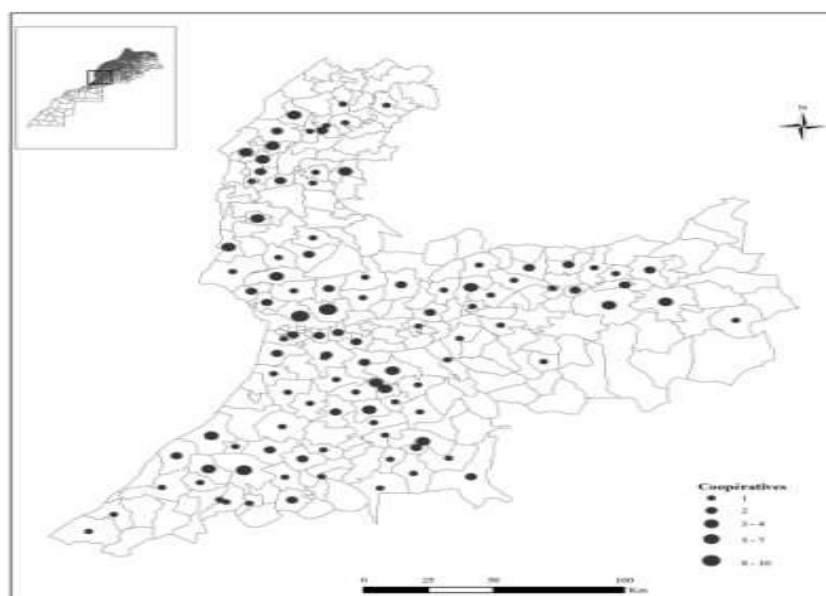
L'appui au développement des coopératives par le gouvernement se poursuit à travers le lancement récent de nouveaux programmes et projets (notamment portés par l'agence nationale de Développement des Zones oasiennes et de l'arganier) faisant suite au contrat programme de Développement de la Filière de l'arganier 2011-2020. Il s'agit essentiellement du projet de Développement de l'Arganiculture dans l'Environnement Vulnérable (DARED) et le Projet de Renforcement économique des femmes de la filière arganière au Maroc (REFAM).

3.2.1.2. Les caractéristiques des coopératives d'argane : coopératives ancrées dans le territoire de l'arganeraie

La catégorie des coopératives d'argane constitue l'une des catégories les plus marquées puisque 93% de ces coopératives sont constituées par des femmes. Leur part dans les coopératives féminines s'est amplifiée, car on compte parmi les 2280 coopératives féminines en 2017 environ 300 coopératives d'argane soit environ un taux de 15%.

Les coopératives d'argane sont indissociables du territoire de l'arganier dans lequel elles sont installées (Jadaoui et al., 2020) d'une manière plus ou moins dispersée. Les statistiques de l'ODCO (2016) montrent que 70% de ces coopératives sont installées au niveau de la région Souss Massa Draa, 22 % au niveau de la région de Tensift El Haouz (principalement Essaouira) et 6 % dans la région de Guelmim Smara. Il en résulte que la plupart des communes rurales relevant de l'arganeraie ont au moins une coopérative de l'huile d'argane dans leur périmètre.

Figure 15: répartition géographique des coopératives d'argane



Source : Jadaoui, 2020

Malgré cette croissance significative du nombre de coopératives d'argane, des auteurs constatent qu'un grand nombre de ces coopératives ne sont pas fonctionnelles¹⁴¹. Ils déclarent que moins d'une centaine est en activité toute l'année et estiment à une trentaine le nombre de

¹⁴¹ Les statistiques de l'ODCO (2013) montrent qu'il existe en région Souss Massa Drâa 156 coopératives de production d'huile d'argan. Toutefois, entre 30 et 40% des coopératives enregistrées seraient inactives et 20 à 30% seraient partiellement actives selon les périodes et les commandes.

coopératives qui travaillent toute l'année, les autres exerçant une activité saisonnière ou répondant à des commandes périodiques (Agone, 2020; Boidin et al., 2016; Jadaoui et al., 2020).

Par ailleurs, d'autres coopératives ont été créées plus tard, en dehors des programmes d'appui susmentionnés (coopération GIZ et projet arganier), sans l'aide des organisations publiques nationales ou internationales. Une part importante de ces coopératives se trouve dans une situation délicate, car, faute de moyens techniques, elles sont obligées de se spécialiser dans l'amont de la chaîne de valeur c'est-à-dire dans l'approvisionnement et le concassage des noix avec de faibles marges sur la valeur créée.

Cette situation délicate des coopératives soulève la question des difficultés qui entravent le développement et l'amélioration de la performance des coopératives d'argane. En effet, certains auteurs concluent que les principales difficultés auxquelles les coopératives doivent faire face sont des difficultés commerciales, techniques et de gestion (Elkandoussi & Omari, 2011).

Les différentes études (Azenfar & Mahfoudi, 2015; El Gazzar et al., 2018; Elkandoussi & Omari, 2011; Faouzi, 2012; Marchais-Roubelat & Benbihi, 2019c; Omari, 2017) évaluant les performances des coopératives d'argane soulignent que les coopératives constituent un outil de valorisation du travail des femmes et contribuent au développement durable, toutefois un nombre d'obstacles demeure posé, dont principalement : la saisonnalité de la matière première, l'absence de stratégie commerciale efficace, le faible niveau d'instruction et de formation des gestionnaires, l'analphabétisme des adhérents, la concurrence déloyale des sociétés privées, les difficultés liées à la maîtrise technique du procédé de fabrication affectant la rentabilité financière et la qualité des produits des coopératives (insuffisance en matière de formation technique) et l'hégémonie des intermédiaires dans la filière de l'argane.

Dans le but de faire face à cette situation délicate, de nombreuses actions ont été avancées dans le cadre des programmes d'appui aux coopératives (Elkandoussi & Omari, 2011; Omari, 2013). Cependant, nous nous contentons des deux axes qui nous semblent les plus intéressants compte tenu à la fois des résultats escomptés, de la problématique et du terrain de cette recherche. Le premier est le regroupement des coopératives en structures plus solides comme le groupement d'intérêt économique et l'union de coopératives, le deuxième est la certification selon les normes nationales et internationales.

3.2.1.2.1. Le regroupement des coopératives

L'essor des coopératives dans les années 1990 n'a pas été accompagné par leurs regroupements en structures plus solides capables de dépasser les différentes contraintes rencontrées notamment au niveau commercial et technique. À l'exception d'une union de coopératives féminine qui a été créée en 1999, tous les autres regroupements ont été créés dans le cadre du projet arganier 2003-2008 pour remédier aux faiblesses de l'ancien programme piloté par la GIZ (1995-2002).

Encadré 8: la constitution des groupements des coopératives d'argane

La première union des coopératives d'argane a été créée en 1999 pour des raisons principalement commerciales et techniques, car les coopératives n'ont pas les capacités techniques suffisantes pour répondre à une demande des produits d'argane en pleine expansion. Il s'agit de l'union des coopératives féminines d'argane (UCFA) créée à l'issue d'une étroite collaboration entre l'Unité de gestion de projet d'argane et la coopération allemande GTZ.

En 2003, le premier groupement d'intérêt économique, le GIE Targanine¹⁴², a été créé dans le cadre du projet arganier et sous l'encadrement scientifique de l'association Ibn Al Baytar présidée par Mme le professeur Z. Charouf¹⁴³. Le GIE regroupe six coopératives dans un rayon de 200 km autour de la capitale de Souss-Massa d'Agadir.

L'année 2005 a vu la création de deux GIE : le premier - le GIE ARGAN'TAROUDANT - a été créé dans la province de Taroudant par huit coopératives afin de résoudre les problèmes techniques qu'elles rencontraient. Le deuxième est le GIE VITARGAN qui a été créé à Tiznit initialement par cinq coopératives qui se sont regroupées pour un objectif initial d'obtenir le certificat Bio d'ECOCERT pour l'ensemble de leurs produits. Aujourd'hui ce GIE est composé de 9 coopératives.

En Août 2007, cinq coopératives de la province de Tiznit ont décidé de mettre en commun leurs efforts et leurs moyens au sein du GIE TIZARGANE dans l'espoir d'améliorer leurs performances économique, sociale et environnementale.

¹⁴² Le GIE et ses coopératives membres constituent les cas étudiés dans cette thèse nous allons y revenir en détails dans la section suivante.

¹⁴³ Z. Charouf est une enseignante universitaire qui est la fois fondatrice et présidente de l'association Ibn Al Baytar dont la mission et le développement de l'arganier (entretien avec Mme Z. Charouf).

Enfin, en mai 2008, une deuxième union, Tifaout Nougadir, regroupant dix coopératives, a été créée à Azerarague, de la Commune Rurale Drargua à Agadir, pour mieux se faire connaître.

En 2013, quatre GIE et deux unions regroupent environ 60 coopératives qui se sont fédérées dans le but de promouvoir et de défendre les intérêts économiques, sociaux et politiques de leurs membres. Sans entrer dans le débat sur la différence entre le GIE et l'union des coopératives, nous faisons la distinction entre deux catégories de coopératives : des coopératives qualifiées d'indépendantes et des coopératives regroupées en GIE ou unions (Elghiat & Benouicha, 2012).

Les coopératives indépendantes se composent des femmes appartenant en grande partie à un même village (ou Douar), et bénéficient de l'encadrement et du suivi des associations et des ONG de développement ¹⁴⁴. Elles sont moins performantes, car les femmes travaillent ensemble soit à domicile soit au siège de leur coopérative pour réaliser les étapes de concassage manuel des noix, l'extraction et le filtrage à l'aide de petites presses hydrauliques. Les coopératives s'occupent par la suite de la commercialisation de la production.

Les coopératives qui se sont réunies au sein d'une union ou d'un GIE sont souvent installées dans le milieu rural. Leur fonctionnement est assuré par les femmes membres qui apportent une partie de la matière première et effectuent le même travail que celui des autres coopératives, mais dans des conditions plus favorables grâce au soutien du groupement. Une partie ou la totalité de la production est commercialisée par le groupement en assurant une bonne qualité sous une même marque (Azenfar & Mahfoudi, 2015; Elghiat & Benouicha, 2012).

Ainsi, l'interopération dans le cadre du groupement des coopératives renforce leur position concurrentielle en mettant en commun des pratiques commerciales, de formation, de soutien au développement, de partage de ressources, d'affaires (se lier pour acheter, vendre ou utiliser un service ou produit) (Marchais-Roubelat & Benbihi, 2018; Omari, 2013; Romagny, 2009). De même, le groupement des coopératives contribue à améliorer leur situation par la promotion de la qualité et la labellisation de leurs produits à travers l'obtention des certificats et des labels demandés par les clients nationaux et internationaux. A l'échelle nationale les principaux certificats demandés sont l'Indication Géographique Protégée (IGP) d'argane et l'agrément de

¹⁴⁴ L'association la plus dynamique dans le secteur de l'argan est l'association Ibn al Baytar qui a contribué à faire émerger au début des années 2000 une trentaine de coopératives de concassage.

l'Office de Sécurité Sanitaire et Alimentaire (ONSSA), toutefois les coopératives optent pour d'autres labels volontaires et privés afin de satisfaire aux différentes exigences des clients de plus en plus responsables souhaitant aider les petits producteurs d'argane. La certification constitue donc un facteur de succès pour les coopératives qui souhaitent s'embarquer dans la course à la performance tout en gardant les femmes au cœur du dispositif, d'où la question de la certification dans les coopératives de production d'argane.

3.2.1.2.2. La certification

À l'exception de l'IGP et de l'autorisation de l'ONSSA qui sont exigés au niveau national et dont les données sont accessibles via les certificateurs, la situation des autres labels dans les coopératives d'argane reste mal connue faute de données officielles.

Il est donc à distinguer entre deux types de certifications dans les coopératives d'argane à savoir la certification selon les normes nationales et la certification selon les normes internationales.

Au niveau national, la labellisation des produits d'argane a été renforcée dans le cadre du programme Maroc vert (pilier II) à travers l'axe de développement des produits de territoire, depuis l'entrée en vigueur de la loi 25-06 relative aux signes distinctifs d'origine et de qualité (SDOQ) et la loi n° 25-08 relative à la constitution de l'office national de la sécurité sanitaire et alimentaire.

En effet, certaines coopératives optent pour la certification IGP Argane pour des raisons essentiellement commerciales (faire face à la concurrence, attirer le client, améliorer l'image de marque) et sociales en participant à l'amélioration de la situation sociale de la population locale. D'autres coopératives se soumettent sans objectif à l'obligation de se certifier par IGP, la seule raison étant qu'elle est imposée par les autorités marocaines (Agence de Développement Agricole) comme condition à remplir pour pouvoir participer aux foires/salons nationaux et internationaux (El Bakkouri et al., 2016).

Au-delà des motivations déclarées par les coopératives, le label IGP a pour objectif de renforcer le positionnement de l'Huile d'Argane sur le marché international, d'éviter l'usurpation commerciale du nom d'Argane, de garder la valeur ajoutée dans la région de production pour les populations locales, d'apporter aux consommateurs des garanties sur l'origine, la traçabilité, la qualité et l'équité et enfin d'attribuer la dénomination ARGANE uniquement aux produits issus du territoire de l'arganier.

Dans la même perspective, les coopératives d'argane se certifient selon les normes de l'ONSSA comme un préalable sanitaire à toute démarche qualité qui s'exerce pour le compte de l'État au regard de ses attributions relatives à la protection de la santé du consommateur. Ainsi, l'autorisation de l'ONSSA constitue une condition que doivent respecter les coopératives qui souhaitent vendre leurs produits dans les grandes distributions, les foires et les salons, les marchés solidaires et à l'export.

Au niveau international, les coopératives et leurs groupements se sont certifiés par les différentes normes selon les exigences des marchés dans lesquels ils exportent leurs produits (ODCO, 2019). Selon des études effectuées très récemment (Marchais-Roubelat & Benbihi, 2018, 2019c, 2020), les clients étrangers demandent des produits d'argane certifiés principalement selon les normes durables et équitables dans une perspective de développement durable.

Certains acheteurs étrangers exigent des normes ISO pour le développement durable et la responsabilité sociale (par exemple ISO 14000, ISO 26000), d'autres se limitent aux normes volontaires privées du CE comme Fair Trade, Max Havelaar, Fair for Life, etc.

Ainsi, la majorité des produits certifiés selon les normes durables et CE au Maroc est constituée de produits à base de l'huile d'argane produite et commercialisée principalement par des coopératives ou de leurs groupements. Cependant, la situation des certifications internationales dans les coopératives d'argane reste mal connue et nécessite des études de terrain exploratoires en vue d'une vision claire sur les produits et les coopératives qui sont certifiées selon tels ou tels labels.

3.2.2. La place des coopératives dans la filière de l'argane

La filière internationale de l'argane s'est développée au début des années 1990 à travers la mise en place des coopératives féminines en tant que levier de développement durable des territoires ruraux marocains. Les coopératives sont donc installées d'une manière indissociable du territoire de l'arganier.

Cependant, depuis les années 2000, de nombreuses entreprises capitalistes se sont lancées aussi dans la production et la commercialisation d'argane et réalisent des performances économiques et financières très significatives par rapport aux coopératives.

La filière d'argane est ainsi issue d'un territoire unique et endémique dans lequel sont ancrés les coopératives et les différents acteurs qui assurent son fonctionnement.

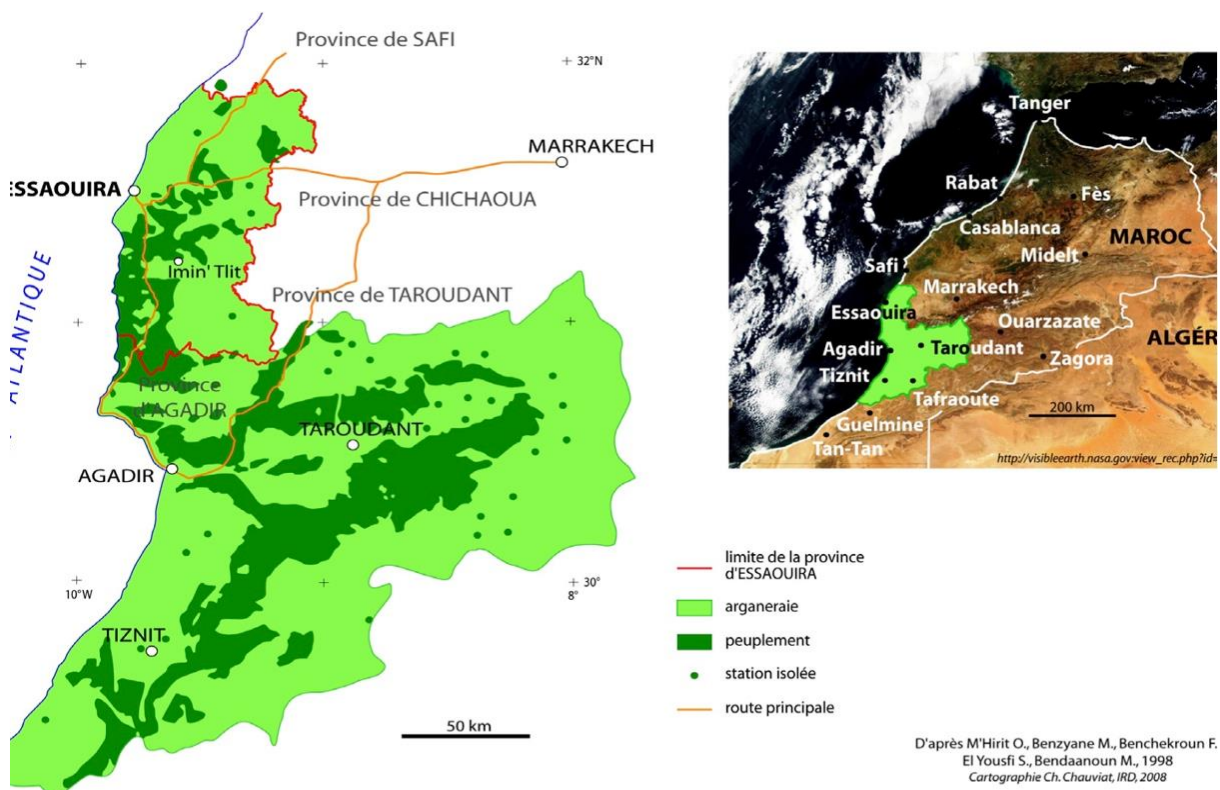
3.2.2.1. L'émergence de la filière d'argane par les coopératives

3.2.2.1.1. Le territoire de l'arganier : lieu d'ancrage des coopératives d'argane

Écosystème endémique du sud-ouest du Maroc, l'arganeraie est répartie sur près de 830 000 hectares (Haut-commissariat aux eaux et forêts, 2019) s'étalant sur les territoires des régions administratives de Marrakech-Safi, Souss-Massa et Guelmim-Oued Noun¹⁴⁵.

Depuis 1998, l'arganeraie a été reconnue par l'UNESCO comme Patrimoine mondial de l'humanité en lui attribuant le statut de « Réserve de Biosphère Arganeraie » (RBA) conçue de manière à concilier le maintien de la biodiversité, le développement économique et social ainsi que la sauvegarde des valeurs culturelles.

Figure 16: Carte de l'arganeraie.



Source : (Aubert et al., 2015)

¹⁴⁵ L'arganeraie concerne environs 400 communes (Krichi, 2017)

L'arganier permet de répondre aux besoins d'une population majoritairement amazighe dans une zone difficile confrontée à des risques à la fois sociaux, économiques et environnementaux. Cet arbre endémique à la fois fruitier, forestier et fourrager, constitue le facteur déterminant d'un système agricole traditionnel, car il contribue à la continuité de la vie humaine et animale dans ce territoire unique dans le monde.

Historiquement, les populations locales y exercent en plus des activités liées principalement à la récolte et l'exploitation de fruits destinés à la production d'huile d'argane, les activités de l'élevage (caprins et camelins)¹⁴⁶ et les cultures agricoles sous arganier à savoir la céréaliculture (maïs, orge, blé, etc.) pratiquée traditionnellement, et le maraîchage sous serre avec irrigation exercé récemment¹⁴⁷.

Les populations locales exercent ces activités dans le cadre d'un système complexe de normes, de valeurs, de principes et de droit spécifiques à l'arganeraie. En effet, le système de gestion et d'exploitation de l'arganeraie est complexe, car il dépend de l'organisation spatiale et temporelle du foncier pouvant être une propriété privée, collective ou forestière. En outre, la complexité de ce système réside dans les conflits d'usage qui existent entre les trois activités qui se chevauchent et la diversité des acteurs intervenants dans l'arganeraie (agriculteurs, femmes rurales, autorités locales, communes rurales, ministère de l'Agriculture, administration des eaux et forêts, ONG nationales et internationales, associations locales de développement...).

Le système de droits d'usage de la forêt d'argane est apparu au début du 20^{ème} siècle sous le protectorat dans un contexte de territoires coutumiers¹⁴⁸. Il donne aux populations riveraines - majoritairement agropastorales - désignées « ayant droit », des droits de ramassage du bois mort, de cueillette des fruits, de parcours de leurs troupeaux, de coupe du bois, de charbonnage et de service, d'utilisation des sols, d'enlèvement de la terre, du sable et de la pierre.

¹⁴⁶ Risque de surpâturage exercé par les nomades

¹⁴⁷ Ces pratiques conduisent dans certaines régions, notamment les plaines du souss, à une réduction de la superficie de la réserve de biosphère arganraie et à une diminution de la densité des peuplements.

¹⁴⁸ La législation de l'arganeraie bénéficie principalement de la loi forestière promulguée en 1917, relative à la conservation et à l'exploitation des forêts (dahir du 10 Octobre 1917) et le Dahir du 4 Mars 1925 sur la protection et la délimitation des forêts d'arganier.

Les ayant droit¹⁴⁹, hommes ou femmes, sont ainsi les seuls à pouvoir collecter les fruits d'argane dans leurs champs propres ou dans les champs communs du village. Toutefois, ce sont surtout les femmes qui s'occupent de la transformation artisanale des fruits en huile d'argane, principalement alimentaire.

C'est à partir des années 1990 que la filière de l'argane a émergé grâce à la valorisation de l'huile d'argane et son entrée réussie dans le marché mondial du fait de ses qualités diététiques et surtout cosmétiques. Depuis la production de l'huile d'argane devient l'usage préféré par la population locale parmi les autres activités liées à l'arganier.

Sous l'impulsion des acteurs du projet d'aide au développement de l'arganier (gouvernement marocain, coopération allemande GIZ, Union européenne, ODCO, ADS...), la filière de l'argane commence à s'organiser à l'échelle internationale à travers les différents programmes d'appui à la création des coopératives de femmes (PCDA, 1995-2002, projet arganier 2003-2008)¹⁵⁰. Les différents projets de l'arganier mettent l'accent sur l'ancrage territorial des coopératives créées dans la mesure où elles sont créées principalement par les femmes pour les femmes qui vivent dans l'arganeraie. Dans une perspective de développement durable, les coopératives constituées sont indissociables du territoire de l'arganier, car elles permettent de valoriser le savoir-faire local et d'assurer l'autonomisation des femmes en milieu rural.

3.2.2.1.2. L'essor et l'évolution de la filière de l'argane

Le développement de la filière de l'argane par la création des coopératives se poursuit dans le cadre du projet¹⁵¹ mené par l'ex-Conseil Régional du Souss Massa Drâa dans le but de développer les produits de terroirs dont argane occupe une place de choix.

¹⁴⁹ Actuellement, nombre de ces ayants droit vivent en milieu urbain et n'exercent que rarement la totalité des droits qui leurs sont donnés.

¹⁵⁰ Les principaux projets qui favorisé la création des coopératives sont : Le « Projet Développement et Conservation de l'Arganeraie (PCDA, 1995-2002) », dans le cadre de la coopération maroco-allemande et le projet « Appui à la situation de l'emploi et de la femme rurale et la gestion durable de l'Arganeraie au Maroc » mis en oeuvre dans le cadre de la coopération du gouvernement du Maroc et l'UE.

¹⁵¹ Le projet de développement des produits de terroir est un grand projet ambitieux dont le budget s'élève à 9 millions de dirhams géré par l'association multiacteurs AgroTech Souss Massa Drâa créé de toute pièce par la région pour développer la recherche en agriculture et autour des produits de terroirs. Au final, une vingtaine de projets sur la filière argan a été financé par ce budget.

Afin d'aider les coopératives à commercialiser leur production et renforcer le positionnement des produits d'argane sur le marché, le conseil de la région Souss Massa a opté pour une stratégie visant à soutenir la participation des coopératives dans les salons et les foires nationaux et internationaux, et la création de l'indication géographique protégée argane par l'association Marocaine de l'Indication Géographique de l'Huile d'Argane créée essentiellement pour cette mission.

C'est ainsi que la filière a commencé à se structurer progressivement avec un fort soutien de l'État marocain et en coopération avec des ornations nationales et internationales. Ceci a permis la création de nombreuses coopératives féminines (547 coopératives actuellement), de GIE, et le développement d'associations qui les appuient : ANCA (Association Nationale des Coopératives d'Argane), l'Association Marocaine de l'Indication Géographique d'Huile d'Argane (AMIGHA) porteuse de l'IGP Argane (Boidin et al., 2016).

Les premiers principaux groupements de coopératives ont été impulsés par le projet arganier au début des années 2000, ils sont au nombre de 7 (3 unions et 4 GIE) installés essentiellement dans les principales villes de l'arganier (Agadir, Taroudant et Tiznit). Les coopératives et leurs groupements sont représentés dans l'Association Nationale des Coopératives d'Argane (ANCA) créée en 2006 dans le but de défendre les intérêts des coopératives au niveau national et international.

Tableau 9: les coopératives et leurs groupements

Statut	Organisation de la filière des coopératives						Mission
Association	Association nationale des coopératives arganières (ANCA)						Promotion et défense d'intérêts
Groupement	GIE Argane Taroudant	GIE Targanine	GIE Vitargane	Union Tifaout N'ougadir	GIE Tizargane	Union des coopératives féminines d'argane (UCFA)	Promotion et commerce
Lieu d'implantation	Taroudant	Agadir	Essaouira	Agadir	Tiznit	Agadir	
Coopératives adhérentes	8	6	5	10	5	22	Production
Femmes adhérentes	418	238	278	405	175	986	

Source : AMIGHA, 2009 ¹⁵²

¹⁵² Les données relatives aux GIE/Union ne sont pas actualisées au moment de la rédaction de ce chapitre, l'enquête, en cours de réalisation auprès des coopératives d'argane, fait apparaître quelques groupements qui ne figurent pas dans ce tableau, nous présenterons les données actualisées sur le GIE/unions dans le chapitre 5.

Impulsée par la région Souss-Massa Draa, L'AMIGHA a vu le jour au début 2008. Elle comporte un collège des industriels (qui sont au nombre de cinq) et un collège des GIE et Unions de coopératives en plus de l'ANCA. Elle est porteuse du projet de l'IGP dans l'espoir de promouvoir le produit argane à l'international et de le protéger contre toute usurpation (Romagny, 2009).

L'émergence de la filière de l'argane par les coopératives et les résultats réalisés par ces dernières à l'échelle internationale ont conduit de nombreuses entreprises privées de différentes tailles à se lancer également dans la production et la commercialisation de d'huile d'argane. Ces entreprises se taillent rapidement la part du lion sur le marché avec une part de marché qui dépasse 80% du chiffre d'affaire à l'export¹⁵³ (Aubert et al., 2015).

En plus de l'ANCA et de l'AMIGHA, structures déjà existantes, d'autres organismes associatifs ont été créés par les différents acteurs de la filière de l'argane afin de défendre leurs intérêts parfois contradictoires. Il s'agit principalement de la Fédération Nationale des Ayants Droits (FNAD), de l'association Marocaine des Sociétés Productrices de l'Argane (AMSPA) et de l'Association des Commerçants et Usagers de l'Argane et ses Dérivés (ANCUAD) (Boidin et al., 2016; Jadaoui et al., 2020).

Les quatre associations se sont rapidement fédérées en 2001 dans la Fédération Marocaine Interprofessionnelle de l'Huile d'Argane (FIMARGANE) créée d'une manière très rapide afin de répondre à la volonté du ministère de l'agriculture, à travers le plan Maroc Vert, de structurer la filière en mettant en relation l'Agence Nationale des Zones oasiennes et de l'arganier (ANDZOA)¹⁵⁴ avec un interlocuteur représentatif de tous les acteurs de la filière de l'argane (FIMARGANE) (Chakib, 2013).

C'est ainsi que l'ANDZOA, souhaitant concrétiser sa stratégie en faveur de l'arganeraie, a signé en 2011 un contrat programme ambitieux¹⁵⁵ avec la FIMARGANE, regroupant 5 collèges

¹⁵³ La répartition des ventes nationales de l'argan est difficile faute des statistiques fiables en raison d'une grande partie de l'huile qui se vend sur le marché informel.

¹⁵⁴ L'ANDZOA a été créée, en 2009, dans le cadre de la stratégie nationale pour le développement agricole appelée Plan Maroc vert. Elle est sous la tutelle du ministère de l'Agriculture.

¹⁵⁵ C'est un Contrat Programme signé entre le ministère de l'agriculture, l'ANDZOA, les eaux et forêts et la FIMARGANE, avec un budget de 2,83 milliards de dirhams. Il vise essentiellement à encourager la recherche, réhabiliter 25 000 hectares d'arganeraie par an, créer 5 000 hectares de « vergers » d'arganiers, doubler la production d'huile à 10 000 tonnes par an tout en améliorant la valorisation des coproduits, et enfin protéger et défendre l'IGP argan sur le marché international.

représentant les différents types d'acteurs de la filière (ayants droit, coopératives, industriels, commerçants et utilisateurs ainsi que l'AMIGHA).

Cependant, la promulgation de la loi 03-12 relative aux organisations interprofessionnelles agricoles a suscité des conflits d'intérêts entre les différents acteurs de la FIMARGANE qui se trouve dans une situation où elle n'est pas capable de limiter les asymétries de pouvoir et d'informations entre les groupes de collègues et au sein même des collègues, déclarant alors une dislocation du système d'acteurs à peine embryonnaire. Sans entrer dans les détails des conflits qui sont à l'origine de la crise de gouvernance de la filière pendant quelques années, nous nous contentons de dire que le résultat est l'existence de deux structures représentant les acteurs de la filière de l'argane, la FIMARGANE et la FIAFRANE. Toutefois cette dernière est celle qui est officiellement reconnue par l'administration de tutelle comme interprofession (la Fédération Interprofessionnelle de la Filière de l'Huile).

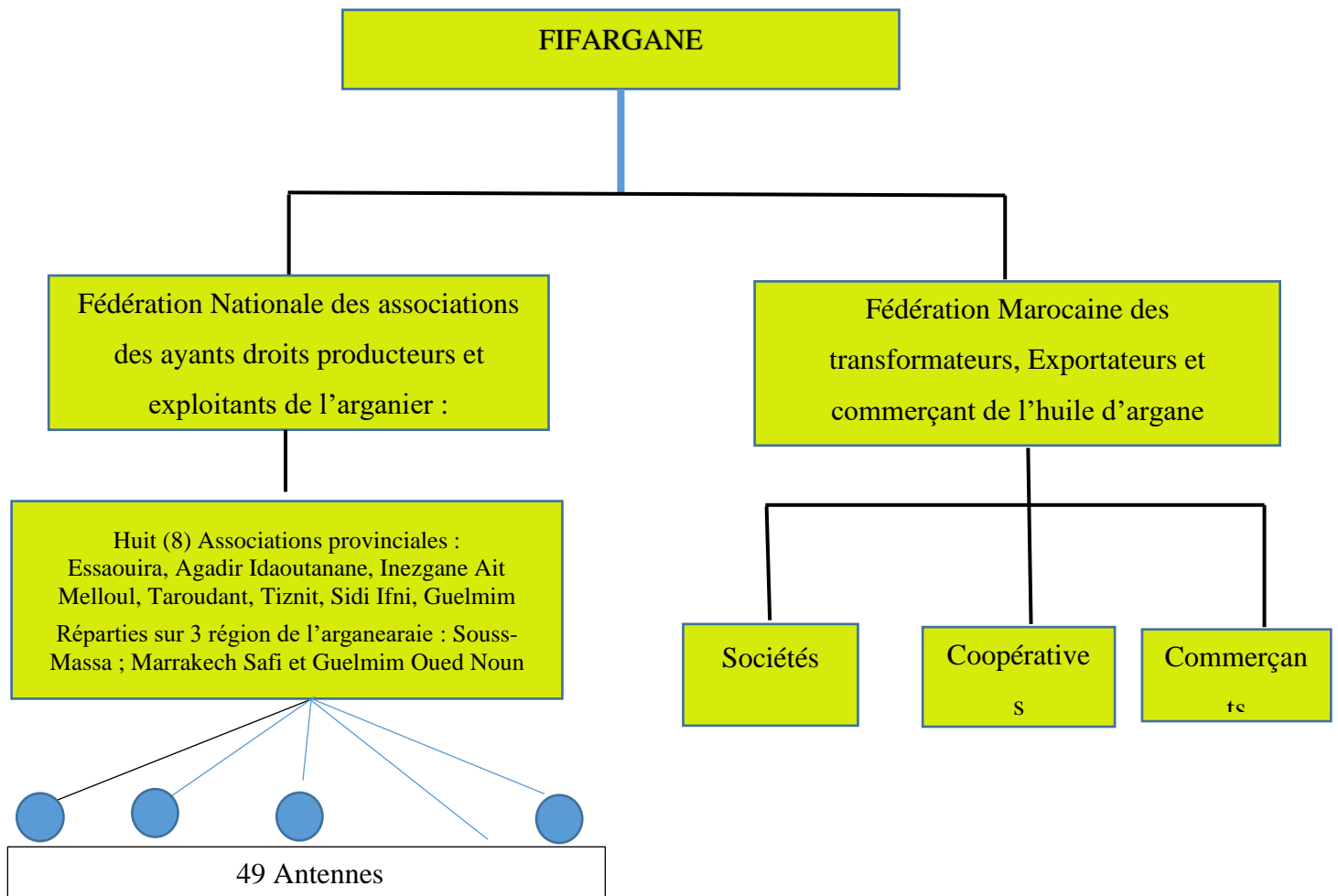
Comment la FIFARGANE est-elle organisée de manière à résoudre, ou au moins à atténuer, les conflits d'intérêts entre les acteurs ?

3.2.2.2. L'organisation actuelle de la filière de l'argane

Contrairement à la FIMARGANE organisant la filière en 5 collèges, la FIFARGANE structure la filière en deux grands pôles que sont les ayants droit et les transformateurs/commerçants (Jadaoui et al., 2020). Cette organisation actuelle de la filière de l'argane se traduit par une volonté de résoudre le problème de répartition inéquitable de la richesse entre l'amont et l'aval de la filière, car elle bénéficie peu aux populations locales, notamment les ayants droit résidant dans le milieu rural (Boidin et al., 2016).

En effet, l'intérêt accordé à l'amont de la filière se traduit par le poids donné aux ayants droit au sein de l'Interprofession (FIFARGANE). Actuellement la FIFARGANE est présidée par le représentant des ayants droit dont la représentation dans l'instance de gouvernance tels que l'assemblée générale s'élève à la moitié (ou 50%) des voix, soit à égalité avec l'ensemble des autres acteurs (transformateurs, exportateurs et commerçants).

Figure 17: La structure de la FIFARGANE



Source : auteur à partir des documents et entretiens avec les membres de la FIFARGANE, 2020

3.2.2.2.1. Les ayants droit : le maillon le plus faible à cause des intermédiaires

Les ayants droit sont les acteurs à la base de l'amont de la filière¹⁵⁶, ils se composent des populations vivant à l'intérieur ou en périphérie de l'arganeraie. Ils exercent les droits qui leur sont accordés.

Dans l'arganeraie, le ramassage est assuré majoritairement par des femmes ayant le droit de ramasser les fruits soit dans leurs champs propres soit dans les champs communs du village. Les fruits collectés sont ensuite séchés et stockés avant d'être vendus en l'état à divers acteurs de la filière (commerçants/négociants, coopératives de concassage et d'extraction, industriels).

¹⁵⁶ L'amont de la filière regroupe l'ensemble des acteurs intervenant et des activités exercées depuis la collecte des fruits par les ayants droit jusqu'à leur transformation dans les différentes unités de productions.

Une partie est généralement réservée pour être transformée et destinée soit à la consommation personnelle de la famille, soit à la vente sur le marché (Benbihi et al., 2019).

Le maillon le plus faible de la filière - l'amont - n'est pas organisé d'une manière efficace afin de se spécialiser dans la collecte et le stockage de la matière première, car il est dominé par les intermédiaires qui contrôlent les prix et les flux de la matière première. Le défi économique et social soulevé consiste à structurer et organiser l'amont à travers une stratégie inclusive des ayants droit. Cette stratégie est mise en œuvre à travers l'organisation professionnelle des ayants droit via un maillage à travers les antennes au niveau de chaque province. Elle s'appuie sur la mobilisation des financements nationaux et internationaux pour la mise en place de projets structurants et économiquement viables, notamment le Projet de Développement de l'Arganiculture dans l'Environnement des zones vulnérables (DARED)¹⁵⁷ et le Projet de Renforcement économique des femmes de la filière arganière au Maroc (Projet REFAM)¹⁵⁸, cofinancé par Affaires Mondiales Canada (AMC) 2018-2021.

L'organisation de l'amont de la filière vise à limiter l'influence négative des intermédiaires (également appelés collecteurs ou grossistes) sur les ayants droit, car ils achètent la matière première (généralement des fruits) à prix dérisoires aux ayants droit puis la revendent avec un prix élevé aux acteurs économiques impliqués dans la transformation. Ils constituent une catégorie assez ouverte, très hétérogène, aux limites difficiles à définir et aux profils variés. En plus des fruits d'argane, ces intermédiaires achètent aussi des amandons à des ayants droit, coopératives de concassages ou ateliers familiaux qui concassent les noix. En outre, certains achètent des fruits qu'ils confient à des femmes pour le concassage avant de revendre les amandons en faisant une plus-value. Certains sont indépendants et travaillent avec différents partenaires alors que d'autres travaillent en exclusivité avec une société. Les volumes traités sont très variables d'un intermédiaire à l'autre. Cette catégorie d'acteur est la plus difficile à caractériser, elle pose, en outre, un problème, car elle se livre parfois à des pratiques spéculatives sur la matière première.

¹⁵⁷ Le projet DARED 2018-2023 est cofinancé par le Fond vert pour le Climat (GCF), il vise à Renforcer la résilience des communautés rurales et de la réserve de biosphère Arganeraie face au changement climatique.

¹⁵⁸ Le projet REFAM dont le budget est 11.5M\$ est porté par l'ANDZOA en partenariat avec le cabinet de gestion canadien Cowater-Sogema et cofinancé par les Affaires Mondiales Canada (AMC) pour quatre ans (2018-2021). Il vise à accroître la croissance économique durable au niveau de la RBA à travers l'autonomisation économique des femmes dans la filière de l'Argane.

3.2.2.2.2. La Fédération marocaine des transformateurs, exportateurs et commerçants de l'huile d'argane (FMTEC)

Cette structure constitue le deuxième pôle de la FIFARGANE. Elle regroupe les coopératives, les sociétés privées et les commerçants dont l'activité s'articule autour de la transformation et de la commercialisation des produits d'argane dans le marché national et international.

- ***Les coopératives***

Quelques soient leurs activités (production de l'huile d'argane simple ou concassage des noix pour obtenir des amandons), leur organisation (mécanisée ou artisanale) ou leur appartenance (indépendantes ou rattachées à un GIE/une Union), les coopératives sont ainsi en concurrence directe avec les entreprises privées (Boidin et al., 2016). Aujourd'hui, les coopératives ne représentent que 10% du marché international de l'huile d'argane (Jadaoui et al., 2020).

La performance globale varie d'une coopérative à l'autre avec des degrés différents de fonctionnement coopératif transparent, démocratique et équitable, toutefois certaines coopératives sont assimilées à des entreprises privées organisées en coopérative pour des raisons essentiellement fiscale, sociale et marketing liées à l'image (Chakib, 2013; Marchais-Roubelat & Benbihi, 2019c).

Dans l'arganeraie, il existe actuellement plus de 500 coopératives de production d'huile d'argane, toutefois une grande partie de ces coopératives enregistrées récemment n'est pas encore opérationnelle, une autre partie est active selon les périodes et les commandes et très peu de coopératives¹⁵⁹ ont la capacité de faire face à la concurrence des sociétés privées (Aubert et al., 2015; Boidin et al., 2016; Jadaoui et al., 2020). L'ANCA créée pour fédérer les coopératives est également en souffrance à cause d'un problème de gouvernance.

- ***Les entreprises industrielles***

Les entreprises industrielles exercent les activités pouvant être la transformation, la commercialisation et l'exportation des produits dérivés d'argane. Cette catégorie regroupe les petites et moyennes entreprises de la région de l'arganeraie, les industriels installés dans d'autres régions (notamment Casablanca), les laboratoires d'analyse d'huile d'argane de la

¹⁵⁹ Environ une trentaine parmi celles qui ont bénéficié d'aide extérieure et qui sont regroupées en GIE ou unions.

région de l'arganeraie et d'ailleurs et les multinationales installées dans le territoire de l'arganier notamment dans la ville d'Agadir (Aubert et al., 2015; Chakib, 2013).

Les petites et moyennes entreprises : ce sont de petites sociétés, installées essentiellement dans la région de l'arganeraie dans ou près des grandes villes du territoire comme Agadir, Essaouira, Taroudant et Tiznit. Elles sont généralement mécanisées et assurent la production et l'exportation d'huile d'argane. Certaines sociétés confient les tâches de concassage aux autres acteurs spécialisés comme les coopératives de concassage ou les femmes rurales travaillant d'une manière informelle pour le compte des autres structures productives. D'autres sociétés concassent, elles-mêmes, les noix en faisant travailler des femmes, mais cela ne semble pas être la règle. D'autres sociétés se sont installées dans d'autres régions en dehors de l'arganeraie (notamment Casablanca)¹⁶⁰ et se limitent à l'activité d'extraction de l'huile après avoir acheté de la matière première (amendons) dans la région de l'arganeraie via des intermédiaires.

Les laboratoires d'analyse d'huile d'argane : il peut s'agir soit des petits laboratoires généralement installés dans la région de l'arganeraie, soit des grands laboratoires installés dans les grandes villes du Maroc comme Casablanca et Marrakech. Les **petits laboratoires** assistent les producteurs d'huile d'argane pour fabriquer des produits cosmétiques (savons, crèmes, shampoings, lotions, etc) destinés à être vendus principalement sur le marché local faute de répondre aux exigences nécessaires à l'export. Quant aux **grands laboratoires**, ils ont une capacité de production élevée et un bon niveau de qualité des produits transformés à base d'argane. Certains remplissent les conditions réglementaires très exigeantes pour des exportations de produits à haute valeur ajoutée.

Les grandes entreprises, notamment une multinationale Française des huiles implantée à Agadir pour mettre en place des unités de trituration de l'huile d'argane. L'exemple de la multinationale française est largement contesté par les acteurs de la filière puisqu'il s'agit d'un grossiste dont l'activité exportatrice de l'huile en vrac en grandes quantités pour les autres multinationales de cosmétique ne permet pas de créer plus de valeur au Maroc.

¹⁶⁰ Romagny (2009) qualifie ce genre d'activités de « déterritorialisation » de la filière d'argane.

- *Les commerçants*

Ils exercent leurs activités commerciales en premier lieu sur le marché local. Ce sont généralement des personnes physiques qui exercent à la fois une activité de production suivie par la vente de l'huile d'argane et ses dérivés sur place ou sur un autre point de vente. Leur activité est généralement une activité informelle dont on ignore les volumes de production et de vente. Une grande partie de ces commerçants (une centaine) est localisée dans un marché local de la ville d'Agadir appelé « Souk Alhad »¹⁶¹.

Les acheteurs d'huile d'argane à l'international sont très différents des acheteurs d'huile d'argane au niveau national (pour lesquels les statistiques ne sont pas connues). Ils vont du petit vendeur individuel aux multinationales de cosmétique en passant par les grands laboratoires travaillant pour le compte d'autres sociétés de cosmétiques.

En l'absence de données sur les ventes de produits d'argane sur le marché intérieur qui est principalement un secteur informel, la production totale d'huile d'argane au Maroc est estimée à 4 000 tonnes dont 1119 tonnes sont destinées à l'export pour une valeur de 245 812 000 dirhams. Cependant, 96% du volume des exportations est constitué de l'huile d'argane en vrac non embouteillée. L'Europe, en particulier la France, est la première destination des exportations, avec plus de 86%.

¹⁶¹ Ces commerçants produisant l'huile d'argane et ses dérivés sur place et emploient des femmes qui animent des démonstrations sur l'opération d'extraction de l'huile d'argane. Ils offrent la possibilité de dégustation sur place afin de satisfaire et fidéliser des clients à la fois marocains et étrangers.

Figure 18: Évolution des exportations de produits d'argane en millions de Dirhams

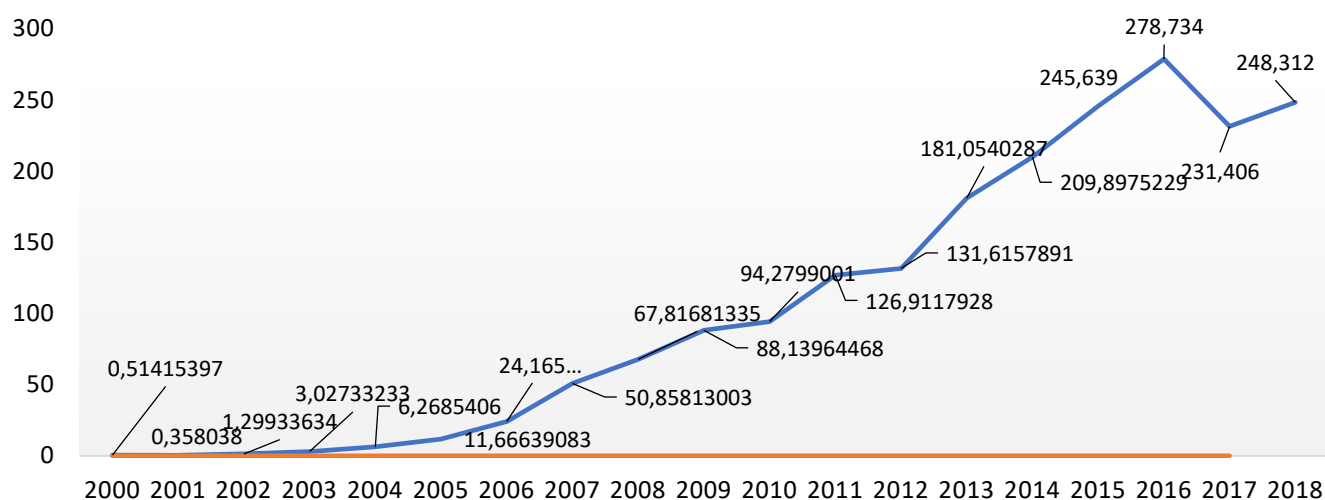
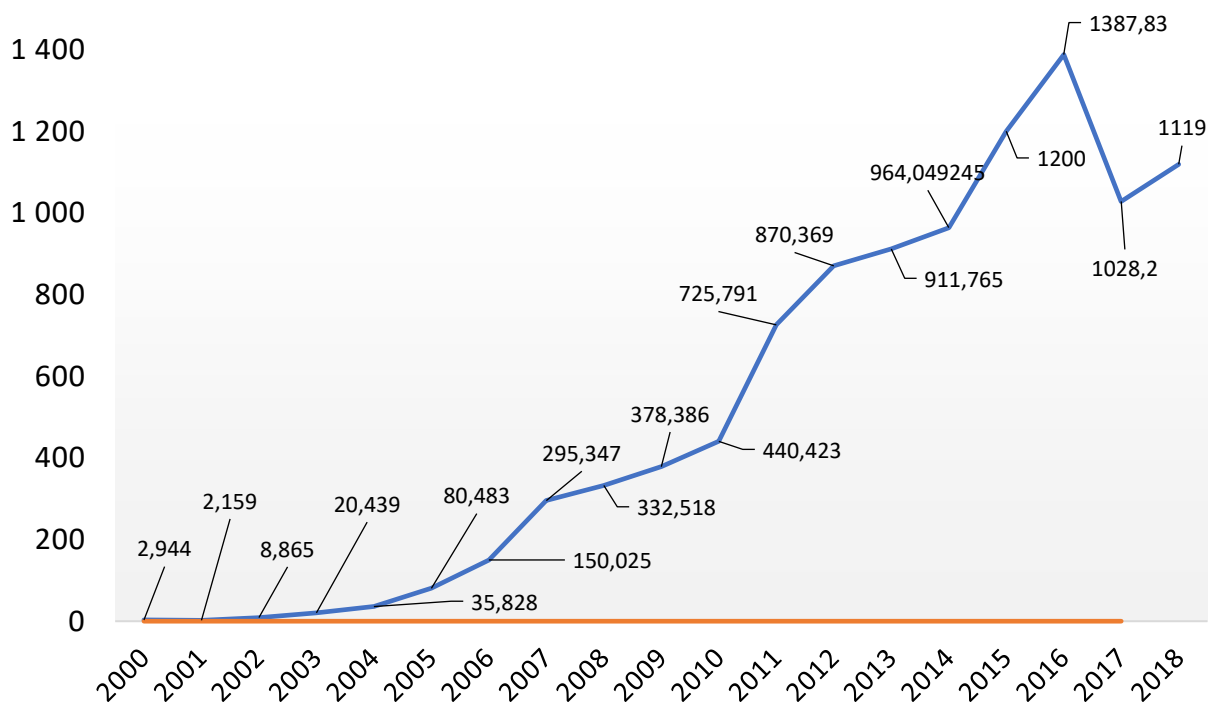


Figure 19: Évolution des exportations de l'huile d'argane en volume entre 2000 et 2018



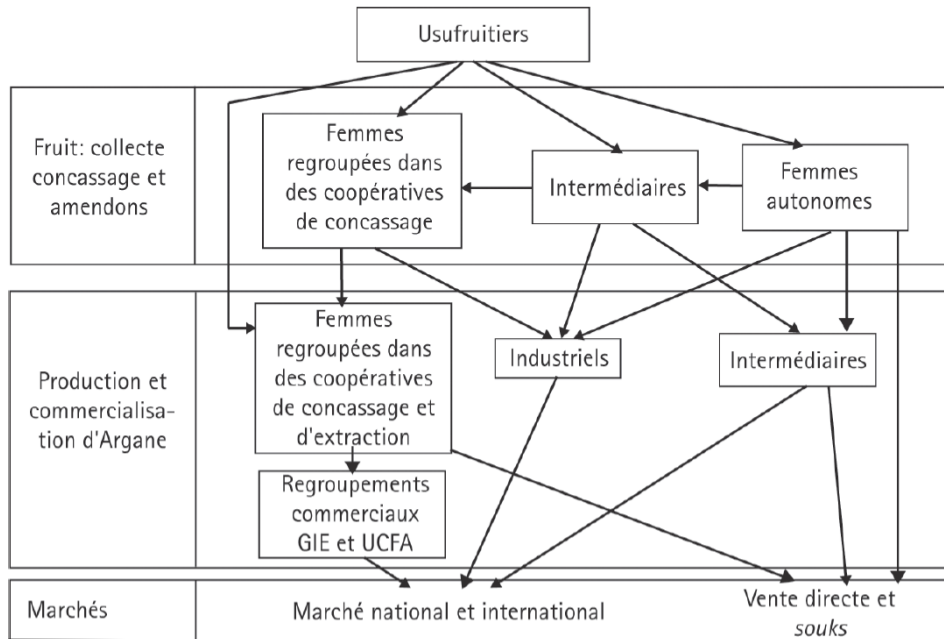
Source : FIFARGANE, 2019

Plus de 80% des exportations sont réalisées par les sociétés qui se taillent la part du lion en termes de volumes et de valeurs des exportations¹⁶². Dans le but de s'inscrire dans une démarche de CE à l'échelle internationale, les sociétés établissent des liens avec les coopératives via des contrats leur permettant de sous-traiter la fonction du concassage dont le travail est très pénible

¹⁶² Une multinationale accapare à elle seule plus de 60% des exportations en huile d'argane au Maroc.

par rapport aux autres tâches du processus de production. Cependant, la rémunération des femmes des coopératives assurant le concassage manuel est loin d'être équitable. L'approvisionnement en matière première se fait directement sur les marchés locaux, via le réseau des intermédiaires. C'est à ce niveau que la concurrence est rude, ce qui complique les relations entre les acteurs de la filière (Jadaoui et al., 2020).

Figure 20: Schéma représentant les liens entre les acteurs de la filière de l'huile d'argane



Source : (Chakib, 2013; Romagny, 2009)

3.2.3. La chaîne de valeur globale de l'argane

La création de valeur dans la chaîne de l'argane passe par les grandes étapes du processus de production et de commercialisation de l'huile d'argane qui sont au nombre de 11 à savoir :

3.2.3.1. Le ramassage des fruits à la production des amandons

Le ramassage des fruits est effectué par les ayants droit (femmes et hommes) de l'arganeraie pendant des périodes allant du mois de juin au mois de septembre selon les zones de l'arganeraie.

Le cout du fruit sec varie selon la période de l'année et selon les méthodes de collecte utilisées par les ayants droit¹⁶³. Il est actuellement estimé à 2,5 Dh/Kg (Marchais-Roubelat & Benbihi, 2019a), toutefois les ayants droit le vendent à des prix inférieurs. Le prix de la matière première a significativement augmenté depuis le début des années 2000 (il était 0,7 Dh en 2000) avec l'entrée des grandes sociétés privées sur le marché et les pratiques de spéculation par les intermédiaires. Pendant l'année, le prix est plus faible juste après la récolte et une fois le fruit séché, puis il monte progressivement au cours de l'année. Il fluctue selon l'état des stocks des ayants droit et des grossistes et la demande des industriels et du marché international. Actuellement, le prix de la matière première varie entre 3 et 5 DH.

Les fruits frais sont séchés avant d'être vendus et utilisés. Pour produire un litre d'huile d'argane, il faut entre 25 et 35 kilos de fruits secs (selon les rendements d'extraction), soit en moyenne environ 90 DH par litre d'huile d'argane.

Le dépulpage des fruits peut se faire manuellement ou de manière mécanique, son coût est très marginal dans le processus de production et difficile à évaluer. Cependant, le dépulpage permet de générer un déchet vendable (la pulpe)¹⁶⁴ dont la valeur estimée pour un litre d'huile d'argane s'élève à environ 13 Dh¹⁶⁵.

Le concassage des noix se fait manuellement par des femmes en interne ou en externe de l'entreprise coopérative ou sociétaire. La main d'œuvre féminine pour le concassage est rémunérée à environ 35Dh/kg (la rémunération varie entre 20Dh et 50 Dh) d'amandons produits et nettoyés. La production d'un litre d'huile nécessite en moyenne 2 kg¹⁶⁶ d'amandons, soit environs deux journées du travail d'une femme¹⁶⁷.

Les coopératives ou les sociétés peuvent se procurer des amandons directement sur le marché auprès des intermédiaires ou des ayants droit qui traitent leurs fruits avant de les vendre en vue

¹⁶³ Trois pratiques de ramassage des fruits peuvent être distinguées : le ramassage est effectué par une femme aux pieds des arbres dont elle a l'usufruit ; le ramassage est fait par un tiers, généralement membre de la famille, rémunéré en argent pour cette activité et le ramassage effectué par un tiers rémunéré en nature en conservant 50% de la quantité de fruits ramassés.

¹⁶⁴ La pulpe est utilisée pour l'alimentation du bétail. Elle représente 35 à 45 % du poids des fruits desséchés.

¹⁶⁵ Sur une quantité de 25 à 35 kg de fruits secs pour produire 1 litre d'huile, il est donc possible d'obtenir entre 8,75 kg à 15,75 kg de pulpe (sans intégrer les pertes inévitables).

¹⁶⁶ Pour produire un litre d'huile d'argan, il faut entre 1,8 et 2,5 Kg d'amandons.

¹⁶⁷ Une femme peut produire entre 1kg et 2 kg d'amandons par jour selon son expérience et sa dextérité.

de créer plus de valeur. Le prix d'un kg d'amandons varie actuellement entre 60 et 80 DH. Cependant, l'approvisionnement en amandons sur les souks, bien qu'il soit significativement moins coûteux, pose un problème de qualité inférieure incompatible avec les normes des labels nationaux et internationaux.

Le concassage constitue donc l'étape la plus délicate du processus et la plus importante. Elle influence considérablement le coût de revient de l'huile d'argane. Ce dernier varie entre 27 et 125 Dh par litre d'huile produit, soit en moyenne 70 Dh le litre sans prendre en compte le prix la matière première.

Le concassage permet de générer des déchets valorisables (la coque) représentant 48,5% à 55% du poids du fruit sec. Ainsi, la production d'un litre d'huile d'argane génère entre 12kg et 19,5 kg valorisés en moyenne à environ 10 Dh.

Le concassage manuel est le plus utilisé actuellement, toutefois certains producteurs commencent à utiliser le concassage mécanique, mais cette technique est loin d'être efficace en raison des pertes d'amandons qu'elle génère et son impact social négatif suite à des pertes d'emplois des femmes.

L'éventuel tri des amandons par souci de qualité entraîne des coûts qui varient selon que le concassage est manuel ou mécanique. Si le concassage est manuel, le tri des amandons peut être relativement rapide et n'entraîne que de faibles pertes, par contre si le concassage est mécanique, il semble que l'étape de tri manuel devrait être bien plus importante et plus coûteuse. Mais cette étape est difficile à chiffrer en termes de coûts.

3.2.3.2. L'extraction de l'huile d'argane

Une fois les amandons triés et préparés, le processus d'extraction se poursuit par les étapes de l'éventuelle torréfaction des amandons pour l'huile alimentaire, le pressage des amandons, la décantation et la filtration, puis le conditionnement de l'huile.

La torréfaction ne concerne que l'huile alimentaire, car elle n'est pas pratiquée pour l'huile cosmétique qui représente la grande partie de l'huile exportée. Elle consiste à légèrement griller les amandons pour obtenir une huile avec un goût caractérisé par un arôme de noisette.

En l'absence de données sur le coût total de cette étape de torréfaction, il est souligné que cette pratique est mécanique. La torréfaction peut être manuelle (avec un coût d'acquisition du

matériel de 11 000 dhs), semi-automatique – cas le plus répandu - (coût d'acquisition de 27 000 dhs HT) et enfin automatique (coût : 90 000 Dhs HT).

Le pressage des amendons et l'extraction de l'huile peuvent se faire de manière manuelle dite traditionnelle, de manière mécanisée à l'aide d'une machine à vis sans fin ou à froid avec une presse hydraulique. La qualité et le rendement de production varient selon la méthode utilisée par le producteur.

L'extraction manuelle/traditionnelle est encore présente sur le marché local. Elle est pratiquée par les producteurs individuels, mais elle est marginalisée dans les productions destinées à l'export, car elle ne respecte pas les exigences des acheteurs. Ce procédé d'extraction a le rendement le plus faible estimé à 39% (Charrouf, 2009), soit environ 2,5 kg d'amandons pour produire un litre d'huile.

Les producteurs organisés en coopératives et en PME qui exportent leurs produits tendent à utiliser des machines à vis sans fin nécessitant peu de main d'œuvre et dont le rendement varie de 43% (soit 2,3 kg d'amandons pour 1 litre d'huile) à 50% c'est-à-dire 2kg d'amandons pour faire 1 litre d'huile. Cependant, les procédés les plus performants sont les presses à froid dérivées des presses à olives permettant de réaliser des rendements de 56% (1,8 kg d'amandons pour 1 litre d'huile), ils sont utilisés principalement par les grandes sociétés ce qui constitue une menace pour les coopératives qui se trouvent incapables de faire face à une concurrence fondée à la fois sur les coûts et la qualité, car ce procédé permet de faire une économie de 0,7 Kg d'amandons par litre et d'obtenir un produit de bonne qualité.

L'extraction de l'huile d'argane permet aussi d'obtenir un déchet valorisable (tourteau qui représente 50% à 57% des amendons utilisés) dont le prix de vente varie selon le domaine de valorisation. Il est de quelques dirhams (5 dirhams à peu près) si le tourteau est utilisé pour l'alimentation animale et de 80 Dh si le tourteau est vendu aux opérateurs cosmétiques. Par conséquent, la vente du tourteau modifie le calcul de coûts de revient puisqu'il permet de dégager un bénéfice significatif.

Dans le but d'assurer un produit de bonne qualité et de répondre aux demandes de certains clients, deux principaux traitements sont imposés. Il s'agit essentiellement de la décantation et la filtration de l'huile (enlever les impuretés diverses de l'huile) suivies par d'éventuels traitements de désodorisation ou décoloration de l'huile, notamment cosmétique.

La dernière étape de cette phase de production est le conditionnement de l'huile et l'éventuelle mise en bouteille dont le coût varie selon l'état du produit vendu. En effet une grande part de l'huile d'argane (70% à 90%) destiné à l'export est vendue en vrac dans des bacs en inox de différents volumes. Toutefois, pour les commandes concernant de l'huile d'argane en petits conditionnements, l'étape de mise en bouteille est essentielle. En outre, il est à prévoir des coûts d'embouteillage, de capsulage, d'étiquetage et d'emballage qui sont variables selon le type de produit.

3.2.3.3. La commercialisation de l'huile d'argane à l'étranger

L'essentiel de la production réalisée par les coopératives et les sociétés est destiné au marché à l'export, principalement en Europe, avec des clients de différents types (du petit revendeur aux multinationales) qui achètent essentiellement de l'huile d'argane cosmétique en vrac.

Le coût d'expédition des commandes de l'huile d'argane à l'étranger varie selon les quatre grands modes de transport qui sont possible pour l'exportateur, à savoir fret maritime, fret routier, fret aérien et enfin par expéditions. Dans la plupart des cas, les coûts d'expédition sont à la charge du client.

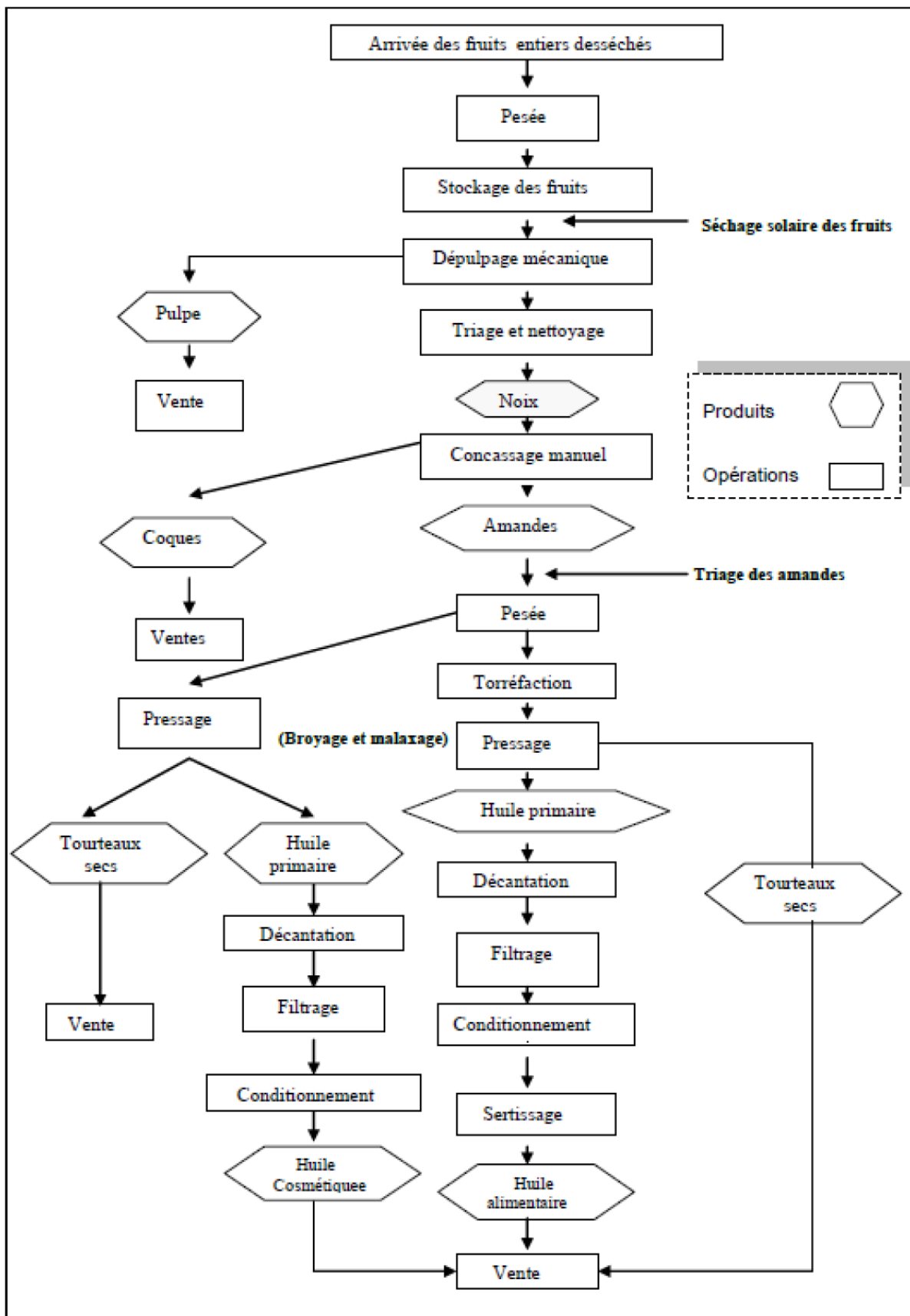
Les prix de vente sont très variables et le secteur très concurrentiel avec la domination d'une multinationale qui exporte plus de 60%. Le prix moyen sur le marché marocain varie autour de 20-25 Euros le litre, selon le type d'huile vendue (alimentaire ou cosmétique) et selon le producteur/vendeur (les prix pratiqués par les coopératives sont un plus élevés que ceux des sociétés). Cependant le prix de vente à l'étranger est plusieurs fois plus cher que le prix de vente au Maroc. En effet, le prix de vente de l'huile alimentaire dépasse 100 euros (environ 1000DH) en Europe¹⁶⁸.

Concernant l'huile d'argane incorporée dans des formules cosmétiques, il est extrêmement difficile de savoir précisément son prix de vente sur le marché mondial puisqu'elle est incorporée dans les produits avec des pourcentages qui ne sont pas mentionnés. Mais il est sûr qu'elle est très valorisée par rapport à l'huile alimentaire¹⁶⁹.

¹⁶⁸ Les prix d'argan sont aussi très variables sur le marché international, une étude de marché plus approfondie devrait donc être réalisée.

¹⁶⁹ Il n'existe pas une étude spécifique qui estime avec précision cette étape finale de la chaîne de valeurs.

Figure 21: le processus de fabrication de l'huile d'argane



Source : (Chakib, 2013)

3.3. Présentation du groupement de coopératives étudié

3.3.1. La création et l'objet du GIE Targanine

3.3.1.1. Le contexte de la création

Du fait de l'engouement rencontré par l'huile d'argane sur les marchés étrangers (Japon, Etats-Unis, Europe, Canada...) au début des années 2000, grâce aux efforts fournis par les coopératives créées par les différents programmes de développement depuis les années 1990, il est recommandé aux coopératives de se regrouper en GIE/Union afin de faire face aux difficultés techniques et commerciales qui entravent leur développement.

C'est dans ce contexte que se sont fédérées certaines coopératives dans le Groupement d'Intérêt Économique (GIE) Targanine sous l'impulsion de l'association Ibn Al Baytar qui soutient scientifiquement la création et la fédération des coopératives de production de l'huile d'argane en groupement, depuis le début des années 1990.

Sous l'impulsion de l'association Ibn Al Baytar présidée par une chercheuse depuis longtemps engagée dans le développement durable de l'arganeraie, Mme Zoubida Charouf, le réseau de coopératives Targanine a mis en place une stratégie de développement durable à travers un partenariat conclu avec les Laboratoires Sérobiologiques afin de soutenir et d'encourager la protection et la valorisation de l'arganeraie Marocaine. Ainsi, le développement durable est au centre de la mission du GIE Targanine.

Créé en 2003 à la ville d'Agadir par un groupe de six coopératives d'argane se trouvant dans un rayon de 200km autour de la ville d'Agadir, le GIE Targanine a pour objectif d'assurer le développement socio-économique des femmes et de leurs coopératives, la valorisation et la protection de l'arganeraie en produisant une huile extra vierge biologique de qualité.

Figure Logo du GIE Targanine



Tableau 10: les coopératives membres du GIE Targanine

Coopératives	Taitmatine	Targante	Touderte	Ajdigue N'Targanine	Tagmate	Tamaynoute
Date de Création	27 mars 2002	17 février 1994	27 septembre 2004	16 janvier 2005	18 janvier 2001	5 Aout 2004
Commune Rurale	Tiout	Ait Baha	Imsouane	Targa N'Touchka	Aziar	Drarga
Province	Taroudant	Chtouka Ait Baha	Agadir	Chtouka Ait Baha	Agadir	Agadir
Date d'intégration au GIE	2003	2003	2007	2007	2007	2007
Nombre d'adhérentes	100	100	100	100	87	70

Source : Targanine, 2020

Le GIE regroupe 557 adhérentes au total dans un rayon de 200 km autour d'Agadir. Les adhérentes sont exclusivement des femmes pauvres, femmes mariées dont le mari est chômeur, célibataires, divorcées ou veuves.

3.3.1.2. L'activité du GIE

Les statuts du GIE Targanine stipulent que son rôle est d'assurer des services mutualisés aux coopératives féminines d'argane qui en sont membres. Il a essentiellement pour rôle de promouvoir les coopératives et de leurs produits, d'assurer un appui technique sur la qualité, l'hygiène, la sécurité, la traçabilité et d'établir et de gérer des relations commerciales (GIE Targanine, 2020).

En effet, l'objectif principal du GIE est d'assurer la commercialisation des produits dérivés d'argane et l'amélioration de son chiffre d'affaires à travers des actions de prospection de nouveaux clients sur les marchés nationaux et internationaux. Aussi, pour créer, implanter et développer des réseaux de distribution des produits à l'échelle nationale et internationale. Le GIE vise à lancer et à promouvoir des marques et/ou des labels pour le compte des coopératives

membres, il est enfin chargé d'effectuer le marketing, les études de marché et les campagnes publicitaires.

En termes techniques, le GIE assure la transformation et la valorisation du fruit de l'arganier des coopératives membres dans le but de garantir un certain niveau de qualité de produits. Le système de qualité du GIE Targanine est fondé sur des principes tels que la garantie du respect de l'éthique professionnelle des membres, la protection, la mise en concurrence et la sélection des sources aux meilleurs rapports qualité/prix pour l'achat de matières premières et des produits semi-finis utilisés par les membres et la mise en place des systèmes de contrôle de qualité et de formation professionnelle pour le compte de ses membres.

Le GIE Targanine offre une gamme très riche de différents produits tels que l'huile d'argane alimentaire, les produits cosmétiques dérivés d'argane et l'huile d'argane mélangée aux amandes et au miel donnant une pâte à tartiner appelée Amlou Beldi. En outre, le GIE se diversifie en produisant d'autres produits notamment les huiles essentielles, les huiles végétales, le miel, le safran et les plantes aromatiques et médicinales ¹⁷⁰.

Les différents produits du GIE sont certifiés selon les différentes normes de qualité exigées par les clients dans les principaux pays importateurs des produits d'argane dans le monde. Ainsi, les produits d'argane sont certifiés biologiques par Ecocert, USDA Organic et Ma bio-154 Agriculture du Maroc. La notification de la commercialisation de l'huile d'argane Targanine dans toute l'Union européenne est aussi garantie par Agrément Novel Food.

3.3.2. Organisation et gouvernance du GIE Targanine

3.3.2.1. L'organisation interne du GIE Targanine

Le GIE Targanine est contrôlé et dirigé par les présidentes des six coopératives membres. Une équipe salariée et un cabinet de conseil et d'études appuient ses instances dirigeantes dans le fonctionnement et la prise de décision.

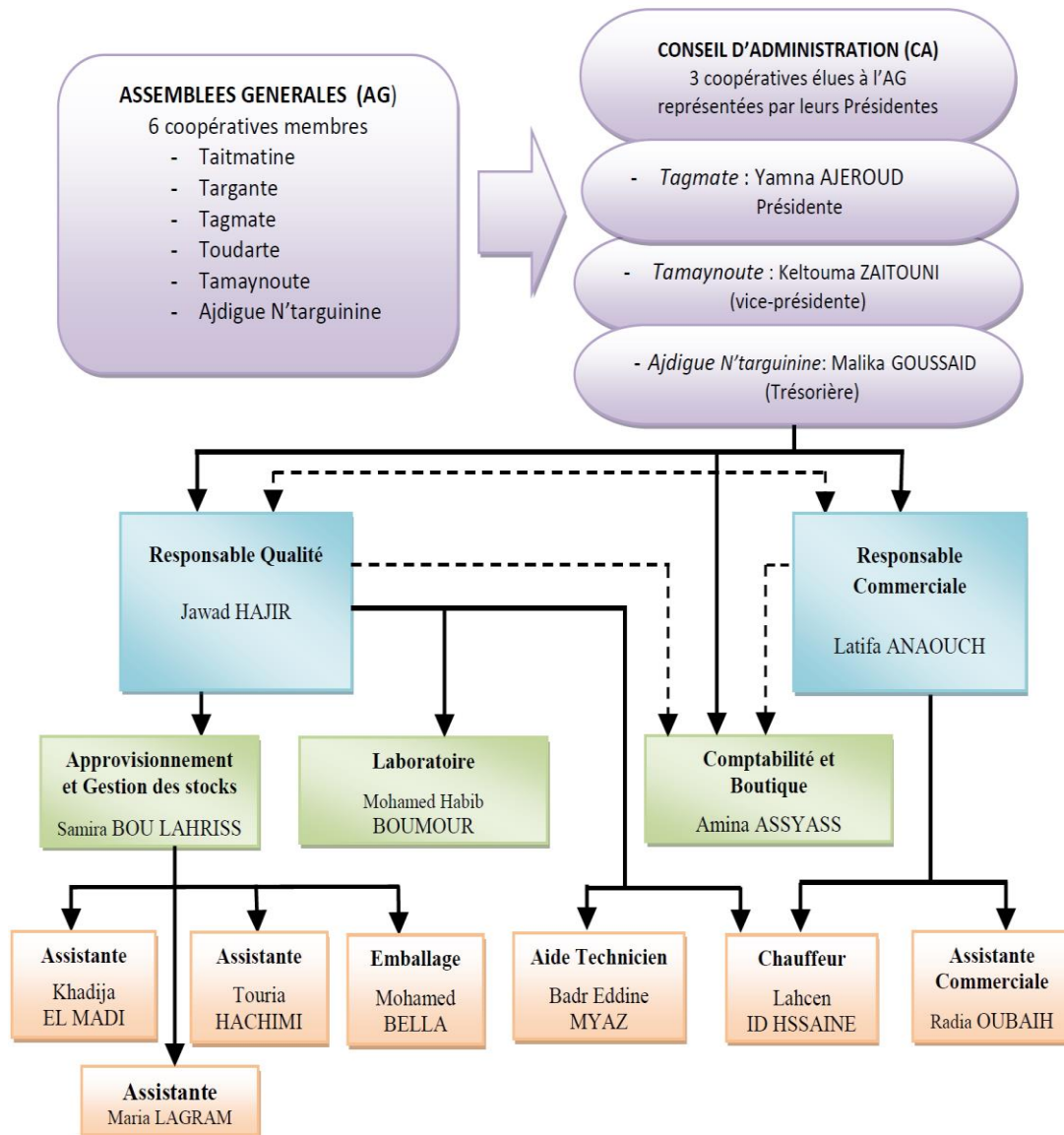
Au niveau le plus haut (ou niveau politique), le groupement est dirigé par un conseil d'administration composé de trois administrateurs désignés par l'assemblée générale ordinaire

¹⁷⁰ Pour plus de détail sur les produits de Targanine Cf. son site internet à l'adresse suivant : <https://www.targanine-shop.com/fr/content/20-nos-valeurs>

de ses membres. Il désigne le président et les membres du comité de direction.

Au niveau opérationnel, le GIE adopte une structure fonctionnelle afin de permettre aux responsables d'intervenir auprès de différents services chacun selon le domaine de sa spécialité, avec l'existence des liens à la fois opérationnels (hiérarchiques) et fonctionnels (conseil et coopération).

Tableau 11: Organigramme du GIE Targanine



Source : GIE Targanine, 2018

Le GIE Targanine a opté pour une structure souple afin de faciliter la gestion et la prise de décision au niveau opérationnel. Ainsi, la responsable commerciale, le responsable qualité et le

service comptabilité sont sous le contrôle du conseil d'administration, avec des liens de coopération entre eux. Les services Approvisionnement et gestion des stocks et Laboratoire travaillent sous le contrôle du Responsable Qualité.

Le responsable commercial : ses attributions sont essentiellement la prospection de nouveaux clients, la communication des informations sur le produit ou le service aux clients ciblés, le suivi des commandes des clients, la réalisation de la vente à proprement parler, la satisfaction et la fidélisation des clients en leurs proposant des offres complémentaires et des promotions. Il représente également le GIE dans des manifestations commerciales à l'échelle nationale et internationale.

Le responsable qualité a un rôle prépondérant dans le GIE, car il est un lien primordial entre les différents acteurs : direction, personnel, fournisseurs, clients. Il est chargé d'effectuer des études garantissant la qualité des produits, d'élaborer les plans d'action auprès du personnel et des différents partenaires, d'assurer le suivi quotidien de la mise en œuvre de la politique de l'entreprise, de concevoir et mettre à jour le système qualité, d'animer des séminaires et des formations, de s'assurer de la conformité des produits par rapport au cahier des charges.

Le responsable commercial et le responsable qualité travaillent en étroite collaboration afin d'atteindre les objectifs commerciaux du GIE.

Le service comptabilité joue un rôle primordial dans la gestion interne du GIE, car il reflète les efforts de tous les services en vue de réaliser de bons chiffres. Il est composé d'un comptable et d'un aide-comptable qui s'occupe des tâches de passation des opérations comptables, d'établissement des documents comptable, de paiement des dépenses du suivi du budget....

Le service d'approvisionnement et gestion des stocks a pour mission d'optimiser les stocks et organiser les espaces de stockage, d'améliorer la gestion de l'approvisionnement et la gestion des stocks, de coordonner les activités entre les magasins et l'entrepôt, d'informer tous les services internes des activités de stock et d'approvisionnement (service client, commercial, logistique, etc.), de faire le suivi des ventes et les prévisions, d'organiser le travail dans les magasins.

Le personnel du laboratoire supervise et gère l'activité des analyses chimique et biologique, assure le suivi et la réalisation des essais de qualification des produits en référence aux cahiers des charges, contrôle le bon fonctionnement des matériels.

3.3.2.2. La gouvernance du GIE Targanine

La gouvernance du groupement passe par l'Assemblée générale composée des présidentes des 6 coopératives membres du GIE qui élit le Conseil d'Administration composé de trois membres. En outre, un organe de contrôle et de gestion des comptes (commissariat aux comptes) assure la fiabilité et la transparence des informations financières.

L'Assemblée générale (AG) se réunit une fois par an pour, en plus d'élire le conseil d'administration, valider les comptes annuels et les grands axes stratégiques du GIE.

Le CA est l'organe dirigeant, car il prend tout au long de l'année les décisions nécessaires au bon fonctionnement et à l'efficacité du groupement. Le cas échéant, les autres membres du groupement peuvent être consultés sur des décisions particulières, de même que les salariés. Le CA peut aussi solliciter s'il le juge nécessaire l'appui-conseil d'experts externes au GIE.

La gouvernance du GIE Targanine est une gouvernance démocratique et transparente dans la mesure où chaque coopérative membre vote à voix égales lors des AG, et peut être candidate à l'un des postes d'administrateurs. Aucune discrimination n'existe dans la prise de décision et chaque coopérative peut s'exprimer librement lors des réunions.

Chaque coopérative membre a droit à accéder à toute information concernant l'activité du GIE, notamment les comptes rendus d'AG, les comptes rendus des décisions prises par le CA, les comptes annuels détaillés, les commandes passées, et le prévisionnel des commandes (lorsque communiqué par les clients), tout en s'engageant à respecter la sécurité et la pérennité du groupement.

3.3.3. Les coopératives du GIE certifiées CE

Le GIE Targanine s'est engagé dans le CE depuis les années 2000 avec l'appui et l'encadrement de l'association Ibn Al Baytar. En effet les principes et valeurs du GIE Targanine correspondent parfaitement aux principes du CE, ce qui a motivé des études de faisabilité d'un projet de CE à mettre en place dans les coopératives membres du GIE Targanine afin d'aider les femmes rurales à sortir de la situation de pauvreté.

Les résultats de l'étude encadrée par Mme Zoubida Charouf ont montré que le GIE Targanine est capable d'accéder à la certification CE afin d'entrer en relations commerciales durables avec

des partenaires européens souhaitant acheter de l'huile d'argane à des prix plus équitables pour améliorer la situation sociale des femmes défavorisées dans le milieu rural.

C'est à partir de l'année 2005 que le GIE a commencé à certifier ses produits par le label bio-équitable selon le référentiel Equitable, Solidaire et Responsable (ESR) d'Ecocert. Toutefois, le CE n'a vraiment démarré dans le GIE qu'en 2009 avec des exportations très importantes d'huile d'argane vendue en vrac à des multinationales très connues. Ce label est devenu « Fair for life » depuis 2017 à la suite de l'acquisition du programme Fair for life de la Swiss Bio-Foundation.

Deux coopératives sur six utilisent d'autres labels privés, notamment le label « FairTrade » qui garantit de bonnes conditions de travail et inclut des critères écologiques. Le label soutient financièrement le producteur et sa communauté grâce à un prix minimal et une prime. Ce label est géré par FLO International (Fairtrade Labelling Organisations). Le contrôle est effectué par un organisme indépendant : FLO-CERT.

Les deux coopératives qui sont certifiées Fair Trade Max Havelaar sont les coopératives Taitmatine et Ajdigues N'targanine qui constituent les deux cas étudiés en profondeur d'une manière longitudinale dans cette recherche.

3.3.3.1. La Coopérative Taitmatine

La coopérative Taitmatine a été créée en 2002 pour réunir les femmes du village de Tiout dans la région de Taroudant au sud du Maroc qui se retrouvaient principalement au sein d'un foyer féminin de tissage. La production artisanale d'huile d'argane était alors une activité traditionnelle secondaire, pratiquée individuellement par les femmes à domicile.

A l'époque, rares sont les coopératives féminines d'argane qui existaient (il y en a quelques-unes à Essaouira), mais avec le soutien et l'accompagnement de l'Association Ibno Al Baytar (financement aux femmes de Tiout des visites d'échange dans d'autres coopératives) et la Principauté de Monaco (formation et construction du local) les femmes du village (18 femmes au début) fondèrent la Coopérative agricole féminine de Taitmatine. Actuellement, la coopérative compte un nombre d'adhérents qui dépasse 100 femmes, elle s'engage à produire des huiles culinaires et cosmétiques de très haute qualité. La coopérative a pour but d'améliorer la situation socio-économique des femmes rurales par l'amélioration de leurs revenus, leur alphabétisation (cours obligatoires pour être adhérentes) et la possibilité d'un travail hors de

leur foyer dans un local commun, ainsi que la sauvegarde de l'arganier et la valorisation des produits dérivés d'argane.

Tableau 12: Fiche Technique de la coopérative Taitmatine¹⁷¹

Raison social	Coopérative Agricole Féminine TAITMATINE
Lieu	Commune rurale de Tiout, Province de Taroudant – Maroc
Nom l'OP	Coopérative agricole féminine Taitmatine
Date de création	27 octobre 2002
Objectifs de l'organisation	Production et commercialisation d'huile d'argane et ses dérivés.
Nombre d'adhérents	102 adhérents
Total effectif	102 personnes dont 2 employés

Source : Document interne du GIE, 2020

3.3.3.2. Coopérative Ajdigue N'targuinine

Créée en 2005, Ajdigue N'targanine est une coopérative dont le nombre d'adhérentes monte aujourd'hui à plus de 100 femmes issues majoritairement de la commune rurale Targa N'touchka. Soutenues par un Marocain retraité du Pays-Bas, les femmes de la commune se sont réunies dans cette coopérative afin d'améliorer leur situation socioéconomique, de valoriser et promouvoir l'huile d'Argane à l'échelle nationale et internationale, de valoriser les plantes médicinales marocaines, mener des actions de formation et d'alphabétisation et préserver la forêt d'Argane.

La coopérative s'occupe de la production et de la vente en gros et au détail de plusieurs produits : huile (d'argane, d'amande douce, nigelle...), miel (thym, cactus, multi-fleur...), Amlou Beldi (pâte à tartiner), savon (vert, blanc et noir), huiles essentielles (lavande, romarin, menthe verte, thym, origan, verveine...). Tous ces produits sont certifiés selon différents labels, dont le label équitable et peuvent être commercialisés par la coopérative féminine.

¹⁷¹**Source :** site internet de la coopérative: www.cooptaitmatine.com (consulté le 07/05/2018)

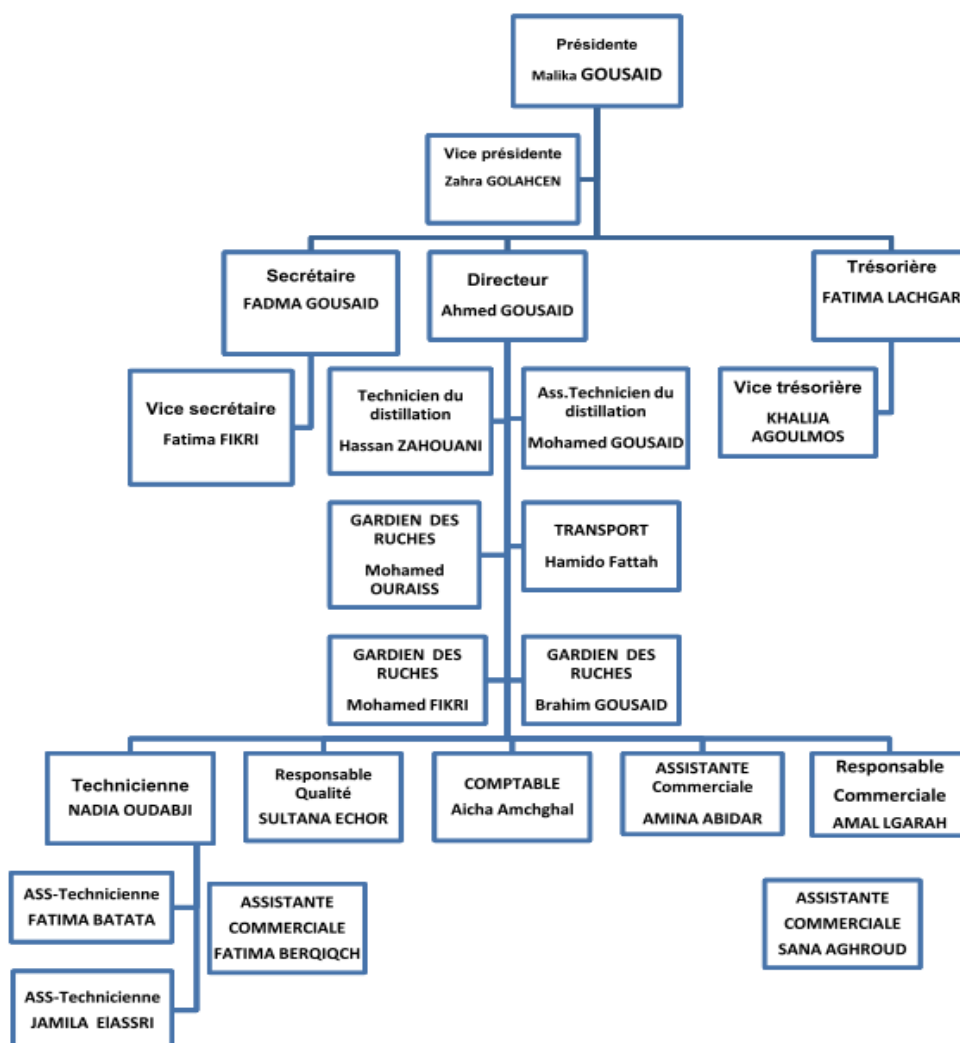
Tableau 13: fiche technique de la coopérative Ajdigue N'targanine

Nom	Coopérative Agricole Ajdigue N'Targuinine pour la production et la commercialisation des produits biologiques de l'huile d'Argane et produits agricoles.
Secteur	Agricole
Branche :	Huile d'Argane (alimentaire et cosmétique)
Marque du produit	Issafarne
Adresse	Commune Rurale Chtouka AIT BAHA
Courriel	info@ajdigntarginine.com
Date de création	Le 16 Janvier 2005
Nos produits :	-Huile d'Argane alimentaire. - Huile d'Argane cosmétique : Amlou, Miel, Câpre, Couscous -Produits dérivés d'Argane : Huile Anti-tâche ; Huile relaxante ; Huile Anti-cellulite ; Huile Anti ride ; Huile Anti chute cheveux ; Savons d'Argane ; Crèmes Hydratantes ; Lotions corporels ; Gels douche ; Shampoings ; Les huiles végétales

Source : Document interne de la coopérative

C'est une coopérative qui a été créée par des femmes pour des femmes de la commune. Au démarrage, il n'y avait que des femmes qui travaillaient dans la coopérative. Aujourd'hui plus de 100 femmes y adhèrent et y travaillent, elles se chargent essentiellement du ramassage de la graine dans les campagnes. À la tête de cette coopérative, nous retrouvons bien évidemment une femme qui préside le Conseil d'administration élue par l'assemblée générale. En dessous du CA, il y a le directeur général qui supervise d'autres services, notamment l'administration, la production, le service des ventes, la comptabilité et la traçabilité.

Figure 22 : Organigramme de la coopérative Ajdigue N'targuinine



Source : Document interne de la Coopérative Ajdigue N'targuinine, 2018

Conclusion du troisième chapitre

Ce troisième chapitre nous a permis de situer les coopératives de production d'argane dans le tissu coopératif marocain, de montrer que ces coopératives sont incarnées dans un territoire et implantées d'une manière indissociable de l'arganeraie comme un territoire bien délimité faisant sens du point de vue économique, administratif et environnemental. Il a aussi montré qu'il est difficile d'évaluer les coopératives de production d'argane certifiées CE, car il nous manque des statistiques précises et officielles sur ces coopératives.

Il est donc judicieux de mener une enquête auprès des coopératives d'argane afin d'en évaluer la certification CE, c'est-à-dire de connaître la situation des coopératives qui sont certifiées CE (effectif, évolution, caractéristiques...) par rapport aux autres coopératives d'huile d'argane du même territoire. L'objectif de cette première étape est de justifier la représentativité de l'étude de cas d'un groupement de coopératives certifié CE sélectionné parmi l'ensemble des coopératives.

4. Quatrième Chapitre : Le cadre méthodologique de la recherche

Ce chapitre a pour objectif d'exposer et d'expliquer la démarche générale de recherche et les choix méthodologiques effectués afin de mener à bien notre étude empirique. Puisque la validité scientifique d'une recherche dépend aussi bien des moyens utilisés que d'obligation de résultat (Roussel & Wacheux, 2005b; Yin, 2015), il est essentiel d'expliquer les méthodes utilisées, les choix opérés et les analyses effectuées.

Le présent chapitre s'articule autour de deux grandes sections. La première présente l'architecture adoptée pour cette recherche : nous discutons notre positionnement épistémologique à travers les trois paradigmes de recherche en gestion et nous justifions notre stratégie d'accès au réel à partir d'une recherche principalement qualitative basée sur l'étude de cas longitudinale contextualisée. La deuxième section présente l'opérationnalisation de notre recherche. Nous justifions les choix méthodologiques et les sources de données. Nous présentons ensuite les méthodes d'analyse de données recueillies selon les objectifs de la recherche.

4.1. Choix méthodologiques, cadre épistémologique et stratégie d'accès au réel

Cette section a pour objectif de présenter la méthodologie de recherche adoptée pour apporter des éléments de réponse à notre problématique. Nous discutons ensuite notre positionnement épistémologique avant de justifier la stratégie que nous avons adoptée pour accéder aux données et les traiter.

4.1.1. Présentation du modèle : Problématique et propositions

4.1.1.1. Synthèse du modèle

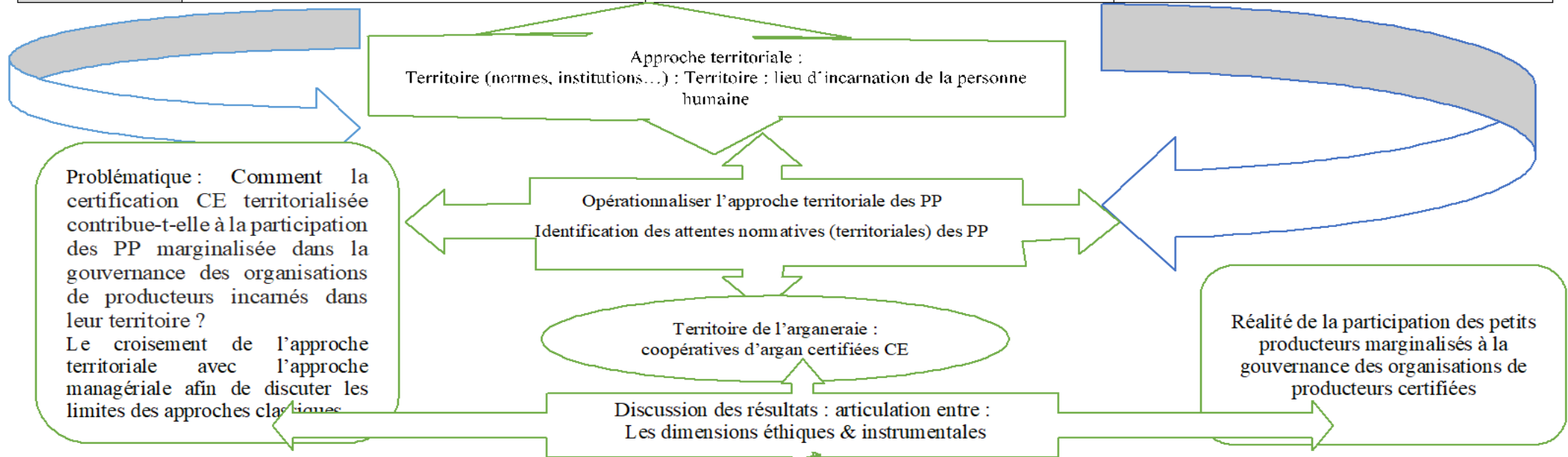
Notre recherche vise à proposer un modèle appliquant à une organisation ancrée dans un territoire les concepts de la théorie des PP, afin de contribuer à l'opérationnalisation de la théorie et à proposer des pistes de dépassement de certaines de ses limites. Un tel modèle doit pouvoir permettre de vérifier si la certification CE repensée dans une approche territoriale des PP est capable d'intégrer les petits producteurs et travailleurs marginalisés dans la gouvernance des organisations de producteurs certifiées CE.

Dans le but d'opérationnaliser l'approche territoriale des PP, il est apparu que le domaine de la gouvernance des organisations du CE est très original dans la mesure où il connaît les mêmes discussions théoriques et éthiques que celles de la théorie des PP en ce qui concerne l'articulation entre l'approche instrumentale et l'approche éthique et qu'il est territorialisé, car il dépend du cadre institutionnel (normes, règles, valeurs, croyances...etc.) dans lequel ses effets sont à évaluer (Rolland, 2019).

Le modèle de notre recherche est schématisé comme suit :

Tableau 14 : Le Modèle théorique adapté de la recherche : convergence entre la TPP et le CE

	TPP : Analyse à partir de la grille de Mitchell et al (1997)	Commerce équitable: Analyse à partir de la filière labellisée	Convergences théoriques et éthiques entre la théorie des parties prenantes et la gouvernance des organisations du commerce équitable
Approche instrumentale	Relations entre la gestion des PP et la performance globale de l'organisation	Vise à instaurer des liens entre la performance de l'organisation d'une part, et la prise en compte des intérêts des parties prenantes dans le commerce équitable d'autre part.	La TPP et le CE connaissant des débats éthiques et théoriques comparables. Dans le but d'atténuer les limites de l'approche managériale des parties prenantes, le commerce équitable, qui contient une forte composante territoriale, peut fournir des terrains pour opérationnaliser l'approche territoriale des PP.
Approche normative (éthique)	La prise en compte des PP doit être éthique : les attentes des PP doivent être légitimes en respectant des principes éthiques.	Introduire plus d'éthique dans le comportement des organisations : aider les petits producteurs et les groupes marginalisés à participer dans la gouvernance des organisations certifiées CE.	La certification CE est un outil de gouvernance imposant une gestion normative des relations avec les parties prenantes selon leurs intérêts légitimes plutôt que selon la performance financière de l'organisation du point de vue de ses propriétaires.
Limites	Les modèles traditionnels des PP (notamment la grille de Mitchell et al (1997) et les grilles qui l'ont suivi) se fondent sur les perceptions managériales pour identifier et hiérarchiser les PP. Manque du consensus sur le noyau normatif de la TPP.	La certification CE peut favoriser une logique commerciale par rapport aux logiques sociale et morale qui sont à la base du mouvement du commerce équitable. Manque d'une approche critique fondée sur l'étude éthique auprès des organisations de producteurs au Sud (Le Mare, 2012b).	



4.1.1.2. Questions et propositions de recherche

Si l'intégration des producteurs et travailleurs marginalisés dans le CE est essentielle à son développement, celui-ci s'effectue grâce à la filière labellisée dont la certification exige des organisations de producteurs du Sud intégrés dans le réseau du CE d'intégrer dans leur gouvernance « les petits producteurs et travailleurs marginalisés ».

En s'inscrivant dans la lignée des rares travaux évaluant la réalité de la participation des petits producteurs et travailleurs marginalisés dans la gouvernance du CE (Bennett, 2012, 2012, 2017; Le Mare, 2012b), cette recherche vise à évaluer la contribution de la certification CE à la participation des producteurs et travailleurs marginalisés dans la gouvernance des organisations de producteurs certifiées CE.

La certification CE se fonde souvent sur les modèles classiques de l'identification des PP (Ali, 2015b; Bouglet et al., 2011; Mitchell et al., 1997) à partir des perceptions des dirigeants bien qu'elles présentent des insuffisances éthiques. Cependant, les modèles classiques des PP sont des instruments permettant de justifier l'exclusion de PP marginalisées plutôt que de les intégrer dans la gouvernance. On propose alors de croiser l'approche classique des PP avec une approche territoriale (Pigé, 2015b, 2016b), que l'on applique aux coopératives de production d'huile d'argane au Maroc. Le modèle qui en est issu permet de repenser le CE dans une approche territoriale des PP afin de limiter les insuffisances éthiques relevées sur le terrain.

Si la PP est un participant qui compte réellement, la CE doit faire des « producteurs et travailleurs marginalisés » la PP focale des organisations du Sud certifiées. Ainsi, la problématique de recherche soulevée consiste à répondre au questionnement suivant :

Comment la certification CE contribue-t-elle à la participation des PP marginalisées dans la gouvernance des organisations de producteurs incarnés dans leur territoire ?

De cette question découlent deux sous questions et deux propositions de recherche qui sont logiquement liées :

***Question 1.1 :** La certification est-elle suffisante pour garantir à tous ses partenaires une évolution d'une position de marginalisation et de dépendance à une autosuffisance croissante à l'échelle du territoire ?*

***Proposition 1.1 :** La certification garantit à toutes les PP participant au processus de certification que le CE « offre de meilleures conditions commerciales et garantit les droits des producteurs et des travailleurs marginalisés » (FINE).*

Ces deux questions ont pour objectif de montrer les différences qui peuvent exister entre la logique territoriale et la logique managériale de gouvernance qui mettent en exergue des effets qui ne sont pas pris en compte par le processus de certification sur les dimensions économiques, sociales et de gouvernance du CE, que ces effets aillent dans le sens des engagements ou s'y opposent.

Si la certification garantit à tous les partenaires du CE qui y participent un accès à de meilleures conditions commerciales et qu'elle garantit les droits « des producteurs et des travailleurs marginalisés » (FINE), non seulement il faut qu'elle traite des participants dont les relations commerciales sont réglées par la certification (en tant que norme) comme des PP (**proposition 1**), mais encore il faut qu'elle traite de la même manière les partenaires commerciaux locaux des producteurs engagés dans le CE, même si ces partenaires ne sont pas eux-mêmes certifiés (**proposition 2**).

Si ces deux propositions sont vérifiées simultanément, la certification atteste bien de la superposition entre l'espace de la procédure et celui de l'équité. Dans le cas contraire, des problèmes éthiques se créent, car la réalité des pratiques contredit les principes du CE. Dans ce cas les insuffisances éthiques peuvent conduire à remettre en question l'ensemble du projet du CE sur la chaîne de valeur.

***Question 1.2 :** La certification conduit-elle à la légitimation de certaines PP et au rejet de certaines autres, produisant un problème éthique incompatible avec le projet de CE ?*

***Proposition 1.2 :** La certification garantit à tous les partenaires de l'organisation locale que FT « offre de meilleures conditions commerciales et garantit les droits des producteurs et des travailleurs marginalisés » (FINE).*

4.1.2. Positionnement épistémologique de la recherche

4.1.2.1. Une recherche exploratoire et interprétativiste

Dans le but d'aborder la problématique soulevée ci-dessus, les questions de recherche et les propositions qui en découlent, notre recherche est fondée d'abord sur une approche exploratoire dans la mesure où le domaine des organisations de producteurs du CE est peu exploré notamment en ce qui concerne leur gouvernance. Le territoire sur lequel s'appuie la recherche, c'est-à-dire celui des coopératives de production de l'huile d'argane au Maroc, est aussi un territoire où nous disposons de peu d'études empiriques sur les effets de la certification CE. Le contexte marocain de notre recherche est marqué par l'apparition récente du CE dans la filière de l'argane (la première certification date de 2007 et concerne le groupement de coopératives étudié). Bien que la plupart des certifications équitables au Maroc concernent les coopératives féminines d'huile d'argane, le secteur du CE s'y développe d'une manière ambiguë à cause du manque de données officielles, faute d'un cadre juridique et institutionnel qui gère l'activité.

Cette recherche exploratoire a pour objectif, après avoir présenté l'état des lieux du CE dans la filière d'argane, d'opérationnaliser l'approche territoriale des PP dans le domaine de la gouvernance des organisations de producteurs certifiés CE. Outre son aspect théorique, cette recherche pourra contribuer à en évaluer les effets directs et indirects aussi bien à l'échelle des coopératives des producteurs qu'à l'échelle du territoire de l'arganier au Maroc.

Aborder les questions de la participation de la certification CE territorialisée à l'intégration des PP marginalisées dans la gouvernance des organisations de producteurs, en analysant la prise en compte de leurs attentes, constitue un projet scientifique majeur qui nous guidera dans le choix du positionnement épistémologique de notre recherche.

Les chercheurs en sciences de gestion, souhaitant expliciter leur représentation du monde et éclaircir leur position face à la réalité, peuvent mobiliser principalement trois paradigmes de recherche : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme (Giordano, 2010; Thiétart, 2014).

La clarification du positionnement de recherche en sciences de gestion peut passer par trois niveaux interdépendants (Giordano, 2003) :

Au premier niveau, le chercheur élabore sa *posture ontologique* permettant de statuer sur l'essence du réel ainsi que sur les conséquences pour le chercheur de cette nature. Cette posture varie selon le paradigme de recherche adopté, elle est quasi-naturaliste dans le positivisme avec une « réalité » concrète et unique appréhendée comme « des faits sociaux » à découvrir et explorer, elle est donc constituée de données objectives et visibles pour le chercheur. Dans les paradigmes *interprétatif* et *constructiviste*, la « réalité » est perçue comme un construit social. Elle est réalisée par la compréhension puis l'explication qu'en fait le chercheur dans l'interprétativisme et par une co-construction du sens donné entre le chercheur et les autres acteurs collaborant avec lui dans le constructivisme.

Au deuxième niveau, le chercheur détermine sa **relation avec l'objet de recherche** et évalue sa capacité d'accès au réel. Dans le paradigme positiviste, le chercheur doit être extérieur, indépendant et distancié par rapport à l'objet de sa recherche, il se limite à l'observation de cet objet de recherche supposé normalement accessible et transparent (Le Moigne, 2012). Dans les traditions interprétativiste et constructiviste, le chercheur est dépendant de l'objet de recherche dont la réalité est liée au chercheur qui la construit en collaboration avec les autres sujets de recherche.

Les paradigmes interprétativiste et constructiviste se distinguent essentiellement sur deux points à savoir l'objet de recherche considéré et le degré d'implication du chercheur dans la création de connaissances. Le chercheur adoptant un protocole interprétativiste s'intéresse à l'individu plutôt qu'aux concepts dans la mesure où le véritable objet de recherche est le sens et la signification que les personnes accordent à leurs actes et leurs comportements (Wacheux, 1996, p. 44). Son implication dans l'objet de recherche consiste en une empathie envers les acteurs étudiés afin de comprendre les représentations qu'ils proposent et comment ils construisent le sens qu'ils donnent à la réalité sociale. Les différents points de vue des acteurs constituent donc la matière première utilisée par le chercheur pour produire la connaissance.

Dans le courant constructiviste, « *le chercheur s'intéresse à l'ensemble des savoirs théoriques disponibles dans la société et à l'émergence des modes de connaissances* » (Wacheux, 1996, p. 43). Le processus de la recherche est fondé sur une forte implication du chercheur- s'intéressant au concept plutôt qu'à l'individu comme objet de recherche- dans la codétermination du questionnement original de la recherche, en passant par l'interprétation et l'explication des représentations, jusqu'à la validation des résultats de cette recherche (Giordano, 2010).

Le troisième et dernier niveau du processus épistémologique consiste à déterminer les objectifs du projet de connaissance et le processus de construction de cette connaissance. Le positivisme privilégie un paradigme qui a pour objectif de **décrire** un phénomène après une observation non participante, précise et transparente du chercheur, **expliquer** les relations de causalité qui peuvent exister entre la variable à expliquer (endogène) et les variables explicatives (exogènes) dans la situation étudiée et **vérifier et confirmer le** modèle établi à partir de régularités observées dans le passé afin de prévoir l'évolution future de ce phénomène. Les chercheurs du courant *interprétativiste* visent à **comprendre** les représentations des individus et le sens qu'ils donnent à leurs actes en reproduisant la situation vécue de manière empathique (Wacheux, 1996, p. 41). Dans l'approche *constructiviste*, le chercheur donne des explications, qui ne sont pas la réalité, mais un construit sur une réalité pouvant l'expliquer (Wacheux, 1996, p. 43), l'objectif est donc la **construction et la conception** d'un phénomène ou d'un projet.

D'après ce qui précède, il s'est avéré que la nature de la réalité est essentielle dans la mesure où elle permet au chercheur de justifier la légitimité de son positionnement épistémologique et de valider sa démarche de recherche. En considérant que le chercheur est celui qui décide de la nature de la réalité visée par son projet scientifique, le processus de construction des connaissances devrait ainsi guider le reste de son positionnement. Dans cette perspective dite pragmatique, la réalisation d'un projet visant à expliquer un phénomène suppose que la réalité soit objective et externe, tandis que la mise en œuvre d'un projet dont l'objectif est la production d'artefacts destinés à guider la pensée implique de concevoir la réalité comme résultant au moins pour partie d'un processus de « construction » » (Corbel et al. 2007 : 263).

Notre positionnement épistémologique est justifié par l'objectif de notre recherche qui consiste à opérationnaliser l'approche territoriale des PP. Il s'agit d'évaluer la gouvernance des organisations de producteurs du CE à partir d'une confrontation entre la prise en compte des PP effectuée par la certification CE et la prise en compte des PP selon une approche territoriale. Pour ce faire, notre projet de recherche vise la co-construction des connaissances en interaction avec les acteurs territoriaux du CE à partir de la compréhension empathique des représentations des organisations de producteurs et les autres acteurs locaux quant à la certification CE.

Le projet de recherche vise une réalité qui est construite, perçue et interprétée à travers l'implication du chercheur dans le champ institutionnel du CE dans le territoire de l'arganier au Maroc, afin de contextualiser et d'interpréter les sens donnés par les acteurs de ce mouvement

à la gouvernance par les PP. Notre relation avec l'objet de recherche consiste donc à interpréter les représentations émises par les organisations du CE sur leurs approches d'identification des PP dans le cadre de leur certification.

Ainsi, le cadre épistémologique de notre recherche va permettre de reconstituer de manière satisfaisante auprès de la communauté scientifique et des professionnels du CE une compréhension et une conceptualisation de l'approche territoriale des PP appliquées dans le domaine de la gouvernance du CE afin d'en évaluer les effets directs et indirects. Il s'agit principalement d'une recherche s'inscrivant dans le courant *interprétativiste*.

En outre, la question de l'opérationnalisation de l'approche territoriale implique un accès aux organisations certifiées CE et leurs différentes PP dont les producteurs, ce qui suppose une justification du choix des organisations à étudier dans un contexte ambigu faute des données officielles sur le CE qui se développe principalement dans la filière de l'argane au Maroc¹⁷². Par ailleurs, il faut un territoire clairement délimité, mais qui fasse aussi sens du point de vue administratif, économique, social et environnemental. Or, au Maroc, la majorité des certifications équitables concerne les coopératives de production d'huile d'argane, la zone de l'arganier étant clairement délimitée à la région du Souss-Massa et d'Essaouira (Taroudant, Agadir Ida Outanane, Tiznit, Essaouira, Sidi Ifni, Chichaoua).

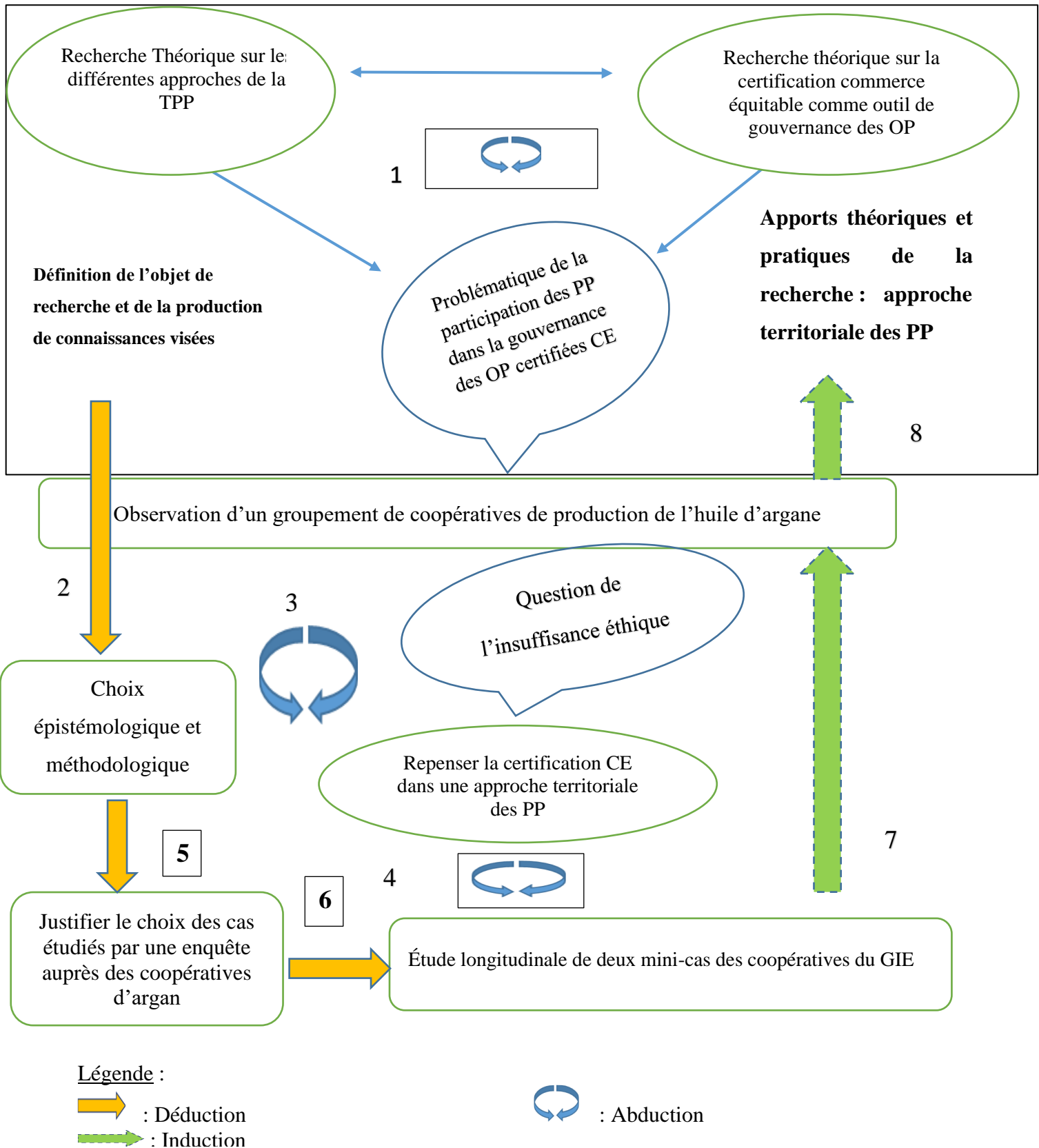
4.1.2.2. Les liens entre les concepts et les données

Le raisonnement scientifique utilisé s'explique essentiellement par les positionnements épistémologique et méthodologique adoptés par le chercheur. La démarche hypothético-déductive est ainsi associée traditionnellement à des recherches positivistes fondées sur des méthodes quantitatives, alors que les logiques inductives et abductives sont généralement adoptées dans des recherches constructivistes recourant aux méthodes qualitatives (Allard-Poesi & Perret, 2014). Puisque notre positionnement épistémologique est interprétativiste fondé sur des études de cas longitudinales, notre raisonnement suit **une boucle réursive abduction / déduction / induction**. Il s'agit donc d'une démarche de recherche qualifiée de « stratégie hybride » précédemment utilisée par des chercheurs en sciences de gestion depuis le début des années 1990 (Dameron-Fonquernie, 1992; Fillol, 2006; Ramonjy, 2012).

¹⁷² Par exemple, il est impossible d'utiliser des données sur le net, car elles ne sont pas fiables

Selon l'avancement du processus de recherche, cette stratégie hybride suppose la mobilisation différée des trois démarches, déductive, inductive et abductive suivant un cycle itératif entre connaissances théoriques (abstraction) et observation, entre démarche sur le terrain et conceptualisation (Fillol, 2006, p. 151). L'exploration selon la stratégie hybride consiste alors à procéder par aller-retour entre le matériau empirique et le cadre théorique tout au long de la recherche. Le chercheur peut ainsi mobiliser des concepts et de la littérature pour donner du sens à ses observations empiriques et/ou inversement modifier le cadre théorique selon les observations collectées sur le terrain (Baudoïn & Wacheux, 2010; Charreire-Petit & Durieux, 2014; Fillol, 2006).

Figure 23: Raisonnement scientifique : Une démarche de recherche hybride



Notre projet de production de connaissances est fondé initialement sur une logique **abductive (flèche 1)** considérée comme une articulation entre les démarches **inductive** et **déductive** pendant les allers-retours effectués entre la théorie des PP et le débat éthique suscité par la certification CE d'une part, et le terrain de recherche constitué d'un groupement d'intérêt économique certifié CE d'autre part. Cette logique nous a permis de soulever la problématique de la réalité de la participation des petits producteurs marginalisés dans la gouvernance des organisations de producteurs certifiées CE vue sous l'angle de la théorie des PP (Bennett, 2012, 2016b, 2017; Le Mare, 2012b).

La problématique soulevée nous oriente de manière **déductive (flèche 2)** vers une étude empirique menée auprès d'un groupement d'intérêt économique composé de six coopératives toutes certifiées CE via leur groupement. L'observation de ce GIE nous a conduits à soulever le problème de l'insuffisance éthique de l'identification managériale des PP dans la certification CE. En fait, nous avons été surpris (au sens de Pierce, 1934) par la difficulté éthique que pose l'identification managériale des PP pouvant favoriser une approche instrumentale à une approche éthique du CE.

Les premiers résultats de l'étude empirique du GIE sont surprenants et inattendus, car nous ne disposons pas de connaissances théoriques suffisantes pour expliquer le problème éthique que pose l'approche managériale des PP. Le problème éthique soulevé sur le terrain nous a conduit à revenir sur le modèle initial en analysant profondément la théorie des PP et les débats qu'elle suscite aussi bien en termes d'instrumentalisation que d'éthique, toutefois il apparaît que la perception des PP à partir du point de vue du management a été peu discutée bien que des limites de cette approche managériale aient pu être signalées.

Ce vide théorique en termes de la résolution du problème éthique de l'insuffisance des approches managériales des PP justifie le recours à la démarche **abductive (flèche 3)** afin de corriger le modèle initialement établi en ajoutant de nouveaux concepts. À l'issue des réflexions et des recherches dans la théorie nous avons opté pour le choix d'une approche territoriale afin de contribuer à développer le débat notamment d'un point de vue éthique. Par conséquent, une deuxième question de recherche se pose, à savoir : dans quelle mesure l'approche territoriale est capable d'atténuer les insuffisances éthiques de l'approche managériale des PP.

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette question, notre démarche consiste, après avoir repensé le CE dans une approche territoriale, de croiser la grille des PP identifiée à partir de l'approche managériale avec le regard que porte l'approche territoriale sur les PP.

Dans l'objectif de vérifier dans quelle mesure l'approche territoriale est capable d'atténuer les insuffisances éthiques des approches managériales des PP, nous confrontons le modèle ainsi adapté (déduction) à l'observation du terrain de recherche (induction) afin de créer de nouvelles connaissances contribuant à renouveler le débat sur la TPP (**flèche 4**). Ainsi, l'approche territoriale proposée sera ensuite testée sur le terrain dans la gouvernance des organisations de CE afin de vérifier sa validité dans le contexte du CE (Baudoin & Wacheux, 2010).

L'objet de recherche et l'objectif de production de connaissances visé par le projet scientifique nous permettent de déduire les choix épistémologique et méthodologique qui nous semblent capables d'assurer une validité et une fiabilité de la recherche (**flèche 5**). De ce protocole précisé nous déduisons qu'une étude de cas longitudinale doit être menée auprès des coopératives de production d'huile d'argane au Maroc, toutefois la cohérence de l'ensemble du projet de recherche nous impose une étude exploratoire du contexte du CE équitable dans la filière d'argane afin de déterminer les coopératives certifiées CE et de justifier le choix des mini-cas étudiés (**flèche 5 et 6**).

Dans la dernière phase de la boucle du projet, les résultats obtenus sur le terrain (les deux coopératives étudiées) nous amènent à mobiliser une démarche inductive (flèches 7 et 8) afin de vérifier si l'approche territoriale est capable de faire face aux limites des approches managériales des PP dans le but de valider ou réfuter l'approche territoriale des PP et de capitaliser l'apport théorique de la recherche. Cette phase est qualifiée d'inductive (**flèche 7**) dans la mesure où la recherche vise à découvrir sur le terrain des régularités à partir de cas particuliers d'organisations certifiées CE permettant d'accumuler les connaissances sur les pratiques et les situations objectives (Wacheux, 1996).

Notre recherche contribue à enrichir à la fois la TPP, l'approche organisationnelle du CE vue sous l'angle de l'éthique et les pratiques du management sur un terrain peu connu. Au niveau théorique, notre recherche contribue à régénérer la gouvernance des organisations par l'approche territoriale des PP et à enrichir le débat autour de l'approche éthique du CE. Au niveau pratique, la recherche permet de proposer dans un premier temps un cadre d'évaluation et d'analyse des effets de la certification CE qui aide les dirigeants des organisations de

producteurs à légitimer leurs pratiques dans un contexte de développement et d'envisager dans un deuxième temps les scénarios possibles pour un développement du CE dans le territoire de l'arganier.

Notre stratégie d'accès au réel est ainsi guidée par la problématique principale et les propositions qui en découlent, le positionnement épistémologique et les objectifs de production de connaissances fixés dans le projet scientifique.

4.1.3. Stratégie d'accès au réel

Si les démarches qualitatives se fondent principalement sur les études de cas pour construire, enrichir ou tester, affiner et étendre des théories dans un contexte donné (Royer & Zarlowski, 2014a), elles sont différentes quant à la nature de cas à étudier, car certains auteurs privilégient un cas unique avec un intérêt intrinsèque (Stake, 2001), d'autres se focalisent sur les cas multiples (M. B. Miles & Huberman, 2017) et d'autres ne font pas de différence entre un cas unique et un cas multiples (Yin, 2015).

Notre recherche se fonde sur une étude de cas composé de plusieurs mini cas. Nous justifions d'abord le choix d'une méthodologie qualitative basée sur l'étude de cas, mais aussi d'une contextualisation par enquête par questionnaire des cas des coopératives étudiées, nous expliquons ensuite les raisons qui nous conduisent à choisir une méthodologie qualitative basée sur l'étude de cas longitudinale, nous caractérisons enfin l'étude de cas que nous avons menée auprès d'un groupement de coopératives composé de six mini-cas constitués des coopératives certifiées selon les normes du CE.

4.1.3.1. Justifications du choix d'une méthodologie qualitative et d'une contextualisation des cas par une enquête

Le modèle théorique présenté dans la première partie de cette thèse a orienté notre recherche vers un terrain constitué des coopératives de production d'huile d'argane au Maroc (chapitre 3 de cette partie), toutefois il reste à développer le cadre méthodologique permettant de justifier le choix d'une méthodologie qui va permettre de définir les données à collecter.

Notre recherche s'appuie sur une étude de cas longitudinale, car elle nous semble la plus pertinente pour comprendre comment l'approche territoriale peut atténuer les insuffisances

éthiques des approches traditionnelles des PP dans la gouvernance à partir de l'évaluation des effets de la certification CE.

La particularité de notre étude de cas est qu'il s'agit d'une enquête empirique qui étudie un phénomène récent dans son contexte réel. En effet, le phénomène du CE est très récent dans le contexte des coopératives d'argane au Maroc, car la première certification date de 2007¹⁷³. En outre, les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont clairement pas évidentes. Bien que la majorité des produits certifiés selon les normes du CE soit constituée de produits alimentaires ou cosmétiques à base d'argane, commercialisés principalement par des coopératives ou des groupements de coopératives installées dans les régions de Souss-Massa et d'Essaouira (cf. chapitre 3), il nous manque des données fiables sur la situation et l'évolution du CE dans le territoire de l'arganier (notamment le nombre de coopératives certifiées, les caractéristiques des coopératives certifiées par rapport aux autres coopératives...). Par conséquent, une enquête par questionnaire auprès des coopératives d'huile d'argane s'impose afin de déterminer l'état des lieux du CE dans le territoire de l'arganier et de justifier la représentativité des cas des coopératives étudiées par rapport à l'ensemble de coopératives d'argane au Maroc.

L'étude de cas pour le sujet de notre thèse est une stratégie de recherche qui permet de recourir à de multiples sources d'informations non seulement qualitatives, mais aussi quantitatives, et qu'elle utilise les constats théoriques actuels et précédents pour conduire le recueil des données et leur analyse. Elle permet au chercheur de comprendre l'évolution au cours du temps du comportement des organisations et des acteurs qui sont invités à décrire leur vision de la réalité. Dans le cadre de cette thèse les PP prises en comptes dans la certification CE sont multiples et difficilement identifiables sur la base des critères éthiques, il est donc essentiel d'analyser d'une manière longitudinale leurs histoires dans l'étude empirique. L'analyse longitudinale va nous permettre de suivre le changement (ou la stabilité) du phénomène du CE aussi bien dans les organisations de producteurs certifiées que dans leurs territoires d'intervention.

Dans le cadre de cette thèse, la contextualisation des coopératives étudiées est fondée sur des données quantitatives issues d'une enquête par questionnaire auprès d'un échantillon représentatif de l'ensemble des coopératives d'argane au Maroc (chapitre 5). L'opérationnalisation de l'approche

¹⁷³ La première certification du groupement de coopératives étudié date de 2007 selon le label Bio équitable du référentiel Équité, Solidaire et Responsable (ESR) d'Ecocert.

territoriale des PP se base sur des données qualitatives issues des entretiens réalisés auprès des acteurs concernés aussi bien à l'intérieur des organisations étudiées qu'à l'extérieur sur le territoire où elles sont installées.

Notre recherche étudie les représentations qu'ont les dirigeants des organisations (soient les coopératives d'argane) et qu'ont leurs partenaires économiques et institutionnels sur le territoire de l'arganier en matière de la prise en compte des intérêts des PP défavorisées et de leur contribution au développement durable en tant que projet sociétal. En outre, la recherche vise à comprendre les perceptions qu'ont les acteurs locaux¹⁷⁴ des capacités transformationnelles engendrées par le CE à l'échelle du territoire de l'arganier. De ce fait, nous mobilisons des méthodes qualitatives, car elles permettent d'explicitier ce type de phénomènes, « qui ne sont pas mesurables (une croyance, une représentation, un style de personnel de relation à autrui, une stratégie face à un problème, une procédure de décision...), ils ont les caractéristiques spécifiques des « faits humains » » (Mucchielli, 1991, p. 3).

4.1.3.2. L'étude de cas d'un groupement de coopératives certifiées CE

La méthode privilégiée est donc l'étude de cas, parce que « déni de l'abstraction, la méthode des cas est à l'opposé une puissante stratégie d'accès au réel » (Gombault, 2005 : 32). Caractérisons maintenant l'application de cette méthode dans notre recherche.

Si un cas peut être défini comme un phénomène donné qui se produit dans un contexte bien délimité, le contexte qui fait sens dans notre recherche est à la fois géographique et institutionnel. Le contexte est géographique, car nous étudions les coopératives d'huile d'argane du CE et leurs PP sur le territoire de l'arganier au Maroc. Or, la zone de production des produits d'argane est délimitée à la région du Souss-Massa et à la province d'Essaouira, l'arganier ne poussant nulle part ailleurs dans le monde. Ce territoire fait donc sens à la fois d'un point de vue environnemental, économique, social (Benbihi et al., 2019). Le contexte est institutionnel dans la mesure où notre recherche inscrit le CE dans le développement durable à l'échelle locale, nationale et internationale à travers les perceptions qu'ont les acteurs locaux de ce mouvement.

Au Maroc, la majorité des certifications équitables concerne les coopératives féminines d'huile d'argane dans les régions de Souss-Massa et d'Essaouira. Selon les chiffres de l'ODCO (Office du

¹⁷⁴ Notamment les autorités locales qui sont concernées principalement par le commerce équitable à savoir l'Office de développement de la coopération, l'Agence nationale de développement de Zones Oasiennes et de l'Arganier et la fédération Interprofessionnelle de la filière d'Argan.

Développement de Coopération), en 2020 l'effectif des coopératives dont les activités sont liées à la production de l'huile d'argane s'élevait à plus de 540, soit 2% du tissu coopératif national, environ 93 % d'entre elles ayant été créées par des femmes (Benbihi et al., 2020; ODCO, 2020).

La majorité des produits certifiés selon les normes du CE est constituée de produits alimentaires ou cosmétiques à base de l'huile d'argane, commercialisés principalement par des coopératives ou des groupements/unions de coopératives. Le principal label utilisé est le label « bio équitable » fondé sur le référentiel Equitable Solidaire Responsable (ESR) d'Ecocert. Ce label est devenu « Fair for life » depuis 2017 à la suite de l'acquisition du programme Fair for life de la Swiss Bio-Foundation.

Certains clients exigent d'autres labels privés, notamment le label « Fair Trade Max Havelaar » qui garantit de bonnes conditions de travail et inclut des critères écologiques. Le label soutient financièrement le producteur et sa communauté grâce à un prix minimal et une prime sociale. Ce label est géré par FLO International (Fairtrade Labelling Organisations). Le contrôle est effectué par un organisme indépendant : FLO-CERT.

La recherche est basée sur une étude de cas portant sur le groupement d'intérêt économique Targanine composé de six coopératives certifiées selon les normes du CE depuis 2007. L'unicité du cas résulte essentiellement de la particularité voire la rareté du phénomène du CE étudié (Yin, 2015).

Cependant, le cas n'est pas forcément une entité homogène, il peut être composé de mini-cas (Miles, Huberman, 2003). Si le GIE Targanine est le cas étudié, les coopératives qui le composent en constituent les mini-cas. Chaque coopérative étudiée par la recherche est donc en soi un mini-cas qui peut améliorer notre compréhension par rapport à la question de recherche.

Ainsi, notre cas d'un groupement de coopératives est unique, toutefois il est composé de mini-cas constitués par des coopératives bien distinctes ayant des implantations géographiques réparties sur le territoire de l'arganier dans un rayon de 200 km autour d'Agadir. Ce district marocain constitue un territoire rural, habité par une population berbère. Sa surface correspond pour l'essentiel à la zone de l'arganier, arbre endémique qui n'existe que dans cette région.

L'étude porte dans un premier temps sur le GIE et six coopératives qui le composent, dans un deuxième temps l'étude approfondie porte sur deux coopératives membres du même groupement d'intérêt économique (GIE). Créée en 2005, Ajdigue N'targinine (AT) a été intégrée au GIE en 2007. Taitmatine (T) est plus ancienne : créée en 2002, elle a intégré le GIE en 2003.

Pour chacune de ces coopératives, le nombre de membres s'élève à une centaine d'adhérentes, issues majoritairement d'une même grande famille pour AT, et de différentes familles d'un même grand village pour T. A elles deux elles représentent près du tiers des adhérentes du GIE, qui regroupe six coopératives (537 adhérentes au total) dans un rayon de 200 km autour d'Agadir. Les adhérentes sont exclusivement des femmes pauvres, femmes mariées dont le mari est chômeur, célibataires, divorcées ou veuves (à AT 60% sont célibataires, divorcées ou veuves, 80% à T).

Le choix du cas du GIE et les deux coopératives T et AT n'est pas aléatoire, il est représentatif par rapport à l'ensemble des coopératives sur le territoire de l'arganier dans la mesure où les deux coopératives sont certifiées non seulement selon la norme « fair for life » à travers le GIE, mais aussi selon la norme FLO pour le label Max Havelar. Par conséquent le cas étudié représente les deux labels du CE utilisés au Maroc et les plus fréquents dans le domaine du CE à l'échelle mondiale.

Aborder la question de l'évaluation des effets de la certification CE et de ses PP dans le territoire dans lequel il s'inscrit implique de croiser les données issues du GIE et de ses coopératives membres avec des données complémentaires collectées auprès des organismes locaux concernés par l'activité du CE. Pour ce faire, des contacts ont parallèlement été progressivement pris avec les responsables administratifs des organismes publics à savoir l'office de développement de la coopération (ODCO), l'Agence Nationale de développement des Zones oasiennes et de l'arganier (ANDZOA) et la Fédération Interprofessionnelle de la Filière d'Argane (FIFARGANE).

L'ODCO accompagne les coopératives et leurs unions dans les domaines de l'assistance juridique, de la formation et de l'information afin de s'assurer que les coopératives et leurs groupements/unions sont gérés conformément à la législation en vigueur. Il participe au financement des campagnes de sensibilisation, d'accompagnement et de formation pour le compte des membres des coopératives, centralise la collecte et la communication de l'information relative à la coopération. En outre, l'ODCO participe à l'étude et la proposition des réformes législatives ou réglementaires relatives à la création et au développement des coopératives. Ainsi, le rôle de cet organisme consiste non seulement à assurer le respect de l'application de la loi, mais aussi de participer à la législation sur les coopératives.

L'ANDZOA est un organisme public dont la mission est de structurer les filières de production et de commercialisation des produits du terroir de l'arganier. Elle élabore, en coordination avec les autres partenaires sur le territoire de l'arganier, un programme stratégique de développement de l'arganier et des zones oasiennes dont elle assure la réalisation, le suivi, le contrôle et l'évaluation. Elle veille à la protection, à la préservation et au développement des zones relevant du territoire de l'arganier, notamment par la mise en place de projets socio-économiques en partenariat des organismes nationaux et internationaux. Elle assure l'application des dispositions juridiques relatives au domaine forestier, en réalisant notamment des opérations d'extension des peuplements des arbres arganiers.

La Fédération interprofessionnelle de la Filière d'ARGANE (FIFARGANE) est une organisation créée sous l'impulsion du gouvernement marocain, en novembre 2017. Cette jeune fédération a pour objectifs de contribuer à l'organisation, au développement et à l'intégration de la filière de l'argane. Elle renforce la politique de concertation entre les différents acteurs intervenants afin de structurer la filière d'argane au niveau écologique, agricole et socioéconomique. En outre, la fédération représente ses membres et défend leurs intérêts, notamment en promouvant les produits d'argane à l'échelle nationale et internationale. Des entretiens semi-directifs ont été menés à l'été 2019 auprès du président, du directeur et d'une responsable administrative de cette très jeune organisation.

La FIFARGANE constitue un interlocuteur nécessaire pour l'ANDZOA afin d'assurer la poursuite de sa mission de développement durable territorial, en collaboration avec l'ODCO en ce qui concerne les coopératives à l'échelle nationale. Elle complète la mise en place d'une stratégie de développement de la filière d'argane, dont ces trois organismes constituent le pivot.

4.2. Le recueil et l'analyse des données

Dans le but de démontrer la scientificité de la mise en œuvre de notre recherche, nous expliquons d'abord le protocole de collecte des données avant de présenter de manière argumentée les méthodes d'analyse des données et les étapes de ce processus d'analyse.

4.2.1. La production et le recueil des données

La production et le recueil des données se sont déroulés suivant deux phases : une première phase exploratoire permettant de prendre contact, d'intégrer le mouvement du CE et de contextualiser et définir les paramètres de l'étude principale ; et une seconde phase principale constituant le cœur de notre étude de cas longitudinale.

4.2.1.1. La phase exploratoire

Dans le but d'appréhender le mouvement du CE et plus particulièrement pour le contextualiser géographiquement et institutionnellement au Maroc, il était nécessaire de mener une première étude exploratoire. Cette étude nous a permis d'entrer en contact avec les acteurs concernés par l'activité du CE, d'identifier les acteurs susceptibles de nous intéresser et en même temps intéressés par notre recherche, et de préparer la seconde phase, à savoir l'étude principale des coopératives de production d'huile d'argane.

4.2.1.1.1. Premiers contacts avec la communauté du commerce équitable

Notre projet de recherche trouve ses racines dans l'organisation du premier colloque international sur « le CE et développement durable » organisé les 18 et 19 Mai 2017 par l'université Ibn Zohr à Agadir. Nous sommes membre de son comité d'organisation. La préparation du colloque était une occasion pour réaliser des recherches bibliographiques sur le CE et le développement durable dans le monde et plus particulièrement au Maroc. La préparation du colloque nous a permis de rencontrer les acteurs du CE sur le terrain dont plusieurs ont soutenu l'organisation du colloque.

Le colloque nous a été une opportunité de présenter les résultats de notre première étude sur le CE¹⁷⁵ (co-auteur avec mon directeur de recherche) et de rencontrer les chercheurs, les professionnels et les autres acteurs dans le domaine du CE qui sont issus des différents pays du monde¹⁷⁶. Le colloque a donc été une manifestation scientifique très fructueuse qui a constitué pour nous une occasion pour échanger des idées, des expériences et des connaissances avec des personnes-ressources et des chercheurs de haut niveau¹⁷⁷. Cette manifestation scientifique nous a permis donc de confirmer l'importance d'un projet de recherche scientifique sur le CE et développement durable dont la concrétisation nécessite de mener des recherches scientifiques dans un cadre associatif. A la suite des recommandations de ce colloque, notre projet de thèse a été préparé et négocié entre les deux directeurs de thèse et le doctorant. Ces derniers se sont réunis avec d'autres chercheurs travaillant sur le CE et le développement durable pour créer une association scientifique « Fairness-Africa » dont les principaux fondateurs sont donc impliqués dans le cadre de cette thèse (les deux directeurs de thèse, le co-encadrant et le doctorant)¹⁷⁸. Deux ans plus tard (avril 2019), l'association a participé - en tant que co-organisateur principal - à l'organisation de la deuxième édition du colloque international « CE et développement » dont le coordinateur est l'auteur de cette thèse. Le deuxième colloque qui a réuni des chercheurs venus de différents pays du monde¹⁷⁹ témoigne de l'émergence d'une communauté francophone de recherche dans le domaine du CE. Cette deuxième édition a conduit à mettre en connection la communauté des colloques organisés à Agadir autour de Fairness Africa avec celle des colloques FTIS¹⁸⁰. À l'issue de ce colloque, plusieurs relations ont été tissées avec les coopératives de production d'huile d'argane, les représentants des

¹⁷⁵ Benbihi, L., & Bourma, K. (2017, mai). Le commerce équitable des produits de terroir au service de développement durable : Cas des produits d'argane au Maroc. Colloque international commerce équitable et développement durable, Université Ibn zohr, Agadir, Maroc.

¹⁷⁶ Les participants au colloque sont essentiellement des Marocains, des Européens (français, espagnols et italiens et anglais), des Africains subsahariens (camerounais, ivoiriens et sénégalais ...), des Canadiens, des Algériens et des Tunisiens.

¹⁷⁷ A titre d'exemple nous citons les discussions avec les représentants de Fairness France (M. Jean Louis Pernin et Marie-Claude Desjardins), des représentant de l'office de développement de la coopération au Maroc (M. Mohamed Irgui) et les représentant des certaines coopératives de la régions Souss Massa au Maroc.

¹⁷⁸ Mme Anne Marchais-Roubelat (directrice de cette thèse) est le membre fondateur, Khalid Bourma (co-directeur de cette thèse) est le secrétaire général, M. Lahcen El Meskine (Co-encadrant) est le Président de l'association et moi-même en tant que doctorant de cette thèse occupant le poste de trésorier et chargé de projet et des relations extérieures de l'association.

¹⁷⁹ Principaux pays participants : Maroc, France, Grande Bretagne, Algérie, Tunisie, Canada, Sénégal,

¹⁸⁰ Fair Trade International Symposium

acteurs locaux qui ont répondu favorablement à notre demande de collaboration en vue de la préparation de cette thèse.

L'organisation du colloque nous a offert une opportunité de nous intégrer dans la communauté du CE internationale. Il s'en suit un certain nombre de participations dans des colloques internationaux sur le CE, le développement durable et la RSE dans le monde¹⁸¹.

Dans cette phase exploratoire, nous avons également effectué une analyse bibliographique de la littérature de recherche sur le CE afin de classer les différents travaux de recherche dans ce sens, selon leurs domaines scientifiques (l'économie, la gestion, le développement durable, le droit, la sociologie...etc.). Ceci nous a conduit à repérer les références les plus pertinentes pour notre thèse inscrite en sciences de gestion. En plus des recherches universitaires, nous avons également à notre disposition de nombreux écrits des acteurs mêmes du mouvement (Andines, 2020b; Artisans du Monde, 2014; Roozen & van der Hoff, 2002; WFTO, 2018a), des observateurs extérieurs comme des politiciens, des journalistes et d'autres experts travaillant sur le CE.

Par ailleurs, nous avons également suivi les publications scientifiques¹⁸² et l'actualité sur le CE¹⁸³ afin bien comprendre les fondements théoriques, les discours et les engagements des acteurs, mais aussi les représentations que se font les PP externes du CE. Tous ces éléments nous ont permis de cerner théoriquement le thème de notre recherche, de dresser un état des lieux du CE et de retenir la problématique portant sur l'évaluation de la participation des petits producteurs et travailleurs marginalisés dans la gouvernance des organisations certifiées CE à l'échelle du territoire dans lequel ils s'inscrivent.

¹⁸¹ Nous citons à titre d'exemple : Fair trade international symposium (FTIS, 2018), Université de Portsmouth, UK ; Colloque Territoires et Développement Economique (2018), Université Ibn zohr, Agadir, Maroc ; colloque international « Management de la qualité » (2019), Marrakech, Maroc ; 16ème Congrès de l'ADERSE (2019) : Ethique, Gouvernance et RSE, IAE, Aix-en-Provence, France ; 10 ème Conférence d'Atlas AFMI Association Francophone de Management International, IAE de Poitiers, France.

¹⁸² Consultation fréquentes des bases scientifiques (Cairn ; Sciences Direct, Business ethics...) pour vérifier les nouvelles publications, leurs apports scientifiques et leur importance par rapport à notre thèse.

¹⁸³ Consultation régulière de la presse (notamment électronique) et les sites internet des opérateurs du commerce équitable à l'échelle internationale (FLO, WFTO, PFCE, magasins artisans du Monde, Fairness France, Fair trade USA...etc.)

4.2.1.1.2. Caractérisation du terrain de recherche et des unités d'analyse

Dans le but de mieux approcher empiriquement l'évaluation territoriale de la certification CE, nous avons décidé d'étudier notre terrain de recherche selon quatre niveaux d'analyse à savoir :

Au premier niveau, nous allons contextualiser la recherche à l'échelle du territoire de l'arganier au Maroc. À ce niveau sont repérées, décrites et analysées les coopératives qui sont certifiées CE parmi l'ensemble des coopératives d'argane au Maroc.

Au deuxième niveau, nous avons celui du groupement des coopératives (GIE) qui est le cas étudié. Le groupement est certifié pour le compte de toutes les coopératives qui le composent. À son niveau sont étudiés les effets économiques, sociaux et environnementaux de la certification CE en termes d'attentes des PP prises en compte par la certification.

Au troisième niveau, nous analysons les coopératives qui sont certifiées indépendamment de leur GIE et selon une autre norme du CE que celle du GIE. L'objectif est de mener une analyse comparative des effets induits par deux certifications différentes (Fair for Life et Max Havelaar).

Au quatrième niveau sont analysées les perceptions des acteurs du CE liés à l'activité des organisations étudiées.

4.2.1.2. L'étude de cas

Notre recherche portant sur l'évaluation de la certification CE selon l'approche territoriale des PP est une étude de type exploratoire. Nous montrons ici l'existence d'une instrumentation étoffée durant le processus de recherche et nous justifions nos choix méthodologiques. Pour ce faire, nous expliquons la mise en œuvre de notre stratégie d'accès au terrain avant de présenter les principales sources de données en se focalisant sur la méthode d'entretien semi-directif en tant que source principale de données.

4.2.1.2.1. La stratégie d'accès aux données

- ***La mise en œuvre de l'étude***

Les deux coopératives constituant notre cas ont été présentées dans le chapitre précédent et la justification de leur choix dans la section précédente. Il nous paraît essentiel d'expliquer notre

démarche d'échantillonnage et l'accès aux données internes des cas étudiés afin d'assurer la validité de notre étude.

La démarche est fondée sur la subjectivité du chercheur dans le jugement du choix des personnes enquêtées de manière à respecter les critères et les objectifs fixés pour la recherche (Royer & Zarlowski, 2014b). Cependant, la difficulté d'identifier de manière précise les acteurs concernés par l'étude nous amène à adopter la technique de la boule de neige (ou *stratégie d'échantillonnage séquentiel*) selon laquelle les premières personnes interviewées recommandent d'autres personnes et d'autres sources d'informations. La compréhension du phénomène au niveau d'une dimension sur le terrain révèle plusieurs éléments qui doivent être étudiés en relation avec d'autres dimensions (Royer & Zarlowski, 2014b).

Bien qu'il fasse l'objet de débats critiques¹⁸⁴, le cas unique est souvent mobilisé dans des recherches en management notamment dans les études longitudinales et des cas encadrés très riches en données pertinentes. En effet, l'étude d'un cas unique est souvent adoptée dans des recherches fondées sur des démarches interprétativistes et constructivistes et dans des recherches intervention où le chercheur est présent sur le terrain dans lequel il conçoit et propose des solutions thématiques (Royer & Zarlowski, 2014b).

L'étude d'un cas unique est justifiée dans des situations où on souhaite tester une ou plusieurs théories dans un cas critique ou étudier un phénomène rare (ou particulier) sur un cas à caractère extrême ou identifier les conditions et les circonstances d'une situation à partir d'un cas ordinaire ou révéler un phénomène fréquent, mais dont les données sont inaccessibles au chercheur ou encore étudier un phénomène dans une perspective longitudinale (Yin, 2015).

Adopter une approche fondée sur une étude de cas unique est tout à fait justifiée pour notre recherche dans la mesure où nous souhaitons tester l'approche territoriale des PP dans la gouvernance des organisations du CE afin de la confirmer, la remettre en question ou de la compléter. Notre recherche a débuté en 2017 par des entretiens exploratoires avec un groupement de coopératives, elle s'est transformée progressivement en recherche intervention à la demande des coopératives étudiées. Le temps a joué un rôle important dans l'établissement des relations de confiance entre le chercheur et les acteurs du terrain. Ce dernier est difficilement accessible du fait des facteurs à la fois linguistiques, culturels et géographiques.

¹⁸⁴ Ces débats existent principalement dans les courants de recherche positivistes.

Toutefois, des liens de confiance ont été noués entre le chercheur, les dirigeants des coopératives, les adhérentes et les autres acteurs sur le territoire. La recherche est ainsi inscrite dans une durée longue et dans une logique évolutive.

Cependant, notre volonté d'améliorer la validité des résultats de la recherche nous conduit à adopter un cas unique composé de plusieurs mini-cas et plusieurs répondants.

Bien que nous adoptons le principe de réplication de Yin (2014) quant à sa capacité à tester et construire des théories, nous considérons que le nombre de cas et d'acteurs étudiés doit permettre d'atteindre la saturation théorique des catégories.

Assimilée aux expériences multiples, la réplication vise à augmenter le nombre de cas étudiés afin de trouver des résultats similaires en cas de réplication littérale ou de résultats différents dans le cas de réplication théorique. Contrairement à Yin qui détermine *a priori* le nombre de cas qu'il faut enquêter dans chaque situation, notre démarche est fondée sur le principe de saturation théorique selon lequel le chercheur arrête son processus de collecte de données lorsqu'il ne trouve plus de données complémentaires apportant de nouveaux éléments et éclairages théoriques (Charmaz, 2006)¹⁸⁵.

Dans notre recherche, le choix justifié est celui d'un groupement de six coopératives, toutefois le nombre de coopératives à observer et le nombre de personnes à interroger au sein de ce même groupement ne sont pas fixés *a priori*. Le principe de réplication théorique nous conduit à sélectionner les deux coopératives Taitmatine et Ajdigue N'taguanine dans la mesure où elles présentent des contrastes aussi bien au niveau organisationnel qu'au niveau politique.

Le point de départ de notre échantillonnage qualitatif est le respect du principe de la représentativité théorique selon lequel la collecte des données sur le terrain est motivée par les concepts qui découlent du modèle théorique afin de repérer les personnes et les lieux pouvant maximiser les opportunités de découvrir de nouvelles sources de données pertinentes, des variations parmi les concepts et de densifier les catégories en fonction de leurs propriétés et de leurs dimensions.

¹⁸⁵ Cité par (Royer & Zarlowski, 2014b, p. 251) dans Méthodes de recherche en management: Vol. 4e éd. (p. 219-260).

Si des auteurs soulignent l'importance du caractère « typique » des éléments considérés dans une étude, c'est-à-dire des éléments considérés comme étant particulièrement « normaux » ou « fréquents » (Royer & Zarlowski, 2014b, p. 234) pour pouvoir généraliser les résultats des études aussi bien quantitatives que qualitatives à l'ensemble des acteurs dont ils sont typiques (Yin, 2004), d'autres auteurs considèrent au contraire que le caractère atypique des éléments dans l'échantillon est essentiel dans la mesure où il permet de questionner la pertinence de la recherche quant à la généralisation des résultats. Les terrains de recherche atypiques ou particulièrement différents de terrains conventionnels peuvent être des terrains très fertiles pour le développement des théories existantes, ainsi que l'opérationnalisation des nouvelles théories et des pratiques de management.

Notre étude de cas combine un acteur typique et deux acteurs atypiques. L'acteur considéré comme étant « typique » est une coopérative de producteurs certifiée selon l'une des normes du CE dans la mesure où la majorité des organisations de producteurs certifiées dans le monde sont des coopératives (cf. Chapitre 3 dans cette 2^{ème} partie). Notre recherche porte sur un groupement de six coopératives, elles sont toutes certifiées selon une même norme « Fair for life » et ayant des spécificités organisationnelles différentes. Dans le terrain de l'étude, toutes les coopératives sont certifiées soit selon la norme Fair for life soit selon la norme Fair trade international Max Havelaar, toutefois les deux mini-cas constitués par les deux coopératives Taitmatine et Ajdigue N'targuinine représentent la particularité d'être certifiées selon les deux normes à la fois. Les deux coopératives constituent donc deux cas atypiques ayant des spécificités organisationnelles différentes par rapport aux autres coopératives respectant la normalité. Les deux coopératives constituent ainsi une opportunité de comparer les effets de deux certifications différentes au sein d'une même organisation et de comparer par la suite les effets de deux certifications sur deux organisations différentes.

- ***Le protocole d'accès au terrain : relations entre le chercheur et le terrain***

Notre recherche, dont la dynamique est toujours en cours, a débuté en 2017 avec la responsable du GIE Targanine. Les relations de confiance qui se sont établies avec ce groupement et ses six coopératives membres ont été concrétisées par la signature d'une convention

d'accompagnement à la certification CE avec le soutien de l'association de scientifique Fairness- Africa (Cf. Annexe)¹⁸⁶.

Selon le protocole de recherche convenu, le GIE et ses coopératives membres acceptent que nous utilisions dans les travaux de cette recherche les données issues des documents internes et les observations de terrain recueillies pendant la réalisation de notre mission d'expertise. En contrepartie nous sommes engagés à aider le GIE à répondre aux exigences demandées par la certification, notamment en ce qui concerne l'étude d'impact du CE au niveau du GIE et ses coopératives, l'identification et la prise en compte des PP, l'évaluation d'un revenu décent, la détermination du prix juste.

Tableau 15: les principaux travaux réalisés dans le cadre de notre mission

Travaux réalisés	Méthodes utilisées	Période
Diagnostic et politique équitable : prise en compte des attentes des PP dans le CE.	Observations Entretiens semi-directifs	Janvier 2019- mars 2019
Évaluer le prix équitable dans la chaîne d'approvisionnement en fruit d'argane.	Documents internes Entretiens avec les producteurs de fruits d'argane	Décembre 2018 – mars 2019
Étude de l'impact du CE au niveau des coopératives du GIE Targanine	Observation directe Documents internes Entretiens avec les bénéficiaires du CE	Sept 2018 – Décembre 2018
Évaluation du revenu décent dans les coopératives du GIE Targanine	Entretiens semi-directifs Enquêtes par questionnaire	Juin 2019 – décembre 2019
Diagnostic de la biodiversité dans les zones d'intervention du GIE	Encadrement d'une ingénieure agronome chargée de réaliser ce travail	Janvier 2019- Juillet 2019

Source : notre convention d'accompagnement à la certification du GIE

La durée de notre mission a été initialement fixée pour une durée de 18 mois. Notre présence et notre intervention dans le GIE et ses coopératives ne sont pas spécifiées dans la convention, toutefois notre intervention dépend des demandes et des exigences du certificateur. La responsable commerciale et le responsable qualité du GIE sont les intermédiaires entre les auditeurs de Fair for life et le chercheur.

¹⁸⁶ La convention d'accompagnement à la certification commerce équitable signé avec le GIE Targanine est en annexe, de même que l'attestation de satisfactions exprimée par les responsables du GIE par nos travaux de recherche.

Notre statut sur le terrain est celui d'un chercheur qui participe, car nous avons été immergés dans les lieux du GIE et dans les deux coopératives qui sont nos deux mini-cas. Notre implication traduite par notre présence durable dans le terrain de recherche prend essentiellement trois formes :

Observation passive pendant des périodes où nous n'avons pas de travaux à réaliser dans le cadre de la mission, toutefois nous sommes autorisés à être présent dans l'organisation afin d'observer sa réalité quotidienne (production, réunions ...etc.) (Wacheux, 1996)

Observation participante, notre présence dans l'organisation est bien justifiée pendant des périodes de préparation d'audit et contrôle afin :

- de recueillir les informations nécessaires (les rapports d'audit et de contrôle, les procès-verbaux des réunions, le règlement intérieur, les documents comptables et financiers...),
- de discuter les résultats des études réalisées,
- et de collecter des informations complémentaires nécessaires.

Recherche intervention, notre intervention sur le terrain de recherche a pour objectif d'aider les coopératives du GIE en concevant et en proposant certains outils de gestion (estimation du prix d'achat juste, estimation du revenu décent, analyse des coûts de production...).

Les données collectées dans le cadre de notre mission d'accompagnement du GIE ont ainsi pu être complétées par plusieurs entretiens auprès des managers, des employés et des adhérentes des deux coopératives Taitmatine et Ajdigue N'Targuinine. Par ailleurs, des relations de coopérations ont été tissées avec les responsables des organismes publics locaux ce qui a permis d'effectuer, en 2019, plusieurs entretiens semi-directifs avec les responsables administratifs et techniques de l'ODCO, de l'ANDZOA et de la FIFARGANE.

4.2.1.2.2. Les sources de données

Les données collectées dans le cadre de notre mission d'accompagnement du GIE ont pu être complétées par plusieurs entretiens auprès des managers, des employés et des adhérentes des deux coopératives Taitmatine et Ajdigue N'Targuinine. Par ailleurs, des relations de coopération ont été tissées avec les responsables des organismes publics locaux, ce qui nous a permis d'effectuer en 2019 une série d'entretiens semi-directifs avec les responsables

administratifs de l'ODCO, de l'ANDZOA et de la FIFARGANE. Les données relatives à l'étude du revenu décent des employés salariés du GIE et ses coopératives membres sont des données quantitatives qui ont été collectées par enquête par questionnaire administré auprès de tous les salariés.

Les principales sources de données sont donc les suivantes : l'observation participante, les entretiens approfondis, la documentation et l'enquête par questionnaire.

- ***Observation participante des cas étudiés***

L'observation a constitué notre première source de données. La convention signée avec le GIE nous a permis de prendre le statut d'un observateur impliqué dans le processus de certification CE de l'activité de production de l'huile d'argane au sein du GIE et de ses coopératives membres. Notre rôle d'observateur dans les organisations coopératives est devenu donc public sans formellement prendre part dans leurs activités opérationnelles.

Selon les deux formes principales d'observations (à savoir l'observation participante et l'observation passive) le chercheur peut adopter l'un des quatre statuts suivants : participant complet, participant qui observe, observateur qui participe et observateur complet.

Notre statut sur le terrain est celui d'un « observateur qui participe », car notre rôle est très clair dans la convention d'accompagnement, les acteurs sont tous informés de notre mission dans les organisations étudiées. Pendant notre recherche nous nous rendons facilement dans les coopératives étudiées dont les responsables, les adhérentes et les employés sont très motivés pour collaborer. Notre accès aux coopératives étudiées est rendu facile par la responsable commerciale du GIE qui prépare d'avance nos déplacements et nos visites sur le terrain.

En plus, des relations de confiance qui ont été renforcées avec les dirigeants du GIE et ceux des deux coopératives, notre statut d'expert nous a permis d'obtenir la collaboration de tous les acteurs internes notamment les adhérentes qui sollicitent notre intervention dans le domaine de la formation et du soutien social.

L'observation porte essentiellement sur l'organisation du GIE qui se trouve à Agadir et sur les deux coopératives situées à Taroudant et Ait Baha. Notre position d'observation statique pendant l'exploration des structures organisationnelles devient dynamique pendant la réalisation des travaux de la mission.

En respectant les règles de la déontologie scientifique, notre présence dans les locaux des coopératives est fondée sur la collaboration dans le cadre d'un contrat gagnant-gagnant (le chercheur collecte les données dont il a besoin pour sa recherche et l'organisation bénéficie de son expertise pour répondre aux exigences de la certification). Après la conclusion du contrat, nous avons pu observer plusieurs événements soit pendant des moments clés du processus de certification (préparation de l'audit, débriefing) soit durant des périodes de routine, de manière à mieux comprendre le fonctionnement quotidien des coopératives, les relations sociales, et à repérer les non-dits au cours des entretiens.

Notre présence dans les organisations étudiées a été une occasion pour discuter d'une manière informelle avec les participants à propos de leur travail ainsi que de notre projet de recherche. Pendant les discussions informelles avec les différentes PP des organisations, nous avons veillé à ce que notre intervention soit dans leurs intérêts et ne pas exprimer aucun jugement susceptible d'influencer leur sentiment de rejet ou de méfiance tout en démontrant notre grand intérêt pour leurs activités.

Chaque observation d'un événement ou d'une activité doit donner lieu à une prise de notes soit sur place dans un endroit tranquille (généralement le bureau de la responsable commerciale) soit plus tard le soir à domicile. Cette technique de prise de notes nous a permis de collecter le maximum de données et de nous assurer que nous n'avons rien oublié.

Les faits marquants et les événements intéressants ont systématiquement été notés sur un fichier électronique. Les données recueillies ont été exploitées pour décrire le processus de certification CE, le comportement des acteurs, le déroulement des réunions, les mécanismes de gouvernance, l'exercice du pouvoir et la prise de décisions, et le climat général de l'organisation. Toutefois, certains échanges ainsi que les faits et gestes que nous estimons marginaux, par rapport à notre recherche, ont été supprimés de notre base de données.

La base de données ainsi constituée des notes d'observations sur les événements, les faits marquants, les activités, l'endroit et le moment, nous permettent de décrire l'environnement interne de l'organisation (activité et ce qui se passe dans les organisations) de comprendre son fonctionnement et de suivre ses relations avec les différentes PP sur le territoire dans lequel elle s'inscrit. En outre, la base de données permet au chercheur de mener des analyses et d'exprimer ses interprétations, ses perceptions et ses visions sur les données en fonction de la problématique de recherche. Elle est organisée selon les principaux axes de notre recherche.

- *Les entretiens semi-directifs*

La méthode de l'entretien, et plus précisément celle de l'entretien semi-directif centré, est l'une des méthodes les plus efficaces pour recueillir des données nécessaires dans une recherche qualitative. Par conséquent, elle est plus adéquate avec la méthodologie de notre recherche fondée sur l'étude de cas longitudinale. Toutefois, des entretiens sont utilisés pour compléter les données issues des entretiens semi-directifs.

Notre choix de l'entretien est justifié, car il constitue une technique appropriée dans une recherche à visée compréhensive et interprétative de l'évaluation de la certification CE selon l'approche territoriale des PP dans la gouvernance des organisations de producteurs certifiées CE.

Notre démarche interprétativiste, dont l'objectif est de comprendre la réalité organisationnelle telle que se la représentent les acteurs en leur demandant ce qu'ils en pensent, nous conduit à analyser le sens exprimé par les trois catégories d'acteurs interviewés (dirigeants, managers/employés ; femmes membres et responsables administratifs des organismes publics) en interprétant une réalité que nous percevons de manière empathique en tant que sujet connaissant.

Parmi les techniques d'entretien utilisées, nous avons opté pour l'entretien semi-directif centré (ESDC), car il nous semble le plus adéquat compte tenu de la qualité des données recherchées. Ce mode d'entretien nous permet de collecter des informations très nombreuses, détaillées et de bonne qualité sur les axes de recherche auprès du répondant. Ce dernier est moins influencé, ce qui garantit l'absence de biais et donc la validité scientifique de notre recherche.

Les entretiens effectués dans le cadre de cette recherche se fondent sur des guides établis préalablement selon les axes de la recherche et les besoins en données. Le déroulement de l'entretien est commencé par une phase directive préparée d'une manière rigoureuse afin de mettre en confiance le répondant qui peut avoir une certaine réticence par rapport à sa participation à une recherche. La phase directive commence par la phrase d'entame permettant d'attirer l'intention du répondant sur notre recherche et sa relation avec son activité, son métier, sa fonction, son organisation, etc.

La deuxième phase de nos entretiens est moins directive dans la mesure où nous laissons le répondant s'exprimer librement dans son propre langage. Notre rôle consiste à poser des

questions ouvertes et orienter le répondant par des reformulations et des relances suivant des thèmes génériques contenus dans le guide d'entretien. Cette phase est aussi l'occasion de recueillir des données complémentaires et soulever des questions pertinentes auxquelles nous n'avions pas pensé auparavant.

La méthode de l'ESDC, constituant notre source principale de données, nous a permis donc de concilier la collecte des données liées directement à la problématique de la recherche auprès du répondant, d'une part, et de faire remonter d'autres informations ou thèmes qui émergent du terrain d'autre part. Elle correspond parfaitement au positionnement compréhensif et exploratoire de notre recherche, bien qu'elle soit complétée par deux enquêtes par questionnaire, des observations et des recherches documentaires.

Dans le but de réussir cette méthode de l'ESDC, des relations de confiance ont été établies avec chaque personne enquêtée pour qu'elle puisse s'exprimer librement et nous fournir le maximum de données et nous proposer d'autres personnes/organisations pouvant être des sources d'informations complémentaires dans le cadre de notre recherche.

Trois séries d'entretiens ont été effectués auprès du GIE et des deux coopératives pendant les phases exploratoire et approfondie de la recherche. La première série regroupe des entretiens semi-directifs effectués auprès des dirigeants et des managers/employés du GIE d'une part, et ceux des deux coopératives d'autre part. La deuxième série porte sur des entretiens collectifs effectués auprès des femmes membres de chacune des deux coopératives (entretiens collectifs). La troisième série des entretiens semi-directifs a été effectuée auprès des responsables administratifs de l'Office de Développement de la Coopération (ODCO), de l'Agence Nationale pour le Développement des Zones Oasiennes et de l'Arganier (ANDZOA) et de la Fédération Interprofessionnelle de la Filière d'Argane (FIFARGANE).

- ***Les entretiens semi-directifs avec les dirigeants et les managers/employés du GIE***

L'entrée dans le GIE en 2017 a été suivie par deux entretiens successifs approfondis avec la responsable administrative et commerciale du GIE. Le premier entretien d'une durée de 2 heures a été effectué dans le bureau de la responsable commerciale dans l'administration du GIE à Agadir, il nous a permis de comprendre l'organisation du GIE, son fonctionnement, ses points forts, ses contraintes, les normes et les labels de qualité utilisés mais aussi une partie très importante des spécificités du projet du CE et développement durable dans le GIE.

Le deuxième entretien qui a durée 2h 30 et effectué dans les mêmes conditions que le premier a pour objectif d'évaluer l'impact du CE sur la performance globale du GIE. Il est fondé sur un guide préétabli et composé d'une consigne initiale et des questions organisées selon les cinq axes portants essentiellement sur les motivations du choix et les obstacles du CE, les effets du CE sur la performance économique, les changements organisationnels induits par le CE et les impacts sociaux et environnementaux du CE.

La date et l'heure de l'entretien ont été discutées et fixées par téléphone avec l'interviewée. Le guide d'entretien a été envoyé par mail quelques jours avant la date fixée à l'intéressée pour qu'elle puisse préparer les réponses aux questions. Les données fournies par la répondante ont été notées immédiatement sur le guide préétabli pour faciliter cette opération.

D'autres entretiens non directifs ont été réalisés avec les dirigeants, les managers et les employés du GIE notamment les membres du CA, le responsable qualité (un ingénieur agronome) et les techniciens du laboratoire. Les données pertinentes issues de ces entretiens sont notées chaque fin de journée après la réalisation de l'entretien.

Tableau 16: Nombre de personnes interviewées et durées des entretiens selon les thèmes traités au niveau du GIE

Principaux thèmes traités	Interviewé	Nombre entretiens		Durée totale
		Semi-directif	Non directif	
- Impact du commerce équitable - La prise en compte des PP dans la certification CE - évaluation du revenu décent dans le GIE et ses coopératives membres - effets de la certification CE sur la gouvernance au niveau du GIE et au niveau de ses coopératives. - estimation du prix équitable d'achat de fruit d'argane	Responsable Commerciale	3 - 9h	2 - 3h	5- 12h
- Axes stratégiques du GIE - La politique du CE du GIE - Relation entre le CE et DD et RSE	Membre du conseil d'Administration	-	1	1- 1h
- Processus de certification CE et ses spécificités - Principales difficultés au niveau de la certification	Ingénieur Agronome		2 - 2h30	2- 2h 30
- Politique de stockage de matières premières et de produits finis Processus d'exportation - Conditionnement - Processus de production	Employé du laboratoire		1	1- 2h
Total		4 (10h 30 min)	5 (7h)	17 h 30

▪ *Les entretiens avec les dirigeants des deux coopératives T et AT*

Pour compléter les données recueillies au niveau du GIE, la responsable commerciale nous a recommandé les deux coopératives T et AT, car elles représentent deux modèles organisationnels ayant deux styles de management contrastés. La coopérative T est gérée par le conseil d'administration en collaboration directe avec une responsable commerciale qui travaille sous sa responsabilité, tandis que la coopérative AT est structurée de manière différente, car le conseil d'administration a délégué ses attributions au directeur général qui chapeaute toutes les fonctions opérationnelles de la coopérative. Lors de notre entretien, les deux coopératives sont en cours de leur première certification Fair trade Max Havelaar.

Les conditions du déroulement de l'entretien avec le directeur général de AT ont été très particulières. L'échange par téléphone avec le répondant nous a permis d'obtenir non seulement son accord pour l'entretien, mais aussi sa convocation à visiter la coopérative et à se rendre sur les lieux de travail.

À la suite de cette convocation, nous avons passé (le doctorant et son co-directeur de thèse marocain) une journée de recherche très fructueuse au sein de la coopérative. L'entretien a été réalisé dans le bureau du DG. Ce dernier - qui a imposé le protocole du déroulement de l'entretien - est entouré par son staff administratif et technique (responsable qualité, responsable commerciale, comptable, ...).

Pour mener à bien cet entretien, nous avons mis en place un plan d'entretien qui comprend en plus des thèmes que l'on vise à explorer (guide d'entretien), les techniques communicatives et d'intervention visant à maximiser l'information obtenue sur chaque thème.

L'entretien a débuté par une consigne initiale privilégiant des questions relativement basiques et générales afin de mettre notre interviewé en confiance. Après avoir écouté notre présentation du cadre général de notre recherche et ses objectifs scientifiques, le directeur a commencé à parler de l'histoire de son organisation, sa création, son fonctionnement, les difficultés qui ont été rencontrées au démarrage du projet et sa stratégie pour y faire face. Ensuite, nous avons orienté le discours du répondant suivant les grands axes thématiques du guide dépendant des objectifs et des caractéristiques de l'enquête. Malgré son niveau de formation primaire, le DG est une personne charismatique qui a cumulé une grande expérience dans le domaine de la gestion et du commerce avec un esprit entrepreneurial remarquable. Il se limite à répondre aux questions portant sur les grands axes de la stratégie de la coopérative, de la gouvernance et les

relations du GIE avec les acteurs externes...etc. Concernant les questions portant sur les activités opérationnelles, le DG délègue la parole à ses collaborateurs - chacun selon sa spécialité - pour nous répondre. Pendant l'entretien, nous intervenons pour reformuler certaines questions en langue amazighe afin de nous assurer que les répondants comprennent bien les questions, ce qui a permis de traiter de nombreux thèmes. Nos thèmes peuvent être regroupés en deux grandes familles : la gouvernance par les PP dans la coopérative et la certification CE comme outil de cette gouvernance.

Dans l'objectif de clarifier le rôle de la certification CE dans la gouvernance de la coopérative, nous avons une liste de questions classées selon les quatre principaux axes suivants : la relation entre le CE et la gouvernance des coopératives (axe 1), le pouvoir et la gestion démocratique de la coopérative (axe2), la communication et la transparence (axe 3), la formation (axe 4).

Après un repas de déjeuner dans la coopérative, nous avons mené une visite guidée dans les locaux et les ateliers ce qui a permis d'observer le processus de production de l'huile d'argane et d'autres produits de territoire comme l'Amelou (une pâte à base d'amandes et de miel), le miel et les huiles végétales. La visite a été également l'occasion d'échanger des idées et des informations avec les employés de la coopérative, ces derniers ont exprimé un besoin en formation notamment dans le domaine du CE.

Au niveau de la coopérative T, un premier entretien non directif a été effectué par téléphone avec la présidente de la coopérative. Cette dernière, qui était en congé de maternité, nous a mis en relation avec la responsable de la coopérative qui a accepté de répondre à notre entretien au sein de la coopérative située à environ 100 km de la ville d'Agadir.

Pour bien préparer l'entretien le même guide que celui utilisé chez AT a été envoyé à la responsable commerciale avant la date prévue pour l'entretien. L'interviewée nous a réservé une après-midi au sein de sa coopérative au village de Tiout pour effectuer l'entretien. Une fois arrivés à la coopérative, la répondante nous a guidés (le doctorant et son co-directeur de thèse marocain) pendant la visite et l'observation des différents services et ateliers de la coopérative avant de nous accueillir dans son bureau.

Contrairement au DG de la coopérative AT, la responsable a une formation universitaire supérieure, toutefois elle est nouvelle dans le domaine du commerce et du mangement car elle

vient d'intégrer la coopérative pour remplacer une directrice qui a démissionné pour rejoindre son conjoint à l'étranger.

Malgré sa courte expérience (1 an et quelques mois), la responsable est très ouverte à toutes nos questions, afin de guider l'entretien facilement d'une manière interactive en utilisant le plan d'entretien préétabli. L'entretien a débuté par une discussion à propos du sujet du CE, ses impacts sur les groupes marginalisés et ses perspectives de développement dans la filière d'argane. La répondante nous a donné des réponses très riches, ceci a facilité l'orientation de l'entretien vers les thèmes du guide qu'elle a abordé spontanément.

Nos interventions pendant l'entretien ont eu pour objectif de cadrer l'entretien, d'éviter de perturber la réponse de l'interviewée, de l'accompagner dans l'approfondissement de ses réponses, de simplifier les questions dans le langage courant. Pour ce faire, nous avons utilisé des formes de relance par des expressions verbales (oui...) et gestuelles (mouvement de la tête), la reformulation résumée, le recentrage et la relance pour approfondissement (Romelaer, 2005), tout en veillant à introduire le moins de biais possible dans les réponses de l'interviewée.

Les réponses fournies par la répondante sont très riches, et les questions pour lesquelles elle ne disposait pas assez d'informations ont été discutées ultérieurement par téléphone et par mail en échangeant des documents fournissant plus de données sur les questions. Au-delà des données collectées, l'entretien a été une occasion de collaboration mutuelle avec la responsable commerciale, car elle a sollicité notre soutien en matière de réponses aux exigences de la certification Fair trade Max Haveelar.

En respectant le principe de l'inséparabilité du savoir sur le phénomène et des relations entre les acteurs (Hatchuel, 2001), nous avons tenté de comprendre les représentations venant des deux coopératives reliées à la certification CE comme outil de gouvernance. Les thèmes couverts sont ainsi les mêmes, mais il a été demandé aux interviewés de répondre en tant que PP du CE, y participant suivant diverses motivations et modalités, et influençant son champ organisationnel.

Tableau 17: les dirigeants/managers interviewés et les durées des entretiens selon les thèmes traités au sein des deux coopératives T et AT

Principaux thèmes traités	Organisation	Interviewé	Nombre entretiens		Durée totale
			Semi-directif	Non directif	
- Relation entre les pratiques du CE et la gouvernance des coopératives, - Pouvoir et gestion démocratique - Communication et transparence - Formation Effets économique, social et environnemental induits par le CE La gouvernance démocratique dans les coopératives Perspectives d'avenir du CE	AT	Directeur général	1 - 3h	2 - 3h	3 - 6h
		Managers/employé	-	1-4h	1-4h
	T	Présidente	-	1	1- 1h
		Responsable commerciale	1- 3h	1- 2h	2- 5h
Total			2 -6h	5 - 10h	16 h

Traiter la question de la réalité de la participation des groupes marginalisés (notamment les producteurs et travailleurs) implique de croiser les données issues des entretiens avec les dirigeants, managers et employés des deux coopératives avec celles fournies par les producteurs et travailleurs qui constituent la visée de la certification CE.

▪ ***Entretiens avec les femmes membres des deux coopératives***

Contrairement aux entretiens avec les dirigeants qui ont été des entretiens individuels, les entretiens avec les femmes adhérentes ont été effectués collectivement, car les entretiens individuels ne sont pas envisageables pour des raisons culturelles.

Pour chacune de ces coopératives, le nombre de membres s'élève à une centaine d'adhérentes. Les femmes membres de la coopérative AT sont issues majoritairement d'une même grande famille qui compose l'essentiel d'un village, tandis que celle de la coopérative T sont issues des différentes familles d'un même grand village. À elles deux, ces deux coopératives représentent près du tiers des adhérentes du GIE, qui regroupe six coopératives (537 adhérentes au total) dans un rayon de 200 km autour d'Agadir. Les adhérentes sont exclusivement des femmes pauvres, femmes mariées dont le mari est chômeur, célibataires, divorcées ou veuves (à T 60% sont célibataires, divorcées ou veuves, 80% à AT).

Les entretiens dans les deux coopératives ont été réalisés dans des conditions très particulières dans la mesure où les femmes interviewées sont quasi-analphabètes et s'expriment uniquement en dialecte local (Tamazight).

En ce qui concerne l'entretien avec les adhérentes de la coopérative AT, l'entretien est organisé sous forme d'une réunion autour d'une table ronde dans une salle au sein de la coopérative avec la présence du DG. Ce dernier a préalablement sélectionné les trois femmes interviewées, car la plupart des femmes adhérentes sont absentes, elles ont été temporairement engagées à la récolte de céréales.

À la coopérative T, l'entretien avec les femmes adhérentes s'est déroulé dans l'atelier de concassage des noix d'argane pendant que les femmes, assises par terre, sont en train de travailler. Le chercheur est assis par terre avec elles. C'est un entretien collectif. Trente femmes sont dans l'atelier, toutefois seulement douze participent à la conversation.



Le même guide que celui utilisé avec les dirigeants a été utilisé dans l'entretien avec les femmes membres, toutefois les conditions du déroulement ne sont pas les mêmes en raison des statuts, de la culture de chacun. Le but est de traiter les mêmes thèmes par le croisement des données issues des deux catégories d'acteurs.

Tableau 18: les entretiens semi-directifs avec les femmes membres des coopératives AT et T

Principaux thèmes traités	Organisation	Interviewées	Nombre entretiens		Durée totale
			Semi-directif	Non directif	
- Relation entre les pratiques du CE et la gouvernance des coopératives, - Pouvoir et gestion démocratique - Communication et transparence - Formation - Effets économique, social et environnemental induits par le CE - La gouvernance démocratique dans les coopératives - Perspectives d'avenir du CE - La politique sociale de la coopérative	AT	3 femmes membres de la coopérative en présence du DG	1 - 3h	2	1 - 3h
	T	Femmes adhérentes dans l'atelier de concassage de la coopérative	1 – 3h 30	-	1- 3h 30
		Femmes non-membres dans un atelier externe de la coopérative		1- 2h	1- 2h
Total			2 -6h 30	1- 2h	3- 8 h 30

▪ *Entretiens avec les représentants des organismes publics locaux*

Dans une approche territoriale des PP, il convient de traiter la question des capacités transformationnelles directes et indirectes engendrées par le CE - qui constituent sa raison d'être sur le territoire- non seulement des conditions de vie des petits producteurs et travailleurs, mais également des relations socio-économiques locales et/ou globales. Cette démarche implique de croiser les résultats des recherches sur les producteurs membres des coopératives et leur groupement avec les données issues des entretiens avec les représentants des collectivités locales chargées du développement à la fois des coopératives, des activités de production d'huile d'argane, et de l'aménagement du territoire dans lequel vivent ces producteurs. Pour ce faire, nous avons mené une enquête sur les impacts du CE à l'échelle du territoire auprès des responsables administratifs de ces organismes.

Parallèlement aux travaux d'enquête auprès des coopératives étudiées, nous avons entretenu des relations de collaboration scientifique avec les organismes concernés, ce qui nous a permis d'effectuer une série d'entretiens semi-directifs avec les responsables administratifs et techniques de l'Office de Développement de la Coopération (ODCO) et de l'Agence Nationale pour le Développement des Zones Oasiennes et de l'Arganier (ANDZOA) ainsi qu'avec le président, le conseiller et une assistante de la Fédération Interprofessionnelle de la Filière

d'Argane (FIFARGANE). Les principaux axes des entretiens s'articulent autour de la perception qu'ont les représentants de ces organismes des capacités du CE à transformer durablement les relations socioéconomiques à l'échelle du territoire de l'arganier.

L'entretien avec les trois organismes se fonde sur un guide d'entretien composé de plusieurs questions ouvertes et classées selon trois axes.

Le premier axe porte sur les relations de chaque organisme avec les coopératives, leur perception de la certification CE et leur éventuelle intervention dans les processus de certification des coopératives selon les normes du CE.

Le deuxième axe vise à évaluer les impacts : économique, social et environnemental du CE dans le territoire de l'arganier à travers l'expérience des répondants et leurs interventions dans le domaine de l'accompagnement et du soutien aux coopératives.

Le troisième axe porte sur l'évaluation par les interviewés de la gouvernance démocratique dans les coopératives certifiées CE notamment par rapport aux autres coopératives qui ne sont pas certifiées. En outre, cet axe vise à vérifier si les PP désignées par les dirigeants des coopératives bénéficient réellement des avantages du CE.

L'entretien avec le responsable administratif de l'ODCO a été un entretien individuel dans son bureau dont la durée est d'environ 3 heures. À la suite de plusieurs échanges téléphoniques et électroniques avec l'interviewé, ce dernier nous avait retourné par mail le guide rempli. L'entretien en face à face a donc été l'occasion de discuter en profondeur les réponses fournies par l'interviewé.

Au niveau de l'ANDZOA, l'entretien d'une durée de 3 H a été mené auprès d'une ingénieure agronome dans une salle de réunion au siège de l'ANDZOA. Les données collectées ont été notées sur le guide préalablement établi et qui avait été préalablement envoyé par mail à l'interviewée.

L'entretien effectué au niveau de la FIFARGANE a été un entretien collectif d'une durée de 2h30 avec son président dans son bureau en présence de son conseiller (ingénieur agronome) et une assistante administrative. L'interlocuteur principal est le président, toutefois le conseiller est souvent intervenu pendant l'intervention du président ce qui a constitué une difficulté à gérer, car il éludait les questions. Notre compréhension préalable des conflits qui existent entre

les acteurs de la filière d'argane nous a permis de gérer la situation, mais il nous a fallu des négociations très longues pour convaincre le conseiller de l'importance de notre projet de recherche et que notre mission est purement scientifique, au-delà des conflits que connaît la filière d'argane actuellement.

Les trois entretiens ont été tous réalisés en présence du co-directeur de thèse marocain, Monsieur Khalid Bourma.

Tableau 19: Entretiens avec les représentants des collectivités locales dans le territoire de l'arganier

Organisme	Interviewés	Type d'entretien	Durée
ODCO	Responsable administratif	Individuel	3 h
ANDZOA	Ingénieure Agronome	Individuel	3 h
FIFARGANE	Président Conseiller technique Responsable administrative	Collectif	2h30
Total			8h 30

- *Autres sources complémentaires de données*

L'avancement de la recherche impose de recourir aux autres sources complémentaires de données notamment les documents internes et externes des organisations étudiées et l'enquête complémentaire par questionnaire auprès des salariés du GIE et de ses coopératives membres.

- **La documentation**

La documentation est une source de données utilisée tout au long de la recherche, toutefois en phase approfondie cette source s'est avérée importante pour accéder aux données notamment à l'intérieur des organisations étudiées. En outre, les documents officiels émanant des organismes publics nationaux¹⁸⁷ et internationaux¹⁸⁸ ont été régulièrement consultés.

¹⁸⁷ Nous consultons régulièrement les documents disponibles sur les sites internet des organismes dont l'activité est lié à notre projet de recherche comme le site internet de l'ODCO, de l'ANDZOA, du Haut-Commissariat au Palan, le ministère de l'économie et des finances, le ministère de l'agriculture...etc.

¹⁸⁸ Nous consultons les documents offerts sur les sites internet des principaux organismes internationaux du commerce équitable à savoir celui de la PFCF, FLO, Andines, Fair for Life, Fair USA, WFTO, Artisans Magasin du Monde, IAC...etc.

À l'intérieur des organisations étudiées, nous avons recueilli des données documentaires pendant notre observation du terrain ou notre intervention dans le processus de certification afin de répondre aux besoins spécifiques de notre recherche. Ce sont principalement :

- Des documents juridiques (Statuts, règlements intérieurs, procès-verbaux des réunions...etc.) ;
- Des documents organisationnels et financiers (structures organisationnelles et organigramme, liste détaillée des coopératrices, tableaux des coûts, Fiches de stocks...etc.) ;
- Des documents de qualité : manuel de procédures, les rapports d'audits et de contrôle de la certification CE ;
- Des documents divers : tableaux de répartition du fond social, listes des adhérentes, rapport d'études effectuées, brochures...etc.

Par rapport aux objectifs de la recherche, nous avons continué de collaborer avec les organismes publics participant à notre étude au niveau du territoire de l'arganier, ce qui nous a permis d'accéder aux documents qui ne sont pas disponibles sur leurs sites internet. Ainsi, l'ODCO nous a envoyé des listes actualisées et détaillées comportant des données relatives aux coopératives d'argane (nom, nombre d'adhérents, adresses, date de création... etc.), le projet de loi sur le CE (en annexe). À la suite des entretiens menés au niveau de l'ANDZOA, de nombreux documents nous ont été reçus à savoir les différents textes de loi, les contrats programmes, les différents projets menés par l'ANDZOA en collaboration avec d'autres acteurs nationaux et internationaux...etc.

Par ailleurs, l'évaluation du revenu décent des salariés du GIE et de ses coopératives imposées par la certification Fair For life nous amène, dans le cadre de notre mission, à accéder aux données statistiques de la direction régionale du Haut-Commissariat au Plan d'Agadir. Les données statistiques portent essentiellement sur les conditions de vie dans le territoire de l'arganier, les structures des ménages marocains, l'évolution de l'indice des prix, du taux d'emplois et du sous-emploi dans la région...etc.

- ***Recherche quantitative pour estimer le salaire décent des employés : enquête par questionnaire***

Répondre à l'exigence d'évaluer le revenu décent des employés au sein du GIE et de ses coopératives membres a fait partie du protocole de recherche, même si ce thème est

périphérique par rapport à notre questionnement. En effet, c'est cette interaction entre l'association de recherche et les coopératives qui nous a donné accès à des données privées jusqu'ici inaccessibles. Elle nous a aussi permis d'avoir accès à des acteurs du territoire concerné par l'activité des coopératives, mais impossible à joindre autrement. L'enquête menée pendant l'été 2019 par questionnaire auprès de 26 salariés des coopératives adhérentes au GIE est présentée ici, pour donner un aperçu du contexte social sur le territoire dans lequel se déroule l'activité des coopératives. Le questionnaire, composé de 51 questions regroupées en 3 principaux axes, est codifié pour faciliter le traitement informatique des données, il est testé et validé auprès de 3 salariés du GIE avant d'être administré. Les méthodes d'administration utilisées sont :

- Le face à face en se présentant auprès du salarié enquêté dans son lieu du travail, l'avantage de cette technique est qu'elle permet, en plus de remplir rapidement le questionnaire, de recueillir d'autres données complémentaires et des perceptions des personnes interrogées (16 questionnaires).
- L'administration par téléphone est utilisée avec certains salariés des coopératives ou ceux qui ne sont pas présents dans leur lieu du travail pendant la réalisation de l'enquête (10 questionnaires).

Les employés sont sélectionnés de manière à ce que les différentes zones d'intervention des coopératives soient représentées. Les quatre zones étudiées sont les zones d'intervention des coopératives du GIE à savoir Agadir centre et région (zone 1 où vivent les travailleurs du GIE), Ait Baha- Chtouka (Zone d'intervention de deux coopératives Targant et Ajdigue ntarginine), Imessouane et Imouzzar (Zone d'intervention des coopératives Toudart et Tagmat) et Drarga, Azerarag, Agadir (Zone géographique de Taitmatine).

4.2.2. Analyse des données

Cette sous section a trait au dépouillement des données collectées dans le GIE et les coopératives étudiées, ainsi qu'à leur traitement informatique.

Les données qualitatives sont très pertinentes, car elles permettent, notamment dans un contexte local, de décrire et d'expliquer de manière riche et fondée le phénomène auquel on s'intéresse (M. B. Miles & Huberman, 2017). Dans la mesure où le contexte de l'étude de cas est ambigu,

l'objectif d'améliorer la qualité des résultats de l'étude nous a conduits à contextualiser la recherche par enquête quantitative dans le chapitre suivant.

Dans la mesure où les données qualitatives sont très nombreuses, très multiples, volumineuses et parfois contradictoires, il nous est essentiel de formuler clairement les méthodes d'analyse à utiliser afin d'assurer la qualité des résultats de l'étude en minimisant le risque d'erreur et d'interprétation erronées (Wacheux, 1996).

4.2.2.1. Le choix de l'analyse de contenu thématique

Au-delà de l'exigence scientifique visant la validité des résultats de la recherche, nous nous sommes basés plutôt sur la fidélité du protocole de recherche et sa capacité à expliquer les différentes situations observées (monde empirique brut) à partir de l'analyse de sens. Pour ce faire, notre démarche consiste d'abord à réduire les données, les catégoriser et les mettre en relations avant de procéder à la configuration, à la description et aux explications nécessaires.

Puisque notre recherche est fondée principalement sur des données qualitatives issues des entretiens semi-directifs complétées par des données contenues dans des documents internes, l'approche adoptée est celle dite de l'analyse de contenu.

Les données issues des entretiens, des observations et des rapports d'audits sont retranscrites afin de faciliter l'analyse informatique du contenu. Dans notre étude de cas, la recherche se fonde sur le contenu thématique de la communication au sens de Bardin (2013) selon lequel l'analyse de contenu est « *Un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages.* » (Bardin, 2013a, p. 47).

La démarche ainsi choisie porte sur l'analyse de contenu à la fois des entretiens retranscrits, des comptes rendus des observations et des rapports utilisés, elle se focalise sur la signification que donnent les acteurs aux différents axes de notre recherche. En plus de l'analyse des discours produits par les interviewés que nous avons retranscrit littéralement, l'analyse a été étendue de manière systématique aux données complémentaires portant sur les mêmes axes de recherche et représentant une homogénéité très importante avec les entretiens. Il s'agit des données reportées dans les rapports d'audit et de contrôle, celles contenues dans des comptes rendus

d'observation du terrain et celles issues d'autres documents internes (présentation des projets...). À titre d'exemple, l'identification des attentes des PP implique de repérer les différents intérêts dans les entretiens, mais aussi dans les documents de projets réalisés en collaboration entre les coopératives étudiées et les organismes publics dans le territoire de l'arganier. Cette analyse a permis de constater que les attentes des différentes PP sont convergentes et portent essentiellement sur la nécessité de soutenir les femmes productrices d'argane.

Notre démarche d'analyse de contenu est à la fois singulière et thématique dans la mesure où elle porte dans un premier temps sur la cohérence de chaque entretien dont les données sont préalablement organisées selon des axes thématiques, avant de passer dans un deuxième temps à l'analyse inter-entretien visant une cohérence thématique. Ainsi, l'analyse inter-entretiens vise à vérifier la cohérence des données dans différents sens, c'est-à-dire la cohérence des entretiens auprès des interviewés internes des coopératives étudiées et celle des entretiens internes avec ceux auprès des acteurs externes.

Notre processus d'analyse de contenu passe principalement par deux grandes phases : une première phase de pré-analyse pendant la collecte des données et une deuxième phase d'analyse distanciée des données en utilisant le logiciel de traitement des données qualitatives Nvivo.

4.2.2.2. La phase de pré-analyse du contenu thématique

La première phase d'analyse qualifiée de pré-analyse a débuté en parallèle avec le recueil des données pendant les phases exploratoires et approfondie. Cette première étape est une étape d'organisation au sens de Bardin (2013), car elle correspond à une période d'intuitions permettant de cadrer et affiner la recherche à travers la détermination des indicateurs et des points de repère (Bardin, 2013b). Cette première étape nous a permis de mettre en œuvre un plan flexible et qui peut être modifié selon l'avancement de la recherche en fonction des allers-retours entre le terrain et la théorie. En effet, la recherche a débuté initialement par des études de cas des coopératives afin d'en évaluer la certification commerce dans une approche territoriale des PP, toutefois il apparaît que la recherche doit être contextualisée géographiquement et institutionnellement dans le territoire dans lequel elle s'inscrit. Pour ce faire, nous avons tissé des relations avec des acteurs locaux, et ce afin d'identifier certains paramètres et d'autres acteurs susceptibles d'enrichir notre recherche. Cette phase nous a conduit donc à stabiliser le plan d'évaluation.

Si des auteurs distinguent entre l'analyse thématique inductive ou enracinée de l'analyse thématique déductive ou conceptuelle, notre démarche se fonde sur une approche hybride combinant les avantages des deux approches.

En effet, l'approche inductive consiste à repérer de manière continue des thèmes, pouvant être des thèmes complémentaires ou divergents, suivant l'analyse du corpus du texte. Les thèmes ainsi déterminés sont ensuite organisés en arbre thématique qui ne sera achevé qu'à la fin de l'analyse. L'analyse déductive, fondée sur une approche hypothético-déductive, consiste à repérer les parties de textes correspondant aux différents thèmes préalablement établis à partir du cadre théorique de la recherche.

L'analyse inductive apparaît très complexe bien qu'elle ait l'avantage de permettre une analyse plus fine et riche, tandis que l'analyse déductive a l'inconvénient d'être très rigide et peut ignorer des données qui ne correspondent pas à aucun thème de la liste des thèmes préétablie bien qu'elles soient très pertinentes. Par conséquent, nous avons opté pour une approche dite hybride afin de faire face aux inconvénients de chaque démarche (Karoui, 2012).

4.2.2.3. La phase de l'analyse distanciée du terrain : utilisation du logiciel Nvivo

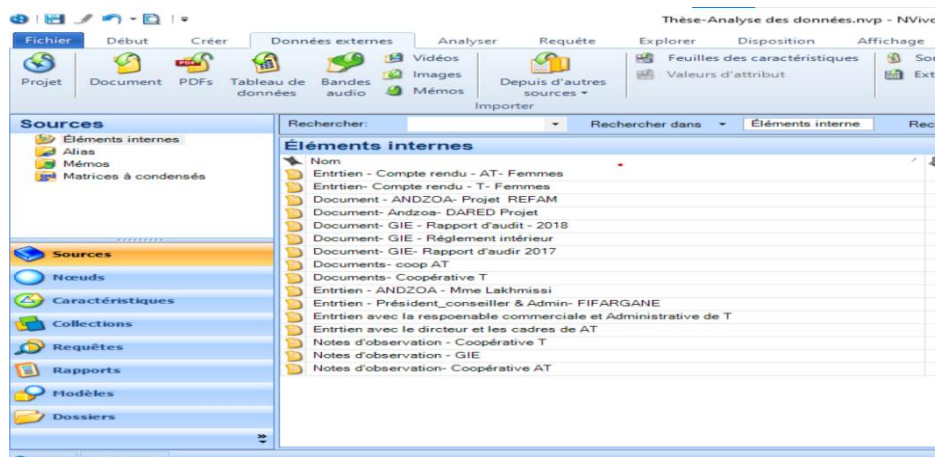
4.2.2.3.1. Enregistrement et organisation des données

Pour mener à bien notre analyse du contenu thématique, nous avons recours au logiciel d'analyse des données qualitative Nvivo 10 qui nous a aidé à organiser les grandes masses de données textuelles, à les synthétiser et à en extraire les thèmes importants et des informations pertinentes avec la possibilité de les mettre en structures et des enchaînements adéquats. Ainsi, le logiciel Nvivo10 a l'avantage de pouvoir synthétiser la démarche et de repérer ou extraire rapidement les informations essentielles à travers des fonctions automatiques (Karoui, 2012; Paillé & Mucchielli, 2012).

Dans la mesure où les données collectées sont très nombreuses et volumineuses, le logiciel Nvivo nous a servi à en gérer la complexité. Les données ainsi collectées sont importées dans le logiciel selon leurs sources. Les données des entretiens ont été enregistrées dans des dossiers créés pour chaque catégorie d'interviewés (dossier des entretiens avec les dirigeants et managers, dossier des entretiens auprès des femmes adhérentes et dossier pour les entretiens avec les organismes publics). D'autres dossiers ont été créés pour regrouper les notes

d'observations de chaque organisation (notes d'observations du GIE et des coopératives T et AT). Les données documentaires sont aussi enregistrées dans des dossiers nommés selon l'organisation qui nous les a fournies.

Figure 24: organisation des données dans Nvivo

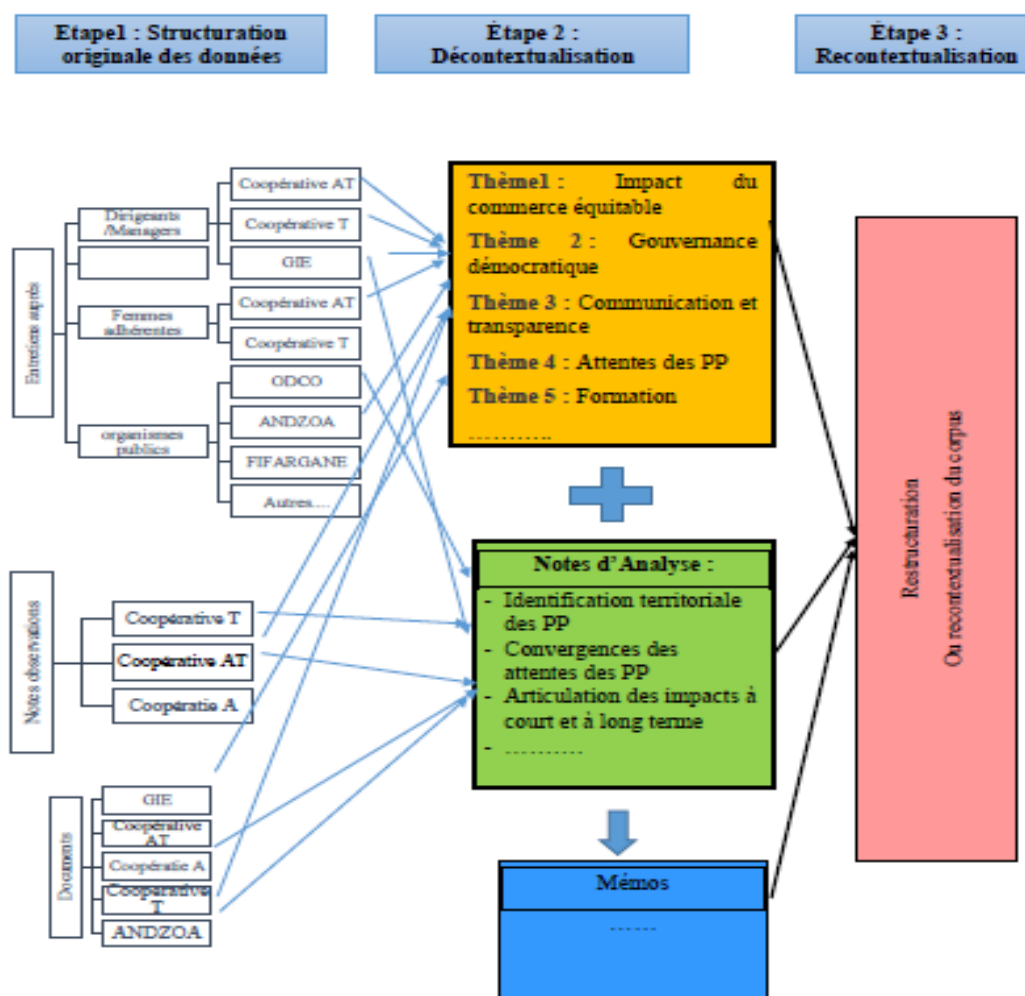


Les documents ainsi enregistrés sont ensuite analysés de manière singulière pour vérifier l'homogénéité des données qu'ils contiennent. Vu la masse volumineuse des données collectées, NVivo10 nous a permis d'importer les données enregistrées dans des documents, de les coder, de les trier et de les classifier. En outre, NVivo permet de créer des liens entre les documents importés.

Notre démarche d'analyse des données par le logiciel NVivo se fonde sur une logique de contextualisation et de recontextualisation de corpus des données (Deschenaux & Bourdon, 2007) en passant par trois principales étapes décrites dans le schéma ci-dessous.

Les données ainsi classées et structurées de manière hiérarchique (étape 1) selon leurs sources (entretiens, observation ou documents) sont ensuite analysées de façon transversale afin de repérer les textes correspondants aux thèmes préétablis et de déterminer d'autres thèmes importants par rapport aux objectifs de la recherche (étape 2). L'analyse des différents thèmes nous conduit à établir un ensemble cohérent de raisonnements afin de pouvoir apporter des éléments de réponses aux questions de recherches soulevées (étape 3).

Figure 25: Le processus de catégorisation et de la finalisation du dictionnaire des thèmes



4.2.2.3.2. Le codage des données

La liste des thèmes préalablement établis s'articule autour de l'identification des attentes des PP, de l'évaluation des impacts économiques, sociaux et environnementaux du CE et de la gouvernance démocratique au sein des organisations certifiées CE. Le point de départ était d'identifier les attentes des PP selon une approche territoriale et de traduire ses attentes en indicateurs quantitatifs et qualitatifs mesurables afin de vérifier les effets et les changements engendrés par la certification en termes de la prise en compte des attentes des PP à l'échelle du territoire dans lequel elles s'inscrivent les coopératives étudiées. Dans le thème de l'identification des PP nous avons aussi intégré les perceptions des dirigeants des coopératives et leur groupement quant aux attributs de Mitchell et al (1997). Les dirigeants évoquent leurs perceptions par rapport aux attributs d'identification et de priorisation des attentes des PP, les contraintes qui les entravent dans la prise en compte des PP dans la gouvernance de leurs

organisations et les impacts qu'ils appréhendent à la suite de l'adoption du CE. L'ensemble de ces thèmes préétablis ont été codifiés en tant que nœuds dans le logiciel NVivo 10. Nous avons ensuite repéré et relié les textes du corpus aux thèmes correspondants.

Par ailleurs, nous sommes très attentifs et réceptifs aux propos des interviewés afin de découvrir de nouveaux thèmes émergents pouvant permettre de compléter les thèmes déjà préétablis et d'assurer une interprétation plus fine des opinions exprimées.

La combinaison des approches déductive et inductive nous a permis de finaliser un dictionnaire de thèmes cohérent en fonction des objectifs de la recherche. Au-delà des catégories préalablement établies en fonction des grands axes de la recherche, la catégorisation des unités d'analyse selon les sources des données codées (entretien, observation ou documents) a été réalisée en suivant des étapes fondées sur les interactions et le croisement entre le cadre théorique et les données collectées.

Le traitement des entretiens effectués auprès des dirigeants et managers du GIE et des deux coopératives T et AT nous a conduit à revoir le cadre théorique de notre recherche afin de l'orienter vers l'approche territoriale des PP. Nous avons ensuite ajouté d'autres catégories correspondant au cadre théorique adapté.

La nouvelle grille d'analyse nous a conduit à effectuer une deuxième série d'entretiens avec les femmes adhérentes des deux coopératives afin de mettre en exergue leurs perceptions à l'égard des grandes catégories thématiques. Cette étape nous a également permis d'étendre notre analyse vers une catégorie de femmes très importante que sont les femmes non-membres, car le codage a fait émerger un problème éthique que pose les femmes non adhérentes qui ne peuvent pas participer à la gouvernance des coopératives bien qu'elles soient certifiées CE.

Les entretiens provenant des organismes publics reliés au CE sont ensuite encodés sous le prisme de la grille d'analyse adaptée. Le choix de ces organismes est justifié par le fait que la recherche vise, entre autres, à évaluer l'impact du CE à l'échelle du territoire de l'arganier. Cette étape nous a donc permis, en plus de confirmer les grandes catégories, d'ajouter d'autres catégories de moindre inférence.

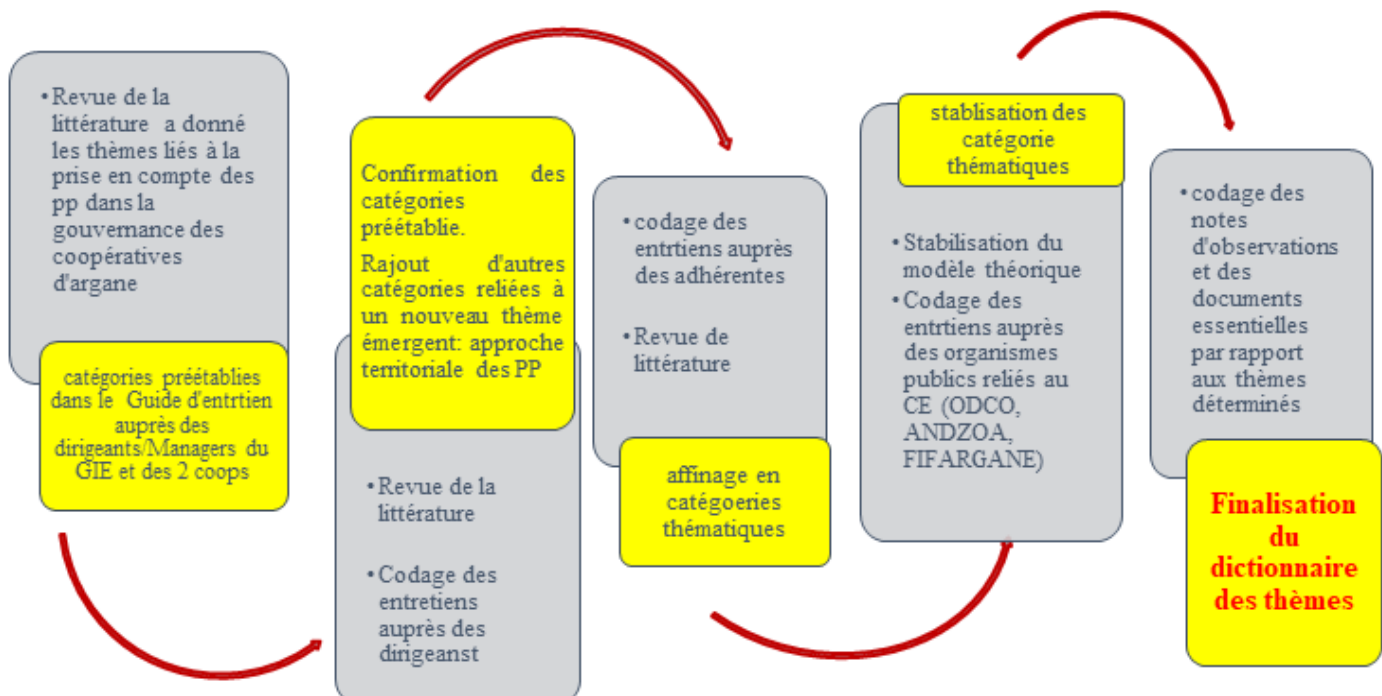
Enfin, nous avons codé les données contenues dans les documents internes et les notes d'observation afin de les croiser avec celles issues des entretiens. À l'issue de cette étape, nous avons réajusté le dictionnaire des thèmes établis en faisant des allers-retours entre le codage et

le cadre conceptuel. Finalement, le dictionnaire des thèmes est finalisé sous une forme arborescente de thèmes (nœuds) et de sous thèmes (nœuds filles) contenant des verbatims extraits des entretiens et des textes provenant des notes d'observation et des documents internes qui sont utilisés pour faire des interprétations.

Figure 26: le codage des données sous Nvivo

Nom	Sources	Références	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par
Identification des PP	0	0	05/01/2021 21:19	THES	05/01/2021 21:19	THES
Organismes publics	2	2	05/01/2021 21:22	THES	10/01/2021 14:52	THES
ONG	1	1	05/01/2021 21:21	THES	10/01/2021 14:52	THES
Femmes non adhérentes	1	1	05/01/2021 21:22	THES	11/01/2021 18:10	THES
Clients	0	0	05/01/2021 21:22	THES	05/01/2021 21:22	THES
Communauté locale	2	3	05/01/2021 21:21	THES	11/01/2021 18:11	THES
Employés salariés (Cadres, Techniciens, Mangar	0	0	05/01/2021 21:20	THES	05/01/2021 21:20	THES
Femmes Membres	0	0	05/01/2021 21:22	THES	05/01/2021 21:22	THES
Effets du commerce équitable	0	0	06/01/2021 01:35	THES	06/01/2021 01:35	THES
Effets sur la gouvernance démocratique	0	0	06/01/2021 01:36	THES	06/01/2021 01:37	THES
Effets sociaux	0	0	06/01/2021 01:36	THES	06/01/2021 01:36	THES
Effets environnementaux	0	0	06/01/2021 01:36	THES	06/01/2021 01:36	THES
Effets économiques	0	0	06/01/2021 01:36	THES	06/01/2021 01:36	THES
Attentes des PP	0	0	10/01/2021 14:13	THES	11/01/2021 16:23	THES
Attentes économiques	1	1	11/01/2021 16:23	THES	11/01/2021 16:26	THES
Attentes environnementales	1	1	11/01/2021 16:23	THES	11/01/2021 16:27	THES
Attentes sociales	1	3	11/01/2021 16:23	THES	11/01/2021 16:26	THES
Attentes de gouvernance démocratique	0	0	11/01/2021 16:24	THES	11/01/2021 16:24	THES

Figure 27: les étapes du codage et de catégorisation des thèmes



Après avoir présenté notre démarche d'analyse des données, en adoptant le choix d'analyse de contenu thématique, il est essentiel de discuter évaluer la fiabilité et la validité de la démarche méthodologique de notre recherche.

4.2.3. Evaluation de la méthodologie de recherche

L'évaluation d'une recherche se fait à travers des critères regroupés essentiellement en deux catégories qui sont liées à savoir la fiabilité et la validité de la recherche (Hlady Rispal, 2002; Miles & Huberman, 2017).

La fiabilité et la validité de notre recherche se fondent sur le processus utilisé pour créer et traiter les données, tout en accordant une importance très particulière à la manière avec laquelle le codage et les inférences ont été réalisés en rapport avec le matériau empirique. Qu'en est-il de la fiabilité et de la validité de cette recherche ?

4.2.3.1. La fiabilité de la recherche

La fiabilité d'une démarche de recherche signifie que d'autres chercheurs indépendants sont en mesure de parvenir à des résultats comparables à ceux obtenus en répétant les mêmes opérations de la recherche. Elle peut être évaluée à la fois au niveau interne et au niveau externe.

La fiabilité interne se fonde sur la fiabilité de l'instrument utilisé par le chercheur afin de garantir que les données collectées et traitées permettent de rendre compte le plus fidèlement possible de la réalité étudiée (Drucker-Godard et al., 2014).

Afin d'assurer la fiabilité interne de notre recherche, les données brutes issues des entretiens, des observations et des documents internes sont enregistrées et transcrites systématiquement de manière organisée selon les thèmes de la recherche.

Certains auteurs (Allard-Poesi & Perret, 2014) proposent de vérifier la fiabilité de la recherche par le de recourir à un analyste indépendant, qui est invité à coder et à traiter les mêmes données brutes. Si les résultats obtenus par ce chercheur sont plus ou moins conformes à ceux de notre recherche, on pourrait juger notre démarche de recherche comme étant fiable. Dans cette recherche, il nous est difficile de trouver un chercheur spécialisé sur le sujet et qui accepte d'effectuer ce travail jugé lourd. En outre, nous jugeons qu'il est particulièrement très difficile

pour un chercheur, qui n'est pas impliqué dans la collecte des données, de coder les données et d'en faire sens.

La fiabilité de notre recherche s'explique essentiellement par la clarification méthodologique plutôt que par une évaluation comparative. En effet ce chapitre, présente de manière précise, fidèle et très détaillée notre démarche méthodologique en commençant par le positionnement épistémologique, en passant par la stratégie adoptée pour accéder à la réalité, jusqu'au traitement des données et à l'analyse des résultats.

Afin de montrer le sérieux de notre démarche méthodologique, nous avons joint de plusieurs annexes (cf. les annexes)¹⁸⁹ permettant aux lecteurs de se référer aux données brutes qui sont à l'origine des résultats présentés. En outre, nous avons utilisé systématiquement les verbatim les plus illustratifs. Ils sont issus des entretiens de manière fidèle, tant que possible, afin de garder l'originalité du sens émis par l'interviewé.

La fiabilité externe montre qu'un chercheur externe et indépendant peut découvrir le même phénomène en adoptant la même démarche méthodologique dans une situation semblable (Gagnon, 2012). Dans cette recherche, la fiabilité externe est assurée par notre statut de chercheur expert professionnel (cf. la convention d'expertise en annexe 14) invité à aider les cas étudiés à répondre aux exigences de la certification en adoptant une analyse critique des données.

La fiabilité constitue ainsi le premier volet de l'évaluation de la scientificité de notre démarche de recherche. Toutefois, il reste à traiter la validité de la recherche constituant la deuxième composante de l'évaluation.

4.2.3.2. La validité de la recherche

Évaluer la validité globale d'une recherche qualitative, comme la nôtre, consiste à s'assurer de la réunion de trois types spécifiques de validités à savoir la validité du construit, la validité interne et la validité externe.

La validité du construit de cette recherche est assurée à travers la validité l'objet de recherche présenté ci-dessus, du design de recherche, en passant par la stratégie d'accès au réel, à la

¹⁸⁹ Les comptes rendus des entretiens les plus importants sont en annexes 4,5,6,7 ,10 et 11. Toutefois, les données confidentielles ne sont pas présentées.

méthodologie adoptée(Drucker-Godard et al., 2014). Qu'en est-il alors de la validité externe et interne de la recherche ?

La validité interne de la recherche : La validité interne de la recherche qualitative de type interprétativiste doit être assurée tout au long du déroulement de la recherche. La validité interne est mise au cœur de notre dans projet de recherche, en assurant une parfaite adéquation entre l'objet de la recherche et le positionnement épistémologique. Elle repose sur deux critères à atteindre à savoir : le caractère idéographique et les capacités d'empathie requises développées par le chercheur.

Le premier critère qualifié d'idéographique concerne les recherches qui étudient un phénomène dont la compréhension est liée à sa contextualisation (Goldstone et al., 1997; Thiéart, 2014). La première partie de cette recherche tente de repenser et d'ancrer la TPP et le CE dans une approche territoriale. La deuxième partie témoigne de cet ancrage territorial et de l'importance du contexte des coopératives de l'huile d'argane certifiées CE sur lesquelles porte cette recherche. Nous avons de plus contextualisé la recherche (chapitre cinq) afin d'améliorer la qualité des résultats de l'étude de cas dont la validité dépend du contexte dans lequel elle s'inscrit.

Ce cadre formellement logique de la recherche nous a permis de dépasser les limites liées au contexte de la recherche par l'étude de cas, notamment la justification du choix et la délimitation des cas étudiés dans l'espace et dans le temps.

Étant donnée une recherche interprétativiste, le deuxième critère repose essentiellement sur la capacité empathique du chercheur et la validité interne des données. Notre capacité empathique est assurée par le recours à une stratégie d'accès au réel basée sur l'étude de cas et l'implication du chercheur dans le processus de certification des coopératives étudiées. De même, les relations de confiance nouées à la fois avec les dirigeants des coopératives étudiées et les acteurs locaux nous ont permis de garder une proximité avec l'objet et de bien comprendre le phénomène étudié.

En outre, la validité interne de la recherche est assurée par le processus d'analyse des données fondée sur la triangulation afin d'obtenir des résultats conformément aux représentations des acteurs concernés.

La validité externe de la recherche : La validité externe de la recherche peut être évaluée essentiellement à partir de deux éléments que sont la généralisation et la réappropriation des résultats.

L'évaluation de la généralisation des résultats consiste à vérifier si les résultats obtenus sur un échantillon peuvent être généralisés ou extrapolés à l'ensemble de référence, c'est-à-dire à l'ensemble des cas constituant la population mère. Dans une recherche qualitative par étude de cas, la généralisation est assurée à travers une démarche analytique focalisée sur le choix des cas multiples représentant les différents contextes (Drucker-Godard et al., 2014).

La robustesse de la validité externe de notre recherche est renforcée par la diversification des acteurs participant à la recherche, la justification du choix et la représentativité des cas étudiés. Si les cas des coopératives étudiées sont représentatifs par rapport à la catégorie des coopératives les plus développées dans l'arganier, les connaissances ainsi produites dans cette recherche et le modèle construit peuvent être répliqués au moins dans cette catégorie de coopératives d'argane dont une partie importante est certifiée CE.

Cependant, cette recherche peut être complétée par une étude, quantitative ou qualitative, sur les modalités de la prise en compte des PP marginalisées, notamment les petits producteurs et travailleurs, dans la gouvernance des autres organisations du CE inscrites dans des contextes différents.

Conclusion du quatrième chapitre

Ce chapitre a pour objectif de justifier la validité et la fiabilité scientifiques de notre recherche inscrite dans les sciences de gestion.

L'architecture de notre recherche est fondée essentiellement sur le positionnement interprétativiste dans le but de comprendre les perceptions et les représentations à la fois des dirigeants, des membres des coopératives et des acteurs locaux par rapport à la prise en compte par la certification CE des intérêts des PP et leur participation dans la gouvernance des organisations certifiées.

La stratégie de recherche mise en œuvre est une stratégie hybride centrée sur la démarche abductive articulant de façon différée, les démarches déductive et inductive suivant les principales étapes de la recherche. La méthodologie de recherche adoptée est une méthodologie qualitative fondée sur l'étude de cas longitudinale d'un groupement d'intérêt économique composé de six coopératives toutes certifiées CE. Deux mini-cas ont été sélectionnés et étudiés en profondeur dans une logique longitudinale.

L'opérationnalisation de notre démarche de recherche est effectuée suivant les deux phases de recueil et d'analyse des données. La principale source de données primaires est l'entretien semi-directif auprès des dirigeants, des femmes adhérentes des coopératives étudiées et les représentants des organismes publics. D'autres sources de données secondaires, notamment la documentation et l'observation participante, ont été utilisées dans une logique de complémentarité et de triangulation des données.

La méthode d'analyse des données de notre recherche est fondée sur l'analyse de contenu thématique par le logiciel Nvivo10 en passant principalement par deux étapes : une pré-analyse effectuée en parallèle avec le recueil des données, une analyse distanciée du terrain selon une logique abductive. À l'issue de cette phase d'analyse des données, les unités d'analyses sont bien définies et hiérarchisées, le dictionnaire des thèmes est bien alimenté par les données appropriées et les tableaux de croisement de données sont bien préparés.

Synthèse de la deuxième partie

Cette deuxième partie nous a permis de présenter le terrain de recherche constitué des coopératives de production d'huile d'argane et le cadre méthodologique adopté pour traiter la problématique de l'évaluation de la certification CE dans une approche territoriale des PP.

Si la méthodologie de recherche est fondée essentiellement sur l'étude de cas longitudinale, le contexte du CE dans les coopératives d'argane est un contexte qui n'est pas assez clair, car il se développe de façon aveugle sans contrôle faute d'un cadre institutionnel permettant de réglementer et de fournir des données précises et officielles sur la situation du CE. En effet, le premier chapitre de cette partie a permis de situer les coopératives de production d'huile d'argane dans le tissu des coopératives au Maroc, toutefois le nombre de coopératives certifiées et leurs situations ne sont pas précisés.

Dans l'espoir d'améliorer la qualité des résultats de l'étude de cas, il nous semble essentiel de situer les cas des coopératives étudiées dans le tissu des coopératives d'argane. L'objectif est de justifier le choix des coopératives étudiées par rapport à toutes les coopératives d'une part, et par rapport aux coopératives du CE, d'autre part.

Au-delà des démarches de l'étude de cas qui ignore l'importance du contexte dans l'analyse des résultats, cette recherche vise à placer les résultats de l'étude de cas dans leur contexte réel. Ainsi, la partie suivante vise à contextualiser la recherche par une enquête quantitative auprès d'un échantillon représentatif des coopératives d'argane. Ceci vise à améliorer la validité scientifique des résultats de l'étude de cas longitudinale.

Troisième partie : Analyse empirique : évaluation de la participation des PP marginalisées dans la gouvernance des coopératives d'argane certifiées commerce équitable

Cette troisième partie vise à présenter les résultats de l'analyse empirique de la contribution de la certification CE à la prise en compte des intérêts des PP marginalisées, notamment les petits producteurs et travailleurs. Elle présente les résultats en deux chapitres afin de répondre à notre problématique de recherche : comment la certification CE contribue-t-elle à la participation des producteurs et travailleurs marginalisés dans la gouvernance des organisations de producteurs certifiées ?

Le cinquième chapitre vise à contextualiser la recherche et justifier le choix du cas du groupement et de ses coopératives. Ce chapitre vise à clarifier la situation du CE dans le territoire de l'arganier et à montrer que ce dernier est un lieu d'incarnation des femmes productrices d'huile d'argane autour des coopératives. Il vise également à améliorer la fiabilité scientifique des résultats de l'étude de cas à travers sa contextualisation.

Le sixième chapitre vise à présenter les résultats de l'étude de cas longitudinale. Il a pour objectif de suivre l'évolution au cours du temps de la participation des PP marginalisées dans la gouvernance des coopératives certifiées depuis le début de la démarche du CE. Il se fonde sur le croisement de l'approche managériale avec l'approche territoriale des PP afin de vérifier les propositions de recherche et de répondre à la problématique.

5. Cinquième Chapitre: Contextualisation de la recherche dans le territoire de l'arganier

Le chapitre trois nous a permis de situer les coopératives de production d'huile d'argane dans le tissu coopératif au Maroc. Cependant, bien que les représentants des organismes publics reconnaissent que la plupart des certifications équitables concernent les produits dérivés d'argane, la situation du CE dans les coopératives d'argane reste mal connue, car le CE s'y développe sans cadre juridique, c'est-à-dire sans contrôle et sans données officielles sur les coopératives certifiées CE.

Notre démarche fondée sur l'étude de cas soulève le problème de sa contextualisation. Le cas des coopératives de productions d'huile d'argane certifiées CE que nous présentons n'est pas un cas isolé, il s'inscrit dans le contexte du territoire de l'arganier où la question du choix et la définition du cas posent des difficultés méthodologiques dans la mesure où le chercheur est invité à justifier son choix, délimiter les cas étudiés dans l'espace et dans le temps. En effet, les résultats de l'étude de cas dépendent du contexte dans lequel elle s'inscrit, de ses limites, des conditions organisationnelles (managériales), économiques, sociales et naturelles qui le caractérisent.

Le rôle du contexte est central dans une démarche de recherche par étude de cas, car il permet d'ancrer le modèle théorique de connaissance dans son environnement réel afin d'améliorer la qualité de la connaissance produite à travers la résolution de la problématique. Il est d'autant plus important dans notre recherche qu'il permet de mieux comprendre le territoire dans lequel les coopératives agissent et à l'évolution duquel elles contribuent.

Ce chapitre à vocation exploratoire vise à compléter la démarche méthodologique de l'étude de cas à travers la contextualisation des cas des coopératives étudiées non seulement dans l'ensemble des coopératives d'argane, mais aussi dans les coopératives certifiées CE sur le territoire marocain et de l'arganier. Pour ce faire, nous présentons d'abord l'aspect méthodologique adopté à savoir l'enquête par questionnaire menée auprès d'un échantillon de 100 coopératives, complétée par des entretiens avec les représentants des organismes nationaux

de ce domaine. Nous présentons ensuite la situation du CE dans la filière de l'argane après avoir déterminé les coopératives certifiées et leurs caractéristiques, nous contextualisons et justifions le choix des cas des coopératives étudiées dans le territoire de l'arganier considéré comme étant un lieu d'incarnation des femmes rurales arganières.

5.1. Aspect méthodologique et détermination des coopératives certifiées commerce équitable

Des auteurs (Goldstone et al., 1997) soulignent que la prise en compte du contexte est très importante, car il intervient pour influencer les jugements et les résultats des études de cas similaires qui peuvent varier d'un territoire à l'autre.

Dans la mesure où les informations sur les coopératives d'huile d'argane certifiées ou non CE sont extrêmement lacunaires, un repérage de ces coopératives et une étude quantitative sont nécessaires pour en dresser un paysage et y situer les cas étudiés. Cette étape, nécessaire, ne suffit pas pour appréhender l'aspect éthique, au sens du « bien vivre ensemble » (Ostrom, 1990, 2015), fondamental dans les logiques coopératives et qui peut expliquer des comportements différents de ceux évalués par la certification. Aussi a-t-elle été complétée par des entretiens auprès de personnes ressources dont les témoignages, fondés sur leur expérience, ont complété notre compréhension de la situation.

5.1.1. Aspect Méthodologique

5.1.1.1. L'enquête par questionnaire complétée par une recherche qualitative

L'étude quantitative a été envisagée pour contextualiser la recherche dans un territoire où le CE se développe d'une façon ambiguë du fait du manque de cadre juridique et institutionnel capable de produire et de communiquer des données fiables et pertinentes pour l'analyse de la situation du CE dans la filière d'argane.

La pertinence des résultats de l'enquête par questionnaire se fonde essentiellement sur la justification de deux étapes à savoir l'élaboration et l'administration du questionnaire.

5.1.1.1.1. L'élaboration du questionnaire

Le questionnaire de recherche (*annexe 12*) comporte des questions fermées, semi-ouvertes et ouvertes allant de l'identification des répondants et de leur coopérative aux perceptions qu'ils ont du CE, de ses impacts et de ses capacités à améliorer leur situation socioéconomique. Il est structuré en quatre axes principaux :

- La première partie permet d'identifier la coopérative et sa présidente (nom, zone d'intervention, nombre des adhérents, effectif des employés...etc.).
- La deuxième partie porte sur la certification des activités de la coopérative. Elle vise à vérifier si la coopérative est certifiée CE et à en déduire les relations susceptibles d'exister entre le label CE et les autres facteurs organisationnels ainsi que d'autres labels (IGP, agriculture biologique...etc.).
- La troisième partie vise à évaluer l'importance de l'activité du CE par rapport à l'activité globale de la coopérative. Elle permet de mesurer la contribution du CE dans la performance économique de la coopérative (chiffre d'affaires global, volume d'exportation...) et ses effets sur la diversification de l'activité, les relations de partenariat avec d'autres partenaires nationaux et internationaux.
- La quatrième partie permet de vérifier la perception qu'ont les répondants de l'impact du CE et de ses capacités à transformer les relations socioéconomiques traditionnelles des coopératives sur le territoire dans lequel elles s'inscrivent.

Le questionnaire a été testé et évalué sur un petit échantillon de 10 coopératives (y compris les quatre coopératives du GIE Targanine étudié dans cette thèse). Ces coopératives sont des coopératives anciennes ayant cumulé une expérience importante dans la production et la commercialisation des produits d'argane.

5.1.1.1.2. L'administration du questionnaire et l'échantillonnage

La période de l'administration du questionnaire correspond à un contexte très difficile en raison du confinement imposé par le gouvernement marocain pour lutter contre la propagation de la Pandémie covid-19. Dans ces conditions, il a été difficile de rendre visite aux coopératives et d'administrer le questionnaire sur le terrain auprès des coopératives enquêtées. Pour pallier ces difficultés, nous avons administré le questionnaire par téléphone bien qu'il soit difficile d'accéder aux numéros de téléphone des coopératives enquêtées, ce qui a nécessité une enquête préalable.

Bien que les entretiens téléphoniques soient plus exigeants sur le plan auditif et puissent être un fardeau pour les répondants, notre connaissance de la langue amazighe, nos expériences et notre réputation sur le terrain nous ont permis de collecter les données nécessaires auprès d'un échantillon suffisant de 100 coopératives dispersées sur le territoire de l'arganier regroupant les

provinces d'Essaouira, Agadir Idaoutanane, Inezgane Ait Melloul, Taroudant, Tiznit, Sidi Ifini et Guelmim.

La principale difficulté de l'étude est l'accès aux coordonnées des coopératives, car les numéros de téléphone ne sont pas disponibles chez les organismes chargés de gérer les coopératives au Maroc (ODCO et ANDZOA) ou ils ne sont plus fonctionnels. Pour remédier à cette difficulté, nous avons utilisé la plateforme internet coop Maroc¹⁹⁰ qui présente, entre autres, des informations de communication des coopératives. Bien qu'elle ne contienne que les coopératives opérationnelles et les plus actives, elle nous a permis d'accéder aux coordonnées téléphoniques d'une part non négligeable des coopératives.

Une autre difficulté de l'enquête est l'échantillonnage, dans la mesure où l'objectif de l'enquête est de contextualiser la recherche et d'assurer la représentativité du cas étudié. L'idéal aurait été d'enquêter toutes les coopératives d'argane au Maroc, toutefois l'inaccessibilité de toutes les coopératives nous a amené à enquêter un échantillon aussi large tant que possible pour poursuivre l'objectif fixé.

L'échantillon est donc déterminé en fonction de la réalisation de cet objectif. Le principe est d'enquêter les coopératives les plus actives, car elles ont plus de chance de respecter le critère d'être certifiées CE. Une grande partie des coopératives sont nouvellement créées à la suite de la simplification par l'Etat des procédures administratives (loi 112.12), ces coopératives ont moins de chance d'être certifiées, car elles sont généralement en phase de démarrage et de demande de soutien de l'Etat (ODCO, 2020).

La taille de l'échantillon n'est pas déterminée *a priori* car l'échantillon est constitué par choix raisonné (Royer & Zarlowski, 2014b) en fonction de l'objectif de déterminer les coopératives qui sont certifiées CE. En plus, des données fournies par Coop Maroc, la technique de la boule de neige (Johnston & Sabin, 2010) nous a permis d'élargir la taille de l'échantillon dans la mesure où les répondants respectant le critère de certification CE ont accepté de désigner d'autres coopératives qui sont certifiées ou en cours de certification.

¹⁹⁰ Coop Maroc est le 1er annuaire des coopératives marocaines créé par le Centre Marocain de Mise à Niveau des Coopératives, il rassemble des données des coopératives actives dans les différentes régions et domaines. C'est un site internet spécialisé dans le domaine des coopératives, fournissant un guide aux coopératives marocaines et affichant toutes les actualités nationales et internationales des expositions et événements, en plus des formations et des consultations à distance.

L'objectif de repérer suffisamment de coopératives qui sont certifiées CE est ainsi atteint lorsque la taille de l'échantillon enquêté est de 103 coopératives grâce au croisement de données issues de l'enquête avec celles disponibles sur le site internet des organismes certificateurs, notamment celui de Fair For Life, complétées par celles fournies par les personnes ressources lors de l'administration de l'enquête.

En effet, les données mises en ligne récemment par l'organisme Fair for life sur leur site internet¹⁹¹ ont permis de repérer quelques coopératives qui sont certifiées ou encore de certification ou dont la certification est suspendue.

Par ailleurs, pendant l'administration du questionnaire, l'entretien avec Mme Nadia El Fatmi présidente de la coopérative Tighanimine nous a été très fructueux, car l'interviewée est aussi représentante des coopératrices dans la FIFARGANE et ancienne représentante des producteurs marocains dans Fair trade international. Vu son statut à la fois dans la FIFARGANE et dans Fair trade international, Mme Nadia nous a fourni les coordonnées des coopératives marocaines certifiées Max havelaar.

Ainsi, les données issues à la fois du site internet de Fair for life et de l'entretien avec l'ex représentante marocaine dans Fair trade international nous ont permis de réaliser rapidement l'objectif de déterminer les coopératives d'argane certifiées CE.

Bien que le nombre de coopératives enquêtées soit de 103, nous avons éliminé trois coopératives récemment créées, car elles sont très semblables à une grande part des coopératives enquêtées. Ainsi, pour des raisons de simplification de l'analyse statistique, la taille de l'échantillon traité est arrêtée à 100 coopératives. L'échantillon représente ainsi 20% de la population des coopératives de production d'huile d'argane dans le territoire de l'arganier. Il est largement suffisant, car une enquête auprès d'autres coopératives n'ajoute pas d'informations significatives dans la mesure où les autres coopératives sont des petites coopératives récemment créées et moins développées.

L'administration de l'enquête nous a permis également d'entretenir des relations de confiance avec des personnes ressources qui nous ont fourni des données très pertinentes en plus de celles obtenues par le questionnaire. Ainsi, l'enquête par questionnaire a été l'occasion de réaliser des

¹⁹¹ L'organisme FFL ne met sur internet que les données des organisations qui ont exprimé leur accord.

entretiens non directifs avec notamment les présidentes de certaines coopératives leaders dans le domaine du CE et du développement durable dans le territoire de l'arganier.

5.1.1.1.3. Entretiens avec des personnes ressources dans la filière de l'argane

L'administration du questionnaire auprès de Mme Nadia présidente de la coopérative Tighanimine nous a permis de réaliser l'objectif de l'enquête dans de bons délais. Mme Nadia qui a été la représentante des organisations marocaines certifiées CE dans Fair trade Labeling Organisation (FLO international) nous a donné les coordonnées des coopératives qui sont certifiées Fair trade Max Haveelar. En outre, elle nous a communiqué des données très pertinentes par rapport aux problèmes de la gouvernance du CE à l'échelle nationale et internationale¹⁹². En plus des entretiens par téléphone pendant le mois de juin 2020, Mme Nadia, qui est aussi membre du bureau de la FIFARGANE, a échangé avec nous plusieurs documents relatifs notamment à l'organisation interne de la FIFARGANE et de Flo International et à la certification Fair trade Max Havelaar.

La coopérative Tighanimine présidée par Mme Nadia a été la première coopérative à posséder le label Fair trade Max Haveelar auprès de Fair trade Labelling Organisation international en 2011 (Elkandoussi & Omari, 2011; Simenel et al., 2014).

D'autres échanges ont été effectués notamment avec la présidente de l'union des coopératives des femmes Tissaliwine dont la certification Fair for life est suspendue depuis avril 2020¹⁹³, la présidente de la coopérative Ajdigue d'Essaouira qui a changé le label Fair trade Max Haveelar par celui de Fair for life, la présidente de l'union des coopératives féminines Soufouf Argane à Sidi Ifni et la directrice de la coopérative Akain Wargane qui prépare son projet de certification CE.

Les entretiens avec ces personnes portent essentiellement sur leurs perceptions du CE, les difficultés qu'elles rencontrent au niveau de la certification et les perspectives du développement du CE dans la filière d'argane au Maroc.

¹⁹² Nous reviendrons sur ces questions en détail dans le chapitre sur l'analyse des résultats.

¹⁹³ Fair for life. (2020). *Opérateurs suspendus*.

https://www.fairforlife.org/pmws/indexDOM.php?client_id=fairforlife&page_id=suspended&lang_iso639=fr&company_id=1428

Tableau 20: Nombre et durées des entretiens exploratoires

Organisme	States des personnes interviewées	Nombre d'entretiens	Durée des entretiens	Thème de l'entretien
Coopérative Tighanimini	Présidente	2	3 h	- Gouvernance du commerce équitable - Impact du commerce équitable - Avenir du commerce équitable dans l'arganier
FIFARGANE	Membre du bureau	1	1h 30	- Organisation de la FIFARGANE
Union des coopératives féminines d'Argan (UCFA)	Présidente	2	3h	Difficulté liée à la certification CE et ses perspectives de développement dans la filière argane
Coopérative Ajdigue Essaouira	Présidente	1	1h 30	- Différence entre les certifications Fair for Life et Max Haveelar
Union des coopératives féminines Soufour Argane Sidi Ifni	Présidente	2	2 h	- Perception et intérêt du CE
Coopérative Akain Wargan	Directrice	2	4 h	- Intérêt du CE - Préparation de projet de certification CE

5.1.1.2. Analyse des données quantitatives

L'analyse descriptive du phénomène du CE dans les coopératives de production d'huile d'argane dans le territoire de l'arganier au Maroc implique de préparer les données recueillies par questionnaires afin de faciliter leur traitement. Pour ce faire, nous présentons la vérification, le codage et le traitement informatique des données.

5.1.1.2.1. Vérification, codage et saisie des données

La vérification est une opération qui consiste à contrôler la fiabilité des données reportées sur le questionnaire. Puisqu'il s'agit d'une auto-administration la vérification se fait pendant le remplissage du questionnaire et lors de la saisie informatique, car nous vérifions les données

fournies pendant la conversation avec le répondant. Les données douteuses font l'objet de discussion afin d'apporter des explications complémentaires.

Avant la saisie des questionnaires remplis à la fin de chaque journée, nous vérifions la cohérence des réponses avancées par le répondant, la complétude des données et la clarté des réponses aux questions ouvertes. Certains questionnaires dont les données ne sont pas complètes ou nécessitant des éclaircissements complémentaires nous ont amenés à recontacter les répondants afin de procéder aux corrections nécessaires.

La simplification de la représentation des données collectées repose sur la codification qui consiste à utiliser un langage spécifique afin de faciliter le traitement informatique. Ainsi, chaque question fait l'objet d'une ou plusieurs variables représentant plusieurs modalités (items) qualitatives ou quantitatives. Les réponses aux questions ouvertes ont fait l'objet d'une analyse de contenu pour faciliter leur lecture.

Les données vérifiées et codifiées sont ensuite saisies et stockées sur le logiciel IBM SPSS Statistics version 23 permettant d'obtenir de résultats de bonne qualité à partir des traitements statistiques qu'il permet.

5.1.1.2.2. Traitement des données

Afin de mieux expliquer la justification du choix des cas étudiés et de les situer géographiquement dans le tissu des coopératives d'argane à l'échelle du territoire de l'arganier, le traitement informatique des données collectées est fondé sur des analyses statistiques et géographiques.

La contextualisation de la recherche implique de situer géographiquement les coopératives de l'échantillon, celles certifiées CE et celles étudiées dans l'ensemble des coopératives de production de l'huile d'argane. Pour ce faire, nous avons fait recours au logiciel arc Gis qui nous a permis de cartographier les coopératives afin de faciliter l'opération de vérification de la représentativité des cas étudiés.

Les coopératives sont ainsi classées selon les neuf provinces concernées et selon les communes de chaque province.

L'analyse statistique des données est une analyse principalement descriptive à la fois univariée et bivariée. L'analyse univariée vise à étudier les coopératives de l'échantillon selon les

variables du questionnaire de façon indépendante (tri à plat), toutefois l'analyse bivariée a pour objectif d'étudier d'une manière croisée la relation entre la variable CE en tant que variable à expliquer et les autres variables pouvant l'expliquer en utilisant des tableaux croisés et des calculs statistiques appropriés.

5.1.2. L'analyse descriptive des résultats de l'enquête

Cette sous-section a pour objectif de déterminer les coopératives qui sont certifiées CE et de les situer géographiquement dans le territoire des coopératives de production de l'huile d'argane au Maroc. Pour ce faire, nous procédons, dans un premier temps, à une analyse purement descriptive de l'ensemble des 100 coopératives étudiées à travers les principales caractéristiques relatives aux différentes variables qui sont définies dans l'objectif de justifier le choix des coopératives étudiées et de vérifier leur représentativité par rapport aux autres coopératives d'argane. Dans un deuxième temps, nous situons géographiquement les coopératives certifiées CE parmi l'ensemble des coopératives d'argane dans le territoire de l'arganier.

5.1.2.1. Les caractéristiques générales des coopératives de l'échantillon

En l'absence d'un organisme qui recueille des données exclusives sur le CE et les certifications qui s'y rapportent, cette section vise à dresser un portrait complet de la situation de ce commerce dans le territoire de l'arganier à partir d'un échantillon de 100 coopératives constitué d'une manière raisonnée en fonction de l'objectif de déterminer les coopératives certifiées CE, de contextualiser la recherche et de justifier le choix des coopératives étudiées.

Les coopératives étudiées sont majoritairement (80%) des coopératives créées par des femmes pour des femmes. Toutefois, environ 20 % des coopératives se caractérisent par la présence des hommes qui sont des membres, mais avec une part très marginale par rapport à la participation des femmes. Les coopératives enquêtées regroupent environ 3258 membres, soit un effectif moyen des adhérents de 32 membres par coopérative.

Tableau 21: Nombre total des adhérents

Adhérents	Fréquence
5 - 10	23
10 - 20	31
20 - 50	26
50 - 100	13
100 et plus	7
Total	100

La plupart des membres des coopératives sont des femmes analphabètes, ayant suivi des cours d’alphabétisation ou ayant un niveau scolaire primaire. Les résultats de l’enquête permettent de constater que le niveau de formation des présidentes des coopératives varie du niveau d’alphabétisation (22%) au niveau universitaire (Bac et plus pour 12%), en passant par les niveaux primaire (16%), collège (25%) et lycée (21%). Ces résultats montrent que les présidentes sont sélectionnées parmi les membres qui ont un niveau de formation requis pour qu’ils puissent accomplir leurs fonctions.

Tableau 22: Niveau de formation des présidentes des coopératives

Niveau de formation		Fréquence
Valide	Alphabétisation	22
	Primaire	20
	Collège	25
	Lycée	15
	Bac	6
	Bac +2	8
	Licence et plus	4
Total		100

La répartition des coopératives selon le chiffre d’affaires montre que la moitié (50%) des coopératives a un chiffre d’affaires annuel inférieur à 100 000 DH, 17 coopératives ont un chiffre d’affaires supérieur à 1000 000 DH, les autres coopératives ont des chiffres d’affaires qui varient entre 100 000 DH et 2000 000 DH. Le chiffre d’affaires moyen des coopératives étudiées est de 320 000 DH.

En plus des adhérentes qui travaillent principalement dans le dépulpage, le concassage et l’extraction de l’huile, certaines coopératives recrutent des employés chargés d’accomplir notamment des missions administratives, commerciales et techniques. Ainsi, les résultats de l’enquête montrent que 56 coopératives ont des employés, leur effectif diffère selon l’activité

de l'entreprise. Le tableau ci-dessous présente la distribution des coopératives selon le nombre d'employés.

Tableau 23: La distribution des coopératives étudiées selon le nombre d'employés

Nombre d'employés	Nombre de coopérative	Nombre de coopérative selon leurs employés			
		Hommes	Femmes	Salariés	Journaliers
1 à 3	20	27	13	14	10
3 à 5	19	7	12	7	10
5 - 10	4	2	9	3	7
plus de 10	13	1	8	2	7
Total	56	37	42	26	34

Nous constatons que les coopératives étudiées recrutent plus de femmes que des hommes pour assurer leur bon fonctionnement, car 42 sur 56 coopératives utilisent des employés femmes, tandis que le nombre des coopératives qui emploient les hommes est de 37. En outre, 20 coopératives déclarent qu'elles n'emploient dans leurs organisations que des femmes.

Les coopératives recourent aux employés journaliers notamment dans le concassage pendant les périodes de suractivité, les employés salariés sont souvent utilisés dans les fonctions administrative et comptable, commerciale et technique. Ainsi, 34 coopératives déclarent qu'elles emploient des travailleurs journaliers, tandis que 26 coopératives utilisent des employés salariés.

Les variables chiffre d'affaires et exportations permettent de constater que la performance commerciale est très faible pour la majorité des coopératives. La moitié (50%) des coopératives a un chiffre d'affaires inférieur à 100 000 DH, un tiers a un chiffre d'affaires entre 100 000 DH et 1000 000 DH et 17 coopératives uniquement ont un chiffre d'affaires supérieur à 1000 000 DH. Malgré la diversité des coopératives d'argane, rares sont les coopératives qui réalisent des performances économiques et sociales importantes.

Tableau 24: Chiffre d'affaires annuel des coopératives étudiées

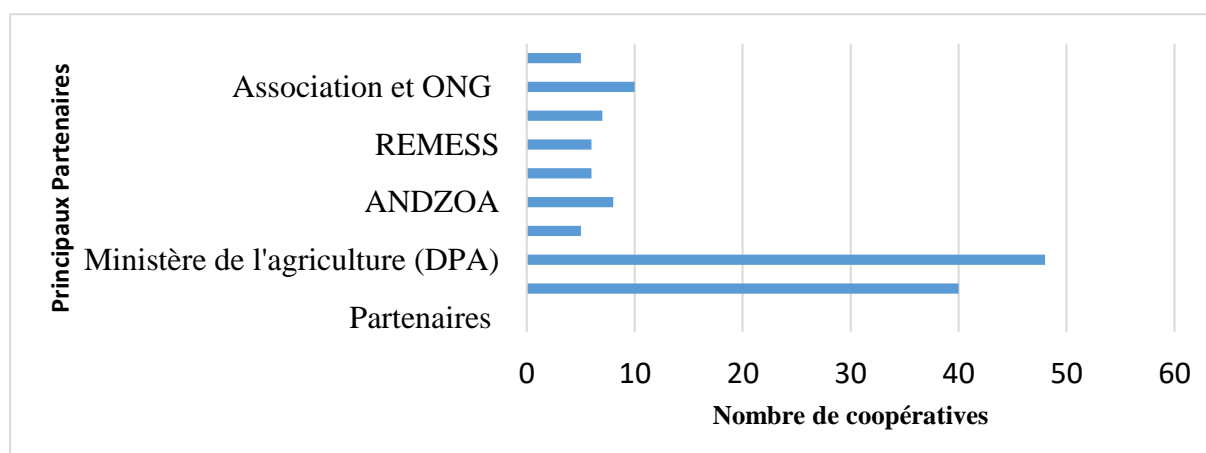
Chiffre d'Affaires en DH	Fréquence
0 -100 000	50
100 000 - 200 0000	17
200 000 - 500 000	9
500 000 - 1000 000	7
plus de 1 000 000	17
Total	100

Source : données de l'enquete

Parmi les 100 coopératives étudiées, 28 seulement exportent leurs produits. Les principales destinations de leurs exports sont la France (24 coopératives), l'Allemagne (14 coopératives), les USA (12 coopératives), le Japon (8 coopératives), le Canada (8 coopératives), le Royaume unie (7 coopératives) et les pays du golfe (Arabie Saoudite, Emirats Arabes Unis, Qatar, etc. : 10 coopératives).

Les principaux partenaires des coopératives sont le ministère de l'Agriculture à travers ses directions provinciales, le programme Initiative Nationale pour le Développement Humain INDH, l'office de développement de la coopération (ODCO), la GIZ, l'ANDZOA, les agences de développement social, agricole, rural et des régions du Sud (ADS, ADA, ADR, ADS), les organismes internationaux (comme l'ambassade d'Allemagne au Maroc, le gouvernement Belge), les communes rurales, le REMESS et d'autres organismes et associations non gouvernementaux.

Figure 28: Les principaux partenaires des coopératives étudiées



Au-delà des groupements de coopératives communiqués dans les documents publiés par certains organismes (ODCO, AMIGHA), l'enquête permet de faire apparaître d'autres groupements et unions de coopératives d'argane. Ainsi, 36 coopératives ont déclaré qu'elles sont membres d'un groupement ou union de coopératives. Le nombre de groupements/unions déterminé par l'enquête est de 12. Ces unions/groupements regroupent exclusivement des coopératives d'argane. Deux unions supplémentaires ont été déclarées, mais elles regroupent également d'autres coopératives autres que celle d'argane. Le tableau suivant retrace les différents groupements et unions mis en lumière par la recherche.

Tableau 25: les groupements /Unions des coopératives étudiées

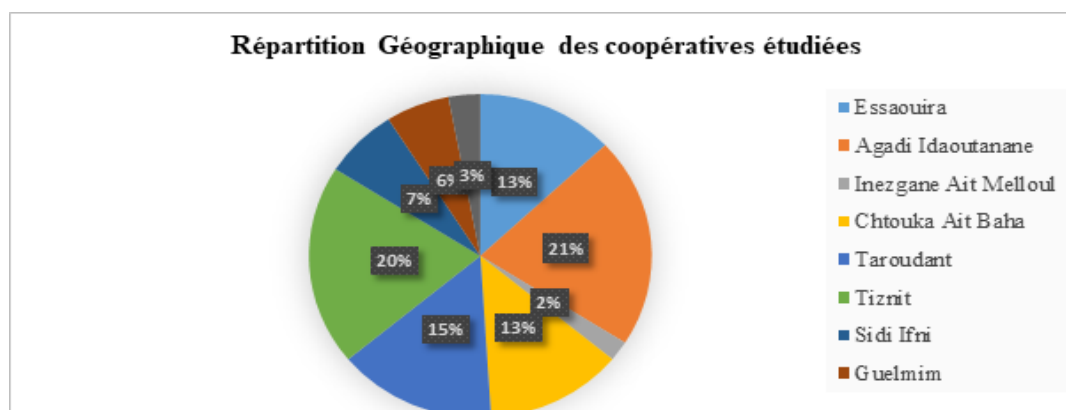
Groupement/Union	Nombres de coopératives
GIE Targanine	6
GIE Argane Taroudant	3
GIE Vitargan	3
GIE Tizargan	1
Union Tifaout Nougadir	4
UCFA	4
Union Taghazout	1
Argan Rodana	2
Union Soufouf argan Sidi Ifni	3
Matia	3
Union Toussoutine	1
GIE Tdagt Nlouz	1
Union des coopératives Anti-Atlas	2
Ethical Women	2
Total	36

Quant à la certification, les principaux labels utilisés sont l'agrément de l'Office National de la sécurité sanitaire et alimentaire (ONSSA), l'Indicateur Géographique Protégé (IGP) d'Argane, les labels de l'Agriculture Biologique (AB). D'autres certifications, comme celles selon la norme ISO, sont moins fréquentes dans les coopératives étudiées.

5.1.2.2. Répartition géographique des coopératives étudiées

Bien que le critère géographique n'ait pas été un critère préétabli de notre échantillonnage, les neuf provinces du territoire de l'arganier ont bien été représentées dans l'échantillon. Les coopératives enquêtées sont réparties entre les neuf provinces du territoire de l'arganier comme suit :

Figure 29: Répartition géographique des coopératives étudiées



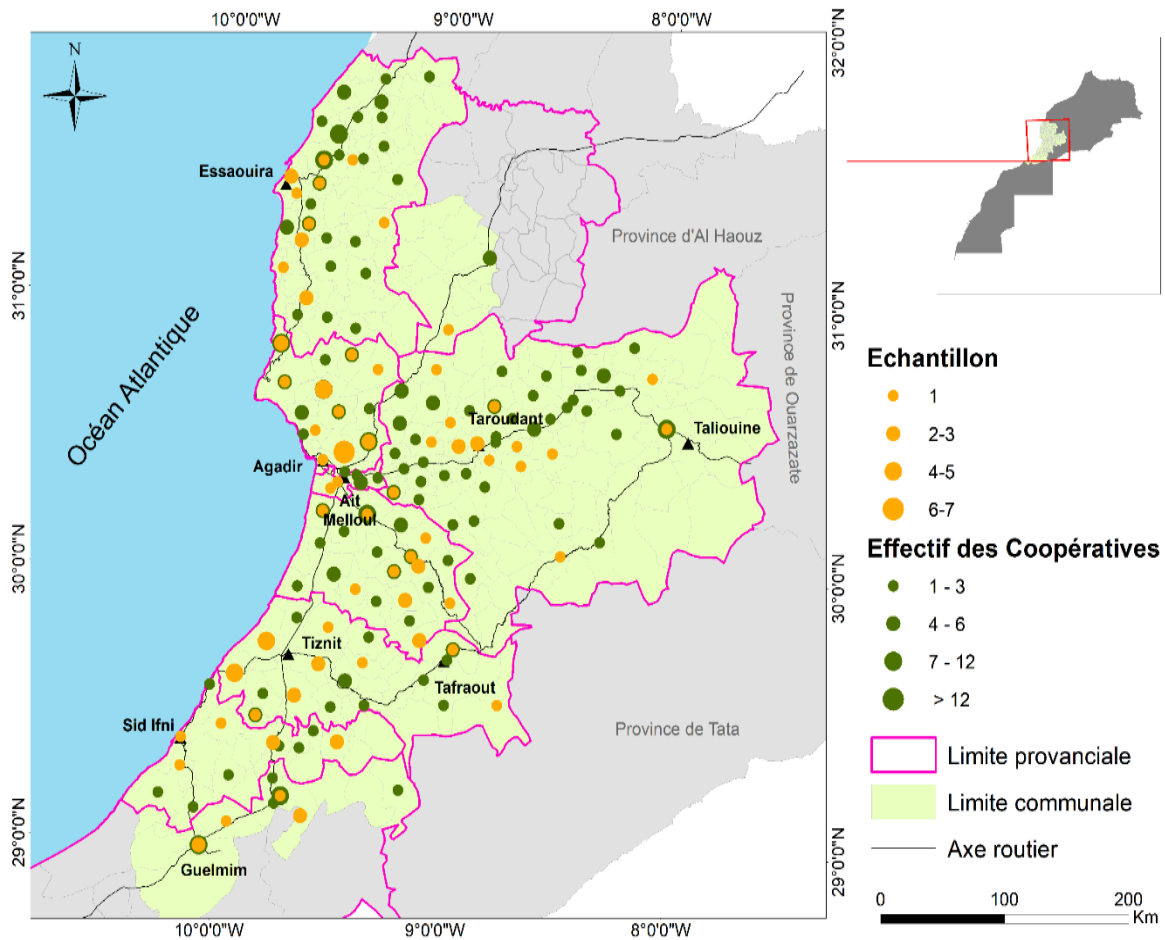
Source : auteur

La localisation géographique des coopératives étudiées montre que la majorité des coopératives ont été créées au cœur de la forêt de l'arganier et situées volontairement à côté des zones touristiques (Imouzzar Idaoutanane, Tafraout, Ait Baha). La localisation géographique des coopératives dépend d'un ensemble de facteurs, notamment l'approvisionnement en matière première et la proximité par rapport aux zones touristiques dont le potentiel de vente de produits aux touristes est intéressant. Toutefois, à l'exception de l'union de Tifaout Nougadir située dans le milieu périurbain, les groupements de coopératives se situent tous dans le milieu urbain afin de faciliter les démarches commerciales, administratives et techniques liées à la commercialisation, la production et l'exportation des produits.

Parmi les 100 coopératives de l'échantillon étudié, 53 coopératives ont été créées avant l'adoption de la nouvelle loi 112.12 simplifiant les procédures de création des coopératives au Maroc, tandis que 47 coopératives ont été créées postérieurement à la nouvelle loi.

L'analyse des résultats de l'enquête auprès des coopératives récemment créées, après la nouvelle loi, permet de constater que la majorité des coopératives a des caractéristiques similaires. Ce sont généralement des coopératives qui sont en phase de démarrage à la recherche du soutien étatique notamment en termes de construction des locaux et d'achat des équipements de production.

Figure 30: répartition géographique de l'échantillon par rapport à la population des coopératives d'argane



Source : auteur

Cet échantillon de 100 coopératives sélectionnées de façon raisonnée nous a permis d'atteindre l'objectif de l'enquête à savoir le repérage de coopératives certifiées CE. Dans cet échantillon, les coopératives qui sont certifiées selon les normes du CE sont au nombre de 12, dont une en cours de certification pendant la réalisation de cette recherche.

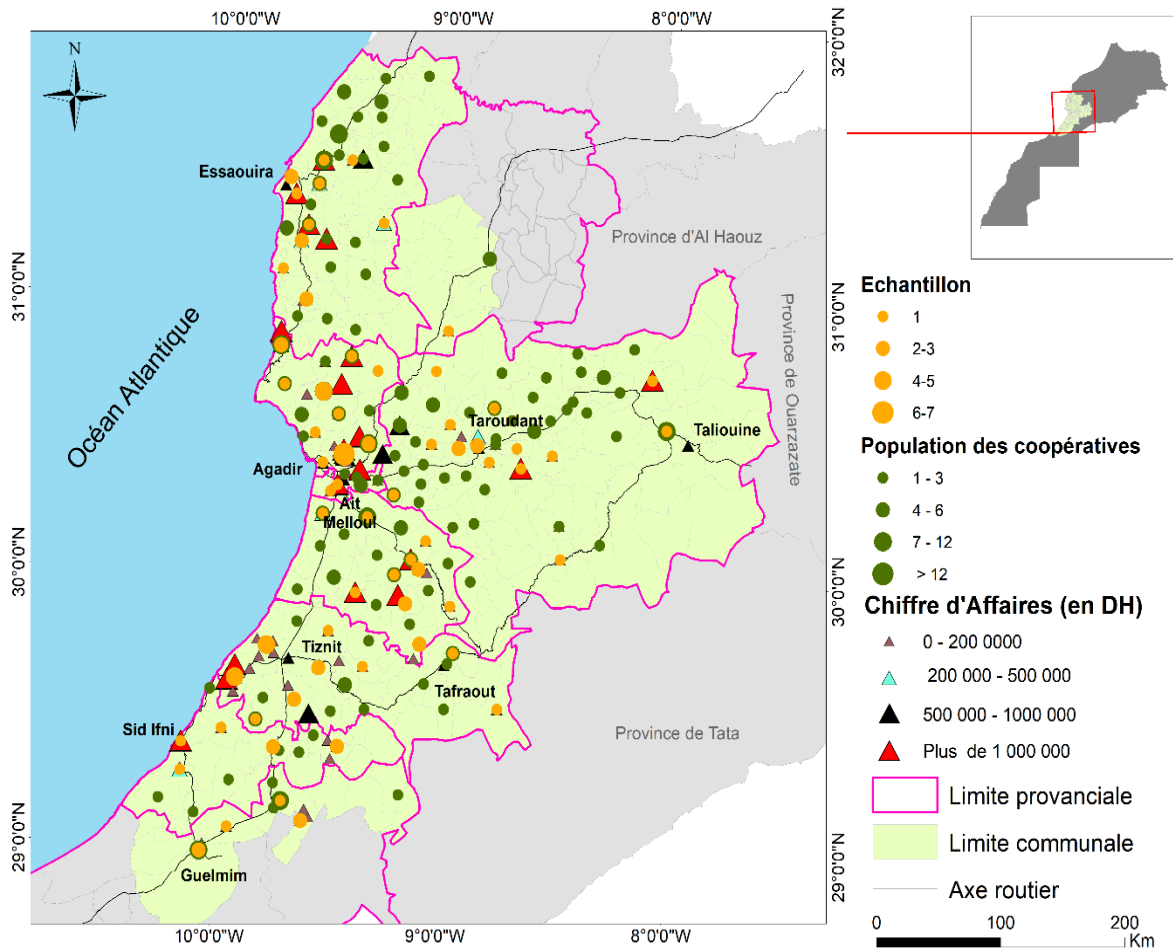
Les principaux résultats de l'enquête montrent qu'il est possible de distinguer deux catégories de coopératives :

Les coopératives qui sont en bonne situation réalisant des performances relativement importantes. Ce sont des coopératives anciennes ayant bénéficié de subventions étatiques dans

différents programmes de développement des coopératives (INDH, PMV...), d'un encadrement scientifique et juridique et d'un soutien des organismes non gouvernementaux nationaux et internationaux. Elles sont organisées dans des unions de coopératives ou dans des groupements d'intérêt économique (GIE) afin d'améliorer leurs techniques de production et de commercialisation. Elles arrivent à exporter une partie importante de leur production dans les marchés du Nord en Europe, en Amérique du Nord et en Asie. Ces coopératives sont le plus souvent installées près d'axes routiers touristiques liant les grandes villes du territoire de l'arganier en raison de l'afflux fréquent des touristes acheteurs d'huile d'argane. Si l'implantation des coopératives dans le territoire de l'arganier s'explique avant tout par la disponibilité de la matière première, elle s'explique également par des raisons commerciales dans la mesure où les coopératives qui sont installées près des grandes villes ou aux alentours des grands axes routiers touristiques liant notamment les villes d'Essaouira et d'Agadir, celui liant la ville d'Agadir à Tafraout en passant par Ait Baha et celui liant Agadir à Sidi Ifni en passant par Tiznit, améliorent leur chiffre d'affaires.

Les coopératives récemment créées, après l'adoption de la nouvelle loi 112.12 simplifiant la procédure de création des coopératives, sont en phase de démarrage à la recherche du soutien de l'État. Elles rencontrent des contraintes qui entravent leur développement en raison de la concurrence des sociétés privées et des difficultés liées notamment à la gestion administrative et financière et à la gouvernance, car les femmes membres sont majoritairement des femmes analphabètes. Ces coopératives se trouvent le plus souvent dans des zones enclavées loin du milieu urbain et des zones touristiques et difficilement accessibles, leurs principaux clients sont des sociétés privées et des coopératives pionnières qui achètent leurs produits en vue de les revendre.

Figure 31: Répartition géographique des coopératives selon leurs chiffres d'affaires



Source : auteur

Cette carte permet de constater que les coopératives réalisant un chiffre d'affaires important dépassant 1 000 000 DH (environ 100000 euros) sont installées dans les zones touristiques (triangles colorés en rouge) traversées par des axes routiers liant les grandes villes du territoire de l'arganier.

5.1.2.3. Détermination et contextualisation géographique des coopératives certifiées CE

Il nous reste à caractériser les coopératives concernées par le CE et à justifier le choix des coopératives constituant les cas étudiés.

5.1.2.3.1. Détermination et caractéristiques des coopératives certifiées

La méthode de l'échantillonnage par choix raisonné, plus le croisement des données de l'enquête par questionnaire d'une part, avec celle des entretiens avec les présidentes des coopératives certifiées CE et celles issues des sites internet des organismes certificateurs¹⁹⁴ d'autre part, nous ont permis de recenser douze coopératives qui sont concernées par la certification CE : huit coopératives certifiées, trois coopératives dont la certification suspendue est en cours de renouvellement et une coopérative en cours de préparation de son projet du CE. Les deux labels utilisés par ces coopératives sont le label Fair For life de la Swiss Bio-Foundation et le label Max Haveelar du Fair trade international (FLO).

Tableau 26: les coopératives d'argane concernées par le CE

Coopérative	Zone d'intervention	Province	GIE/Union	Label CE
Tighanimine	Drarga, Agadir	Agadir Idaoutanane	Union Tifaout Nougadir	Max Haveelar
Idaoumetat	Tadrart, Idaoutanane	Agadir Idaoutanane	UCFA	FFL
Tagmat	Aziar, Imouzzar Idaoutanan	Agadir Idaoutanane	GIE Targanine	FFL
Tamaynoute	Drarga, Agadir	Agadir Idaoutanane	GIE Targanine	FFL
Touderte	Imessouane, Agadir Idaoutanane	Agadir Idaoutanane	GIE Targanine	FFL
Akkaine	Drarga	Agadir Idaoutanane	Ethical Women	en cours
Ajdigue N'targuinine...	Targa Ntouchka, Ait Baha	Chtouka Ait Baha	GIE Targanine	FFL et Max Haveelar
Targante	Ait Baha	Chtouka Ait Baha	GIE Targanine	Fair For Life
Ajddigue	Commune Tidzi, Essaouira	Essaouira	GIE Vitargan	FFL
Taitmatine	Tioit Taroudant	Taroudant	GIE Targanine	FFL et Max Haveelar
Al Amal	Ouled Jerrar, Tiznit	Tiznit	UCFA	FFL
Aloumas	Anzi, Tiznit	Tiznit	UCFA	FFL

Les coopératives certifiées appartiennent toutes à des groupements et unions de coopératives. Elles sont certifiées seules ou à travers leur groupement. Deux coopératives sont certifiées indépendamment de leur groupement, l'une selon le référentiel Max Havelaar et l'autre selon le référentiel Fair For Life. Deux autres sont certifiées Max Havelaar bien qu'elles soient déjà

¹⁹⁴ Notamment les sites internet des certifications étudiées à savoir : le site internet de Fair for life consulté à https://www.fairforlife.org/pmws/indexDOM.php?client_id=fairforlife&page_id=home ; et le site internet de Max Havelaar consulté à <https://www.fairtrade.net/>.

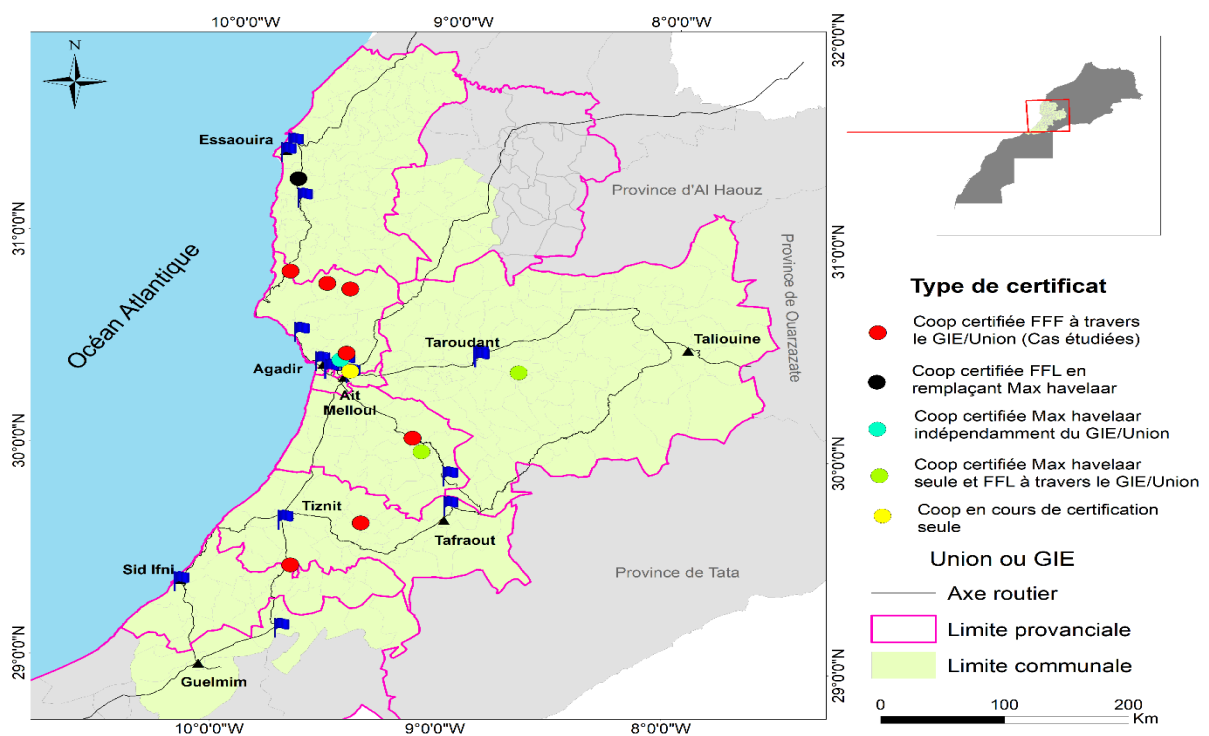
certifiées selon Fair For Life à travers leur GIE. Les coopératives qui restent (8 coopératives) sont toutes certifiées via leur groupement.

Tableau 27: les modes de certification CE des coopératives d'argane

Certification commerce équitable	Fréquence
Coopérative certifiée Max havelaar indépendamment du GIE	1
Coopérative certifiée FFF à travers le GIE/Union	7
Coopérative certifiée Max havelaar seule et FFL à travers le GIE/Union	2
Coopérative certifiée FFL en remplaçant Max havelaar	1
Coopérative en cours de certification seule	1
Total	12

Source : auteur

Figure 32: Répartition géographique des coopératives certifiées CE



Les coopératives certifiées sont essentiellement des grosses coopératives féminines parmi les premières créées dans la filière d'argane. Cinq coopératives ont plus de 100 adhérentes, cinq autres ont un nombre de membres entre 50 et 100, tandis que trois coopératives seulement ont

un nombre de membres entre 10 et 50. À elles seules les coopératives certifiées regroupent environ 1000 femmes membres.

Tableau 28: le nombre des adhérentes des coopératives du CE

Membres	10 à 20	20-50	50-100	Plus 100	Total
Fréquence	1	2	5	5	12

L'ensemble des coopératives certifiées emploie environ 80 employés, soit une moyenne de 6 employés par coopérative, le taux de l'emploi est donc élevé dans les coopératives certifiées par rapport aux autres coopératives.

Les résultats de notre enquête montrent que les coopératives certifiées CE ne commercialisent pas exclusivement leurs produits dans le réseau du CE. Toutes les coopératives commercialisent à la fois sur le marché conventionnel et sur le marché équitable, toutefois la part des activités liées au CE diffère d'une coopérative à l'autre. Le CE constitue ainsi une opportunité très importante, mais dépendant des acheteurs du Nord dans la mesure où une coopérative ne peut pas se lancer dans un projet de CE sans qu'il y ait un ou plusieurs acheteurs qui demande ou qui s'engage dans cette démarche.

La part du chiffre d'affaires généré par le CE montre l'importance du CE pour les coopératives. Ainsi, 9 coopératives sur onze qui sont certifiées ont un chiffre d'affaires dépassant 1 million de dirhams, la part générée par le CE est entre 50 et 90 % pour six coopératives, entre 30 et 50% pour trois coopératives et entre 10 et 30% pour deux coopératives.

Tableau 29: La part du chiffre d'affaires généré par le CE dans le chiffre d'affaires global des coopératives certifiées.

		La part du CA généré par la vente des produits équitables dans le CA global				Total
		10% - 20%	20 - 30%	30 - 50%	50 - 90%	
Le Chiffre d'affaires annuel des coopératives certifiées CE	100 000 - 200 0000	0	0	1	0	1
	500 000 - 1000 000	0	0	1	0	1
	plus de 1 000 000	1	1	1	6	9
Total		1	1	3	6	11

Le chiffre d'affaires annuel généré par le CE dans les coopératives d'argane est estimé à 22 millions de dirhams (environ 2 200 000 Euros/an).

Quant à l'origine de la certification CE, les résultats de l'étude montre qu'elle est issue de la demande de grands clients étrangers engagés dans une démarche de responsabilité sociale des entreprises ou de développement durable. Ainsi, six coopératives ont déclaré que la certification a été déclenchée par des opérateurs étrangers qui sont le plus souvent de grandes entreprises commercialisant les produits cosmétiques dérivés de l'huile d'argane. Trois coopératives ont répondu que leur projet de CE a été déclenché par leur groupement, tandis que deux autres coopératives ont déclaré que leurs projets ont été initiés respectivement par leurs dirigeants et une association ONG.

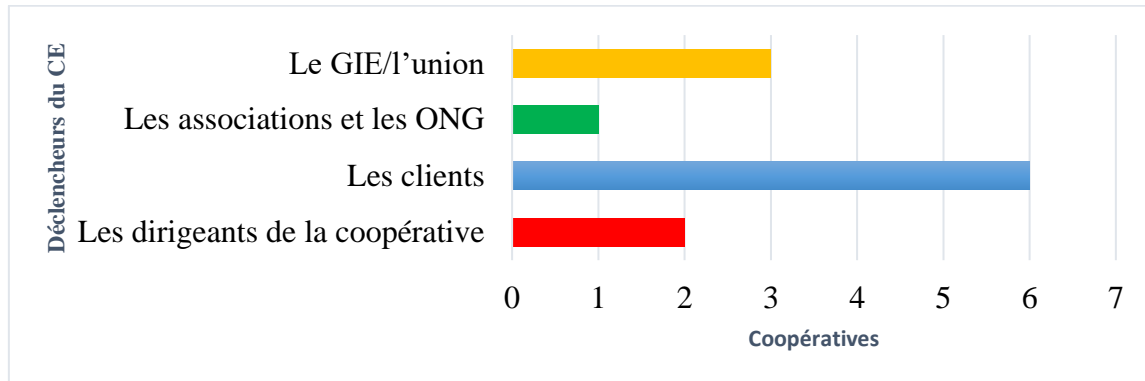
La diversité des déclencheurs du CE nécessite néanmoins des éclaircissements. En fait, tout projet de CE est un partenariat fondé sur le dialogue, la transparence et le respect entre plusieurs partenaires dont la réussite est étroitement liée à l'existence des acheteurs potentiels pouvant respecter les critères économiques dudit partenariat (notamment le paiement du prix juste, le préfinancement et l'engagement durable). La concrétisation du projet est très souvent rendue facile par des association et ONG à but non lucratif qui travaillent pour mettre en réseau les acteurs du Nord avec ceux du Sud à travers des études scientifiques et de faisabilités sur le terrain.

Le croisement des données de l'enquête par questionnaire avec celle issue des entretiens non directifs avec les présidentes de la coopérative (notamment Mme Nadia présidente de la coopérative Tighanimine, Mme Jamial Id Bourrous Présidente de l'UCFA et Mme Zahra présidente de la coopérative Ajdigue) permet de conclure que le CE dans la filière de l'argane est né d'une initiative prise par des ONG nationales et internationales dans le contexte du projet de l'arganier au début des années 2000 au Maroc. Les recherches de terrain réalisées par ces ONG (notamment l'association Ibn Al Baytar) permettent de recommander aux coopératives de rentrer en négociation avec certains acheteurs européens soucieux du CE des produits d'argane dans le cadre de leur projet de développement durable. Les négociations qui ont débuté en 2005 ont permis aux coopératives de se certifier selon le label Bio et équitable d'Ecocert en 2007 pour le GIE et le label Fair Trade Max Havelaar pour la coopérative Tighanimine en 2011.

Bien que le CE trouve ses racines dans les recommandations des projets sociaux et scientifiques des ONG nationales et internationales, les répondants interrogés sur les déclencheurs du CE

dans leurs coopératives déclarent que leurs démarches de CE sont initiées principalement par leurs clients étrangers en concertation avec leurs GIE/Union et leurs dirigeants.

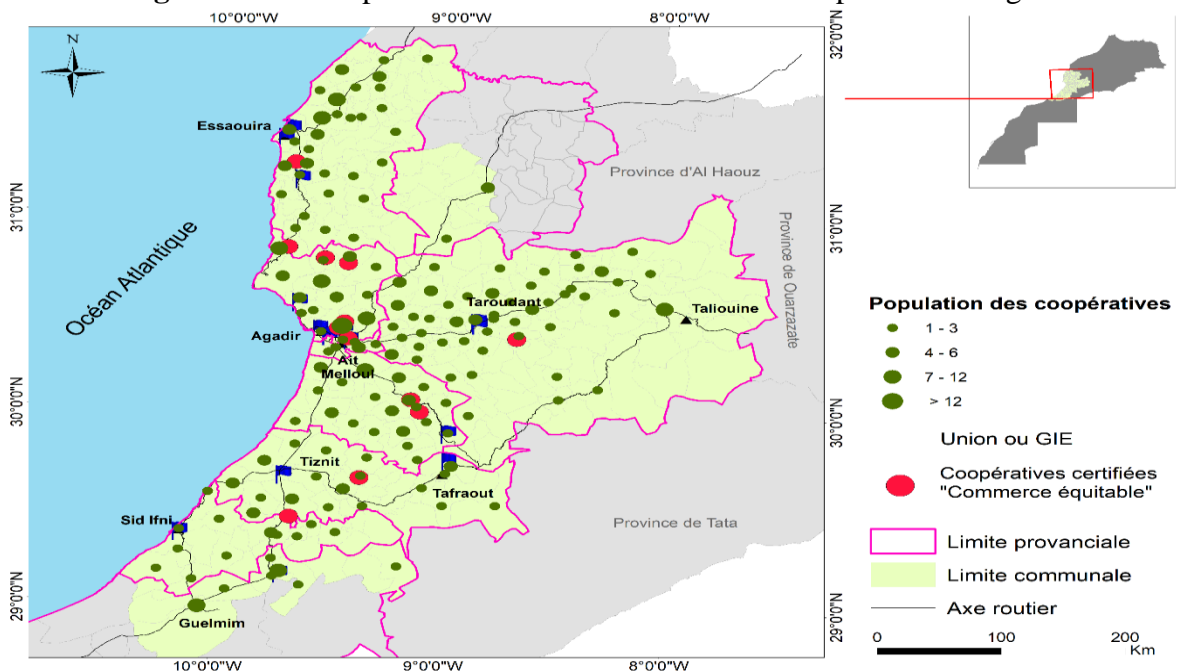
Tableau 30: les déclencheurs du CE dans les coopératives d'argane



5.1.2.3.2. Ancrage géographique des coopératives certifiées

Les coopératives sont réparties sur les principales provinces de l'arganier à savoir Essaouira, Agadir Idaoutanane, Chtouka Ait Baha, Taroudant et Tiznit, toutefois la majorité des coopératives certifiées sont installées dans le territoire de la province d'Agadir Idaoutanane. L'installation des coopératives certifiées CE au centre de la forêt de l'arganier s'explique par des facteurs liés principalement aux lieux d'habitation des femmes membres des coopératives qui constituent la visée du CE et l'approvisionnement en matières premières.

Figure 33: les coopératives du CE dans le tissu des coopératives d'argane



Les coopératives certifiées CE font partie de la catégorie des anciennes coopératives, les plus performantes et organisées en groupement et unions. Elles sont installées principalement autour des axes routiers entre Essaouira et Agadir et dans les centres communaux des zones montagneuses (oasis de Tiout, centre d'Ait Baha).

Le CE n'implique en réalité qu'une infime minorité des coopératives, environ 2,2% de l'ensemble des coopératives d'argane en 2019 avec un taux de pénétration qui reste très faible bien que la filière de l'argane soit la filière où la certification est la plus répandue. Toutefois, les coopératives certifiées CE regroupent à elles seules environ 1000 femmes membres produisant l'huile d'argane, soit environ 10,5% de l'ensemble des femmes coopératrices d'argane.

Les coopératives certifiées sont installées le plus souvent dans des centres des communes proches des grandes villes du territoire de l'arganier. Nous constatons que les coopératives certifiées selon deux labels du CE et proches de la ville d'Agadir (capitale de l'arganier) réalisent des performances importantes par rapport aux autres coopératives situées dans des zones enclavées.

Si la certification CE vise initialement les femmes marginalisées les plus vulnérables, les résultats de l'enquête montrent que les femmes des coopératives certifiées sont moins marginalisées et moins vulnérables que celles de la majorité des coopératives non certifiées. Celles-ci sont le plus souvent installées dans des zones très difficiles où des conditions de vie sont très difficiles.

5.2. La contextualisation des coopératives étudiées dans le territoire de l'arganier

Le choix du GIE Targanine et de ses deux coopératives membres étudié dans cette recherche doit être justifié par rapport à la situation du CE dans le territoire de l'arganier comme territoire d'incarnation des femmes productrices de l'huile d'argane. En effet, l'intérêt des résultats de l'évaluation de la certification CE dans une approche territoriale des PP dépend de la représentativité des cas étudiés par rapport à la situation du CE dans le territoire de l'arganier.

Dans la mesure où le CE vise essentiellement à transformer durablement les relations socioéconomiques des femmes marginalisées dans la filière de l'argane, la contextualisation et la justification du choix des cas étudiés doivent se faire sur la base de la situation du CE dans la filière de l'argane (c'est-à-dire les spécificités managériales, économiques et sociales des coopératives certifiées) et des relations socioéconomiques qu'entretiennent les femmes avec les autres acteurs autour de leurs coopératives à l'échelle du territoire de l'arganier.

5.2.1. L'évaluation de la situation du CE dans les coopératives d'argane

Les principales destinations de l'huile d'argane certifiée équitable sont en Europe, avec en tête la France suivie par l'Allemagne et les autres pays (Espagne, Royaume uni, Italie Turquie...), ainsi que les Etats-Unis, le Canada, le Japon et les pays du Golf. Les ventes locales sont aussi pratiquées directement par quelques coopératives dans leurs boutiques.

Les femmes productrices constituent le premier niveau d'acteurs, majoritairement regroupés dans des coopératives. Cependant, une part non négligeable des femmes productrices travaillent chez elles, car elles ne sont pas membres des coopératives bien qu'elles fassent le même travail de concassage que celui effectué par les coopératives. Les coopératives se regroupent ensuite en GIE et Unions qui assurent des partenariats directs avec les acteurs du nord du CE. Quant aux coopératives qui ont des liens directs avec les acteurs du Nord sans passer par leur groupement, elles se font fortement assister par des ONG qui assurent notamment les fonctions de communication avec les partenaires du Nord (entretiens avec Mme Zahra, présidente de la coopérative Ajdigue).

En faisant intervenir moins d'intermédiaires dans le circuit entre le producteur et l'exportateur, le CE dans la filière d'argane fait intervenir, en plus des producteurs, des coopératives et de

leur groupement, les entreprises commerciales qui sont certifiées en même temps comme étant des opérateurs du CE. À titre d'exemple, trois opérateurs (y compris l'UCFA qui est en train de renouveler la certification pendant la réalisation de cette recherche) sur neuf certifiés par Fair for life sont des groupements de coopératives. En termes de nombre d'organisations¹⁹⁵, les dix coopératives d'argane qui sont certifiées représentent 62,5% des organisations certifiées. Les autres opérateurs sont des entreprises capitalistes qui recourent aux coopératives pour entretenir des partenariats afin d'accéder à la certification. En outre, certains organismes d'appui (OA) s'impliquent dans le circuit en tant que facilitateurs du processus de certification.

5.2.1.1. Les facteurs favorisant la certification CE

L'analyse des résultats de l'enquête permet de constater des liens entre la certification CE et les autres variables susceptibles d'exercer des effets sur le CE.

Parmi l'ensemble des variables pouvant expliquer l'obtention de la certification par les coopératives d'argane, nous pouvons citer :

5.2.1.1.1. Le regroupement des coopératives en GIE ou Union

L'analyse du tableau croisant les données relatives aux coopératives certifiées et celles relatives à leur groupement permet de constater que toutes les coopératives équitables font partie des GIE et Union de coopérative, par conséquent, l'appartenance à un groupement est un facteur facilitateur de la certification. En effet, les coopératives qui sont certifiées CE à travers leurs GIE ou Union représentent une majorité (soit 9/11 coopératives).

La certification via le GIE s'explique par le phénomène d'économie d'échelle, car le coût de la certification est réparti équitablement entre les coopératives membres. En outre le GIE permet de coordonner les activités de ses coopératives afin de répondre d'une manière efficace aux demandes importantes (en termes de volumes) et exigeantes (en termes de qualité).

5.2.1.1.2. La multi-labellisation des coopératives certifiées CE

Force est de constater que toutes les coopératives certifiées CE sont aussi certifiées selon d'autres labels notamment ceux de l'Agriculture biologique et de l'Indication Géographique

¹⁹⁵ Nous comptons le nombre de coopératives bien que la certification est obtenue par le GIE ou l'union : Le GIE Targanine est un seul opérateur qui est certifié pour le compte de six coopératives, l'UCFA est aussi certifiée pour le compte de ses trois coopératives, tandis que la coopérative Ajdigue est certifiée seule indépendamment de son GIE. Soit donc un total des coopératives certifiées FFL de 10 coopératives sur 16 organisations.

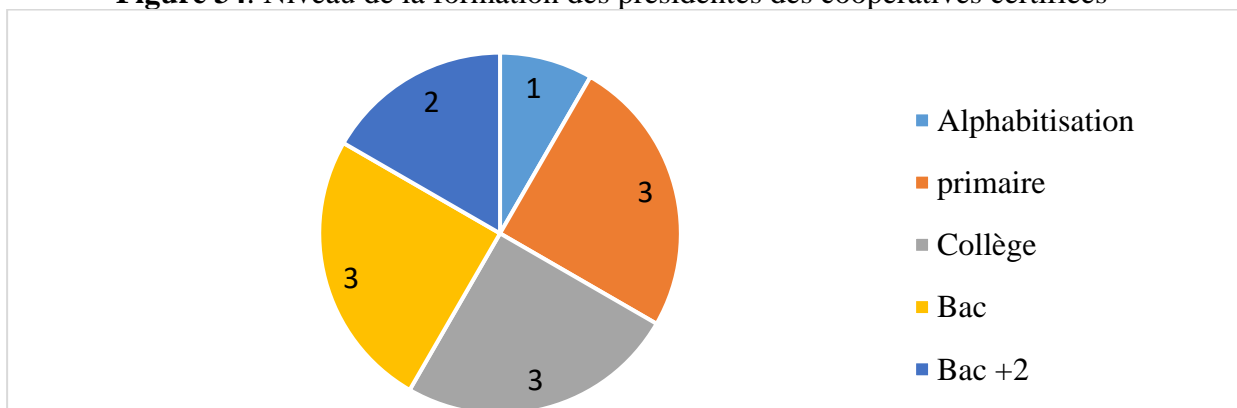
Protégée d'Argane. Les produits dérivés de l'huile d'argane sont de nature biologique ce qui explique la primauté des labels bio dans la filière d'argane depuis son émergence au début des années 1996. Quant aux labels du CE et de l'IGP ils sont tous les deux issus du projet de l'arganier au début des années 2000. Toutefois, la commercialisation selon les labels CE est effective depuis 2007 pour les coopératives de Targanine accompagnées par des ONG, la démarche IG a été mise en application par une association créée pour cette mission (AMIGHA) via l'interprofession avec le soutien des collectivités locales et des organismes publics (différents départements du ministère de l'Agriculture).

Si la certification CE est fondée sur des cahiers des charges reconnus à l'international, l'IGP bien qu'il soit très exigeant est soutenu par l'État, son contrôle assuré par un organisme national pose toutefois des problèmes de reconnaissance, car l'organisme certificateur (Normacert) n'est pas reconnu par les pays de l'UE principales destinations des produits d'argane certifiés CE. En outre, le principal produit certifié CE exporté est l'huile d'argane vendue en vrac dont la valorisation et le conditionnement sont réalisés au Nord en apposant les labels demandés par les clients.

5.2.1.1.3. Le niveau de formation des présidentes des coopératives et le style de management

L'analyse des résultats de l'enquête permet de constater que le niveau de formation des présidentes est supérieur par rapport à celui des présidentes des coopératives qui ne sont pas dans le CE. Deux coopératives sont présidées par deux femmes ayant un niveau de formation supérieur, trois sont présidées par des femmes ayant niveau baccalauréat, les six coopératives qui restent sont présidées par des femmes ayant le niveau de l'enseignement fondamental (3 présidentes ont un niveau scolaire primaire et 3 ont le niveau du collège).

Figure 34: Niveau de la formation des présidentes des coopératives certifiées



L'organisation interne des coopératives certifiées se caractérise par la présence des cadres et des techniciens impliqués notamment dans les fonctions de production et de qualité, commerciale et administrative et comptable. Le recrutement des employés salariés a pour objectif de combler l'insuffisance de formation des adhérentes notamment afin de répondre aux exigences du CE sur les dimensions économique, sociale, environnementale et démocratique.

Nous constatons également que dans les coopératives certifiées CE, les contrats de travail salarié sont très importants par rapport aux autres coopératives. Parmi les 26 coopératives qui embauchent des salariés dans leurs différentes fonctions, douze coopératives qui sont des coopératives du CE emploient environ 45 salariés soit une moyenne de 4 employés par coopérative en plus des salariés employés au niveau des groupements des coopératives. Toutefois certaines coopératives ont des personnes occupant différents postes de gestion qui sont des membres des associations de développement local et assurent leurs fonctions bénévolement, sans aucune rémunération.

Les coopératives certifiées CE se caractérisent par un niveau satisfaisant de communication avec les autres acteurs notamment avec le groupement. La communication au sein des GIE ou Union se fait par des réunions fréquentes entre les présidentes des coopératives (ou leurs représentants) ou par des échanges électroniques et téléphoniques.

Les coopératives du CE arrivent ainsi à préserver un certain dynamisme à travers les activités du CE, mais tout dépend de l'implication des acteurs du Nord.

5.2.1.2. Les pratiques se rapprochant du CE dans les coopératives

5.2.1.2.1. La pratique des labels de l'agriculture biologique et de l'IGP

L'analyse des réseaux du CE des produits dérivés d'argane montre que le CE dans le secteur de production d'argane relève de la filière labellisée. Nous constatons donc l'absence des produits d'argane dans la filière classique du CE. En effet, aucune coopérative n'est certifiée par WFTO pour que les produits de l'argane soient commercialisés dans les magasins spécialisés du CE au Nord.

En revanche, les perceptions exprimées par les représentants des coopératives étudiées par rapport au CE permettent de conclure que les pratiques des coopératives de production d'huile d'argane au Maroc se rapprochent des principes du CE. Environ 40 % des répondants ont

déclaré que le CE correspond parfaitement aux pratiques de leurs coopératives notamment : la pratique des labels bios et IGP et la pratique éthique.

Les labels de l'IGP et d'AB sont adoptés par une part importante des coopératives étudiées (40 coopératives sont certifiées à la fois selon IGP, AB et ONSSA). Les répondants soulignent que les critères se rapprochent de ceux du CE (traçabilité et transparence, prix justes et équitables, prise en compte de la gestion de ressources et de l'environnement, etc.). Les représentants de cette catégorie de coopératives ont eu des formations sur les principes du CE ¹⁹⁶, ce qui peut signifier que les pratiques de labellisation selon les cahiers des charges IGP, et d'AB peuvent contribuer à l'adoption du CE par les coopératives dont une grande partie de la production est destinée à l'export.

5.2.1.2.2. La pratique « éthique »

Bien qu'elles ne soient pas certifiées par des normes éthiques, un tiers des coopératives enquêtées souligne que leurs activités mettent en valeur certains critères éthiques sans réunir l'ensemble des critères exigés par la norme du CE. Les répondants déclarent qu'ils pratiquent normalement le CE, car les revenus générés par leurs activités sont répartis équitablement et servent à aider essentiellement les femmes du milieu rural.

Les coopératives déclarant qu'elles respectent des principes éthiques commercialisent une part importante de leur production à l'étranger en établissant des contrats avec des importateurs engagés dans une démarche éthique, mais qui n'ont pas d'affiliation à des structures du CE. Cependant, bien qu'aucun label éthique n'existe pour justifier cette pratique au sein de ces coopératives, les répondants mettent en avant le respect des droits des employés et les conditions du travail, la participation aux projets sociaux (prise en charge de la scolarité ou frais médicaux des familles).

Le croisement des données issues de la perception des répondants du CE et de leurs formations dans le domaine du CE permet de constater que les acteurs inscrits dans une démarche dite éthique méconnaissent les principes du CE dans la mesure où ils n'ont pas eu de formations spécifiques sur le CE bien qu'ils connaissent et utilisent le concept. Par conséquent, le risque

¹⁹⁶ Conclusion fait sur la base du croisement de la variable formation en CE et les variables labels des coopératives.

d'utilisation erronée, voire abusive, du concept « commerce équitable » par ces acteurs est très élevé.

5.2.1.2.3. Le rôle de l'État et des organismes d'appui

Malgré la diversité des acteurs publics et des organismes d'appui (programme INDH, ministère de l'Agriculture, ANDZOA, ODCO, ADS, ADA, ADR, ONG ...) qui interviennent pour soutenir les coopératives de production de l'huile d'argane, il n'existe pas d'acteurs qui travaillent dans l'appui à l'activité du CE dans la filière d'argane au Maroc.

Le soutien fourni par les acteurs publics aux coopératives se focalise essentiellement sur le soutien financier, technique, conseil, l'accompagnement à la démarche qualité, l'information. Le soutien qui touche d'une manière marginale au CE est les actions de formation organisées par quelques organismes publics comme l'INDH.

La seule association qui a accompagné les premières coopératives certifiées CE au début des années 2000 est mal vue par les coopératives en raison des conflits que connaît la filière entre les différentes PP ayant des intérêts contradictoires.

L'activité de production de l'huile d'argane relève normalement du ministère de l'agriculture qui a mis en place le Plan Maroc Vert qui vise dans son atelier 2 à développer les produits de terroir comme les produits dérivés de l'argane à travers ses organismes tels que l'Agence de développement Agricole, l'ANDZOA et la FIFARGANE. Malgré l'importance accordée au développement de la filière de l'argane dans les différents programmes du ministère de la tutelle, celui-ci ne dispose pas d'une vision claire du CE dans sa stratégie.

Les réponses collectées sur le terrain permettent de constater une quasi-inexistence d'implication des organismes publics dans le CE. Les répondants déclarent que la réussite du CE dépend de la volonté de l'Etat qui doit être traduite dans un cadre juridique qui va permettre de réglementer l'activité du CE.

Il est à signaler qu'un projet de loi sur le CE a été présenté par le ministère de l'Économie au parlement en 2011(annexe), toutefois il n'est pas encore adopté. Ce projet de loi a été l'objet de concertation et d'enrichissement au sein d'une commission composée des différentes structures (Directions centrales, MDA, ODCO), mais il n'est pas remis dans le circuit d'approbation.

5.2.1.3. L'impact et les difficultés du commerce équitable

Aucune étude d'impact n'existe actuellement au Maroc pour évaluer l'impact du CE sur les conditions de vie et l'environnement des petits producteurs¹⁹⁷. Les coopératives et leurs groupements qui sont certifiés auraient dû évaluer l'impact et les contraintes de leurs activités, mais cela n'a pas été fait généralement.

5.2.1.3.1. L'impact du commerce équitable

Parmi les 100 coopératives étudiées, 49 ont répondu à cette question et les 51 qui restent déclarent qu'ils n'ont pas de réponse à fournir sur l'impact du CE car ils n'ont pas assez de connaissances sur le CE et ses retombés sur les producteurs. Quant aux réponses collectées des répondants à cette question d'impact du CE, la majorité estime que le CE a un impact très positif et constitue une opportunité de développement socioéconomique des femmes productrices d'huile d'argane notamment dans le milieu rural.

D'après les propos des producteurs interrogés – notamment ceux qui sont certifiés – et les avis des acteurs locaux et des ONG d'appui dont l'activité est en relation avec les coopératives et le CE, nous pouvons distinguer l'impact direct du CE sur les producteurs certifiés et l'impact indirect à travers la capacité du CE à transformer durablement les relations socioéconomiques à l'échelle du territoire de l'arganier.

- *Les effets directs du CE*

Les effets directs du CE sont évalués à partir des réponses fournies par les coopératives certifiées CE. En effet, tous les répondants des coopératives certifiées déclarent tous que le CE a permis aux femmes productrices d'huile d'argane d'avoir une vie meilleure et d'exercer d'autres activités génératrices de revenus complémentaires.

Lors de l'enquête, cette question a fait l'objet d'une discussion approfondie avec les répondants des coopératives certifiées. Ces derniers soulignent que les effets du CE sur les coopératives et leurs membres sont très positifs sur les plans économique, social, organisationnel et environnemental.

¹⁹⁷ Nos constats à partir des travaux scientifiques portant sur les études d'impact du commerce équitable (Vagneron & Roquigny, 2010, 2012, 2019).

Au niveau économique, le CE a permis aux coopératives certifiées d'accéder aux marchés internationaux, d'améliorer leur performance commerciale grâce à :

- l'augmentation de leur chiffre d'affaires généré par l'activité du CE : la moitié des coopératives certifiées estime le CA tiré par le CE à entre 50% et 90% du leur CA global,
- et à la viabilité économique de leurs activités du CE : 8 sur 11 coopératives certifiées ont des conventions commerciales durables avec des modalités de paiement très avantageuses (avances sur commandes, paiement au comptant au moment de la livraison ou à crédit dans un délai maximum de 30 jours)

Au niveau social : l'amélioration de la performance économique des coopératives certifiées a permis d'assurer un revenu permanent aux adhérentes. Les femmes membres travaillent toute l'année dans des conditions favorables au sein des coopératives (ateliers bien équipés), leur rémunération est supérieure à la moyenne des revenus des femmes dans le territoire de l'arganier (elle est calculée selon le poids d'amendons concassés : elle varie dans les coopératives certifiées entre 35 et 45 Dh par Kg d'amendons concassés). En outre, les femmes membres bénéficient de l'utilisation d'un fond social exigé par la certification CE. Ce fond est utilisé à la fin de chaque année pour financer des projets sociaux à la fois pour les femmes membres et pour la communauté.

Au niveau environnemental, les répondants soulignent que le CE incite les producteurs à adopter des modes de production durable respectant l'environnement. Le CE insiste sur la nécessité d'adopter de bonnes pratiques de production de fruits d'argane afin de réconcilier les besoins d'approvisionnement de plus en plus élevés et la préservation de l'arganier. Les coopératives certifiées déclarent qu'elles participent au projet de reboisement de l'arganier en collaboration avec les organismes publics tels que l'administration des eaux et forêts et l'ANDZOA.

Les résultats de l'évaluation du CE auprès des coopératives certifiées, montrant des effets positifs directs à court terme sur les femmes membres, doivent être croisés avec les résultats de l'enquête auprès des autres coopératives non certifiées et des entretiens avec les représentants des organismes locaux. L'objectif d'évaluer la contribution du CE à participer au développement durable à travers sa capacité à transformer durablement les relations socioéconomiques sur le territoire de l'arganier.

- *Les effets indirects du commerce équitable : capacités transformationnelles*

Au-delà des réponses fournies par les femmes des coopératives certifiées, l'analyse approfondie des réponses des femmes déclarant que le CE a un impact positif a permis de constater qu'elles sont des femmes membres des grosses coopératives, les plus anciennes et les plus développées. Par conséquent, on peut conclure que le CE vise, dans le territoire de l'arganier, à améliorer les conditions de vie des femmes membres de la catégorie des coopératives les plus développées. Cependant, le silence des femmes membres des coopératives les moins développées sur la question de l'impact du CE signifie que ces femmes ignorent le CE et ses effets. Ceci peut être interprété que le CE vise les petits producteurs, mais ils ne doivent pas être trop petits ou trop pauvres (Pouchain, 2012a).

Les résultats de cette enquête sur l'impact du CE sont des résultats d'ordre général, toutefois ils permettent de mettre en exergue que les effets du CE sont mitigés et nécessitent des nuances notamment en ce qui concerne ses effets directs et indirects sur les producteurs d'argane. Si le CE permet d'améliorer directement la situation des femmes membres des coopératives certifiées, il est essentiel de vérifier quels sont ses effets indirects sur les relations socioéconomiques que nouent ces femmes avec les autres femmes les plus pauvres et les plus marginalisées soient d'elles sont membres d'autres coopératives ou non.

Ainsi, les producteurs membres des grosses coopératives connaissent le CE et ses effets, toutefois les membres des petites coopératives les plus pauvres l'ignorent. Ceci montre que le CE vise essentiellement les petits producteurs les plus organisés en coopératives plus performantes capables de satisfaire aux à la fois aux exigences de la certification et celle du marché (Staricco, 2015).

Interrogés sur l'impact du CE sur le développement durable local, certains représentants d'organismes publics (représentant de l'ANDZOA, secrétaire générale de la FIFARGANE) déclarent clairement que les expériences des coopératives certifiées montrent que le CE peut constituer une alternative très crédible aux modèles économiques traditionnels. Cependant, d'autres acteurs (conseiller de FIFARGANE) critiquent l'incapacité du CE à transformer durablement les modèles économiques classiques dans la filière d'argane. Les deux perceptions, qu'elles soient favorables ou défavorables, des acteurs locaux ne sont pas justifiées, car elles ne se fondent pas sur des données scientifiques pertinentes.

Ainsi, l'impact socioéconomique positif du CE reste limité localement aux coopératives certifiées. Toutefois, il apparaît qu'il est incapable d'améliorer les situations des femmes pauvres à l'échelle du territoire.

Concernant, la capacité du CE à transformer le modèle économique fortement inéquitable pour les femmes productrices dans la filière d'argane, la question qui se pose est de vérifier dans quelle mesure le maillage du territoire de l'arganier par des coopératives à la fois certifiées et non certifiées pourrait jouer un rôle important dans le développement durable du territoire en raison de leur enracinement dans des relations sociales que nouent les femmes productrices de l'huile d'argane autour de ces coopératives.

Par ailleurs, la capacité du CE dans un tel contexte dépend d'un cadre juridique permettant de gérer l'activité sur le plan institutionnel. Or au Maroc, le projet de loi qui avait été déposé en 2012 tarde encore à voir le jour, ceci laisse l'avenir du CE dans la filière d'argane incertain.

5.2.1.3.2. Les contraintes du commerce équitable dans la filière de l'argane

L'analyse thématique des difficultés et contraintes du CE nous a permis de déterminer les principales problématiques et les freins qui entravent le développement du secteur du CE dans la filière d'argane au Maroc. Les freins et les difficultés du CE peuvent être regroupés en quatre principaux thèmes présentés ci-dessous.

- ***La difficulté d'approvisionnement en matière première***

La contrainte liée à l'approvisionnement en matières premières et les lacunes sur les capacités des coopératives sont des contraintes les plus exprimées par les répondants notamment les représentants des coopératives certifiées (environ 30%).

L'approvisionnement en matières premières est particulièrement une entrave pour les coopératives de production d'huile d'argane au Maroc en raison de l'aléa climatique. Cette contrainte se situe à deux niveaux : la rareté de la matière première de plus en plus importante ces dernières années oblige les coopératives à s'approvisionner auprès des négociants et intermédiaires qui achètent des matières premières dans les différentes zones éloignées de l'arganier ce qui pose des problèmes de traçabilité et de qualité. Par conséquent, le coût d'approvisionnement se trouve augmenté des frais de transport de la matière première et des frais de courtage des intermédiaires. La disponibilité de la matière première est saisonnière (la récolte commence de juin à septembre), les coopératives qui n'ont pas la possibilité de recourir

au stockage sont obligées d'acheter la matière première à un prix élevé ou de réduire leur production.

À un deuxième niveau, la certification CE exige des coopératives certifiées de s'approvisionner majoritairement auprès des femmes membres de la coopérative ou auprès d'autres femmes et hommes dans la même zone d'intervention de la coopérative.

Les principaux fournisseurs de fruits d'argane sont ainsi les négociants (89 % des coopératives déclare qu'elle s'approvisionne principalement auprès des négociants) bien que la majorité des coopératives déclare que leurs membres sont propriétaires des champs d'arganier (71%). La part de la matière première apportée par les femmes membres est généralement très faible par rapport au besoin global en matière première.

Tableau 31: Les apports annuels des femmes membres en matière première

Fournisseurs	Fréquence
Autres producteurs non-membres dans la zone de la coopérative	7
Négociants/courtiers	89
Autres coopératives dans le territoire de l'arganier	4
Total	100

Bien que la plupart des coopératives déclare que les femmes qui la composent sont propriétaires des arganiers, aucune coopérative n'assure ses besoins en MP par les apports de leurs membres. Seulement dans 5% des coopératives les membres apportent plus de 80 % du besoin annuel en matière première.

Tableau 32: Les apports annuels des femmes membres en matière première

Part apportée	Fréquence
Aucun apport	29
01-10%	42
10-20%	9
20-30%	5
30-50%	4
50% - 80%	6
Plus de 80%	5
Total	100

La question de l'approvisionnement constitue donc une problématique majeure pour le CE dans la mesure où la certification exige des coopératives que plus de 80% du besoin global en matières premières soit apporté par les femmes membres ou les autres producteurs sur la zone

de leur intervention. Cependant, l'existence des négociants sur le marché a rendu ce critère difficile à respecter, car ils ont des capacités financières très importantes et des capacités de stockage qui leur permettent de collecter de grandes quantités de matière première dans les zones difficilement accessibles dans les montagnes au début de la récolte. Les négociants spécialisés uniquement dans la collecte et le stockage des matières premières maîtrisent parfaitement les rouages du marché de l'approvisionnement en amont de la chaîne de valeur de l'argane.

- ***Faibles niveaux de capacités des producteurs***

Une grande partie des répondants cite le problème de la formation comme étant une difficulté principale qui entrave le développement du CE dans leurs coopératives. Ce blocage exprimé en termes de formation désigne que les producteurs n'ont pas les capacités techniques, managériales, de professionnalisme et d'entrepreneuriat nécessaires pour mener à bien un projet de CE.

En outre, les producteurs ont exprimé un besoin en formation sur les principes et les critères du CE. Non seulement les producteurs non certifiés qui ne maîtrisent pas ces principes, mais également ceux qui sont attestés par des organismes certificateurs. Les principes les plus cités par les répondants sont principalement les principes économiques (prix juste, revenu décent, préfinancement, qualité des produits, accès aux marchés...etc.) et sociaux (amélioration des conditions de vie, prime sociale, bonne rémunération, respect des droits...etc.). Toutefois, les principes liés à la gouvernance démocratique et le respect de l'environnement ne sont pas déclarés par les répondants.

Le croisement des résultats des perceptions des producteurs certifiés CE avec ceux collectés sur le terrain permet de constater des décalages entre les perceptions et les pratiques. La plupart des producteurs n'ont pas une vision claire du processus de l'exportation bien qu'ils soient membres de coopératives exportatrices. Il est donc question de communication entre les dirigeants des coopératives et de leur groupement d'une part et les femmes productrices d'autre part.

Le CE est mal perçu et interprété par les producteurs considérant que le respect des principes doit uniquement venir de la part des clients du nord négligeant ainsi leur responsabilité et leur engagement dans le partenariat.

Il est cependant surprenant d'entendre des présidentes de certaines coopératives qui sont déjà dans le CE dire qu'elles pensent à se retirer du CE, car la certification est très exigeante et que leur représentation dans le réseau international n'est pas démocratique. Cette situation peut découler soit de la situation des répondants qui n'ont pas maîtrisé les principes et le déroulement du processus de la certification selon les normes du CE, soit du fait que les systèmes de certification de CE mis en place à l'échelle internationale ne reposent pas sur des systèmes de gouvernance démocratique permettant à tous les producteurs de participer à la prise de décision de haut niveau et une communication efficace entre les organismes certificateurs et les producteurs.

Ce résultat va dans le sens des résultats des travaux de E.A Bennett (Bennett, 2016a, 2020) montrant que certains producteurs se retirent de la certification en cas de problème de gouvernance, quitte à choisir ou à créer un autre label. Des auteurs (Bennett, 2016; Cole & Brown, 2014; Jaffee & Howard, 2016; Raynolds, 2014; Valiente-Riedl, 2016) ont montré comment le problème de gouvernance, notamment celui des intérêts conflictuels des représentants des producteurs, a conduit certains producteurs à quitter le système de certification fair-trade international. En effet, fair-trade international a décidé en 2012 de ne certifier, pour le café, que les coopératives de petits producteurs. A la suite de cette décision qui exclut les grandes plantations de la certification, un membre du conseil d'administration s'est retiré de l'organisation fair trade international pour créer un nouveau label CE : fair trade USA. Celui-ci s'est engagé à soutenir les travailleurs salariés en certifiant les plantations du café (Bennett, 2020; Raynolds, 2020).

Dans cette perspective, les critiques de la certification par les femmes des coopératives peuvent remettre en question le système de certification dans la filière de l'argane. L'incapacité de certaines coopératives à répondre aux exigences de la certification peut les conduire à se retirer de la certification. Toutefois on se demande si elles peuvent créer un autre label CE adapté aux spécificités de la production d'huile d'argane.

- ***Concurrence des sociétés privées***

Il s'agit de la concurrence des entreprises capitalistes qui accaparent plus de 80 % des exportations. Les répondants se demandent si le CE est crédible dans la mesure où il atteste des multinationales exploitant des femmes à travers des liens de partenariats et de sous-traitance qu'ils établissent avec leurs coopératives afin d'avoir le label.

Les grandes sociétés productrices et exportatrices d'huile d'argane constituent une menace pour les coopératives parce qu'elles disposent d'installations techniques très modernes et efficaces permettant de réaliser des volumes de production très importants à des coûts très compétitifs. En outre, les sociétés ayant des capacités de financement très excédentaires maîtrisent bien l'amont de la chaîne de valeur, car elles s'approvisionnent en matière première directement sur les marchés locaux, via le réseau des intermédiaires. C'est à ce niveau que la concurrence est rude, ce qui complique la situation du CE dans le territoire de l'arganier.

- ***Absence de cadre réglementaire***

L'absence de cadre réglementaire a été citée par plusieurs répondants comme étant un facteur ayant un impact sur le développement du CE au Maroc. En effet, le CE se développe en aveugle sans aucun contrôle faute d'un cadre juridique. Les initiatives du CE sont des initiatives privées émanant des coopératives et sociétés notamment dans la filière d'argane afin d'obtenir tel ou tel label, mais il n'existe aucun guide sur l'utilisation et la communication des labels utilisés si bien que tout semble être permis sans qu'il n'y ait de cadre légal qui contrôle. Ce rôle devrait normalement être joué par l'État et ses administrations publiques, mais, actuellement, il n'existe aucune structure dans aucun département ministériel qui s'en charge.

Cependant, il est à signaler qu'un projet de loi sur le CE a été présenté en 2011 au secrétaire général du gouvernement pour commentaires, mais il n'est pas soumis au conseil du gouvernement jusqu'à présent. Ce projet de loi définit le CE et ses enjeux et vise à mettre en place une plateforme nationale du CE (PNCE) et à créer un label national du CE (LNCE) adapté aux spécificités des producteurs marocains.

La non adoption de ce projet de loi constitue donc un frein au développement du CE au Maroc notamment dans la filière d'argane où la majorité des certifications concerne l'huile d'argane.

5.2.2. Contextualiser le choix des coopératives étudiées dans un territoire d'incarnation des femmes arganières

Cette sous-section a pour objectif, dans un premier temps de contextualiser sur les dimensions sociale et économique les cas des coopératives étudiées dans le territoire de l'arganier en tant que territoire d'incarnation des femmes productrices d'argane, et, dans un deuxième temps, de vérifier la représentativité des coopératives étudiées par rapport à

l'ensemble des coopératives de production de l'huile d'argane d'une part et leurs caractéristiques par rapport aux coopératives certifiées CE d'autre part.

5.2.2.1. Le territoire de l'arganier : un lieu d'incarnation des femmes productrices d'huile d'argane

Les coopératives de production d'huile d'argane au Maroc ont connu une croissance importante depuis le début des années 1990 sous l'impulsion des différents programmes de développement réalisés par l'État marocain dans le cadre de partenariats bilatéraux ou multilatéraux¹⁹⁸. Si ces programmes visent, à travers la création des coopératives, à rendre les femmes productrices d'argane des acteurs de leur propre développement, la mission des organismes publics s'est limitée à l'accompagnement et au soutien des coopératives, ce qui a des répercussions sur les conditions de vie des femmes impliquées pour lesquelles la prise en charge de leur propre développement s'ajoute aux autres activités familiales et aux activités de production d'huile d'argane. Ainsi, les coopératives constituent une occasion de multiplication des actions collectives féminines dans le but d'améliorer leurs situations socioéconomiques.

Dans cette section, nous menons une réflexion autour des transformations des relations socioéconomiques des femmes engendrées à la fois par leur adhésion aux coopératives et par le CE. Si les coopératives et le CE se fondent sur des principes complémentaires favorisant la transformation des relations socioéconomiques en faveur des petits producteurs marginalisés à l'échelle territoriale (Benbihi et al., 2019; Staricco, 2015). L'analyse de l'évolution des relations sociales que tissent les femmes productrices d'argane avec les autres acteurs autour des coopératives sur le territoire de l'arganier est essentielle pour contextualiser les cas des coopératives de production de l'huile d'argane certifiées CE dans leur territoire.

Les femmes productrices d'argane entretiennent des relations familiales, des relations avec leurs voisines, celles concernant le travail de production d'argane. Nous mettons l'accent sur les relations des femmes autour de leur travail coopératif et leur impact sur les autres relations sociales. Les relations sociales analysées s'articulent donc autour des femmes, des coopératives, du CE et du territoire. Il s'agit de mettre en lumière les changements socioéconomiques engendrés par l'engagement des femmes dans des coopératives intégrées dans des marchés internationaux grâce à la certification CE.

Pour ce faire, nous présentons d'abord le territoire de l'arganier en tant que lieu d'incarnation des femmes, nous analysons, ensuite, la reconstitution des relations sociales par le CE dans les

¹⁹⁸ cf. chapitre 3 pour plus de détails sur l'émergence et développement des coopératives d'argane au Maroc.

coopératives d'argane et nous justifions le choix et la représentativité des coopératives d'argane étudiées.

5.2.2.1.1. La reconstitution des relations sociales des femmes autour des coopératives certifiées CE

Les coopératives et leurs groupements sont des espaces revêtant une importance pour les femmes, car ils leur permettent de s'organiser entre elles dans un milieu non mixte (atelier de concassage) sans être dépendantes et subalternes des hommes qui peuvent monopoliser la prise de décisions dans les organisations mixtes. La coopérative constitue donc un espace où les femmes se sentent plus légitimes, car elles travaillent indépendamment du contrôle de leurs membres de famille masculins.

Les résultats de notre enquête montrent que si une partie des coopératives, fondées sur des réseaux d'entraide territoriale, nationale et internationale, sont bien développées en réalisant des performances importantes, d'autres coopératives contiennent des femmes moins favorisées et sont organisées en coopératives afin de bénéficier du soutien financier et technique des organismes publics et/ ou non gouvernementaux.

Bien que les coopératives se fondent sur le principe d'adhésion volontaire et libre des personnes, il s'est avéré que les réseaux sociaux et les considérations culturelles des femmes jouent un rôle très important dans l'adhésion des femmes aux coopératives. Ainsi, les coopératives regroupent les femmes d'un même village pouvant être issues d'un nombre limité de grandes familles ou de plusieurs familles différentes. Les relations de proximité entre les femmes sont donc très fortes, toutefois une part non négligeable des femmes travaillant dans la production d'huile d'argane ne sont pas membres des coopératives, mais elles se limitent à travailler, chez elles, pour produire l'huile d'argane artisanale ou pour le compte des autres industriels moyennant une rémunération inférieure à celles des femmes coopératrices.

Quelques soit le cadre de travail de ces femmes, elles sont toutes issues d'une même culture, car elles sont dans la plupart des cas des femmes amazighes qui ne parlent que le dialecte local. En outre, certaines familles refusent que leurs femmes soient adhérentes et se déplacent pour travailler dans la coopérative. Les jeunes filles sont obligées de quitter la coopérative une fois

qu'elles sont mariées pour rejoindre leurs conjoints résidants, le plus souvent, dans des zones lointaines¹⁹⁹.

En se référant aux dispositions juridiques marocaines, les représentants de l'ODCO expliquent que les coopératives peuvent s'organiser selon deux modes de gestion :

- Des coopératives dirigées par un conseil d'administration fort composé au moins d'une présidente, d'une trésorière et d'une secrétaire. Ce mode de gestion est caractérisé par une présidente élue par les autres membres sur la base non seulement de ses qualités personnelles et de ses compétences managériales, mais aussi pour des raisons politiques (appartenance à un parti politique ou relation avec les députés du village), culturelles (l'ethnie par exemple) et familiales, car les membres du bureau, notamment la présidente, sont souvent des femmes issues des familles dont les hommes occupent des positions sociales importantes dans le village.
- Des coopératives dont le CA est composé des femmes dont le niveau de formation ne leur permet pas d'assurer la gestion des coopératives. Elles sont caractérisées par la présence d'un CA et d'une direction. Les femmes soutenues par d'autres acteurs territoriaux (députés, président de la commune, président d'une ONG...etc.) et qui ne sont pas en mesure de diriger la coopérative faute de connaissances managériales et de formations suffisantes délèguent le pouvoir de décision et de la gestion de la coopérative aux cadres hommes ou femmes auxquels elles font confiance et qui sont le plus souvent des membres de leurs familles ou leurs voisins.

Si les dirigeants salariés sont rémunérés pour le travail de direction qu'ils accomplissent pour la coopérative, les femmes membres du CA sont des adhérentes rémunérées seulement selon la quantité du travail effectué, c'est-à-dire selon la quantité d'amendons concassés et nettoyés, par conséquent le travail de direction de la coopérative peut être un travail non rémunéré pour les femmes membres.

La question de la rémunération et de la compétence des femmes membres du CA constitue donc un facteur, parmi d'autres, pouvant expliquer le contraste qui existe entre les coopératives en termes de performance globale.

¹⁹⁹ Les hommes du territoire de l'arganier immigrent très souvent pour travailler dans le commerce dans les grandes villes du pays, ils se marient très souvent avec des filles rurales issues de leurs origines. Une fois mariés, ils apparent leurs femmes pour qu'ils vivent ensemble dans les villes.

Interrogée sur les facteurs influençant le choix des membres du CA, la représentante des coopératives dans la FIFARGANE souligne que les coopératives qui souhaitent réaliser des performances doivent attribuer les postes de direction aux personnes dont les qualités requises sont le dynamisme et un fort charisme, toutefois ces qualités ne sont pas valorisées par la société pour les femmes notamment dans le milieu rural. C'est donc pour ces raisons culturelles que certaines femmes renoncent aux fonctions de direction, car elle conduit les femmes à voyager à l'intérieur du pays ou à l'étranger pour assister à des formations et des réunions du travail (dans le GIE par exemple) avec des hommes, ce qui n'est pas possible sans l'accord de leurs familles.

Malgré les contraintes sociales et culturelles, le développement des coopératives a permis de rendre le travail des femmes très visible et reconnu socialement dans le territoire en mettant fin à leur seule fonction domestique.

Si la certification CE vise initialement les femmes marginalisées les plus vulnérables, les résultats de l'enquête montrent que les femmes des coopératives certifiées sont moins marginalisées et moins vulnérables par rapport à la majorité des coopératives qui ne sont pas certifiées. En effet, l'examen des résultats de l'enquête met en évidence des écarts importants dans les revenus et les conditions sociales des femmes. Ainsi, les coopératives certifiées assurent aux adhérentes un revenu relativement régulier, car elles ont signé des conventions commerciales durables, à la différence des autres coopératives qui rémunèrent les femmes en fonction de la commande saisonnière.

L'analyse des résultats de l'enquête permet de constater que les coopératives certifiées offrent des rémunérations plus élevées par rapport à celles données par les coopératives non certifiées et par rapport à celles pratiquées d'une manière informelle dans le milieu rural par les courtiers des industriels transformateurs.

Quant à la rémunération des salariés, contrairement aux employés des coopératives non certifiées qui sont rémunérés à la journée du travail ou à un salaire mensuel très faible, la certification CE impose aux coopératives d'assurer un salaire décent permettant aux employés de vivre dignement.

Bien que le CE ne concerne qu'une minorité des coopératives, environ 2,2% de l'ensemble des coopératives d'argane en 2020, les effets constatés au niveau des coopératives certifiées et les

perceptions qu'en ont les autres coopératives permettent de prétendre que le CE constitue une opportunité pour la promotion de la femme arganière. Si le statut de femme mariée est celui qui était le plus valorisé, le CE contribue à la reconstitution de la nouvelle identité féminine dans la mesure où il permet d'améliorer la situation sociale des femmes marginalisées, de rendre leurs savoir-faire dans la transformation d'argane plus convoité à l'échelle mondiale et de leur attribuer une bonne image et une reconnaissance inédite (entretien avec la secrétaire générale de la FIFARGANE).

Les coopératives permettent ainsi au travail des femmes d'être accepté par la société, en respectant la norme de non mixité des membres des coopératives, et de lui attribuer une dignité supérieure à celle des activités traditionnelles pratiquées par les femmes auparavant (activités domestiques). Les coopératives et le CE permettent à certaines femmes (adhérentes ou employées) d'exercer des activités commerciales en vendant des produits dans les différents points de vente dans les territoires de l'arganier et dans les foires et les expositions nationales et internationales, par conséquent contribuent à changer la norme sociale selon laquelle la femme ne doit pas vendre ou acheter dans des lieux publics si elle souhaite conserver sa dignité. La commercialisation qui était exclusivement exercée par les hommes est reconnue socialement aujourd'hui pour les femmes.

Les coopératives certifiées CE regroupent environ 1000 femmes membres produisant l'huile d'argane, soit environ 10 % de l'ensemble des femmes coopératrices d'argane. Si les coopératives certifiées CE sont délimité géographiquement sur le territoire de l'arganier, leur contextualisation implique de mieux caractériser comment la certification CE entraîne la reconstitution des relations sociales qu'entretiennent les femmes des coopératives certifiées avec les autres acteurs territoriaux. Il s'agit d'analyser l'évolution des normes façonnant les conditions de vie de la catégorie des femmes visée par le CE sur le territoire de l'arganier, c'est-à-dire caractériser les transformations des relations socioéconomiques des femmes avec les autres acteurs territoriaux afin de faire face aux contraintes révélées par le CE.

L'une des difficultés révélées par le CE est le problème de l'approvisionnement en matière première, car le prix des fruits d'argane varie d'une année à l'autre selon la récolte dépendant de l'aléa climatique. La source de l'approvisionnement est la forêt de l'arganier dont les intérêts des différents exploitants sont contradictoires ou conflictuels. Le droit marocain tente de gérer ces conflits en cohérence avec les normes territoriales (coutumes), toutefois la forte demande mondiale des produits dérivés d'argane accentue l'exploitation de l'arganier et permet aux

négociants de maîtriser le marché local de la matière première, ce qui pose des difficultés à la fois économiques et éthiques aussi bien aux coopératives qu'au CE lorsqu'elles cherchent à aider les ayants droit, notamment les femmes, qui fournissent les coopératives en matière première directement ou indirectement en vendant aux négociants.

5.2.2.1.2. Les femmes arganières dans la chaîne d'approvisionnement

Bien que le CE ait permis aux coopératives d'améliorer la situation socioéconomique de leurs femmes membres, la contrainte de l'approvisionnement révèle à ces femmes des contraintes auxquelles elles doivent faire face, car elles sont intégrées dans une chaîne de valeur internationale dont l'approvisionnement en matière première pose des difficultés économiques, sociales et institutionnelles sur le territoire de l'arganier où la concurrence entre les coopératives et les entreprises capitalistes nationales et internationales peut instrumentaliser l'éthique pour convaincre les acheteurs que les prix servent à rémunérer les femmes marginales qui travaillent dans l'arganier.

Si les résultats de l'enquête montrent que l'approvisionnement en fruits d'argane et la concurrence des sociétés privées constituent les difficultés principales qui entravent le développement des coopératives de femmes dans l'arganier, le CE doit gérer cette contrainte en l'inscrivant dans son contexte institutionnel marqué par des conflits d'intérêts entre les différents acteurs dont l'activité est liée à l'exploitation de l'arbre (arganier).

Le territoire de l'arganier constitue un espace de compétition entre les acteurs différents aux intérêts divergents et parfois conflictuels, toutefois notre attention porte sur les normes qui façonnent les relations économiques, sociales et culturelles entre les femmes et les autres acteurs territoriaux, car les savoir-faire ancestraux liés à l'arganier sont tenus et pratiqués essentiellement par les femmes constituant la catégorie des producteurs visée par le CE dans la filière de l'argane.

Bien que l'activité de production d'huile d'argane par les femmes soit la plus répandue géographiquement dans le territoire de l'arganier, ce dernier constitue une source de production diversifiée et un espace multifonctionnel (Faouzi, 2018). À côté de l'activité de la production d'huile d'argane en plein essor, d'autres activités pratiquées depuis les temps anciens occupent une place importante dans le territoire de l'arganier à savoir l'agriculture : l'élevage et la sylviculture (Elloumi, 2013).

L'activité de production de l'huile d'argane exercée initialement par les femmes se trouve aujourd'hui dans une situation très menacée par les conflits d'intérêts à différents niveaux qui sont dus à une forte pression anthropique exercée par les différents acteurs sur les ressources naturelles notamment les fruits d'argane (entretien avec le président de la FIFARGANE).

La gestion des conflits historiques entre les acteurs ayant chacun une représentation de l'autre par rapport à l'utilisation de la forêt se fonde essentiellement sur un mode de gestion coutumière, c'est-à-dire des normes et des droits qui ne sont pas formellement écrits, mais qui font acte de production juridique. Ce mode de gestion normative cohabite minutieusement avec la législation forestière (Dahir du 4 mars 1925) de manière à réguler l'accès et l'exploitation des ressources naturelles (Simenel *et al.*, 2009) et à permettre la gestion d'un écosystème très complexe.

Si le Dahir de 1925 reconnaît à la population locale les droits de jouissance que possède sur les peuplements d'arganier conciliés aux droits supérieurs de l'État, les règles coutumières (ôrf) mises en œuvre par les institutions locales (appelée Jmâa) ont permis de garantir aux ayants droit les intérêts à la fois de la récolte des fruits et du pâturage.

La gestion des conflits d'intérêts entre les ayants droit, assurée depuis longtemps à la fois par le Dahir du 1925 et le droit coutumier, devient de plus en plus difficile à pratiquer dans un contexte marqué par le surpâturage des dromadaires et caprins appartenant aux nomades qui ne sont pas en mesure de respecter le droit coutumier. On assiste actuellement à un conflit très accentué entre les nomades qui travaillent pour le compte des grands éleveurs propriétaires de milliers des têtes de dromadaires et de caprins qui exploitent de manière excessive les arbres d'argane et ses fruits.

Au-delà des conflits entre les différents acteurs dont l'activité principale est liée à l'exploitation de la forêt, notre enquête fait apparaître la catégorie des négociants qui a émergé depuis l'essor de la filière de l'argane et le succès que réalisent les produits d'argane à l'international. Les négociants maîtrisent parfaitement les mécanismes d'achat et de vente des fruits d'argane. Bien qu'ils ne soient pas déclarés officiellement auprès des institutions publiques, ils sont très connus auprès des acteurs intervenant dans la chaîne de valeur de l'argane, notamment les coopératives, les entreprises industrielles et les ayants droit. Ils sont organisés et disposent des capacités logistiques et financières très importantes, leur activité de négoce spéculative consiste à acheter les fruits d'argane auprès des femmes et des hommes ayant droit dans des zones enclavées à un

prix dérisoire (achat en vrac dont le prix est fixé pour un sac de fruits pesant entre 80 et 100 kg) juste après la récolte pour les stocker en vue de les revendre aux coopératives et aux industrielles à un prix élevé (entre 3 et 6 Dh par Kg).

Les femmes qui sont ainsi à l'origine de la production de l'huile d'argane sont aujourd'hui incapable de bénéficier réellement les fruits de leur travail de manière équitable du fait de l'intervention de ces négociants qui sont en mesure d'exploiter ces femmes analphabètes préférant vendre leur récolte immédiatement, car elles ont besoin de l'argent pour assurer leur survie. Malgré les efforts de gouvernance et d'organisation de la filière d'argane par l'État marocain la situation est loin d'être en faveur de ces femmes.

Si toutes les coopératives certifiées CE déclarent, à l'instar de la majorité des coopératives (89% des coopératives enquêtées) qu'elles s'approvisionnent majoritairement auprès des négociants, que ceux-ci sont en dehors du système de gouvernance territoriale (car ils ne sont pas soumis aux normes territoriales) et que le CE vise à éliminer les intermédiaires bénéficiant de la plus grande part de la valeur créée, on se pose la question de savoir comment la certification a permis de gérer l'approvisionnement auprès des négociants intermédiaires qui monopolisent le marché de fruits d'argane en amont de la chaîne de valeur globale sur le territoire de l'arganier.

Si les programmes des développements des coopératives d'argane permettent un maillage du territoire par les coopératives composées de femmes, les certifications sociales et durables comme celles du CE peuvent constituer un outil de développement durable si elles sont capables de prendre en compte les normes et institutions qui gèrent les relations sociales et économiques qu'entretiennent non seulement les femmes adhérentes des coopératives, mais aussi celles qui travaillent en dehors de ces coopératives.

5.2.2.2. La représentativité et le choix des coopératives étudiées

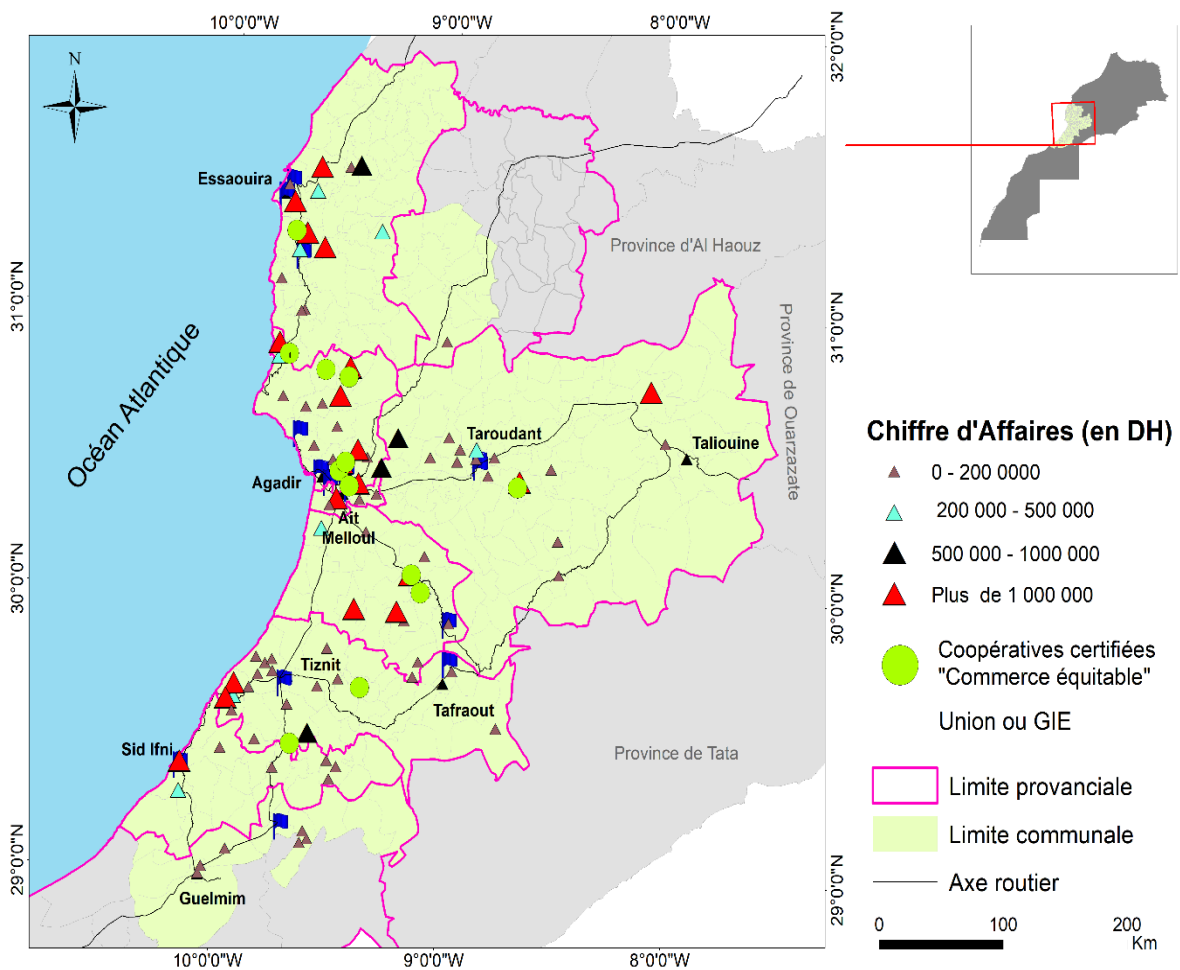
Après avoir déterminé toutes les coopératives d'argane certifiées CE et présenté la situation du CE dans les coopératives d'argane, il est temps de vérifier la représentativité des cas étudiés par rapport aux autres coopératives d'argane (c'est-à-dire par rapport aux principales catégories des coopératives citées ci-dessus) et de justifier le choix du GIE Targanine composé de six coopératives et la sélection de deux mini cas des coopératives T et AT étudiées en profondeur dans le contexte de développement du CE dans le territoire de l'arganier.

5.2.2.2.1. La représentativité des coopératives étudiées

Si l'analyse des résultats de l'échantillon permet de distinguer entre la catégorie des grosses coopératives les plus anciennes et les plus performantes de la catégorie des petites coopératives installées dans des zones enclavées et les moins performantes, l'analyse des résultats relatifs aux coopératives certifiées CE nous permet de conclure que ces coopératives font partie de la première catégorie c'est-à-dire celle des coopératives les plus performantes, les plus grosses et les plus anciennes.

La carte des coopératives certifiées (cercle en vert) ci-dessous permet de constater que ces coopératives appartiennent aux coopératives réalisant des chiffres d'affaires importants (triangle en rouge) et qui sont organisées en groupement et union (drapeau en bleu) installés dans les grandes villes du territoire (notamment Agadir Essaouira).

Figure 35: Les caractéristiques des coopératives du CE



En fait, le nombre de coopératives concernées par le CE ne représente qu'une très faible part de l'ensemble des coopératives de production de l'huile d'argane (12 coopératives sur 540 soit un taux de 2,2%). Dans la mesure où la recherche doit porter sur les coopératives certifiées CE, les coopératives AT et T sont sélectionnées parmi les 11 coopératives certifiées. Ainsi, les coopératives AT et T sont représentatives par rapport aux coopératives certifiées CE d'une part et par rapport aux coopératives les plus performantes d'autre part, toutefois, elles ne sont pas représentatives par rapport à la deuxième catégorie regroupant le plus grand nombre de coopératives les moins développées et les moins performantes, elles constituent donc une niche par rapport à l'ensemble des coopératives d'argane.

Quant à la représentativité géographique, le cas du GIE Targanine et ses deux coopératives étudiées sont installés dans les provinces d'Agadir Idaoutanane, de Chtouka Ait Baha et de Taroudant. Les autres provinces (Essaouira, Tiznit, Sidi Ifni et Guelmim) ne sont pas représentées, mais la plupart des coopératives certifiées sont installées dans la province d'Agadir Idaoutanane.

5.2.2.2.2. La justification du choix des cas étudiés

Le CE est une activité récente au Maroc. Les premières actions ont démarré au cours des années 2000 dans la filière d'argane à l'initiative d'associations nationales²⁰⁰ et des ONG internationales (OXFAM Québec). La dynamique du mouvement du CE est ainsi engendrée par les projets de la Coopération bilatérale et les ONG a été relayée par le projet « arganier UE-ADS »²⁰¹ (2003-2008).

Le CE a été initié depuis 2005 (Charouf, 2007) par les ONG dans le cadre de leurs programmes de sensibilisation de formation et d'appui des producteurs et leurs groupements dans le respect des principes de cette nouvelle forme de commercialisation.

Les premières coopératives certifiées sont des coopératives du GIE Targanine dont les valeurs et les principes correspondent à ceux du CE. L'adoption de la démarche du CE a été recommandée par une étude scientifique réalisée dans un contexte marqué par un marché instable, l'augmentation des coopératives adhérentes au GIE Targanine et une concurrence de

²⁰⁰ Notamment l'association Ibn Al Baytar

²⁰¹ cf. Chapitre 3, section 1 de cette thèse pour plus d'informations sur ce projet.

plus en plus acharnée au niveau local. Les recommandations de l'étude évaluant la structure du GIE selon les principes du CE ont permis de convaincre les partenaires (acheteurs de l'huile d'argane) européens à participer au projet du CE.

Bien que le projet de certification ait été initié en 2005, c'est à partir de 2009 que le GIE a démarré réellement l'activité du CE à la suite de la certification de tous les partenaires engagés dans la chaîne de valeur globale selon le label Bio équitable du référentiel Equité, Solidaire et Responsable (ESR) d'Ecocert. Grâce au CE, le chiffre d'affaires réalisé par le GIE Targanine avec les partenaires travaillant dans un esprit de CE se trouve amélioré d'une manière très significative.

Après la certification des coopératives du GIE Targanine, d'autres coopératives d'argane se sont ensuite certifiées notamment à la demande des clients étrangers. Ainsi, la coopérative Tighanimine a été la première coopérative certifiée en 2011 selon le premier label du CE à l'échelle internationale Max Havelaar du Fair trade Labeling Organisation (FLO).

En 2013, l'union des coopératives féminines d'argane Tissaliwine (UCFA Tissaliwine) a également été certifiée selon le label Bio équitable pour le compte des trois coopératives qui ont répondu aux exigences de la certification. En 2014, la coopérative Ajdigue d'Essaouira a été certifiée selon le label Max Havelaar.

À la suite de l'acquisition du programme Fair for life de la Swiss Bio-Foundation par Ecocert en 2017, le label Bio équitable a été remplacé par celui de Fair for life pour les coopératives du GIE Targanine et celle de l'UCFA. Afin de répondre à la demande de certains clients, deux coopératives du GIE (Taitmatine et Ajdigue N'taguinine) se sont certifiées en 2017 selon le label Max Havelaar bien qu'elles sont déjà certifiées Fair For Life à travers le GIE.

La coopérative Ajdigue a opté pour le remplacement du label Max Havelaar obtenu en 2014 par le label Fair For Life en raison des difficultés liées aux exigences de la certification et des problèmes de communications avec les auditeurs ainsi des problèmes de gouvernance au niveau du FLO.

D'après ce qui précède, les deux labels utilisés par les coopératives d'argane constituent le critère principal de notre choix des cas étudiés. Il faudrait donc étudier les deux certifications afin de pouvoir comparer leurs effets. Puisque toutes les coopératives certifiées sont membres d'un groupement, il est alors légitime d'étudier le phénomène du CE au sein d'un groupement.

Pour ce faire nous avons opté pour le choix du premier GIE certifié dans la mesure où il constitue un modèle de référence dans la filière de l'argane. En effet, le cas du GIE étudié est bien fondé dans la mesure où il constitue le premier groupement certifié CE au Maroc. Le choix des deux coopératives du même GIE est justifié par leur adoption du deuxième label Max Havelaar et leurs styles de management différents.

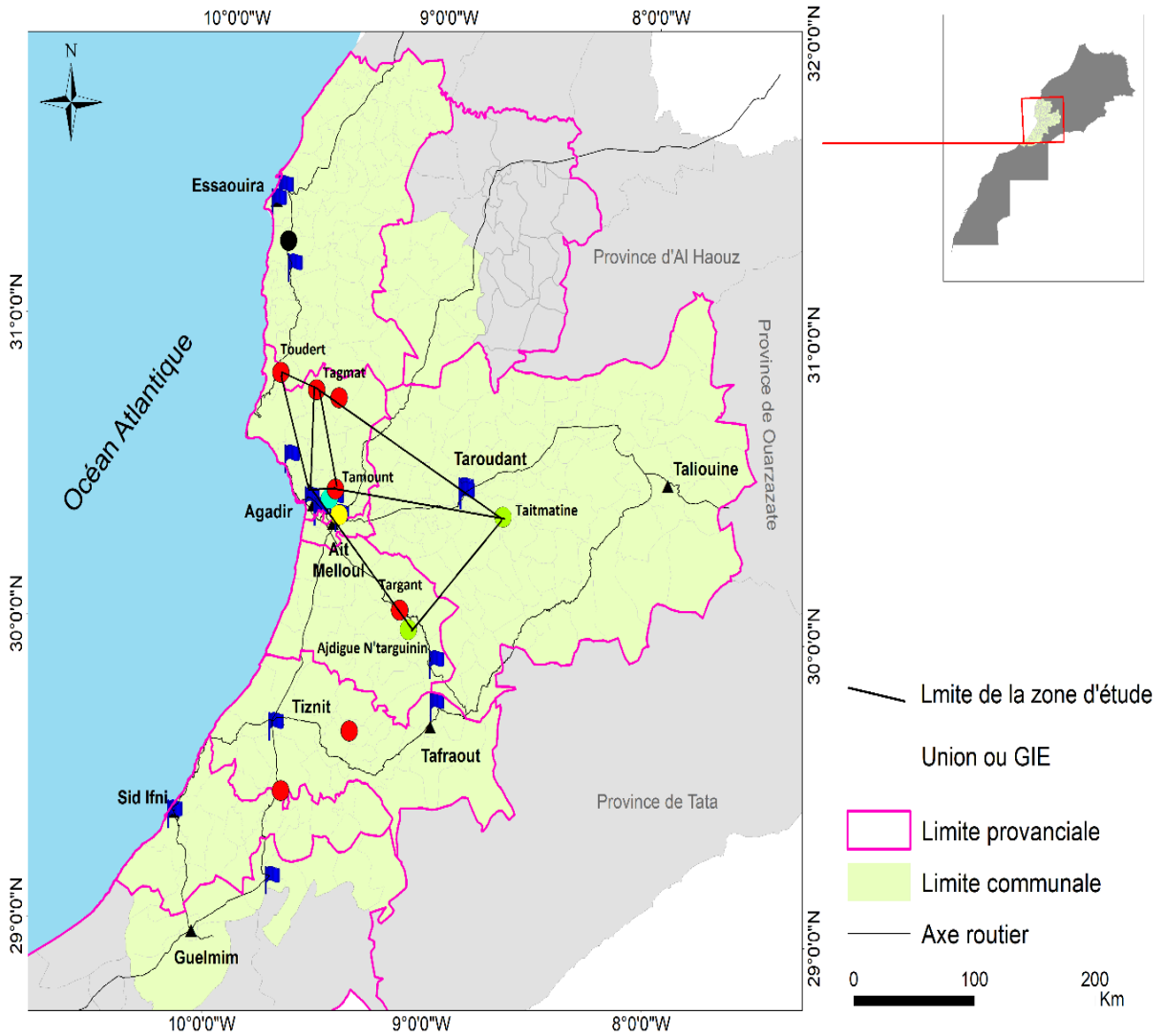
Par rapport à toutes les coopératives de production d'huile d'argane, nous voulons étudier les deux modes de gestion adoptés par les coopératives selon les principes culturels et sociaux des femmes membres et ceux des femmes assurant la direction de la coopérative.

Ainsi, la coopérative T constitue un cas représentatif des coopératives dont la gestion et la gouvernance sont assurées par un conseil d'administration présidé par une femme ayant un niveau de formation universitaire et issue d'une grande famille du village. La présidente est dotée des qualités personnelles et professionnelles recherchées pour la direction de la coopérative. Le conseil d'administration délègue une partie de la gestion tactique et opérationnelle aux employées femmes chargées principalement de la gestion commerciale, de la gestion comptable et administrative de la coopérative. Le nombre de femmes adhérentes de la coopérative T s'élève à une centaine de femmes issues des différentes familles du village, les adhérentes sont exclusivement des femmes pauvres, célibataires, divorcées, veuves ou femmes mariées dont le mari est chômeur.

La coopérative AT représente la deuxième catégorie des coopératives : la direction de la coopérative est assurée par un directeur général qui est aussi le fondateur de la coopérative. Le directeur de la coopérative est une personne qui a un charisme très fort, retraité de l'étranger et soutenu par des acteurs locaux. Bien qu'il ait un niveau de formation très modeste (niveau de l'école coranique à la mosquée), il a des qualités personnelles et professionnelles qui lui ont permis de gérer efficacement leur coopérative. Les membres du CA de la coopérative, présidé par une femme issue de la famille du DG, ont délégué le pouvoir de décision au DG, car ils lui font confiance.

Les deux coopératives sont membres d'un même groupement d'intérêt économique (GIE). Créée en 2005, AT a été intégrée au GIE en 2007. T est plus ancienne : créée en 2002, elle a intégré le GIE en 2003. À elles deux les coopératives AT et T représentent près du tiers des adhérentes du GIE, qui regroupe six coopératives (537 adhérentes au total) dans un rayon de 200 km autour d'Agadir.

Figure 36: Répartition géographique des coopératives membres du GIE étudié



Source : auteur

Conclusion du cinquième chapitre

La mise en application de la certification CE à l'échelle du territoire de l'arganier, en tant que lieu d'incarnation des femmes arganières, pose quelques difficultés. Si la certification se limite à la délimitation du territoire physique (en tant que donnée et construit) des femmes productrices d'argane, elle peut ignorer les caractéristiques du territoire, car il est défini par les règles et les normes qui s'y appliquent, par le jeu complexe des interactions entre les femmes arganières qui y cohabitent avec les autres acteurs qui y vivent.

Au-delà de contextualiser et justifier le choix du GIE Targanine et de ses deux coopératives membres étudiées en profondeur dans le chapitre 6, ce chapitre nous a permis de clarifier la situation du CE dans les coopératives d'argane. Il s'agit de déterminer les spécificités des coopératives certifiées par rapport aux autres coopératives, l'impact du CE et les contraintes territoriales que la certification doit prendre en compte afin d'améliorer la situation économique et sociale des femmes productrices d'argane.

Si le CE vise essentiellement les femmes marginalisées dans le territoire de l'arganier, ce chapitre nous a permis de révéler les contraintes engendrées par certaines PP que la certification doit gérer de manière à faire face à ses limites éthiques en prenant en compte les normes territoriales gérant les relations sociales autour des femmes adhérentes ou non des coopératives d'argane. En effet, la certification accepte que les dirigeants des coopératives identifient et priorisent les PP à prendre en compte, elle transfère donc une fonction éthique aux dirigeants susceptibles d'ignorer les PP bien qu'elles sont importantes et de privilégier la logique commerciale à la logique éthique. Toutefois, la contextualisation des coopératives certifiées CE dans le territoire de l'arganier met en lumière une contradiction du CE lui-même : ce sont les femmes moins pauvres (celles qui ont pu cotiser dans les grosses coopératives) qui constituent les « petits producteurs marginalisés », tandis que les femmes les plus pauvres et les moins formées n'ont pas accès au CE.

6. Sixième Chapitre : Analyse et discussion des résultats

Ce chapitre a pour objectif de présenter, analyser et discuter les résultats de nos démarches poursuivies en vue de vérifier les propositions de recherche et de répondre aux questions de recherche soulevées.

L'étude de cas longitudinale portant sur le GIE et les deux coopératives étudiées en profondeur pendant une durée de trois ans nous ont permis de constater des évolutions importantes non seulement dans les coopératives, mais aussi dans le territoire où elles opèrent et dans les normes du CE. L'analyse des résultats a permis de distinguer deux grandes phases d'évolution de la prise en compte des attentes des femmes productrices de l'huile d'argane par la certification CE à l'échelle du territoire de l'arganier. L'analyse des résultats est ainsi présentée en trois temps constituant les trois sections de ce chapitre.

Dans un premier temps (depuis la certification jusqu'en 2017), la grille des PP identifiées selon une approche managériale, c'est-à-dire par les dirigeants des coopératives, est comparée avec la grille territoriale des PP. Cette comparaison a permis de révéler le problème éthique de la non-prise en compte des femmes non adhérentes par le CE, bien qu'elles soient parfaitement inscrites dans le tissu des relations sociales des femmes arganières autour de leurs coopératives à l'échelle territoriale. Ce premier niveau de résultat a permis aussi de discuter les insuffisances éthiques de l'identification des PP par l'approche managériale.

Dans un deuxième temps, les résultats de la prise en compte des évolutions territoriales par les normes du CE permettent de constater que les solutions proposées par la certification pour régler le problème éthique restent des solutions correctives à court terme. Ceux-ci nous a conduit à proposer des scénarios d'évolution à long terme des petits producteurs du CE dans le territoire de l'arganier.

Dans un troisième temps, les résultats de l'évaluation de la certification CE questionnent en retour la TPP à travers le statut de petits producteurs du CE. Cette section permet de vérifier les propositions de recherche formulées et de synthétiser les résultats de la recherche.

6.1. Le problème éthique de l'identification managériale des PP dans la certification CE

Cette section a pour objectif de montrer comment l'approche par les territoires a permis de surmonter les insuffisances éthiques de l'approche managériale des PP dans les organisations certifiées CE. Il s'agit de comparer, sur une longue durée (entre 2007 et 2017) constituant la première phase de la certification, l'approche managériale des PP avec celle fondée sur le territoire en tant que lieu d'incarnation de la femme rurale arganière.

Évaluer la réalité de la participation des petits producteurs marginalisés dans la gouvernance des coopératives féminines d'argane certifiées doit se faire depuis le début de la certification afin de suivre l'évolution de la prise en compte des femmes par la certification CE. Avant 2017, la certification transfère l'identification et la prise en compte des PP aux dirigeants des coopératives, elle se fonde ainsi sur l'approche managériale pour le traitement des femmes productrices de l'huile d'argane. À partir de 2017, le problème éthique des femmes non adhérentes a été soulevé du fait des relations sociales autour des femmes productrices d'huile d'argane dans le territoire de l'arganier. Les résultats présentés dans cette section permettent de vérifier les propositions de recherche et de montrer comment l'approche territoriale est capable de surmonter le problème éthique des approches managériales des PP.

6.1.1. L'identification managériale des PP (la grille de Mitchell et al., 1997)

Dans la mesure où la certification délègue l'identification des PP aux dirigeants des coopératives, nous mobilisons la grille de Mitchell et al. (1997) afin de déterminer les principales PP prises en compte et de vérifier si les producteurs marginalisés participent réellement dans leur gouvernance. Pour ce faire, nous présentons d'abord les perceptions des dirigeants quant aux attributs de Mitchell et al (1997) et nous présentons ensuite la grille des PP selon le nombre d'attributs octroyés par les dirigeants à chaque PP.

6.1.1.1. Les perceptions managériales des attributs de Mitchell et al (1997)

Le modèle de Mitchell est difficile à opérationnaliser dans notre recherche, car les dirigeants interviewés ne sont pas en mesure d'identifier ses attributs faute de connaissances théoriques suffisantes. Toutefois, notre intervention a permis d'adapter le modèle selon les révisions des auteurs qui l'ont critiqué (Bouglet et al., 2011; Neville & Menguc, 2006) et de vulgariser les

questions qui ont été posées aux dirigeants notamment par rapport à ces attributs. Ainsi, les dirigeants ont été interrogés sur leurs perceptions des attributs qu'ils accordent aux attentes des PP, notamment les femmes productrices d'argane, dans un climat de confiance où les questions rédigées en français sont traduites par nos soins en langue Amizigh (dialecte local). Ceci nous a permis de comprendre leurs perceptions par rapport aux attentes des acteurs qu'ils qualifient des PP.

Les données des entretiens avec les dirigeants des coopératives et du GIE ont permis de constater que les dirigeants des coopératives reconnaissent et considèrent, sans le déclarer clairement, que les attributs permettent de prioriser et de caractériser au mieux les attentes des PP. Toutefois, les dirigeants accordent une importance très particulière aux relations juridiques et institutionnelles formalisées par les contrats dans l'attribution des attributs aux PP.

6.1.1.1.1.L'attribut du pouvoir

Les dirigeants considèrent le pouvoir comme une forme d'influence qui peut être exercée sous la forme d'un pouvoir légal et institutionnalisé ou par la pression sociale. Ainsi, le pouvoir selon les dirigeants des coopératives étudiées est un pouvoir juridique imposé par les lois, les règlements et les institutions administratives dont la mission est en relation avec l'activité des coopératives. Bien que la pression sociale d'une PP puisse exercer un pouvoir sur l'organisation, les dirigeants insistent sur l'importance du pouvoir imposé légalement pour que la PP puisse participer à la prise de décision. Au-delà du pouvoir exercé sur la prise de décision au sein des organisations, les dirigeants perçoivent cet attribut comme un outil permettant aux PP de s'impliquer dans les instances et les organismes chargés de gérer la filière d'argane à plus grande échelle. Les dirigeants citent l'exemple des petits producteurs de fruits d'argane qui constituent une PP dont le pouvoir dépend de la volonté de l'État, elle-même en cours de concrétisation par la création de la fédération nationale des ayants droit producteurs et exploitants de l'arganier. Les ayants droit possèdent une ressource importante qui est la matière première sans laquelle les acteurs de la filière (coopératives, sociétés, commerçants, laboratoires...) ne peuvent pas exercer leurs activités. Toutefois les négociants interviennent de manière à contrôler cette ressource en imposant leur pouvoir sur les coopératives :

« Si le pouvoir dépend des ressources contrôlées par les PP, comment peut-on expliquer la situation des ayants droit qui ne possèdent pas le pouvoir ni de négociation ni d'influencer les autres organisations bien qu'ils sont les propriétaires des arganiers. Les ayants droit

constituent le maillon le plus faible de la filière à cause de l'intervention de négociants qui contrôlent les prix et les flux de la matière première. Dans cette situation, il faut que l'Etat intervienne pour organiser l'amont de la filière de manière à protéger les ayant droits pour qu'ils puissent exercer leur pouvoir sur les transformateurs, commerçants et exportateurs de l'huile d'argane » (entretien avec la responsable du GIE).

6.1.1.1.2.L'attribut de légitimité

L'importance de cet attribut dans l'identification des PP a fait l'objet d'un consensus entre les dirigeants des coopératives étudiées. La légitimité constitue selon eux l'attribut souhaité et obligatoire pour que la coopérative puisse prendre en compte les attentes des PP. Cependant, les interviewés ont mis en évidence la question de la difficulté d'entretenir des relations de partenariat avec des acteurs ayant des attentes légitimes comme les ayant droit, notamment les femmes, qui assurent l'approvisionnement de la filière en matière première sans y être adhérentes :

« Leurs attentes sont socialement et moralement légitimes, mais elles ne peuvent adhérer à notre coopérative, car on a dépassé la capacité des ateliers de concassage. La part qu'elles vendent à la coopérative n'arrive pas à celle fournie par les négociants qui sont très efficaces en termes de logistique d'approvisionnement, car ils nous fournissent rapidement de grandes quantités à des prix avantageux. On est donc dans une situation de gérer un conflit entre les ayants droit et les négociants qui ne peuvent participer à la prise de décisions dans les coopératives qu'ils fournissent en matière première : les ayant droit sont moralement légitimes, toutefois on ne peut pas les associer à la prise de décisions, car ils ne sont pas membres de la coopérative et les négociants considérés moralement illégitimes s'imposent dans la filière, car ils maîtrisent bien les prix et les flux » (gérante de la coopérative Taitmatine).

L'identification des PP légitimes est particulièrement pertinente lorsque les coopératives adoptent une approche de développement durable ou de responsabilité sociale à travers l'obtention ou le maintien des certifications durable et sociale comme celle du CE.

« Parmi les fournisseurs, les adhérentes bénéficient de prix supérieur au marché, les négociants privés vendent au prix du marché, les autres femmes du village, étant payées selon des modalités plus traditionnelles, éventuellement au sac de noix d'argane. La certification commerce équitable impose aux coopératives d'établir des liens de partenariat

avec les femmes non adhérentes afin de prendre en comptes leurs intérêts dans une logique éthique » (entretien avec la responsable commerciale du GIE).

Bien que la légitimité cognitive des dirigeants correspond parfaitement à la légitimité morale des femmes non adhérentes, les dirigeants concluent finalement qu'il est très difficile d'intégrer les acteurs moralement légitimes dans la gouvernance de la coopérative s'ils ne sont pas dotés d'une légitimité légale, par conséquent c'est la légitimité pragmatique ou légale qui compte en fin de compte.

Cependant, la prise en compte des attentes légitimes de ces PP par la certification CE permet aux coopératives d'améliorer leurs chances de contribuer favorablement au développement durable du territoire dans lequel elles opèrent. En ce sens, la légitimité des groupes marginalisés est considérée comme un facteur de renforcement de l'engagement éthique des coopératives.

6.1.1.1.3. L'attribut d'urgence

Les dirigeants des coopératives interviewés soulignent que l'urgence des attentes des PP met la pression sur les coopératives pendant les périodes de certification selon les normes du CE. Ces dernières imposent aux coopératives de répondre aux attentes des PP avec des degrés d'urgence qui varie dans le temps et en fonction du référentiel utilisé. Les dirigeants considèrent également que l'urgence peut accélérer les décisions et par conséquent les actions. L'urgence est considérée comme toute demande qui nécessite un délai précis pour y répondre. La demande des femmes non-membres des coopératives n'était pas urgente pour les dirigeants et ne s'en préoccupaient pas en termes de PP. Il fallait attendre des audits des années 2017 pour que les coopératives accordent une attention particulière à leur demande, car les auditeurs demandent une estimation approximative du revenu minimum nécessaire pour les cueilleurs, et que le suivi des aspects sociaux / environnementaux liés au ramassage de l'affyach qui s'effectuait au niveau des femmes adhérentes soit étendu aux ramasseurs extérieurs, avec une procédure complémentaire. La certification Fair trade Max Havelaar exige explicitement que la matière première soit apportée majoritairement par des femmes membres.

Les dirigeants doivent donc fournir des efforts pour prendre en compte ces demandes urgentes afin de montrer leur engagement éthique vis-à-vis des tiers.

Du côté des PP, les dirigeants déclarent que les demandes des PP ne représentent pas un degré élevé d'urgence uniquement pour les coopératives dans la mesure où tous les acteurs de la filière sont invités à résoudre collectivement les problèmes de pauvreté et de précarité des femmes productrices d'argane.

6.1.1.2. La cartographie des parties prenantes

L'évaluation de la certification CE selon une approche territoriale des PP implique de vérifier si les attentes normatives des PP territoriales sont prises en compte par la certification Commerce Equitable. Pour ce faire, nous présentons d'abord les résultats des attentes des PP prises en compte par les dirigeants et de vérifier par la suite si ces attentes sont des attentes normatives ou non.

L'analyse des données collectées fait ressortir des PP dont les attentes sont prises en compte dans la gouvernance des organisations certifiées CE. L'octroi des attributs aux attentes des PP est une opération très complexe que les dirigeants n'ont pas les compétences scientifiques pour comprendre la signification de chaque attribut²⁰² et pour les différencier entre eux, notamment entre le pouvoir et la légitimité. Pour faire face à cette difficulté méthodologique, nous sommes très impliqués dans le processus d'identification des attentes des PP en expliquant (ou en vulgarisant) aux dirigeants la signification de chaque attribut afin de les aider à nous exprimer quels sont les attributs alloués à chaque PP selon leurs attentes. Nous présentons ainsi les différentes PP identifiées par les dirigeants des coopératives Targanine et nous mettons en exergue la mesure dans laquelle la certification aide et garantit les droits des femmes marginalisées « petites productrices d'argane ».

6.1.1.2.1. Les acheteurs (clients directs) et les consommateurs

Bien que les dirigeants et les adhérentes n'assimilent pas le CE à la certification (entretiens avec les dirigeants et les adhérentes des deux coopératives), ils considèrent que l'entrée dans le CE dépend des clients étrangers : depuis 2007 pour toutes les coopératives du GIE pour répondre à la demande des clients français via le label Bio équitable d'Ecocert à travers le GIE et depuis 2016/2017 pour les deux coopératives T et AT à la demande des clients japonais qui s'adressent directement à chaque coopérative sans passer par le GIE.

Si les consommateurs acceptent de payer un prix juste afin que les engagements éthiques et durables soient garantis pour les petits producteurs du Sud, les acheteurs sont des grandes entreprises industrielles « intermédiaires » qui achètent de grandes quantités d'huile d'argane en vrac en vue de la valoriser et la transformer en différents produits dérivés (principalement

²⁰² Les attributs sont exprimés en français que les dirigeants ne maîtrisent pas parfaitement.

des produits cosmétiques) qui seront vendus aux consommateurs finaux dans les différents points de vente y compris les grandes et moyennes surfaces.

Du point de vue de la certification, les consommateurs ne sont pas engagés directement, toutefois l'acheteur est une PP définitive, car il constitue le demandeur principal. Ainsi, l'acheteur est en relation directe avec les organisations de producteurs, mais le consommateur se contente du label pour s'informer sur les femmes productrices d'argane et leurs coopératives.

Si les attentes éthiques (traduites par les principes du prix juste, du travail décent des femmes ...etc.) sont prises en compte à travers la certification, le consommateur ignore les conditions réelles de la production sur le territoire du petit producteur. Ainsi, les attentes du consommateur sont à la fois la qualité interne (la saveur du bien, la sécurité qu'il représente, ses apports en termes de santé et le service qu'il rend au consommateur s'il est apte à satisfaire ses besoins) et la qualité éthique, elles sont tout à fait légitimes et représentent un degré critique d'urgence pour les dirigeants des coopératives afin d'obtenir la certification et d'assurer leur survie et leur développement.

Puisque les consommateurs ne sont pas en relation directe avec les coopératives, le pouvoir dont ils disposent reste latent, car les coopératives n'entretiennent pas de relations de communication avec les organisations de consommation du Nord. Au moment où les acheteurs demandent la certification CE, on peut comprendre que le consommateur d'argane a un comportement responsable envers notamment les femmes rurales dans le territoire de l'arganier, toutefois les conditions réelles de production et la situation sociale des femmes peuvent leur échapper, faute de réseaux de communication organisés directement avec les associations de consommation du Nord.

Contrairement aux consommateurs, les acheteurs sont certifiés et sont engagés directement dans la démarche du CE. Ils se coordonnent directement avec les coopératives pour répondre aux exigences de la certification. Ils sont à l'origine de la démarche, leurs attentes sont essentiellement l'assurance d'un approvisionnement régulier de grandes quantités d'huile d'argane de bonne qualité.

Les acheteurs exercent un pouvoir très important sur les coopératives et leur GIE, car ils sont responsables de plus de 85% du chiffre d'affaires global des coopératives, ils participent aux

réunions de prise de décision en relation étroite avec les dirigeants des coopératives et de leur groupement.

La responsable commerciale du GIE souligne que la majorité des décisions concernant la certification CE sont prises en concertation avec les clients (entretien avec la responsable commerciale, GIE). Ainsi, en plus des réunions concernant la gestion des commandes et la qualité des produits, les réunions se multiplient pendant les périodes de contrôle et d'audit afin de répondre aux exigences de la certification notamment en matière du respect des principes éthiques :

« Nous avons décidé avec notre principal acheteur de l'huile d'argane cosmétique de constituer un fonds de développement social financé principalement du tourteau de l'huile d'argane. L'acheteur impose aux coopératives d'utiliser le revenu issu du tourteau qu'il achète pour financer les actions sociales sur le territoire des femmes productrices d'argane » (entretien avec la responsable commerciale du GIE).

Par ailleurs, les acheteurs ont continué à financer la certification depuis le début de la démarche en 2007 jusqu'au remplacement du label Bio équitable par celui de Fair for life en 2017. Les attentes des acheteurs sont donc légitimes dans la mesure où le développement durable des coopératives est étroitement lié aux acheteurs qui assurent un revenu permettant une rémunération décente des femmes et de financer les actions sociales au profit des femmes membre et la communauté.

6.1.1.2.2. Les femmes membres (ou adhérentes) des coopératives

Ce sont des femmes rurales, analphabètes, mariées dont le mari est chômeur, célibataires, divorcées ou veuves. Les attentes de ces femmes sont des attentes économiques, sociales et démocratiques.

Les attentes économiques sont principalement la productivité et le revenu : les femmes demandent des conditions favorables de travail afin d'améliorer leur productivité :

« Les femmes sont rémunérées selon la quantité des amandons concassés et nettoyées, il est donc normal qu'elles demandent des MP de bonne qualité et des conditions du travail favorable pour qu'elles puissent améliorer leur productivité » (Entretien DG AT).

Les femmes membres attendent de la coopérative un revenu satisfaisant. Il est constitué de la rémunération de leur travail, du montant de la MP qu'elles apportent à la coopérative et la part des bénéfices distribués à la fin de chaque année.

Les attentes sociales des femmes sont étroitement liées des attentes économiques, il s'agit essentiellement du bien-être et le niveau de vie de leurs familles, les dirigeants considèrent que d'autres attentes sociales des femmes ont été impulsées principalement par la certification CE en termes d'utilisation de la prime sociale pour financer des projets et actions sociaux les concernant.

Les dirigeants interviewés considèrent que les attentes de femmes sont très légitimes. Elles ont un pouvoir juridique découlant de la loi, des statuts de la coopérative et de leur statut social :

« Tout le monde est d'accord sur la légitimité des attentes des femmes productrices de l'huile d'argane, nous ici à la coopérative, la commune et l'État. De nombreux discours des organismes gouvernementaux (ANDZOA, Département du ministère de l'agriculture, l'ODCO...) portent sur l'obligation de soutenir les femmes rurales dans l'arganier à sortir de la pauvreté » (entretien avec DG AT).

Cependant, les femmes de la coopérative délèguent leur pouvoir de décision aux dirigeants (conseil d'administration ou managers). Le pouvoir de prise de décision est exercé au sein de la coopérative T par le CA et dans la coopérative AT par le DG. Le pouvoir découlant des ressources dont elles disposent (leurs compétences ou leurs savoir-faire en concassage, leur apport financier et leur apport en matières premières) est un pouvoir latent dans la mesure où les adhérentes ne sont pas en mesure de l'utiliser contre des dirigeants qu'elles ont désignés. Les femmes coopèrent au mieux avec les dirigeants afin de développer leur coopérative :

« La coopérative est structurée comme suit : au sommet se trouve le conseil d'administration qui me délègue le pouvoir de gestion (à l'exception des affaires financières), car je suis le fondateur de la coopérative ce qui me permet de maîtriser sa gestion. Je supervise tous les autres services à savoir l'administration, la production, service commercial, comptable et la traçabilité » (DG d'AT).

Les demandes de ces femmes sont urgentes, car elles cherchent à sortir de la situation de pauvreté grâce à leur travail pénible dans la coopérative (concassage). Par conséquent, les femmes adhérentes constituent une PP prise en compte dans la gouvernance des coopératives.

6.1.1.2.3. Les employés salariés

Les employés salariés sont des PP dont les attentes évoluent dans le temps : avant 2017/2018 l'attente principale des salariés était de la préservation de l'emploi et une rémunération respectant la réglementation marocaine en vigueur selon laquelle les salaires doivent être supérieurs au salaire minimum légal. La nouvelle certification CE « Fair for life » impose aux coopératives que le travail des employés soit décent. L'audit de contrôle Fair for life de 2018 impose ainsi aux coopératives de vérifier si la rémunération des employés (incluant les bénéfices sociaux existants, les bénéfices en nature et les bonus) offerte à ses salariés pour des horaires normaux de travail est égale ou supérieure au revenu décent (référentiel d'attestation pour le CE et les filières responsables, Fair for life, Février 2017).

Les dirigeants considèrent que l'attente de stabilité de l'emploi selon le salaire légal au Maroc est tout à fait légitime, toutefois le travail décent des employés est rendu légitime par la certification CE.

Les attentes des employés représentent selon les dirigeants une criticité importante exprimée par les employés. Ces derniers n'ont pas le pouvoir, car ils ne sont pas membres des coopératives et ne participent pas aux instances de gouvernance comme l'assemblée générale et le conseil d'administration. Toutefois, l'absence des structures syndicales pour défendre les intérêts des employés salariés auprès des dirigeants des coopératives est une question qui mérite des nuances. Cette situation peut être expliquée par le fait que les employés n'ont pas besoin des syndicats, car ils sont satisfaits et n'ont pas de problème à résoudre, ou parce que les employés ne sont pas conscients de l'importance des syndicats pour défendre leurs intérêts auprès des instances coopératives.

6.1.1.2.4. Les négociants fournisseurs des coopératives en matière première

Les négociants/intermédiaires sont mentionnés par les dirigeants comme PP inévitables, car ils dominent l'amont de la filière en contrôlant les prix et les flux de la matière première. Ce sont des collecteurs grossistes qui achètent la matière première à un faible prix aux ayants droit dans des zones enclavées pour la revendre avec un prix élevé aux coopératives. Ils travaillent d'une manière informelle, mais ils ont des capacités logistiques efficaces et les financements nécessaires pour maîtriser le marché de l'approvisionnement.

Les dirigeants ont mentionné que les négociants ont un pouvoir important sur les coopératives, car ils maîtrisent bien l'approvisionnement ce qui oblige toutes les coopératives à y recourir pour assurer leurs besoins en matière première. Le pouvoir dont ils disposent est considéré par les dirigeants et les femmes ayant droit comme un pouvoir menaçant, car ils constituent une menace pour les intérêts des ayants droit dont une partie est membre dans les coopératives.

Les dirigeants ont des partenariats avec ces négociants dans le cadre de la certification Bio équitable avant 2017. La convention signée avec ces négociants porte essentiellement sur leur engagement à payer des prix d'achat justes des matières premières qu'ils achètent auprès des ayants droit, en contrepartie ils bénéficient des avantages du CE tels que la vente des quantités importantes à des prix avantageux. Cependant, les coopératives n'arrivent pas à obtenir leur engagement malgré les avantages qu'ils peuvent bénéficier dans la mesure où ils préfèrent travailler librement sans aucun engagement. Ils exigent des coopératives de payer au comptant le montant de leurs achats, en conséquence leurs attentes sont très urgentes.

Ainsi, les négociants constituent une PP dangereuse dans la mesure où ils acquièrent du pouvoir sur les coopératives qu'ils fournissent et auxquelles ils imposent un paiement très exigeant des prix d'achat. Toutefois, ils sont dépourvus de légitimité morale, car ils exploitent les ayants droit constituant le maillon le plus faible de la filière de l'argane.

6.1.1.2.5. La communauté locale

Parmi les PP de la filière de l'argane, les dirigeants ainsi que les représentants des organismes publics identifient et mentionnent les ayants droit et la communauté locale comme étant la PP la plus pertinente devant constituer la visée de toute initiative visant à développer la filière d'argane car ils sont propriétaires des arganiers constituant la source de la matière première sans laquelle la production de l'huile d'argane n'aura pas lieu.

Les dirigeants déclarent qu'ils se préoccupent des intérêts communautaires dans le cadre de la certification CE imposant aux coopératives d'utiliser une partie de la prime sociale pour réaliser des projets communautaires dans les zones d'intervention de la coopérative. Par conséquent, les dirigeants reconnaissent la légitimité des intérêts de cette PP, qui ne représente cependant pas d'urgence pour les coopératives.

Ainsi, les attentes de la communauté sont les bénéfices communautaires issus principalement du projet de CE en tant que projet de développement durable. Ces attentes sont légitimes et

prises en compte par les dirigeants dans le fond social du CE, toutefois la communauté n'a pas de pouvoir, car elle ne participe pas aux instances de gouvernance et ne possède pas de ressources que les coopératives utilisent directement, bien qu'elle contienne des ayants droit. Toutefois, ceux-ci vendent de grandes quantités de leur récolte aux négociants pour les raisons citées précédemment (maîtrise du marché par les négociants).

6.1.1.2.6. L'État et les organismes publics (ANDZOA, ODCO, Ministère de l'Agriculture, Administration des eaux et forêts)

Les dirigeants des coopératives considèrent que l'État et ses organismes publics (comme l'ODCO, l'ANDZOA et les agences de développement relevant du ministère de l'agriculture) comme PP prises en compte dans leur gouvernance. Certains organismes publics comme l'ODCO disposent du pouvoir de contrôle juridique sur les coopératives, ils sont donc invités aux assemblées générales pour contrôler le respect des procédures juridiques en vigueur. D'autres organismes participent au soutien et au financement des coopératives dans le cadre des programmes de développement gouvernementaux (INDH, PMV), il est normal qu'ils suivent et contrôlent la réalisation des objectifs des projets qu'ils ont financés. Pour ce faire, certaines coopératives optent pour les associer aux assemblées générales pour observer et participer à l'évaluation des projets réalisés et participer à l'élaboration de la stratégie coopérative :

« Nous invitons tous les partenaires aux assemblées générales, bien qu'ils n'y participent pas souvent. Nous invitons la commune, la direction de l'agriculture, l'ODCO, une association locale...etc. Nous sommes ouverts à tous les partenaires qui veulent travailler en collaboration avec notre coopérative dans le but d'un bien commun » (DG de AT).

Bien qu'ils soient dotés du pouvoir juridique, les organismes publics ne l'exercent pas, car ils ne participent pas aux assemblées générales (bien qu'ils soient invités par les coopératives). Ainsi, le DG de la coopérative AT déclare :

« Nous invitons la commune, l'ODCO, et les représentants du ministère de l'agriculture aux assemblées générales de notre coopérative, mais malheureusement ils n'y assistent pas ».

L'État et ses organismes publics attendent à travers leurs projets de développement des coopératives un intérêt général consistant à aider les plus pauvres notamment dans le milieu rural et à améliorer leur situation sociale.

« La RBA est aujourd'hui un écosystème dynamique où de nombreuses actions de développement et de protection sont mises en œuvre visant la gestion rationnelle et durable de l'espace pour le bien-être de sa population, notamment celui des femmes et la préservation de ses ressources naturelles. Trois volets stratégiques ont été identifiés afin d'orienter la contribution de l'ANDZOA au sein de la RBA pour répondre aux enjeux de valorisation de la présence humaine et des pratiques ancestrales tout en intégrant la préservation de ce patrimoine naturel : Développement humain (appuyer les populations en leur permettant de bénéficier d'un minimum de standards nationaux de développement humain) ; Valorisation des ressources économiques (augmenter la part de revenus issus des secteurs productifs, et ce, au profit des populations locales, notamment des femmes) et Préservation de l'environnement (préservé durablement les ressources naturelles et la biosphère, condition sine qua non au développement économique) » (Éléments internes, ANDZOA- Projet REFAM).

Le croisement des données issues de l'entretien avec les dirigeants des coopératives avec celles des organismes publics nous permet de qualifier ces derniers comme étant une PP légitime dotée des attentes représentant une urgence différente selon le degré d'implication de la coopérative dans des projets de développement étatique, toutefois leur pouvoir est qualifié de pouvoir latent.

Du point de vue de la certification CE, l'État n'est pas une PP prise en compte, mais il constitue une contrainte environnementale et institutionnelle qu'il faut gérer pendant la certification des PP territoriales.

6.1.1.2.7. Les organisations non gouvernementales (ONG)

Concernant les organismes non gouvernementaux, les dirigeants des deux coopératives et ceux du GIE considèrent que les ONG sont à l'origine de la création et du développement de leurs organisations. Ils soulignent qu'ils ont bénéficié de l'accompagnement scientifique des associations pendant leur création et dans leurs démarches de développement durable et du CE :

« La décision de la certification est issue de notre GIE Targanine depuis 2007 sur la base des recommandations scientifiques de l'association Ibn Albaytar. Elle est prise ensuite par le CA de la coopérative pour répondre à des clients étrangers (européens) » (Entretien avec la responsable commerciale et administrative de Taitmatine).

Les ONG constituent donc une PP dont les attentes sont la protection de l'environnement (associations de protection de l'environnement), et le développement humain et local. La proximité géographique des activités des coopératives et leur impact sur le développement local en sont les raisons. Par conséquent, les associations locales de développement et les ONG nationales et internationales constituent un groupe d'intérêt particulier pour les dirigeants.

L'influence des activités des coopératives sur le territoire dans lequel elles s'inscrivent est particulièrement prise en compte par les dirigeants en raison notamment de l'augmentation de la pression, des revendications et des questionnements des ONG, et des mouvements sociaux. Particulièrement dans la filière d'argane, les ONG se caractérisent par une composition variée en termes de parcours et d'attentes. Ainsi, les ONG peuvent être composées de personnes non autochtones, autochtones ou un mélange des deux, de même elles peuvent être constituées des acteurs de développement local, des scientifiques, des nationaux ou des étrangers. Malgré l'hétérogénéité de ces ONG, les attentes les plus exprimées à l'égard des coopératives de production de l'huile d'argane, notamment celles qui sont certifiées CE, sont, d'après les dirigeants des coopératives : la protection de l'environnement à travers la sauvegarde et le maintien des arbres de l'arganier ; le développement humain de la population la plus défavorisée notamment les femmes.

La légitimité de ces attentes découle des valeurs communes que partagent les coopératives avec ces ONG dans le territoire de l'arganier à travers plusieurs projets qu'ils réalisent ensemble. Ces attentes représentent une urgence en raison de la situation critique de la dégradation de l'arganier (destruction des arbres) et celle de la pauvreté des femmes qui travaillent dans la production d'argane.

6.1.1.2.8. Les dirigeants eux-mêmes

Les entretiens menés avec les dirigeants/managers nous ont permis de connaître leurs attentes et de vérifier à quel niveau elles peuvent être légitimes. En effet, les dirigeants soulignent qu'ils sont responsables des performances réalisées vis-à-vis des autres PP. Leur mission est d'assurer un bon fonctionnement de la coopérative dans l'espoir de réaliser la performance globale :

« Notre réussite dépend de la réussite de la coopérative. On doit assumer notre responsabilité, le CA m'a délégué tous les pouvoirs de gestion à l'exception de la gestion des finances de la coopérative gérée par une trésorière et en collaboration avec un expert-

comptable. Mon objectif principal est d'assurer une meilleure productivité, de satisfaire les clients de plus en plus exigeants et ayant des demandes de plus en plus grandes. Mon travail est rémunéré par un salaire plus les primes selon les résultats de la coopérative. Mon objectif est donc la performance globale de la coopérative et d'honorer mes engagements à l'égard des femmes membres et de tous les acteurs internes et externes » (DG de AT).

Les dirigeants considèrent que leurs attentes sont bien légitimes, car elles correspondent aux objectifs de toutes les autres PP notamment celles de femmes qui sont les membres de la coopérative.

Les dirigeants disposent d'un pouvoir juridique qui découle de leur participation dans les instances de gouvernance et d'un pouvoir lié aux compétences techniques et managériales qu'ils mettent au service de la coopérative.

Les attentes de performances des dirigeantes représentent une certaine criticité dans la mesure où elles constituent la condition de réalisation des attentes des autres PP. le degré de réalisation des attentes des PP dépend ainsi de la performance réalisée par la coopérative.

En matière de certification CE, les dirigeants constituent les interlocuteurs entre les organismes certificateurs et les autres PP, notamment les femmes membres des coopératives et les salariés.

« Parmi mes missions les plus stratégiques au sein du GIE, je cite la réalisation et la conduite du projet du commerce équitable. Je fais la coordination entre tous les acteurs de la chaîne de valeur (les clients étrangers, l'organisme certificateur, les coopératives et les autres acteurs), car la certification commerce équitable contrôle toute la chaîne de valeur de l'huile d'aragne » (responsable commerciale, GIE).

6.1.1.2.9. Le Groupement d'intérêt économique GIE

Le GIE constitue une PP définitive pour les coopératives étudiées, car il joue un rôle très important afin de fournir des services mutualisés aux coopératives qui en sont membres. Si les coopératives sont très engagées dans la gouvernance de leur GIE, ce dernier est également très impliqué dans la vie de la coopérative selon les dispositifs juridiques et normatifs mis en place.

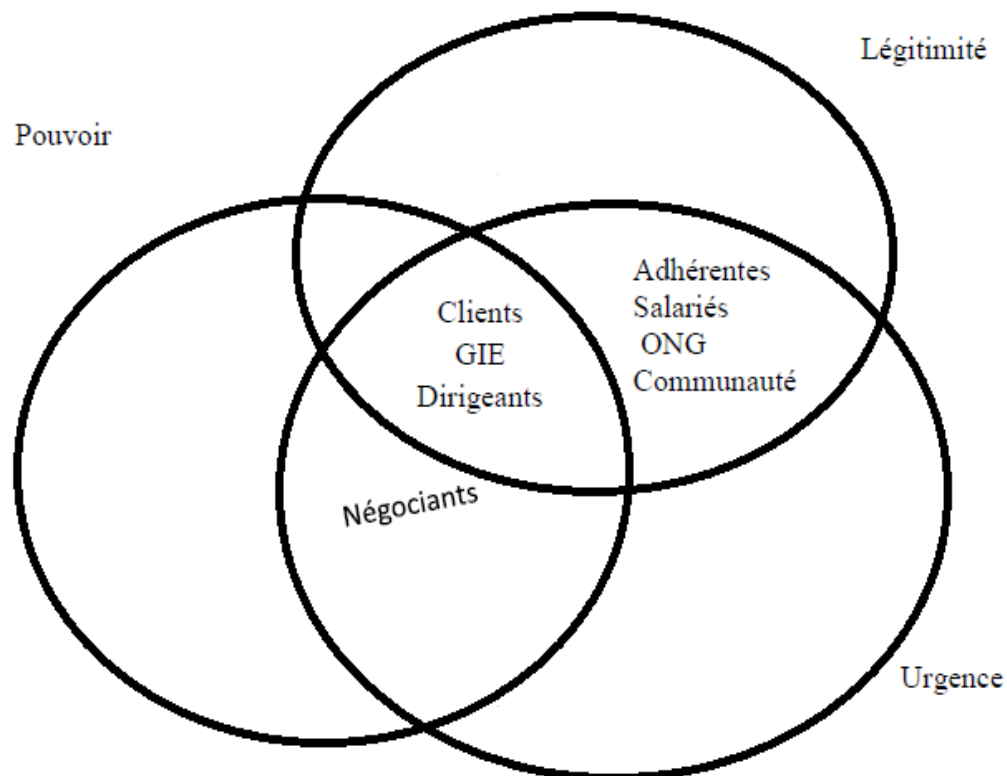
Les attentes du GIE, en tant que personne morale fédérant les activités des coopératives, sont principalement la participation active dans la gouvernance du GIE, la loyauté commerciale des

coopératives envers le GIE, la transparence et le respect des engagements du CE et la production d'un produit de quantité suffisante et de meilleure qualité.

Les dirigeants des coopératives étudiées considèrent le GIE comme étant une PP qui fait autorité dans la mesure où il est capable d'imposer ses attentes, qualifiées légitimes sur les plans juridique et social, sur les coopératives en exerçant un pouvoir à la fois juridique (en appliquant la loi gérant les GIE au Maroc), matériel et symbolique, car il permet aux coopératives de réaliser un chiffre d'affaires important à travers la création de conditions techniques et commerciales très favorables. Le GIE est ainsi une PP qui exprime des demandes à la fois légitimes et urgentes aux coopératives et qui dispose du pouvoir de les influencer.

Par rapport à la certification CE, les coopératives sont certifiées à travers le GIE depuis 2007. Le GIE est donc un intermédiaire entre l'organisme de certification et les coopératives. Il assure le rôle de facilitateur du processus de certification FFL. Les dirigeants des coopératives sont ainsi obligés de répondre en priorité aux demandes du GIE afin d'améliorer sa performance globale.

Figure 37: La grille des PP prises en compte par les coopératives



Source : adapté de (Mitchell et al., 1997)

Cette identification managériale des PP à partir de la grille de Mitchell et al (1997) est établie à partir des perceptions des dirigeants des coopératives et de la grille établie par le GIE pour répondre aux exigences de la certification FFL en 2017. Elle englobe à la fois les PP prises en comptes par la coopérative et celle imposées par la certification CE. Les PP qui sont imposées par le cahier des charges sont principalement les producteurs et les travailleurs et celles qui sont sélectionnées par les dirigeants sont des partenaires concernés par la réalisation des actions de la coopérative autour du projet de CE.

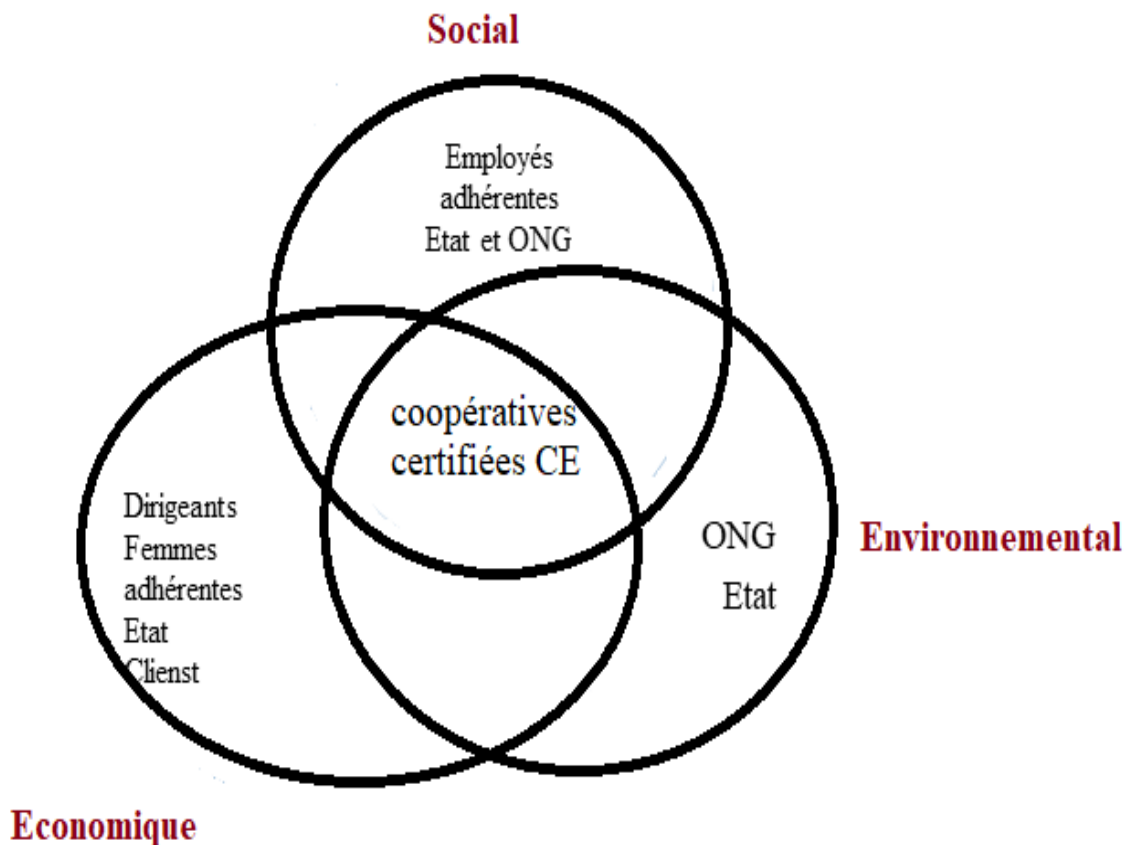
Figure 38: La grille des PP selon le modèle de Mitchell et al (1997)

Parties prenantes	Attributs			Attentes principales
	P	L	U	
GIE et Les dirigeants	X	X	X	Performance financière, sociale et environnementale de la coopérative Participation active dans la gouvernance du GIE, Loyauté commerciale des coopératives envers le GIE, Transparence et respect des engagements du CE Production d'un produit de quantité suffisante et de la meilleure qualité.
Clients	X	X	X	Assurance d'un approvisionnement régulier de grandes quantités d'huile d'argane de bonne qualité Respect des engagements éthiques du CE
Les femmes adhérentes		X	X	Amélioration du revenu Amélioration de la situation sociale Performance Gouvernance, transparente et démocratie
Les salariés		X	X	Stabilité de l'emploi et travail décent
Association et ONG		X	X	Protection de l'environnement et sauvegarde de l'arganeraie Développement humain local
Négociants intermédiaires	X		X	Relation stable et durable
État et organismes publics		X	X	Développement humain : améliorer la situation des femmes rurales Protection de l'environnement Performance des coopératives
Communauté locale		X	X	Bénéfices communautaires : développement local

Les attentes de ces PP s'inscrivent dans les dimensions du CE qui correspondent parfaitement à celle du développement durable, elles peuvent être liées au bien être des producteurs et des salariés, la qualité des produits, le rendement, la productivité, l'environnement...etc. Par

conséquent, les attentes exprimées par les PP identifiées s'articulent autour des trois dimensions du développement durable à savoir les dimensions économiques, sociale et environnementale.

Figure 39: la grille des PP selon les dimensions du développement durable



La catégorie des femmes non adhérentes constitue ainsi un espace d'évaluation au sens de Marchais-Roubelat (Marchais-Roubelat, 2000), c'est-à-dire une composante de l'environnement susceptible de contenir les effets virtuels de la décision de la coopérative ou de subir les effets des actes de la coopérative.

Bien qu'elles fassent partie du paysage du CE avec un pouvoir très négligeable, leurs attentes ne représentent pas d'urgence ni de légitimité. Ces femmes constituent une contrainte dans la dimension éthique que le CE et les dirigeants traitent avec les négociants.

Ce résultat est très surprenant dans la mesure où une catégorie des femmes productrices d'argane, qui doit normalement être visée par le CE, se trouve exclue de la gouvernance des coopératives certifiées. Autrement dit : avant 2017, les femmes productrices d'argane les plus pauvres et les plus marginalisées non adhérentes ne sont pas des PP du CE, ce qui crée un clivage parmi les « petits producteurs marginalisés ». Ce clivage n'apparaît que si l'on a une

bonne connaissance du territoire, la marginalisation étant plus économique que sociale, car les femmes exclues sont intégrées dans le territoire. Le problème éthique est dû au fait que les PP sont identifiées par les dirigeants des coopératives, ce qui pose un problème éthique de la TPP. Par conséquent, l'approche territoriale montre les limites d'une approche purement managériale des PP. Celles-ci apparaissent alors comme des instruments de justification de l'exclusion des PP marginalisées plutôt que des instruments d'intégration de cette sous-catégorie de « petits producteurs marginalisés » à la fois dans la vie socio-économique et dans la gouvernance des coopératives certifiées CE.

6.1.2. L'évaluation de la certification CE dans une approche territoriale des PP et le problème éthique qu'elle soulève

Evaluer la certification selon les normes du CE dans une approche territoriale des PP consiste à vérifier si les attentes des PP, notamment les producteurs et travailleurs marginalisés, sont prises en compte par la certification.

Le croisement de l'approche territoriale et l'approche managériale fait apparaître deux catégories de femmes productrices de l'huile d'argane : une catégorie de femmes qui font partie de la coopérative et une deuxième catégorie de femmes en dehors de la coopérative. Les deux catégories font le même travail, mais dans des conditions économiques et sociales totalement différentes.

6.1.2.1. La prise en compte des attentes des femmes adhérentes par la certification

6.1.2.1.1. Les attentes socioéconomiques

L'analyse des attentes des différentes PP prises en compte par la certification CE permet de constater que toutes les attentes exprimées ont pour visée principale les femmes productrices d'huile d'argane dans le milieu rural du territoire de l'arganier. La convergence des attentes des PP confirme l'adéquation et la convergence entre les objectifs du projet du CE d'une part, et les objectifs des coopératives et ceux des projets de développement de l'arganier menés par les acteurs locaux, d'autre part.

Les résultats de l'observation du GIE et de ses coopératives montrent que le CE exerce des effets économiques, sociaux et environnementaux positifs sur les femmes membres et leurs organisations en fonction du type de la certification utilisée. Nous distinguons les effets sur les

quatre coopératives qui sont certifiées uniquement selon la première certification fair for life d'Ecocert et les deux coopératives étudiées en profondeur et qui sont certifiées selon les deux types de la certification.

- *Les effets de la certification fair for life sur les quatre coopératives*

La certification a permis aux femmes membres à travers leurs coopératives d'accéder à des marchés internationaux (les marchés français et japonais). En 2017, les deux principaux partenaires étrangers ont renouvelé leurs conventions du CE avec le GIE pour une durée de 3 ans tacitement renouvelable, d'autres conventions ont été signées par les coopératives T et AT avec des partenaires japonais. Le chiffre d'affaires généré par le CE du GIE s'élève à plus de 85 % du CA global. En outre, les femmes adhérentes bénéficient d'un préfinancement et de modalités de financement avantageuses (elles perçoivent 50% du montant total au moment de la commande, le solde étant payé soit au moment de la livraison, soit dans un délai maximum de 30 jours).

L'amélioration du revenu des adhérentes par le CE a permis d'améliorer leur niveau de vie, de scolariser leurs enfants, et d'accéder aux soins médicaux. En plus de leur rémunération (calculée sur la base du poids d'amandons concassés), les femmes reçoivent leur part du bénéfice réalisé à la fin de l'année ainsi que des primes distribuées à l'occasion des fêtes religieuses.

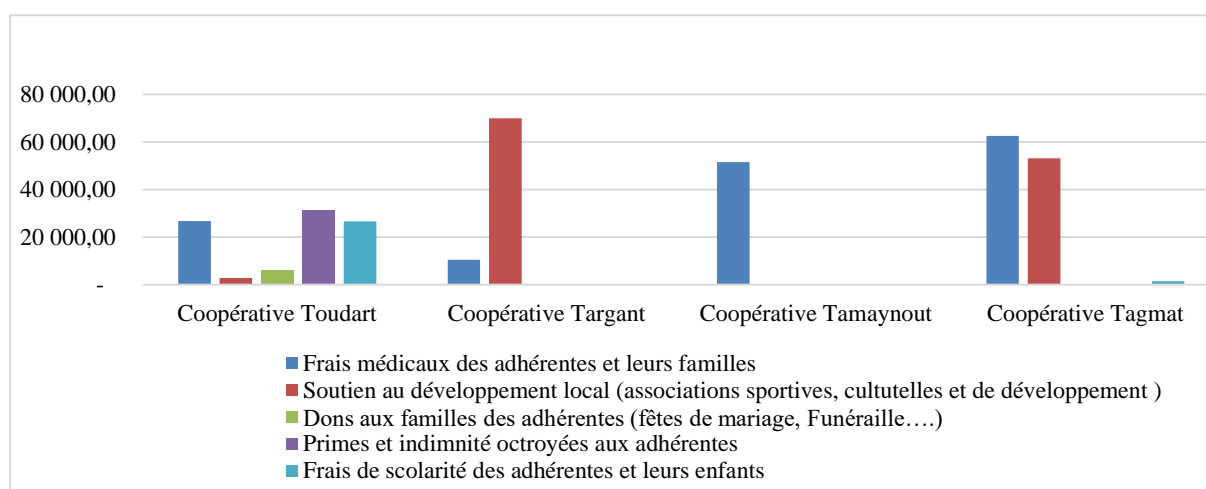
Les femmes membres bénéficient d'un fond social, créé depuis 2009 avec l'accompagnement de l'un des clients, alimenté par les ventes des tourteaux d'argane (56 %) et la prime sociale payée par les acheteurs d'argane équitable (soit environ 5 % du chiffre d'affaires issu du CE).

Le fond social du GIE Targanine est réparti annuellement entre ses coopératives membres qui en assurent l'utilisation judicieuse par un comité désigné par leur assemblée générale. Le comité ainsi désigné procède à l'étude et la priorisation des actions proposées par les femmes membres des coopératives en fonction de leur faisabilité et du nombre de bénéficiaires de leur impact social.

L'observation des coopératives du GIE étudié et l'analyse de leurs documents internes nous ont permis de déterminer les nombreuses actions financées par ce fonds social, à savoir :

- **L'amélioration des conditions de travail par l'équipement des salles de concassage** : installation des climatiseurs, achat des tapis et chaises adaptés au travail du concassage permettant d'améliorer la productivité des femmes devenues plus à l'aise ;
- **La mise en place de services sociaux** : il s'agit de services rendus au profit des femmes adhérentes des coopératives : construction de crèches dans les coopératives au profit des enfants des femmes adhérentes, distribution de paniers alimentaires pendant le mois du ramadan, participation au financement des fêtes familiales, signature de conventions avec des médecins et des pharmaciens.
- **La formation** : en plus des cours d'alphabétisation, les femmes membres des coopératives Targanine ont bénéficié de plusieurs actions de formations : formations en droit et législation du travail coopératif, formation juridique pour la création des coopératives, formation en éducation environnementale, formation en gestion de projets générateurs de revenus, formations sur les techniques d'extraction, l'hygiène la traçabilité et la qualité de l'huile, la gestion administrative et financière des coopératives et la sécurité alimentaire.

Figure 40: Utilisation du fond social par les quatre coopératives du GIE en 2018



Source : traitement des données collectées²⁰³

Bien que la certification CE ait exercé des effets économiques et sociaux sur les femmes adhérentes des coopératives, elle contribue également à engendrer des problèmes à la fois éthiques et économiques, car elle ne permet pas aux autres femmes non adhérentes et marginalisées de participer à la gouvernance des coopératives qu'elles fournissent en matière première.

²⁰³ cf. l'annexe pour les données brutes sur l'utilisation du fonds social par les coopératives du GIE

- *Les effets sur les deux coopératives T et AT*

Les deux coopératives étudiées en profondeur présentent la particularité d'être doublement certifiées. Les résultats permettent de mettre en exergue des effets différents selon le type de la certification adoptée.

Le fond social alimenté par les revenus générés par la certification Fair for life est réparti en passant par deux niveaux : au niveau du GIE, le fond est réparti équitablement entre toutes les coopératives membres selon le CA de chaque coopérative. Au niveau des deux coopératives, la répartition est similaire à celle des quatre coopératives présentées ci-dessus.

Au niveau de la coopérative T, le fond social est essentiellement utilisé pour financer la construction d'une crèche non seulement pour les enfants des femmes membres, mais aussi pour les femmes non adhérentes. Il finance également les actions sociales au profit des femmes adhérentes comme l'achat des médicaments et des fournitures scolaires, l'octroi des primes à l'occasion des fêtes religieuses.

Pour la coopérative AT, le DG souligne que la coopérative participe au financement de projets sociaux en collaboration avec les associations de développement local : aménagement d'une route, achat des ordinateurs pour les enfants issues des femmes très pauvres...etc.

Contrairement à la répartition du fond social de la première certification passant par deux niveaux (GIE et coopérative), le fond social de la certification Fair trade Max havelaar est octroyé directement aux coopératives T et AT.

La certification Fair trade Max Havelar exige de constituer un autre fond social indépendant de celui financé par la première certification. Par conséquent, les deux coopératives bénéficient de deux fonds sociaux alimentés par les chiffres d'affaires réalisés avec des clients différents²⁰⁴. Les effets socio-économiques sont ainsi très importants dans les deux coopératives doublement certifiées.

Si les effets socio-économiques de la première certification sont très similaires pour toutes les coopératives du GIE, le contexte actuel de Covid-19 permet de mettre en exergue des impacts différents selon le type de certification utilisée par la coopérative.

²⁰⁴ Le fond social de Fair for life est financé par le CE réalisé avec les clients européens et le fond social alimenté de fair trade Max havelaar est financé directement par les clients japonais.

Les résultats des derniers entretiens²⁰⁵ auprès des dirigeants des deux coopératives et celui réalisé avec l'ancienne représentante des producteurs marocains dans fair trade international permettent de nuancer les réactions différentes des coopératives aux effets négatifs de la pandémie covid 19.

Si la première certification exige que le GIE paie la redevance annuelle malgré le contexte très difficile²⁰⁶, la deuxième permet à la coopérative en collaboration avec fair trade international d'innover socialement en recherchant des solutions aux problèmes sociaux des femmes gravement touchées par la pandémie Covid-19²⁰⁷.

Au-delà de l'utilisation normale du fond social soumise à l'évaluation et l'approbation de l'assemblée générale annuelle, le contexte de covid-19 a conduit Fair trade international à autoriser les coopératives à utiliser rapidement le fond social sans attendre l'approbation de l'assemblée générale (Fairtrade International, 2021). Ceci a permis aux coopératives de prendre des décisions relatives à la répartition du fond social entre les actions jugées prioritaires pour faire face à la pandémie covid 19.

Ainsi, les deux coopératives ont pu financer les actions qui ont pour objectif de promouvoir les mesures sanitaires et de protéger les femmes contre la propagation du virus. Ceci a contribué à une continuité de la production de manière sécurisée, rassurée et propre pour les femmes et les travailleurs qui utilisent de façon partagée les produits et les équipements tout au long du processus.

En outre, les coopératives certifiées ont obtenu auprès du réseau Fair trade africa des subventions importantes pour faire face aux effets négatifs de covid-19. Le montant total de la subvention reçue par une coopérative s'élève à 350 000 DH réparti essentiellement entre les actions sociales comme l'achat des masques transparents réutilisables et les bavettes jetables pour les femmes membres et leurs familles, l'achat des paniers alimentaires pour les familles

²⁰⁵ Les derniers entretiens se sont déroulés parallèlement à la rédaction de ce chapitre de résultats. Ils sont réalisés dans le contexte de covid-19.

²⁰⁶ Selon l'entretien avec Mme la responsable commerciale du GIE.

²⁰⁷ Source : entretien avec Mme Nadia El Fatmi, ex. représentant des producteurs marocains dans fair trade international.

des membres pendant le confinement et le financement du projet de la certification selon le label Bercy demandé par certains clients étrangers.

Le financement d'une autre certification par Fair trade international montre la dimension purement sociale et solidaire de fair trade international au-delà de la concurrence entre les labels internationaux. Bien que la coopérative soit certifiée par l'organisation fair trade international selon le label Max Havelaar, fair trade international accepte de financer une autre certification pour la coopérative tant qu'elle leur permet de vendre plus et de participer à l'amélioration de la situation de leurs femmes membres.

6.1.2.1.2. La participation dans la gouvernance démocratique

Le caractère démocratique de la gouvernance peut être évalué à priori d'après les conditions de déroulement des entretiens avec les femmes membres à l'intérieur des deux coopératives T et AT. Si les entretiens auprès des femmes de T se sont déroulés dans un environnement favorable créé par les dirigeants de la coopérative, l'analyse des modalités de déroulement de l'entretien dans AT suscite déjà des différences quant au caractère démocratique de la gouvernance en raison de la surveillance du contenu des entretiens par le management.

En effet, l'entretien auprès des femmes adhérentes de T est rendu facile par les responsables commerciales et administratives de la coopérative de manière à favoriser l'échange avec le chercheur sans en surveiller le contenu. Bien que cette attitude favorise la transparence et le sens de responsabilité des adhérentes, ce qui correspond avec un fonctionnement démocratique, nous n'avons interrogé que 10% du nombre total des adhérentes, car il n'est pas coutumier aux femmes de discuter avec un homme qu'elles ne connaissent pas. Il apparaît donc que, malgré la collaboration des dirigeants, le fonctionnement démocratique de la coopérative est limité par le degré de formation des femmes quasiment analphabètes et dont la majorité ne parle que leur dialecte (Tamazight). Ainsi, les adhérentes ne peuvent pas participer aux négociations des décisions stratégiques ni à la conduite de la coopérative, faute du niveau de formation suffisant. Par conséquent, les adhérentes font confiance aux dirigeants auxquels elles délèguent le management stratégique. Bien que les critères de la certification CE portent aussi sur la gouvernance démocratique des coopératives, la bonne gouvernance a ainsi tendance à se contenter de la gestion des problèmes techniques et à la gestion de la distribution équitable des revenus de la coopérative. La gestion stratégique de la coopérative échappe aux mécanismes de

la bonne gouvernance du fait de l'incapacité des adhérentes dont le niveau de formation est extrêmement faible.

Sur le plan pratique, bien que les adhérentes soient traitées de manière équitable, la transparence et la représentativité visées par la gouvernance démocratique est loin d'être réalisable dans le sens où les adhérentes font confiance aux dirigeants pour des raisons liées essentiellement aux valeurs, à la culture et au manque de connaissances nécessaires à la participation réelle au processus.

Au niveau de la coopérative AT, au-delà de la conformité aux critères de la certification, les adhérentes exercent une pression sur les résultats de la coopérative, car le DG déclare que « *le degré de satisfaction des adhérentes est lié aux bénéfices distribués : tant que le bénéfice distribué est important, tant que le degré de satisfaction est élevé* ». Ainsi, la coopérative réalise des performances économiques très importantes dont la répartition éthique est assurée par l'équipe de management afin de satisfaire aux besoins socioéconomiques des adhérentes. Contrairement à la coopérative T, dont les adhérentes sont issues des différentes familles du village, le fonctionnement de la coopérative AT est plus clanique, car la plupart des femmes adhérentes appartient à une même grande famille, toutefois la stratégie adoptée par le DG et son équipe de management a rendu la coopérative plus performante sur le plan socioéconomique, car les revenus réalisés ont permis d'améliorer les retombées sociales au niveau local.

Dans la mesure où les adhérentes sont réellement impliquées dans les assemblées générales des deux coopératives certifiées CE afin de participer à la prise de décision concernant l'évolution de la coopérative et la répartition des bénéfices, les critères démocratiques relatifs à l'égalité des droits et de traitement sont bien garantis. Cependant, la structure organisationnelle de la coopérative T est plus proche de celles des organisations du CE, car elle est dirigée par un CA (composé de femmes élues par l'AG) qui contrôle l'équipe de management assurant la gestion opérationnelle de la coopérative, elle semble être plus démocratique, mais avec un fonctionnement limité du fait de l'incapacité des femmes à exercer plus avant la démocratie.

Quant à la coopérative AT, elle a une structure clanique dont le fonctionnement est proche de celui des entreprises capitalistes. Les fondements de la confiance que font les femmes au DG et son équipe nous semblent différents de ceux de T. Toutefois, elles ne peuvent pas, dans les

deux cas, accéder aux comptes de résultat pour comprendre comment ils sont réalisés, ni contribuer à l'élaboration de la stratégie de la coopérative.

6.1.2.2. Révéler le problème éthique de la non-prise en compte des femmes non adhérentes

Après avoir présenté les PP identifiées par les dirigeants, la catégorie des femmes non adhérentes retient notre attention dans la mesure où elles constituent, au même titre que les adhérentes, des femmes qui sont historiquement à l'origine de l'activité de production de l'huile d'argane. Si les adhérentes sont clairement prises en compte par la certification, les attentes des femmes non adhérentes, longtemps ignorées, ont évolué dernièrement en fonction des relations sociales prises en compte par la certification à l'échelle territoriale²⁰⁸.

Si le CE a pour objectif stratégique d'aider les petits producteurs et travailleurs marginalisés dans le Sud, le statut de petits producteurs et travailleurs marginalisés fait toujours débat, car au-delà des femmes membres des coopératives notre étude de cas fait apparaître une catégorie des femmes travailleuses et productrices qui ne peuvent pas participer, en tant que PP, à la gouvernance des organisations certifiées CE bien qu'elles fournissent ces coopératives directement ou indirectement des matières premières et des produits semi-finis.

6.1.2.2.1. L'origine du problème éthique : clarifier le rôle des négociants

Bien que les attentes des ayants droit soient légitimes, les dirigeants des coopératives ont opté depuis le début de la démarche du CE pour favoriser le traitement de la question des femmes non adhérentes avec les négociants, car ils constituent à la fois des intermédiaires et la PP la plus puissante et la plus organisée. Par conséquent, les dirigeants des coopératives - en collaboration avec les acheteurs étrangers - s'appliquent à répondre à la question de la rémunération des ayants droit en mobilisant les négociants :

« Les négociants s'engagent par écrit à acheter des fruits d'argane à un prix juste auprès des ayants droit sur les zones d'intervention des coopératives. Ils s'engagent ainsi à utiliser les fonds du commerce équitable pour soutenir les femmes ayant droit marginalisées »

(Entretien avec la responsable commerciale, GIE).

²⁰⁸ cf. chapitre 5 pour plus de détails sur les relations sociales des femmes dans l'arganier

Les données collectées auprès des femmes adhérentes nous ont permis de clarifier la place et le rôle des négociants par rapport au CE sur le territoire de l'arganier. Les négociants sont des fournisseurs principaux à la fois des sociétés et des grosses coopératives. Ils collectent les fruits d'argane et les amandons auprès des ayants droit (principalement les femmes) dans des zones dispersées et enclavées sur le vaste territoire de l'arganier. Le réseau des négociants fournisseurs est organisé selon des canaux d'approvisionnement faisant intervenir des intermédiaires à des niveaux différents : à un niveau plus bas (Douars et Souks hebdomadaires) se trouvent les petits acheteurs (épiciers de proximité) et des vendeurs ambulants qui s'approvisionnent directement auprès des ayants droit. À un niveau supérieur se trouvent les grossistes appelés aussi « *Hrayfia* »²⁰⁹. Ils ont des moyens de transport et des capacités de stockages très importantes. Ils se rendent dans des centres communaux ruraux pour acheter les quantités collectées par leurs intermédiaires. Ils s'approvisionnent également en amandons auprès des femmes concasseuses qui ne sont pas dans les coopératives. Les négociants/intermédiaires constituent un réseau informel.

Jusqu'en 2017, les coopératives certifiées recourent, dans le cadre de leur certification CE, aux grossistes afin de traiter le problème des ayants droit. Les grossistes s'engagent par écrit à respecter à la fois les pratiques biologiques et les modalités d'achat équitable à des prix « *justes* » auprès des femmes ayant droit.

Par conséquent, la certification contribue à accentuer le problème en acceptant que la coopérative traite le problème des ayants droit avec les négociants qui sont à l'origine du problème. Ce résultat montre que le CE est dans ce cas beaucoup plus instrumental qu'éthique dans la mesure où il contribue à accentuer la situation précaire des petits producteurs en optant pour le traitement d'une question éthique avec les négociants qui en sont les responsables.

Si les acheteurs du Nord peuvent ne pas comprendre les intérêts entre les intervenants dans la chaîne d'approvisionnement, les dirigeants des coopératives sont dans le territoire où le problème existe, c'est-à-dire qu'ils comprennent bien les rouages de l'approvisionnement dans la filière de l'argane.

Interrogés sur la question des ayants droit exclus dans le processus de certification, les dirigeants soulignent la difficulté de la non-organisation de ces ayants droit. Ceci entrave leur

²⁰⁹ Le terme en dialecte local signifie les spécialistes d'approvisionnement.

démarche lorsqu'ils cherchent à les intégrer dans leur gouvernance. Bien que les intérêts des ayants droit et des négociants s'excluent mutuellement, le problème éthique se transmet de la certification au négociant en passant par la médiation des dirigeants, ce qui constitue un paradoxe en raison des contradictions entre le principe de base du CE devant éliminer les négociants intermédiaires et le recours à ces derniers pour résoudre un problème éthique qu'ils ont provoqué.

À l'exception des conflits d'intérêts latents entre les négociants et les cueilleurs-ramasseurs d'afyach, les intérêts des autres PP (Etat, ONG, clients) sont convergents et visent à améliorer la situation des femmes marginalisées qui travaillent dans la production d'huile d'argane. Ce résultat montre bien que les acteurs à l'échelle territoriale s'accordent pour dire que toute initiative ou tout projet de développement de l'arganier doit mettre au cœur de son dispositif l'objectif d'aider les femmes aussi bien adhérentes que non adhérentes. Ce compromis entre les acteurs territoriaux met les dirigeants des coopératives dans une situation où toute ignorance des femmes productrices d'argane constitue un problème pouvant influencer la crédibilité aussi bien de leur organisation que des normes qu'elle utilise.

Les femmes adhérentes considèrent que l'adhésion à leur coopérative des autres femmes qui la fournissent est un droit tout à fait légitime, sous condition de payer une cotisation calculée selon le patrimoine cumulé par la coopérative. Actuellement le montant de la cotisation est estimé à 20 000 Dh, toutefois la coopérative accorde des facilités de paiement, car les femmes non adhérentes sont des femmes en situation de précarité.

D'après ce qui précède, c'est grâce à l'approche territoriale (au sens des relations sociales entre les femmes sur le même territoire de l'arganier) que le problème éthique de conflits d'intérêts entre les ayants droit et les négociants, longtemps géré de façon marginale par la certification, a été mis en lumière. Lorsqu'en 2017 le problème est devenu impossible à négliger pour la nouvelle certification, celle-ci a demandé aux dirigeants de résilier leurs engagements avec les négociants et de gérer le problème directement avec les femmes à travers l'estimation d'un prix d'achat équitable des fruits d'argane.

6.1.2.2.2.L'évolution du problème

En plus du ramassage des fruits d'argane dans les champs d'arganiers, les femmes non adhérentes travaillent chez elles à domicile dans le concassage des noix et vendent les amandons

obtenus à la coopérative. Les entretiens avec les femmes membres nous ont permis de collecter des données sur cette catégorie – très difficile à contacter -, car elles sont leurs proches ou leurs voisines dans le même village.

Les femmes non adhérentes ne peuvent pas adhérer à la coopérative pour des raisons liées essentiellement à :

- Leurs engagements familiaux, car elles s'occupent de leurs familles et leurs enfants
- La capacité limitée des coopératives qui ne peuvent pas recruter de nouvelles femmes,
- Les conditions difficiles à respecter avant l'adhésion, car les femmes estiment le montant de la cotisation comme étant très élevées par rapport à leurs moyens :

« Les autres femmes non membres sont des femmes marginalisées, elles sont nos proches et nos voisines. Elles fournissent la coopérative en matières premières et produits semi-finis. Elles travaillent aussi pour le compte des autres transformateurs (particuliers et industriels) qui viennent chercher les femmes travailleuses dans le village » (entretien avec les adhérentes de AT).

Les attentes de cette catégorie doivent être les mêmes que celles des femmes membres dans la mesure où elles font le même travail, mais dans des conditions totalement différentes. Si les femmes membres travaillent dans des conditions favorables (atelier équipé et aménagé pour assurer le concassage), participent aux assemblées générales et à la prise de décision et bénéficient des avantages du CE, les femmes non adhérentes sont des femmes défavorisées se trouvant en dehors de la gouvernance des coopératives bien qu'elles doivent normalement constituer la visée du CE d'après la norme de FINE.

« Les femmes habitent dans le même village que la coopérative elles sont informées sur la coopérative et demandent d'y adhérer. Certaines femmes ont pu y adhérer, d'autres non, car la capacité des locaux de la coop est limitée au moment de la demande, d'autres femmes estiment que la cotisation de 20 000 dh est très élevée et dépasse leur capacité financière bien que la coopérative accorde des facilités de paiement à ces membres dont la candidature est acceptée » (entretien avec les adhérentes de T).

L'analyse des données issues des entretiens avec les dirigeants et managers des deux coopératives a permis d'étudier en profondeur l'évolution dans le temps de la prise en compte des attentes de cette catégorie par la certification CE.

Avant 2017, les coopératives sont toutes certifiées selon le seul et même label bio équitable du référentiel Equité, Solidaire et Responsable (ESR) d'Ecocert à travers le GIE Targanine. Pendant cette période la certification soulève le problème de la rémunération des femmes « ayants droit » qui fournissent les coopératives en matière première directement - en vendant une part estimée à 30% du besoin total des coopératives -, ou indirectement à travers les négociants assurant majoritairement l'approvisionnement des coopératives en matières premières qu'ils collectent. Toutefois, elle ne traite pas ces catégories comme des PP. La certification se limite au traitement de la question avec les négociants qui s'engagent à rémunérer les femmes ayants droit de manière équitable.

En 2017, le label bio équitable du référentiel Equité, Solidaire et Responsable (ESR) d'Ecocert est devenu « Fair for life » à la suite de l'acquisition du programme Fair for life de la Swiss Bio-Foundation par Ecocert.

Depuis 2017, les deux coopératives Taitmatine et Ajdigue N'targinine sont certifiées selon le deuxième label de Max Hevelaar de Fair trade international (Ex. FLO international) afin de répondre aux exigences des clients japonais. La certification FairTrade Max Hevelaar exige explicitement que la matière première utilisée pour la production soit apportée majoritairement (2/3 du besoin global de la coopérative) par les femmes membres ou garantie par une autre certification. En 2018, l'audit de la certification Fair for life des deux coopératives et de leur groupement donne un délai d'un an aux coopératives pour calculer une estimation approximative du revenu minimum nécessaire pour les cueilleurs, et pour que le suivi des aspects sociaux / environnementaux liés au ramassage de l'affyach qui s'effectuait au niveau des femmes adhérentes soit étendu aux ramasseurs extérieurs - notamment les femmes non adhérentes -, avec une procédure complémentaire. Il relève que « la position du GIE vis-à-vis des ayants droit (ramasseurs / cueilleurs) extérieurs aux groupements n'[y] est pas clarifiée [dans le diagnostic existant] : quels schémas d'approvisionnement principaux, justification du fait qu'à l'heure actuelle, ces ayants droit ne sont pas considérés comme des "bénéficiaires", et perspectives d'inclusion de ces ayants droit » et pose la question de « savoir si les "ramasseurs" sont aussi des PP à inclure plus directement dans le projet ».

Conclusion

Cette section a permis de vérifier quels sont les producteurs qui comptent réellement pour les coopératives certifiées CE. La grille de Mitchell et al. (1997) en basant le processus sur l'octroi des attributs de pouvoir, de légitimité et d'urgence par les dirigeants a conduit à l'exclusion des femmes non adhérentes bien qu'elles rentrent dans la catégorie des petits producteurs et travailleurs marginalisés. Elle constitue ainsi une grille pour justifier l'exclusion de certains groupes marginaux.

Le résultat de la non-prise en compte des femmes non adhérentes est surprenant, car elles sont des « petits producteurs et travailleurs marginalisés ». Ce résultat montre que les modèles classiques de l'identification des PP ont été développés pour guider les organisations dans l'exclusion des PP marginales. Par conséquent, ces modèles des PP sont loin d'être normatifs et éthiques par rapport à l'objectif de participation des petits producteurs et travailleurs marginalisés dans la gouvernance des organisations certifiées CE.

Les résultats présentés dans la section précédente nous ont permis de montrer que la certification CE a distingué le traitement des femmes adhérentes de celui des femmes non adhérentes bien qu'elles soient toutes des femmes issues d'un même territoire, elles ont les mêmes valeurs, la même culture et les mêmes attentes, elles se connaissent. Les attentes des femmes adhérentes sont prises en compte et elles participent à un certain niveau dans la gouvernance de la coopérative. Toutefois, les femmes non adhérentes constituent un problème éthique pour la certification CE car elles sont exclues de la gouvernance des coopératives et leurs attentes ne sont pas prises en compte.

Le problème éthique des femmes non adhérentes est révélé du fait des évolutions survenant à l'échelle du territoire de l'arganier. Il s'explique essentiellement par la non-prise en compte de la dimension territoriale par la certification. Du point de vue du CE, ce résultat va dans le sens de la critique effectuée par des auteurs comme (Ballet & Carimentrand, 2019; Briec & Mandard, 2016; Carimentrand, 2009; Marchildon, 2019) concernant les insuffisances créées par la non-prise en compte par la certification des spécificités locales. Du point de vue de la TPP, ce résultat montre les insuffisances d'une approche qui se fonde sur les perceptions des dirigeants pour identifier les PP visées sur le territoire où s'inscrivent les coopératives certifiées.

6.2. La prise en compte de la dimension territoriale par la certification : limiter le problème éthique

La certification CE doit prendre en compte le problème éthique des femmes productrices non adhérentes des coopératives afin d'éviter le risque de perte de crédibilité. Les femmes non adhérentes qui n'étaient pas des PP pendant la première phase (2007-2017)²¹⁰ mais simplement un espace d'évaluation constituent désormais une dimension d'évaluation (Marchais-Roubelat, 2000) pour les acteurs du CE, au sens où elles forment un sous-système de l'environnement (elles ne sont pas organisées, ni représentées) qui exerce une contrainte actuelle ou potentielle sur le comportement des acteurs du CE et qui est susceptible d'être transformé par les effets des actes de ces acteurs (par l'amélioration de leurs conditions de vie, la prise en compte de leur attente, leur organisation ...). La contrainte que représente cette dimension d'évaluation représente désormais une urgence pour les coopératives certifiées CE, sous la pression de la nouvelle certification.

Après avoir révélé le problème, la certification CE exige des coopératives que les avantages sociaux et environnementaux liés au ramassage de l'afyach accordés aux femmes adhérentes soient étendus aux femmes non adhérentes en dehors de la coopérative, en adoptant une procédure complémentaire. Pour ce faire, l'audit du 12 octobre 2018 des deux coopératives et de leur groupement demande une estimation approximative du revenu minimum nécessaire pour les cueilleurs et les ramasseurs de fruits d'argane. Les dirigeants des coopératives et leur groupement indiquent que la solution de l'estimation du prix juste est une solution à court terme dans l'espoir de rechercher une solution durable à plus ou moins long terme (Entretien avec la responsable du GIE).

La certification dissocie ainsi deux logiques de la résolution du problème : à court terme, la gestion du risque consiste à transférer le problème sur le GIE et les coopératives qui le composent. À long terme, la certification ne précise pas les solutions à adopter, car le territoire de l'arganier est en évolution à la suite de la tentative de la réorganisation de la filière de l'argane par le gouvernement marocain à travers la création de la FIFARGANE. Cette dernière peut participer à la résolution du problème éthique à l'échelle territoriale.

²¹⁰ Elles n'exerçaient aucun pouvoir de décision, n'avaient pas de légitimité, pas de revendications donc ne présentaient pas d'urgence.

Cette section vise à présenter dans un premier temps la résolution du problème éthique adoptée par la certification en négociant les modalités d'application de sa demande avec les dirigeants des coopératives afin de réconcilier les approches économique et éthique. Dans un deuxième temps, nous vérifions les propositions et nous discutons les résultats de la recherche.

6.2.1. La réconciliation insuffisante des logiques économique et éthique par la certification

Puisqu'il est difficile d'intégrer les femmes non adhérentes, en tant que PP, dans la gouvernance des coopératives, les dirigeants se mettent d'accord avec le certificateur pour établir un prix juste de la matière première (Afyach) afin de rémunérer les femmes non adhérentes. Ainsi, l'évaluation du prix juste devient une nécessité pour la coopérative, car en garantissant au consommateur final, via la certification, l'existence d'une équité sur le territoire du producteur elle contribue à justifier l'existence du CE.

Les réponses des dirigeants aux exigences de la certification à court terme tentent de réconcilier, d'une part la logique économique fondée sur la recherche de la performance et la logique éthique fondée la prise en compte des PP marginalisées d'autre part.

6.2.1.1. L'établissement du prix juste : règlement économique du problème éthique

Dès que l'évaluation des comptes de la coopérative soulève le problème des femmes faisant partie des échangistes sur le territoire de l'arganier, la norme du CE doit gérer le problème afin de garantir dans le temps son rôle de crédibilité auprès du consommateur du Nord.

La gestion du risque consiste à transférer le problème sur le GIE et les coopératives qui le composent : c'est à eux d'établir le prix juste dans un délai ne dépassant pas un an (soit en 2019). Nous pouvons donc imaginer qu'ils l'établiront de manière à pouvoir l'appliquer.

Il s'est avéré ainsi que la résolution du problème éthique de la non prise en compte des femmes non adhérentes passe par l'établissement d'un prix juste de la matière première. Il s'agit donc de la gestion d'un risque éthique transféré par le certificateur aux dirigeants des coopératives. Toutefois, cette gestion du risque transfère aussi sur les coopératives un problème éthique : que signifie un prix « juste » quand déjà on ne peut pas valoriser le produit ?

Pour répondre à l'exigence de la certification, le GIE et les coopératives qui le constituent optent pour la solution la plus rapide à court terme qui consiste à résoudre le problème technique (établir un juste prix) en cherchant d'abord à évaluer et appliquer le prix équitable de la matière première afin de conserver la certification. Ce résultat rejoint ceux des auteurs qui discutent et/ou critiquent la certification CE dans la mesure où elle est souvent instrumentalisée par les organisations selon différentes manières afin d'accéder au marché. Ainsi, les petits producteurs certifiés sont obligés de faire des choix entre les manières dont ils dérogent à la certification dont ils ont un besoin crucial (Ballet et al., 2012; Ballet & Carimentrand, 2014b; Ballet & Pouchain, 2015; Huybrechts, 2008; Huybrechts & Nicholls, 2020; Pouchain, 2012b).

Au-delà du prix juste établi et négocié entre la coopérative et l'acheteur du Nord, le prix juste dont il s'agit ici est le prix de la matière première évalué par la coopérative de manière à couvrir les coûts social et environnemental liés à la récolte des fruits d'argane.

Dans l'arganier, le ramassage des fruits d'argane est assuré majoritairement par des femmes ayant le droit de ramasser les fruits soit dans leurs champs propres soit dans les champs communs du village. Les fruits collectés sont ensuite séchés et stockés avant d'être vendus en l'état à divers acteurs de la filière (commerçants/négociants, coopératives de concassage et d'extraction, industriels). Une partie est généralement réservée pour être transformée et destinée soit à la consommation personnelle de la famille, soit à la vente sur le marché local.

Le prix du fruit sec varie d'une année à l'autre selon l'aléa climatique, il varie aussi selon la période d'une même année entre 3 et 6 DH (0,3€ - 0,6€/kg), il est au plus bas juste après la récolte et une fois le fruit séché, et monte progressivement au cours de l'année. Il fluctue selon l'état des stocks des ayants droit et des grossistes et la demande des industriels et du marché international. La sécheresse est le principal facteur d'une mauvaise récolte et d'une montée des prix. Le prix est certainement très inférieur dans les villages isolés, où les fruits peuvent faire l'objet de troc ou servir à rembourser aux commerçants des crédits ou des avances sur récolte.

Les données issues des entretiens et des focus groups réalisés avec les femmes membres des coopératives du GIE permettent de distinguer **trois pratiques** courantes du ramassage des fruits : le ramassage peut être effectué soit par une femme aux pieds des arbres dont elle a l'usufruit, soit par un tiers, généralement membre de la famille, rémunéré en argent pour cette activité, soit par un tiers rémunéré en nature en conservant 50% de la quantité de fruits ramassés.

Cependant, nous nous référons à la situation où le ramassage est effectué par un employé rémunéré en argent pour une journée de travail afin de calculer un prix plancher servant à estimer le prix dit équitable.

Pendant une journée de travail normale, une personne peut ramasser en moyenne 150 kg de fruit frais qui perd environ 30% de son poids une fois qu'il est séché, ce qui donne 105 KG de fruits nets dit selon la langue locale « Afyach ». En calculant tous les éléments de charges engagés durant le travail de l'employé jusqu'à ce que le fruit soit vendu à la coopérative, le coût de revient est estimé à 2,5 DH par kg de fruit sec.

Tableau 33: estimation du prix juste de fruits d'argane

Éléments	Quantité	Coût unitaire	Valeur
Rémunération de l'employé collecteur	1	150	150
Transport entre l'arganerie et le domicile	105		50
Séchage et stockage	105		50
Emballage et fournitures	105		10
Coût de revient	105	2,50	260

Source : données issues des entretiens avec les femmes productrices d'argane

Cependant, la fixation du prix juste pratiqué dans le CE doit se faire à travers la négociation entre les échangistes en prenant en compte les coûts sociaux et environnementaux (Bertrand, 2009; Pouchain, 2012a)²¹¹. Conscientes de l'importance de la négociation avec cette catégorie, les coopératives étudiées ont entamé des sessions de négociation avec les femmes dans leur zone d'intervention, ce qui a permis d'estimer le prix équitable à 3,6DH.

De ce fait, le coût environnemental et social est estimé à 1,1 dh pour chaque Kg vendu. Il sert à rémunérer et à améliorer le niveau de vie des femmes en dehors de la coopérative, en attendant de trouver une solution durable à moyen et long terme.

L'année pour laquelle le prix équitable est calculé est une année exceptionnelle, car la récolte est bonne. Le prix juste calculé est mis en application en 2019. La part apportée par les adhérentes dépasse 80% du besoin total des coopératives, le reste est acheté auprès des femmes du village avec un prix privilégié largement supérieur au prix pratiqué sur le marché local. Un

²¹¹ Les auteurs comme Pouchain (2012) et Bertrand (2009), insistent sur l'importance de la négociation au sens d'Artistote pour déterminer le prix juste.

an plus tard, soit en 2020, le prix du marché dépasse largement le prix équitable estimé, il dépasse actuellement 6 DH/Kg.

Le prix équitable d'affyach calculé à l'issue de cette étude est fondé sur les conditions du ramassage d'afyach, les négociations entre les échangistes (les femmes, la coopérative et les autres acteurs concernés) et la prise en compte du coût environnemental et social. Toutefois les données de l'étude restent limitées parce qu'elles sont fournies par les femmes via des techniques de l'entretien semi-directif et de focus group.

En effet, le rendement des cueilleurs (la quantité ramassée) dépend des conditions comme : la taille et les caractéristiques du fruit, l'état du sol sous l'arbre, la densité des arbres dans le champ, la distance entre le domicile et les arbres. Par conséquent, il est nécessaire d'observer ces éléments sur le terrain pendant la récolte et dans des conditions différentes afin d'évaluer avec plus de précision les éléments de charges et de vérifier si le prix estimé dans cette étude est à retenir ou à modifier.

Enfin, il est à signaler que le prix équitable n'est pas indépendant des mécanismes de l'offre et de la demande sur le marché. Ces mécanismes doivent être pris en compte par les coopératives dans la fixation du prix équitable qui est fortement influencé par les négociants et les autres industriels capitalistes autres que les coopératives.

L'évaluation du prix juste devient une nécessité pour les coopératives et pour l'ensemble de la filière, car en garantissant au consommateur final l'existence d'une équité sur le territoire du producteur elle contribue à justifier l'existence du CE.

6.2.1.2. Essai de réconciliation entre la gouvernance et la performance

Les dirigeants des coopératives soulignent que le problème éthique des femmes qui ne font pas partie de la coopérative constitue un problème qui dépasse leur périmètre de décision. Par conséquent, les dirigeants doivent gérer les tensions entre la logique éthique et la recherche de la performance dans un terrain très concurrentiel marqué par des conflits d'intérêts entre des acteurs différents. La résolution du problème éthique doit se faire collectivement par l'ensemble des acteurs concernés à l'échelle territoriale.

Le raisonnement des dirigeants des coopératives se justifie par l'importance de la réalisation de la performance globale tout en respectant les principes de la gouvernance démocratique. Cette

dernière est fondée sur la prise en compte des PP dont la satisfaction des intérêts dépend de la performance économique. Or, transférer le problème éthique des femmes non adhérentes sur la coopérative constitue une contrainte économique qui pèse sur sa performance dans la mesure où ce transfert génère des coûts supplémentaires que les dirigeants doivent gérer dans le temps.

Les dirigeants de la coopérative sont ainsi contraints de gérer les tensions entre la logique éthique imposant la prise en compte de petits producteurs marginalisés et la logique économique visant à améliorer la performance de la coopérative. Cette dernière est réalisée dans un contexte marqué par un degré très élevé de la concurrence sur un marché partagé par les coopératives, les entreprises capitalistes et les autres transformateurs informels. La situation actuelle du marché de l'huile d'argane étant marquée par l'hégémonie des entreprises capitalistes qui s'entendent avec les négociants spécialisés en approvisionnement.

Le prix équitable de la matière première imposé par la certification CE est supérieur au prix du marché. Par conséquent, il affecte négativement la performance financière de la coopérative, car il entraîne l'augmentation des coûts de production et la réduction de la marge bénéficiaire, et par conséquent du fonds social qui finance les actions sociales comme la formation et la prise en charge des frais des soins des adhérentes.

Ainsi, les femmes non adhérentes sont prises en compte au détriment des femmes membres de la coopérative. La gestion du problème éthique des femmes non adhérentes crée un autre problème pour les adhérentes dont le financement des actions sociales est réduit.

Pour appliquer le prix équitable, les femmes membres achètent directement auprès des autres femmes pour éviter des transactions plus coûteuses tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Cela met les adhérentes au défi d'organiser la négociation avec les productrices non adhérentes. L'objectif est de limiter le rôle des négociants intermédiaires et de permettre de vendre leur produit à un prix équitable. Se pose alors la question de la structuration des femmes non adhérentes en un acteur qui les représente et de l'échelle de cette représentation, les femmes non adhérentes négociant actuellement à titre personnel, ce qui rend leur pouvoir quasi inexistant.

Cette question concerne aussi le principe de la gouvernance par les PP, qui préconise d'intégrer les acteurs marginalisés, notamment ceux qui participent à l'activité de l'organisation. Or, l'inclusion des femmes non adhérentes dans la gouvernance des coopératives n'est pas facile

car elles sont analphabètes, leur intégration dans la gouvernance entraîne des coûts supplémentaires ce qui influence négativement la performance économique de la coopérative.

Par conséquent, les dirigeants doivent gérer en permanence les tensions entre la réalisation de la performance économique et la recherche de l'éthique en intégrant les femmes dans la gouvernance.

Les adhérentes elles-mêmes déclarent qu'elles ne peuvent pas assurer la gestion de leurs coopératives faute de formation suffisante. Elles ne peuvent assurer que l'approvisionnement et le concassage. Historiquement, les femmes maîtrisent bien les techniques traditionnelles de concassage et d'extraction de l'huile. Grâce à leur intégration dans les coopératives, elles peuvent assurer une production mécanisée, toutefois les fonctions commerciale et administrative (management) leur sont complètement obscures, car elles n'en ont aucune formation ni expérience. Ce manque de formation freine leur adaptation aux changements d'un environnement de plus en plus complexe et turbulent, ce qui explique la faible rotation du conseil d'administration, présidé depuis longtemps par les mêmes présidentes. Elles-mêmes ont été sélectionnées pour diriger la coopérative parce qu'elles ont un niveau de formation respectable, une bonne réputation, et pour d'autres facteurs (appartenance politique, race...).

Si les coopératives ont pu établir le prix juste de fruits d'argane, on peut imaginer qu'elles l'établiront de manière à pouvoir l'appliquer et conserver la certification à court terme. Ainsi, formellement il y a équité, car le petit producteur a pu gérer la hausse du coût de son approvisionnement pour rester conforme, toutefois le rôle que jouent les coopératives du GIE en établissant le juste prix sur le territoire se modifie.

6.2.1.3. Limiter les insuffisances éthiques de l'approche managériale

L'origine du problème éthique mis en exergue ne date pas d'aujourd'hui. même s'il commence à être pris en compte par le processus de certification FFL en 2017, son origine est plus ancienne puisque les coopératives ont intégré le CE depuis 2007. En fait, l'ignorance de ce problème éthique par les dirigeants des coopératives et le processus de certification doit être nuancée dans la mesure où le contexte a changé et les demandes des consommateurs ont évolué. Ce qui apparaît problématique aujourd'hui ne l'était pas avant car aucune insuffisance éthique n'était perçue.

L'insuffisance éthique des perceptions des dirigeants à l'égard des attentes des femmes non adhérentes doit être nuancée, car elle peut être due à leur capacité cognitive insuffisante, à leur comportement opportuniste ou bien à l'asymétrie d'information (Tashman & Raelin, 2013).

6.2.1.3.1. Enraciner la certification dans le territoire : limiter l'asymétrie de l'information et le biais cognitif

Les femmes adhérentes et non adhérentes sont issues du même territoire de l'arganier, c'est-à-dire qu'elles ont les mêmes valeurs, les mêmes croyances et la même culture, et elles se connaissent. Leurs relations avec les acteurs du territoire sont gérées par les mêmes normes. Cependant, les discussions menées auprès des femmes adhérentes d'une part, et les dirigeants des coopératives d'autre part, montrent que les femmes exclues de la gouvernance sont des femmes pauvres et analphabètes, plus marginalisées économiquement que les femmes de la coopérative, quoique socialement ancrées dans le même territoire.

Puisque l'approvisionnement auprès des femmes non adhérentes est une pratique très ancienne et que la certification des coopératives étudiées date de 2007, l'insuffisance des perceptions managériales des dirigeants à identifier et prendre en compte les femmes non adhérentes est fort présente dans l'identification des PP par les dirigeants. C'est l'évolution de la certification CE, confrontée aux réalités du territoire, qui a provoqué le problème éthique des femmes non adhérentes.

Les résultats de la recherche montrent que le problème a été soulevé par les femmes membres et non par les dirigeants de la coopérative (rapport d'audit et de contrôle FFL, 2017). En effet, à la suite du changement du label Bio équitable par celui du Fair for life en 2017, c'est l'audit de contrôle auprès des femmes de la coopérative qui a fait apparaître le problème, tandis que les dirigeants répondaient, depuis 2007, aux exigences de la certification sans se préoccuper de la question du traitement inéquitable entre les femmes adhérentes et non adhérentes.

Le croisement des informations recueillies auprès des dirigeants avec celles recueillies auprès des adhérentes montre que les dirigeants ne peuvent pas intégrer toutes les femmes non membres en raison des difficultés à la fois sociale, économique et organisationnelle. Les adhérentes d'AT ont connu des femmes dont la demande a été refusée « parce qu'elles ne respectaient pas les principes de la coopérative ». Il y a deux principes : avoir une bonne réputation dans le village et avoir suivi deux ans de cours d'alphabétisme. Ces femmes étant

des femmes au foyer, il est probable qu'il s'agit d'un problème d'analphabétisme. À la coopérative T, les adhérentes relient les refus d'adhésion à la capacité limitée des locaux. Mais elles ajoutent que les femmes estiment le montant de la cotisation élevé au point qu'elles ne peuvent pas le payer. En plus des difficultés sociales et économiques, les dirigeants mettent l'accent sur le problème de l'organisation des ayants droit, car ils ne peuvent inviter aux réunions des instances de gouvernance que des femmes ayant une organisation.

Par conséquent la raison pour laquelle les non-adhérentes sont ignorées est liée principalement à la rationalité limitée des dirigeants résultant des intérêts difficilement perceptibles des non-adhérentes qui sont liées indirectement à la coopérative.

Il apparaît que l'information est asymétrique entre les dirigeants et le certificateur d'une part, et entre les dirigeants et les femmes adhérentes et non adhérentes d'autre part. Ces dernières ne sont pas conscientes des objectifs du CE et qu'elles sont visées par la certification en tant que principaux bénéficiaires. Par conséquent, les non-adhérentes ne savent pas qu'elles sont normalement bénéficiaires du CE et ne peuvent par conséquent pas faire valoir leurs revendications auprès des dirigeants des coopératives.

Par ailleurs, les auditeurs peuvent ne pas reconnaître les attentes des femmes non adhérentes puisqu'ils ne les contrôlent pas directement, car elles sont en dehors du périmètre de la certification. Même s'ils sont conscients des demandes indirectes des femmes sur le territoire d'intervention de la coopérative, ils peuvent avoir des informations non fiables auprès des dirigeants et/ou d'autres PP internes. Les dirigeants des coopératives certifiées peuvent se méfier de la divulgation des informations sociales et environnementales afin d'éviter d'aligner les attentes des femmes non adhérentes sur celles des adhérentes. Ainsi, le motif de la non-prise en compte de cette catégorie par la certification peut être dû à l'incapacité de la certification d'avoir (ou de chercher) les connaissances relatives au territoire des femmes productrices d'argane nécessaires pour développer des normes de gestion des PP légitimes dans un tel territoire.

Le problème linguistique et culturel peut contribuer à accentuer le problème éthique des femmes. En effet, les femmes productrices d'argane ne parlent que le dialecte local, tandis que le certificateur est souvent un étranger qui ne peut pas s'exprimer en langue amazighe. Il s'entend avec les dirigeants de la coopérative pour qu'un manager (généralement le responsable qualité) de la coopérative accompagne l'auditeur pendant sa mission de contrôle afin de l'aider

en jouant le rôle à la fois du traducteur et d'interprète. Par conséquent, l'intervention d'un dirigeant de la coopérative dans le processus d'audit et de contrôle peut constituer un biais pouvant influencer les résultats de l'audit, notamment en matière de la prise en compte des femmes les plus marginalisées.

A la suite de la nouvelle certification de 2017 l'asymétrie de l'information est atténuée, mais les normes du CE n'arrivent pas à prendre en compte correctement les spécificités du territoire.

6.2.1.3.2. Atténuer les comportements hypocrites

Une explication du retard pris par la certification dans la prise en compte du problème des femmes non adhérentes, puis du transfert sur les coopératives du problème éthique (qui devient pour elles un problème économique) peut être le comportement opportuniste et l'hypocrisie des organisations certifiées, mais aussi des organisations qui certifient (Bennett, 2016b, 2017).

La question de l'hypocrisie organisationnelle du CE n'est pas évidente dans cette recherche dans la mesure où les femmes exclues ne sont pas organisées de manière à déclarer leurs attentes (Ali, 2015a) aux dirigeants des coopératives. La mise en exergue de leurs attentes n'est pas un enjeu, sauf si la norme l'intègre.

La certification Ecocert mentionnait l'approvisionnement, mais ne s'en préoccupait pas en termes de PP. La certification FairTrade, qui ne date que de 2016 et 2017 pour les deux coopératives, a été demandée par des clients japonais qui demandent explicitement que la matière première utilisée pour la production de femmes membres soit apportée par les femmes membres ou par les autres organisations certifiées. L'audit du 12 octobre 2018 des deux coopératives et de leur groupement demande une estimation approximative du revenu minimum nécessaire pour les cueilleurs, et que le suivi des aspects sociaux / environnementaux liés au ramassage de l'affyach qui s'effectuait au niveau des femmes adhérentes soit étendu aux ramasseurs extérieurs, avec une procédure complémentaire.

Cette évolution de la prise en compte des femmes qui fournissent les coopératives en matière première croisée avec les résultats de certains entretiens (notamment celui auprès du conseiller de la Fifargane) évoque le comportement opportuniste et hypocrite, au sens de Brunsson, à la fois des dirigeants et des certificateurs (Brunsson, 2007, 1993). En effet, la question de l'hypocrisie organisationnelle dépasse la compréhension normative à la fois de la certification et des institutions. L'hypocrisie devient ici une pratique normale et inévitable – sinon acceptable

– par laquelle les organisations certifiées cherchent à gérer des demandes contradictoires et/ou auxquelles il est difficile de répondre (Brunsson, 2007).

Si les organisations sont certifiées pour des raisons principalement commerciales, compte tenu des avantages qu'elles peuvent retirer de leur implication dans une démarche de DD fondée sur le CE (Du et al., 2007; Malik, 2015; Ramonjy, 2009), certaines organisations peuvent ne pas tenir leurs engagements éthiques. Elles peuvent en effet montrer une image éthique aux consommateurs à travers l'obtention d'un label bien qu'elles ignorent certaines normes morales sur le territoire de leur intervention. Ceci révèle une sorte d'hypocrisie organisationnelle où l'organisation se prétend respectueuse des normes qu'elle ignore en réalité (Wagner et al., 2009).

L'analyse des rapports d'audit et d'évaluation des coopératives certifiées permet de dire que le management de la certification est un mode de management par la réduction des écarts entre le discours et la normalisation au fur et à mesure de leur dépistage afin de maintenir un niveau de garantie satisfaisant par rapport à l'évolution des exigences des clients du Nord.

Les critères éthiques et les considérations environnementales intégrés dans la certification Max Havelar en réponse à la demande des clients japonais peuvent être des raisons qui ont conduit les coopératives et le certificateur à envisager des perspectives d'inclusion réduites aux cueilleurs de fruits d'argane. Par conséquent, le comportement des coopératives et le processus de la certification peuvent être qualifiés de comportement hypocrite dans la mesure où ils ignorent les PP hors périmètre de la certification. Il s'agit donc d'une hypocrisie par omission : omission des PP lorsqu'elles sont hors périmètre de la certification, et omission de la prise en compte dans la normalisation des questionnements d'une PP à savoir la coopérative, pour laquelle le problème dépasse la seule régulation des relations commerciales avec les cueilleurs.

Plutôt que de se préoccuper de la problématique normative territoriale révélée lors de l'audit, la certification transfère sur la coopérative la responsabilité de l'inégalité sur son territoire, soit par absence de procédures adéquates, soit par non-respect des procédures : comment par exemple la coopérative s'y prendra-t-elle pour obtenir que les négociants auprès desquels elle se fournit en noix d'argane lui procure des rendez-vous avec les femmes qui travaillent de manière informelle pour eux afin de les informer sur les principaux risques sociaux et environnementaux liés à la cueillette, comme le demande l'audit ?

En réponse aux insuffisances éthiques de la prise en compte des PP par les dirigeants, l'approche territoriale permet d'explorer le problème de l'hypocrisie par omission pratiquée par les organisations et le certificateur.

Si les femmes adhérentes répondent que le CE n'est pas la certification, elles sont conscientes que le CE vise à aider tous les petits producteurs marginalisés. Elles peuvent donc refuser dans le futur la certification CE si celle-ci n'est pas en mesure de régler durablement le problème éthique des non-adhérentes. Ce constat évoque le problème éthique de la gouvernance du CE conduisant certains producteurs ou transformateurs à abandonner la certification et ses réseaux en cas de conflits d'intérêts (Bennett, 2020; Herman, 2019, 2021).

Il y aurait alors deux formes d'inégalités : l'une dans le traitement des femmes du territoire, créé par l'activité des coopératives certifiées et que celles-ci doivent commencer à transformer à la suite de l'audit, l'autre dans le processus participatif de la certification orientée client qui prive - de fait - de pouvoir de négociation les participants les plus marginalisés en amont de la chaîne de valeur.

6.2.2. Discussion des résultats : de la participation des producteurs marginalisés au questionnement de la TPP

Les adhérentes sont clairement prises en compte par la certification, par contre les attentes des femmes non adhérentes longtemps ignorées ont évolué dernièrement en fonction de la prise en compte de la dimension territoriale par la certification ²¹². Si le CE a pour objectif stratégique d'aider les petits producteurs et travailleurs marginalisés du Sud, le statut des petits producteurs et travailleurs marginalisés fait toujours débat, car au-delà des femmes membres des coopératives notre recherche fait apparaître une catégorie de femmes travailleuses et productrices qui ne peuvent pas participer à la gouvernance des organisations certifiées CE qu'elles fournissent directement ou indirectement par des matières premières et des produits semi-finis.

Après avoir présenté les PP identifiées par les dirigeants à l'aide de la grille de Mitchell et al. (1997), l'approche territoriale a permis de révéler le problème éthique des femmes non adhérentes, et d'atténuer les insuffisances éthiques de l'approche managériale. La théorie des

²¹² cf. chapitre 5 (2.2.1 La reconstitution des relations sociales des femmes autour des coopératives certifiées CE) pour plus de détails sur les relations sociales des femmes dans l'arganier

PP a permis d'établir une grille d'analyse en vue d'évaluer les effets de la certification CE, toutefois cette évaluation questionne à son tour la théorie.

6.2.2.1. La certification CE à la croisée des approches managériale et territoriale : proposition de modèle

6.2.2.1.1. À l'intérieur de la coopérative, les adhérentes comme PP : participation et contraintes portées sur les décisions de la coopérative

À l'intérieur de la coopérative, les femmes adhérentes constituent des PP dont les attentes portent essentiellement sur une rémunération décente du travail effectué à la coopérative, la transparence de la gestion, la distribution des bénéfices, l'amélioration de leur situation sociale, la formation et l'équité. Leurs demandes sont prises en compte dans les décisions issues des assemblées générales où les femmes sont très impliquées.

Du point de vue économique, notre recherche est cohérente avec l'amélioration des conditions de vie des petits producteurs et travailleurs marginalisés. Les dirigeants considèrent que la certification a amélioré la situation sociale des femmes membres à travers l'augmentation de leur rémunération et l'utilisation du fonds social (alphabétisation, crèches, sécurité sociale).

Les adhérentes sont fortement impliquées dans les assemblées générales où les décisions sont prises sur l'évolution de la coopérative, la politique d'adhésion, les projets et stratégies de la coopérative, les subventions reçues et le budget de la coopérative. À l'exception de la constitution du comité de gestion du fond social exigé par la certification du CE, il est toutefois difficile de déterminer si la certification a amélioré la participation des adhérents dans la gouvernance, car la loi marocaine organise par ailleurs la gouvernance de la coopérative. Au niveau de la coopérative, l'Etat n'apparaît pas comme un acteur, mais comme une contrainte environnementale.

⇒ La première proposition est validée : formellement, le commerce équitable remplit ses objectifs à l'international

6.2.2.1.2. La certification et la gouvernance dans la chaîne de valeur : qui exerce des contraintes sur les décisions ?

Même si le CE n'est pas assimilé à la certification, les dirigeants des deux coopératives considèrent que l'entrée dans le CE est dépendante des clients étrangers : en 2007 pour la première fois à travers le label Bio équitable d'Ecocert pour répondre à la demande des clients français. Une deuxième date est donnée, 2016 pour AT 2017 pour T, à la demande des clients japonais qui se sont adressés directement à chaque coopérative.

Les coopératives bénéficient de contrats de vente à long terme à travers le GIE et directement avec des clients japonais. Les ventes réalisées avec le GIE représentent environ 50 % des ventes totales (40 % pour AT, 60 à 70 % pour T). Le reste se fait avec des clients marocains et avec des clients étrangers aux USA, en Europe, en Asie et en Afrique.

Le GIE apparaît comme une PP définitive, il est le commanditaire de la certification en partenariat avec les représentantes des adhérentes dans le CA de la coopérative. Par ailleurs, l'association Ibn Al Baytar a accompagné les coopératives au début de leur démarche du CE en 2005, elle vise à promouvoir l'arganier en le rendant levier de développement et d'*empowerment* des femmes rurales. D'autres ONG nationales (Fondation Mohamed 5) et internationales ont aussi subventionné les coopératives.

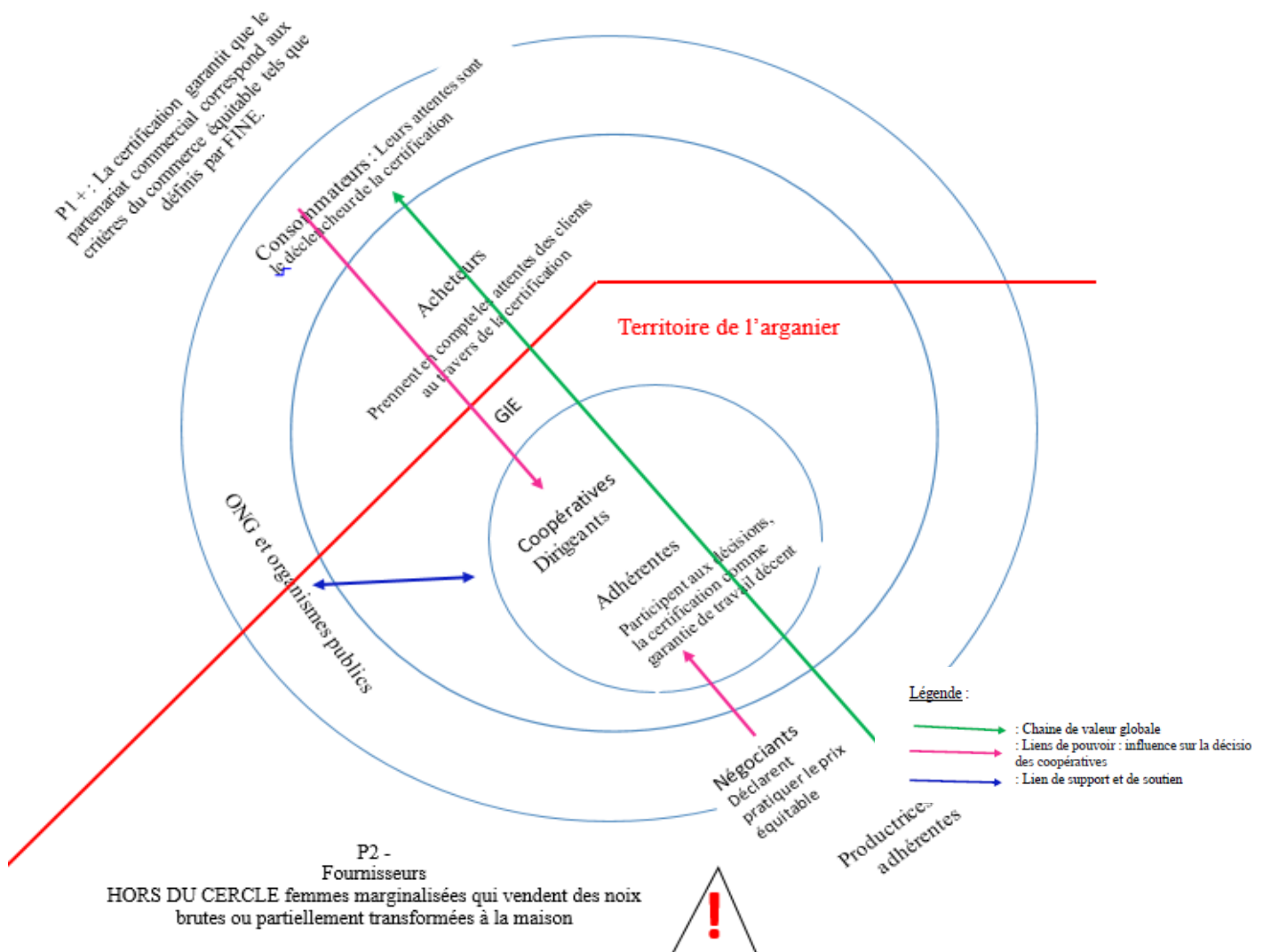
L'approvisionnement de la coopérative en matière première par les adhérentes ne dépasse pas 30%. Le reste est acheté auprès des négociants spéculant sur la matière première et d'autres coopératives, notamment de la région d'Essaouira.

La certification garantit que le partenariat commercial respecte les critères du CE tels que définis par FINE. Dans l'espace du CE conçu autour des coopératives par la certification, des cercles de PP apparaissent :

- Au centre, le cercle des adhérentes, qui participent directement aux décisions et qui bénéficient des formations et des excédents libérés par l'activité économique de la coopérative ;
- Le cercle le plus proche est constitué du GIE et des clients avec lesquels les coopératives réalisent un chiffre d'affaires important en passant par le GIE. Ils interviennent directement dans les décisions et leurs intérêts sont pris en compte.

- Un troisième cercle apparaît, il est composé des clients des clients, dont les attentes sont l'élément déclencheur de la certification. On y trouve également les organismes de support qui ont soutenu les coopératives et dont les attentes semblent indirectes (par exemple, le financement de la construction du local pour la coopérative AT par l'Ambassade du Japon au Maroc).
- La place et le rôle des négociants sont ainsi clarifiés par rapport au CE sur le territoire de l'arganier. Ce sont les fournisseurs principaux des coopératives à l'instar des autres grosses coopératives et des sociétés. Ils sont engagés dans le processus de certification, depuis le début de la démarche jusqu'en 2017, afin d'assurer un approvisionnement respectant les critères à la fois de l'agriculture biologique et de l'achat à des prix équitables.

Figure 41: Croisement des approches managériale et territoriale des PP (Phase 1 : 2007-2017)



Dans la certification Bio équitable d'Ecocert demandée par les clients étrangers, les femmes non adhérentes qui fournissent la coopérative sont exclues des cercles des PP des coopératives, bien qu'elles soient mentionnées. Elles ne participent pas à la prise de décision. Leurs attentes ne sont pas prises en compte bien qu'elles participent à la chaîne de valeur globale.

La situation des femmes non adhérentes pourrait être expliquée par le fait qu'elles ne sont pas liées aux déclencheurs de la certification, c'est-à-dire à la demande des clients. Cette explication est renforcée par la revendication des clients japonais, qui demandent explicitement que la matière première utilisée soit la production des femmes membres soit garantie par une autre certification. À cet égard, le fait que les dirigeants de chacune des deux coopératives aient dissocié deux modes de CE selon les certifications demandées par les clients français et japonais constitue un indicateur de la complexité de la gestion des différentes interprétations du CE.

Comme le CE est un partenariat commercial, la certification est axée sur la demande des clients afin de ne prendre en compte que les attentes des producteurs et travailleurs qu'elle vise afin d'offrir de meilleures conditions commerciales et de garantir les droits des travailleurs et producteurs marginalisés. Ignorer les producteurs lorsqu'ils ne sont pas directement une préoccupation pour les clients laisse les plus pauvres sans accompagnement, au risque de creuser l'écart avec ceux qui sont intégrés dans le processus de certification CE. Un tel risque doit être pris en compte, car les coopératives ne sont pas toujours en mesure d'intégrer toutes les femmes qui le souhaitent, comme c'est déjà le cas des deux coopératives étudiées. Par ailleurs, la revendication de ces partenaires apparaît comme non légitime ni urgente. L'urgence peut apparaître si le CE est considéré comme « une institution intermédiaire » liant préservation de l'environnement et réduction de la pauvreté, alors la légitimité poserait la question de « l'hypocrisie » (Brunsson, 1990) du CE, en confondant le projet avec la procédure.

⇒ La deuxième proposition (P2) n'est pas validée : équité au Nord, iniquité au Sud ?

6.2.2.2. La confusion entre femmes non adhérentes et femmes adhérentes par la vision managériale du CE : une dimension d'évaluation dont la gestion crée un paradoxe éthique

La certification CE se fonde sur les perceptions des dirigeants des organisations pour identifier et qualifier les petits producteurs et travailleurs marginalisés qui peuvent être des bénéficiaires. Cependant, les résultats de la recherche ont montré que le manque de qualification du statut de petit producteur d'argane et le regard purement managérial du CE ont conduit à traiter les femmes adhérentes et celles qui ne sont pas membres comme une seule PP. Toutefois, les femmes membres sont effectivement une PP, tandis que les autres ne le sont pas. La recherche a montré que, de surcroît, la situation de ces femmes par rapport au CE évolue au cours du temps (avant et après 2017), mais la question reste de savoir si elles deviendront un jour elles aussi des PP. Il apparaît que, dans la logique actuelle, la certification n'en est pas un facteur, ce qui renvoie au débat classique du rôle paradoxal du CE (Bennett, 2016b, 2017; Mason & Doherty, 2016a; Raynolds, 2012).

Ainsi, ce résultat nous conduit à discuter le statut des petits producteurs marginalisés comme condition préalable à leur inclusion, en tant que PP, dans la gouvernance de la coopérative certifiée.

6.2.2.2.1. Du statut des « petits producteurs » du commerce équitable...

La certification CE doit sélectionner parmi les femmes celles qui vont en bénéficier. Il s'agit d'une contrainte liée essentiellement au statut de petits producteurs visé par la certification CE. Quels petits producteurs et travailleurs marginalisés comptent vraiment pour le CE ?

Le concept de producteur est largement utilisé dans la littérature scientifique sur le CE (notamment dans les études d'impact du CE). Toutefois, rares sont les travaux qui ont défini précisément les critères qui définissent un petit producteur du CE par rapport aux autres producteurs.

Les principes du CE semblent être moins précis quant à la définition de ce qui est petit producteur. De même, les travaux scientifiques sur le CE se limitent à étudier les effets sur les petits producteurs sans étudier comment les petits producteurs bénéficiaires ont été sélectionnés, ni comment les acheteurs ont déterminé et justifié la légitimité de leurs choix des petits producteurs avec lesquels ils échangent.

Ainsi, les acteurs, notamment les dirigeants, le certificateur et l'acheteur, ont une grande marge de manœuvre dans le choix des petits producteurs sur une base de critères articulant essentiellement deux logiques contradictoires à savoir l'appréciation du degré de marginalisation des petits producteurs, d'une part, et son efficacité (commerciale, organisationnelle et technique) à répondre de manière continue et efficace aux exigences de qualité à l'export, d'autre part (Pouchain, 2012a). Par conséquent, la certification peut exclure les producteurs les plus marginalisés qui ne sont pas en mesure de respecter les exigences des cahiers des charges et d'assurer la régularité d'approvisionnement des acheteurs en produits demandés.

Le principal critère utilisé pour qualifier le petit producteur est la marginalisation. Celle-ci peut être appréhendée à travers des critères économiques (le revenu, les propriétaires de terre), socioculturels (les paysans pauvres, les groupes religieux, les Noirs), géographiques (le milieu rural, les zones enclavées, le sud), de genre (les femmes), corporels (les handicapés) (Butler & Adamowski, 2015).

Si les femmes productrices d'argane sont toutes des femmes autochtones incarnées dans un territoire géographiquement délimité et issues d'une culture commune, leur marginalisation est de nature économique du fait de la variation des revenus des femmes : les femmes membres des grosses coopératives, dont font partie les coopératives certifiées, sont bien rémunérées par rapport aux femmes membres des petites coopératives récentes et aux femmes non-membres.

Le statut de petit producteur dépend du contexte institutionnel dans lequel il s'inscrit. Dans le territoire de l'arganier, le statut de petit producteur est largement utilisé, toutefois il est difficile de le qualifier faute de définition institutionnelle officiellement admise pour identifier le petit producteur du CE. La certification est ainsi en position de force pour identifier et qualifier les petits producteurs dans la mesure où tous les acteurs, tant du Nord que du Sud, doivent être certifiés pour pouvoir entrer dans le CE.

L'ambiguïté et la confusion des différents statuts de petits producteurs constituent une contrainte pour identifier les PP prises en compte par le CE. En effet, la certification FFL ne précise pas la différence entre les producteurs et les travailleurs dans les coopératives d'argane, bien que les femmes puissent être à la fois des producteurs et travailleurs. En plus de leur travail de concassage, les femmes fournissent la coopérative en fruits d'argane. Elles ont ainsi un statut

double de producteurs de fruits et de travailleuses dans le concassage pour le compte des coopératives certifiées.

Avant 2017, la certification FFL précise qu'elle s'adresse à des femmes bénéficiaires se trouvant dans une situation de désavantage socioéconomique et qui ont besoin d'un soutien pour accéder et/ou rester sur le marché (Fair for life, 2020). Elle indique qu'elle donne la priorité aux petits producteurs, par conséquent les grandes exploitations et les projets dont la majorité des producteurs ne sont pas qualifiés de « petits producteurs » doivent être sélectionnés avec plus de précautions dans la mesure où ils peuvent être en concurrence avec des petits producteurs sur le marché.

La confusion des petits producteurs du CE et la difficulté de leur sélection constituent une contrainte pour leur inclusion dans la gouvernance des coopératives certifiées. Cette contrainte est une contrainte d'ordre territoriale dans la mesure où les spécificités du territoire du petit producteur peuvent échapper à la certification.

À partir de 2017, les deux coopératives sont aussi certifiées selon le label Fair Trad Max Havelaar. Celui-ci distingue clairement les petits producteurs qui sont regroupés en organisation et les travailleurs qui travaillent dans les plantations. Le référentiel de Fair trade international définit les petits producteurs comme étant des agriculteurs qui gèrent leurs activités de production essentiellement à l'aide de la main d'œuvre familiale sans être structurellement dépendant de la main d'œuvre permanente (Fairtrade international, 2020). Cela signifie que les producteurs et les membres de leurs familles sont directement impliqués dans l'activité de production à l'exception des producteurs en situation difficile où il leur est impossible d'exercer leurs activités (en raison de l'âge et de l'incapacité physique ou mentale).

Bien que l'organisation de petits producteurs doive comporter au moins deux tiers de membres légaux qualifiés de petits producteurs (Fairtrade international, 2020), ceux-ci sont considérés par le CE comme étant une PP homogène. Ainsi, l'identification managériale des PP dans le CE se fonde sur le principe de l'homogénéité interne, alors que les petits producteurs sont loin d'être un groupe homogène.

Les femmes productrices d'argane à l'identité sociale collective évidente ne sont pas davantage des groupes économiquement et contractuellement homogènes. Les femmes adhérentes sont à

la fois des propriétaires et des fournisseurs²¹³, ce qui n'est pas le cas pour les femmes non adhérentes, dont les relations avec la coopérative ne sont pas contractuelles, quoiqu'elles soient issues d'une même communauté. Cependant, le CE les considère comme des groupes partiellement substituables ou superposables. Par conséquent les frontières de ces groupes sont fortement poreuses.

Le CE semble plus lourd de problèmes éthiques lorsqu'il se base sur l'approche managériale mettant au même niveau les femmes petites productrices, ignorant les spécificités de leurs relations économiques et sociales avec l'organisation.

Le problème éthique est ainsi lié à la confusion, à l'amalgame et à l'assimilation hâtive des intérêts des PP identifiées à partir de l'approche managériale dont la dimension est en sens unique et mal définie.

Depuis que le statut de petit producteur a été mieux précisé en 2017 grâce à l'introduction du label fair trade Max Havelaar dans les deux coopératives, la certification FFL demande à travers le GIE d'intégrer les femmes non adhérentes avec les femmes membres de la coopérative. Par conséquent, elle impose aux coopératives de déterminer un prix juste conforme à l'éthique du CE. Ceci crée un paradoxe éthique, car le prix juste de la MP est établi par les coopératives qui ne sont pas en mesure de l'évaluer dans un territoire où le prix est fortement variable. De même, le prix juste est financé par les coopératives au détriment d'autres actions sociales comme la formation.

L'approche territoriale montre que les femmes non adhérentes deviennent une dimension d'évaluation, car les mesures correctives à court terme prises par le CE rétroagissent sur la contrainte qu'elles créent en provoquant des effets contraires aux objectifs recherchés.

Si le CE se fonde sur l'approche managériale et statique de l'identification et de la priorisation des PP, elle ne permet pas de gérer l'évolution et l'émergence des femmes non adhérentes comme PP. Par conséquent, il apparaît que, dans la logique actuelle du CE, il est difficile que la certification traite ces femmes comme des PP, ce qui renvoie au débat classique du rôle paradoxal du CE.

²¹³ Elles sont qualifiées de PP ubiquistes par Martinet (1984)

Le CE fondé sur cette représentation statique de PP empêche de concevoir une logique dynamique des PP. L'ensemble de ces femmes est envisagé à priori et de manière à ce que leurs relations soient stables avec l'organisation. Il est difficile d'envisager qu'une PP soit plus prégnant et qu'une PP disparaisse ou émerge.

L'approche par le territoire nous a permis de mettre en exergue la confusion entre les femmes productrices de l'huile d'argane. Au-delà du regard du CE fondé sur les perceptions des dirigeants, l'approche territoriale montre que les femmes productrices d'argane ne constituent pas un groupe homogène. Elle fait alors apparaître les femmes non adhérentes comme un espace d'évaluation, puis à partir de 2017, une dimension d'évaluation, pour le CE. Elle montre ainsi les limites de la grille de Mitchell et al. qui ne permet pas d'envisager une trajectoire d'évolution des PP, et ouvre une voie de recherche sur les conditions d'émergence des femmes non adhérentes comme PP.

6.2.2.2.2. Au questionnement de la théorie des parties prenantes

Comme expliqué ci-dessus, cette recherche a traité la problématique soulevée en passant par deux niveaux de résultats : premièrement, l'identification managériale des PP enracinée dans le territoire où s'inscrit l'organisation certifiée CE a révélé le problème éthique des perceptions des dirigeants à l'égard des attentes des PP. Deuxièmement, la prise en compte de l'approche territoriale des PP a contribué favorablement à atténuer les insuffisances éthiques de l'approche managériale.

L'identification managériale des PP à partir de la grille de Mitchell et al (1997) fondée sur les attributs de pouvoir, de légitimité et de l'urgence a conduit à l'exclusion de certains groupes de femmes marginalisées. De même, la grille de Ali (2015) permet de justifier la non-prise en compte des femmes non adhérentes car elles ne sont pas organisées. Par conséquent, les approches managériales des PP sont des instruments permettant de justifier l'exclusion des PP marginalisées plutôt que des instruments qui favorisent leur intégration.

• Discussion des attributs de Mitchell et al. (1997)

Si la grille de Mitchell et al. (1997) se limite à identifier et prioriser les PP selon le nombre d'attributs, cette recherche montre que les attributs eux-mêmes peuvent exister à des niveaux différents. Ceci influence l'importance de la PP pour l'organisation. Bien que Mitchell et al. (1997) citent les trois types de pouvoir à savoir le pouvoir coercitif, le pouvoir utilitaire et le

pouvoir normatif, ils se limitent à présenter une définition plus exhaustive des attributs de la légitimité et de l'urgence. Ainsi, ils ne précisent pas leurs types ni leurs niveaux de présence pour les différentes PP. Cependant, cette recherche montre que la prégnance des PP varie en fonction non seulement de la présence ou non des attributs généraux, mais aussi des types et du degré de leur présence auprès de chaque PP. Ce raisonnement pourrait être appliqué non seulement au pouvoir, mais également aux attributs de la légitimité et de l'urgence.

Les résultats de la recherche ont montré que les dirigeants des coopératives étudiées ont donné plus d'importance aux attributs réglementaires qui découlent des textes de lois et des règlements qui régissent les relations des organisations coopératives avec leurs PP. En effet, les dirigeants accordent une importance particulière au pouvoir normatif, c'est-à-dire au pouvoir imposé à la fois par la loi sur les coopératives au Maroc, et au pouvoir utilitaire exercé par les PP qui détiennent des ressources importantes pour l'activité de la coopérative.

Quant à l'attribut de légitimité, Mitchell et al. (1997) considèrent que la légitimité est un attribut homogène et unique, toutefois la légitimité peut être pragmatique, normative ou cognitive avec des degrés d'importance de criticité différents (Parent & Deephouse, 2007). La légitimité pragmatique est la principale raison pour laquelle les organisations se conforment à des pressions coercitives telles que la réglementation ou le financement public. La légitimité morale explique pourquoi les organisations répondent aux prescriptions normatives de leur environnement. La légitimité cognitive est un moteur de l'isomorphisme mimétique, car les organisations auront tendance à suivre les mêmes chemins tenus pour acquis que les puissants acteurs institutionnels dans leur domaine.

Ainsi, une PP dotée de trois types de légitimité est très importante par rapport à une PP dotée d'un seul type. Ce raisonnement peut être étendu aux attributs de pouvoir et d'urgence. Celle-ci peut être évaluée à travers le degré de la criticité de la demande pour la PP et le temps au-delà duquel la réponse à la demande n'est plus acceptable.

Si les mêmes attributs existent à des niveaux différents, les dirigeants des organisations peuvent prioriser certains types par rapport aux autres afin de justifier l'inclusion - ou au contraire l'exclusion - de certaines PP. Ce raisonnement peut être appliqué à la sélection des petits producteurs marginalisés par les dirigeants des coopératives étudiées dans le cadre de leur démarche du CE. Nous discutons ainsi de la façon dont chaque type d'attribut contribue à la prégnance des PP selon les deux phases de l'évolution de la certification CE.

Phase 1 : Des petits producteurs non PP : un espace de gouvernance

Pendant la première phase d'évolution, les dirigeants des coopératives ne qualifient pas les femmes non adhérentes comme des PP, car elles sont dépourvues des trois attributs de Mitchell. Cependant, leurs attentes présentent une légitimité morale du point de vue de la société, car elles sont des PP du territoire et participent à l'activité de la coopérative. Toutefois, les dirigeants ne reconnaissent que la légitimité pragmatique découlant de la loi. En outre, les femmes ne sont pas en mesure d'exercer une pression sur les dirigeants de la coopérative faute d'une organisation formelle capable de revendiquer leurs attentes.

Les PP prises en compte par la certification CE à partir de l'approche managériale des PP sont identifiées en donnant plus d'importance aux pouvoirs pragmatique et utilitaire par les dirigeants. Par conséquent, les femmes adhérentes sont dotées à la fois de l'attribut de pouvoir juridique (loi 112.12) et utilitaire, car elles fournissent la coopérative en travail et en matière première. En outre, les négociants, dont le pouvoir utilitaire est très important, car ils maîtrisent l'approvisionnement constituant le facteur clé de succès des coopératives d'argane, sont placés devant les femmes non adhérentes - ayant droit - bien qu'elles présentent des attentes qui sont moralement plus légitimes que celles des négociants. De même, le pouvoir utilitaire des non adhérentes est très faible, car elles n'apportent qu'une faible part du besoin de la coopérative en matière première.

Ainsi, les approches managériales de l'identification des PP fondés sur les perceptions des dirigeants privilégient les acteurs qui ont un très fort pouvoir. Toutefois, elles sont en contradiction avec les objectifs et les principes éthiques du CE, car l'attribut de pouvoir peut présenter un certain nombre de problèmes du point de vue social.

Bien qu'il vise à améliorer la situation sociale de tous les petits producteurs et travailleurs marginalisés, le CE, s'il est basé sur les approches managériales des PP, contredit le principe d'équité en utilisant des niveaux de pouvoir comme critères afin de prioriser les PP. Ce qui compte ainsi est le degré de pouvoir le plus élevé.

Une autre raison principale pour laquelle les perceptions des dirigeants sont insuffisantes est que ceux-ci donnent plus d'importance au pouvoir à la fois juridique et utilitaire, au détriment des attributs de légitimité et d'urgence, pour prendre en compte les PP. Du point de vue normatif (au sens du territoire) les attentes des femmes à la fois adhérentes et non adhérentes sont toutes légitimes, car elles font le même travail que les adhérentes. Toutefois, il manque aux femmes non adhérentes une légitimité juridique, car elles ne sont pas liées contractuellement à la

coopérative. Par conséquent, l'importance d'une PP peut varier également en fonction du type de la légitimité retenue par les dirigeants (Scott, 1995 ; Suchman, 1995).

Quant à l'attribut de l'urgence, les femmes non adhérentes sont initialement au même degré d'urgence que les adhérentes, avec plus de criticité car leur adhésion à la coopérative certifiée n'est pas facile pour le moment.

Notre modèle (figue 41) croise l'approche managériale fondée sur la grille de Mitchell et al. (1997) et l'approche par le territoire en tant que lieu d'incarnation de la personne humaine. Il a été présenté et validé en 2018 dans un colloque international sur le CE²¹⁴ (colloque FTIS, 2018). Ceci a permis non seulement de révéler le problème éthique du CE, mais aussi d'anticiper son évolution future avant le changement imposé par la certification en 2017 et en 2018.

Postérieurement à la validation du modèle sur la base des données de l'avant 2017, le retour au terrain et la collecte des données complémentaires ont permis de clarifier le rôle paradoxal que jouent les négociants dans par rapport à la certification CE.

Phase 2 : Des petits producteurs dotés d'une légitimité morale

L'entrée du label Fair trade Max Havealar dans les deux coopératives du GIE, constituant les mini-cas étudiés en profondeur, a permis de mieux préciser le statut de petits producteurs sur le territoire de l'arganier. Ceci a conduit le GIE et ses coopératives membres à prendre en compte le problème éthique des femmes non adhérentes. Pour ce faire, les dirigeants des deux coopératives accordent une importance particulière à l'attribut de légitimité du point de vue territorial (normatif). Par conséquent, les femmes non adhérentes – ayants droit - sont placées devant les négociants. Ceux-ci n'ont plus d'attentes légitimes du point de vue de la certification CE plus « territorialisée ». Du point de vue territorial, l'attribut de légitimité est très important par rapport à l'attribut du pouvoir.

Du point de vue managérial l'attribut de pouvoir est primordial pour qu'un petit producteur marginal acquière le statut de PP. Toutefois, l'approche par le territoire accorde une importance à la légitimité comme condition préalable pour pouvoir participer à la gouvernance de l'organisation. Cependant, le fait d'attribuer la décision finale sur l'importance des PP aux

²¹⁴ Marchais-Roubelat, A., & Benbihi, L. (2018, juin). Does certification play an ambiguous role in Fair Trade governance? Insights from the case of Moroccan Argan oil cooperatives. Fair trade international symposium (FTIS), Université de Portsmouth, UK.

dirigeants permet d'assimiler la légitimité sociale visée par le CE à la légitimité pragmatique correspondant aux intérêts des dirigeants. Ce processus de certification externalisant la légitimation des PP renforce le rôle et le contrôle des dirigeants. Toutefois, il peut affaiblir les voix et les droits des petits producteurs et travailleurs marginalisés. Dans cette perspective, certains auteurs comme (Banerjee, 2000) considère la théorie de Mitchell et al. (1997) comme une forme de colonialisme des PP, car elle sert soit à obtenir la collaboration des groupes marginalisés, soit à marginaliser davantage les PP défavorisées bien qu'elles présentent des intérêts moralement légitimes.

Par ailleurs, la comparaison des deux coopératives montre que le statut du dirigeant est un autre facteur qui peut influencer la prégnance des PP. En effet, les dirigeants qui identifient les PP dans ces deux coopératives ont deux statuts différents : la coopérative T est dirigée principalement par la présidente qui identifie aussi les PP, tandis que la coopérative AT est dirigée par un directeur général. Par conséquent, la procédure de la coopérative T est souple en matière de la prise en compte des femmes, toutefois la coopérative T se fonde sur des procédures très sévères afin de sélectionner les femmes membres (suivi des cours d'alphabétisation, bonne réputation...). En outre, la coopérative T entretient des relations de collaboration et de partenariat avec les ONG nationales et internationales, tandis que la coopérative AT accorde une importance particulière aux relations avec à la fois les ONG et les collectivités locales. Ce résultat confirme l'hypothèse de Freeman (1984) que les PP spécifiques identifiées dépendent de la position du dirigeant dans la hiérarchie et de son rôle (Freeman, 1984). Dans cette perspective, le statut du dirigeant peut être un facteur influençant le type d'attribut adopté pour identifier et prioriser les PP qui comptent pour l'organisation.

Cette recherche montre ainsi qu'il ne faudrait pas se limiter à l'évaluation de la prégnance des PP à partir des seuls attributs généraux.

Cette recherche ouvre une piste d'approfondissement pouvant proposer un modèle de prégnance des PP développé à partir de celui de Mitchell et al (1997) en proposant différents niveaux des attributs de pouvoir, de légitimité et d'urgence.

- ***L'organisation comme condition à l'émergence des PP marginalisées ?***

Au fur et à mesure que le partenariat du CE se développe, nous avons constaté une évolution dans l'octroi des attributs de Mitchell et al. (1997) aux femmes non adhérentes. Les femmes non adhérentes n'étaient pas des PP pendant la première phase et pouvaient être considérées comme un espace d'évaluation, elles commencent à acquérir de la légitimité avec un degré

d'urgence plus ou moins critique et peuvent être considérées comme une dimension d'évaluation, mais toujours pas une PP. On assiste ainsi à une émergence possible de la catégorie des femmes non adhérentes - ayants droit – comme PP dans un contexte marqué par la création par le gouvernement marocain de la FIFARGANE. Celle-ci, qui est en cours d'évolution, est constituée pour défendre les intérêts des ayants droit y compris les femmes non adhérentes des coopératives certifiées CE. Les évolutions qui marquent à la fois l'organisation de la filière d'argane et la certification CE peuvent participer à la transformation des femmes non adhérentes en PP focale des coopératives certifiées CE.

Si Mitchell et al. (1997) soulignent que la grille des PP est socialement construite, ils précisent que l'identification se fait à travers les perceptions des dirigeants qui sont responsables de la performance de l'organisation. Toutefois, ils ne précisent pas comment se fait cette construction sociale des PP identifiées par les managers ?

Dans cette perspective, les réseaux sociaux des femmes non adhérentes autour des coopératives certifiées peuvent favoriser leur prise en compte par la certification CE (Ali, 2015a; Neville & Menguc, 2006). Au-delà de la concurrence entre les PP multiples (Neville & Menguc, 2006) les résultats de la recherche montrent que les femmes productrices de l'huile d'argane sont toutes solidaires (entretien avec la secrétaire générale de la FIFARGANE).

La secrétaire générale de la FIFARGANE souligne que les femmes productrices d'huile d'argane peuvent collaborer en créant des liens avec les acteurs locaux autour de la fédération Fifargane afin de faire valoir leurs droits légitimes par rapport au CE. Elle souligne que le manque d'organisation des femmes ayants droit en réseaux social constitue à la fois une menace pour elles et une opportunité pour les multinationales qui instrumentalisent les coopératives afin d'obtenir la certification CE dans le but de répondre aux demandes des clients qui ignorent le plus souvent les conditions réelles de production d'huile d'argane au Maroc.

Pour faire face à cette situation désavantageuse, les femmes petites productrices peuvent s'organiser en coopératives et groupement de coopératives spécialisées en approvisionnement afin de contrôler la matière première. Par conséquent, elles peuvent s'imposer comme PP focale pour la certification CE qui serait obligée d'enraciner ces fondements éthiques dans le territoire où sont installées ces organisations.

Toutefois, il ne faudrait pas se limiter à la création des coopératives, mais il aller plus loin en créant des systèmes de gouvernance locale permettant d'articuler les réseaux sociaux des femmes autour de la FIFARGANE et avec des organismes locaux afin d'influencer la prise de décision dans les coopératives certifiées CE (Spar et La Mure 2003 ; Doh et Guay 2006; Fassin

2010, 2012). Cette recherche s'ouvre alors sur la possibilité de la participation femmes non adhérentes – ayants droit - dans la gouvernance du CE à travers l'organisation de la FIFARGANE.

Si Ali (2015) met l'accent sur l'organisation en tant qu'état atteint avec des mécanismes de gouvernance en fonction d'un objectif spécifique à atteindre, le CE dans les coopératives étudiées affecte les ayants droit. Ceux-ci sont en cours d'organisation et ne sont pas encore qualifiés de PP par la certification CE car elles n'ont pas de voix collective organisée. Cependant, si ces groupes peuvent s'organiser et obtenir un soutien politique, ils peuvent se frayer un chemin et se transformer en PP principale pour la gouvernance des organisations du CE (Mme Nadia El Fatmi, secrétaire générale et représentante des coopératives de la FIFARTGANE).

Cette recherche n'est pas d'accord avec les résultats de Ali en ce qui concerne l'importance de l'organisation dans les deux processus de l'identification et de la prise en compte des PP marginalisées. En effet, si Ali (2015) souligne que l'organisation est condition préalable à la fois pour l'identification et la participation des PP, cette recherche montre que les dirigeants reconnaissent les femmes non adhérentes, toutefois ils insistent sur leur organisation pour pouvoir les intégrer dans la gouvernance de leur gouvernance. On conclut ainsi que l'organisation est essentielle uniquement pour assurer la participation des groupes marginalisés dans la gouvernance.

L'organisation des PP marginalisées peut passer par plusieurs étapes d'un processus plus ou moins long selon le contexte institutionnel dans lequel elle évolue. Si l'état atteint de l'organisation est la situation la plus favorable pour qu'une PP puisse participer à la gouvernance, les autres situations intermédiaires sont moins favorables, mais donnent la possibilité de les intégrer si les dirigeants ont une volonté éthique du point de vue institutionnel.

Conclusion du sixième chapitre

En croisant la classification des PP et une approche territoriale, on montre à la fois les limites de l'approche standard, centrée sur les approches managériales, et on ouvre des pistes d'évolution théoriques sur l'émergence et l'accompagnement des PP dans une vraie optique de performance globale.

Cette recherche montre que les approches managériales des PP sont des outils qui peuvent être utilisés pour justifier l'exclusion des PP plus que pour garantir la participation des PP marginalisées.

Synthèse de la troisième partie

Cette troisième partie nous a permis d'analyser et de discuter les résultats de la recherche contextualisée dans le territoire de l'arganier. Étant donné le caractère exploratoire de cette dernière, le cinquième chapitre a montré que le CE ne concerne, dans le territoire de l'arganier, que les grosses coopératives les plus développées dans la mesure où la certification CE s'y développe essentiellement sur la demande des clients étrangers qui demandent principalement deux labels à savoir le label Fair for life d'Ecocert et le label Max Havelaar de Fair trade international. Ce constat pose la question de l'accès au CE des petites coopératives, qui sont les plus récemment constituées, et qui concernent les femmes les plus pauvres, notamment les non adhérentes aux coopératives certifiées. On peut même se demander si le problème éthique posé par les femmes non adhérentes ne concernerait pas aussi ces coopératives, qui constitueraient elles-mêmes une autre sous-catégorie de « petits producteurs et travailleurs marginalisés ».

En ce qui concerne la prise en compte des PP, le sixième chapitre a montré que celle-ci s'effectue dans une logique managériale standard à deux niveaux : celui de la certification à laquelle les coopératives doivent être conformes, et celui des coopératives. Alors que l'approche territoriale montre que les dirigeants comme les adhérentes des coopératives sont conscients de l'exclusion des productrices d'argane non adhérentes, ils ne sont conduits à les prendre en compte formellement qu'à partir de 2017, sous la pression de clients qui ne connaissent pas les conditions réelles de production, et dans une logique de conformité qui renforce le mécanisme de certification plutôt que l'aide à ces « petits producteurs marginalisés ». D'un côté le CE remplit sa fonction en les intégrant – avec du retard - dans le référentiel, d'un autre il ne conduit pas à leur émergence comme PP. On trouve là directement une convergence entre les recherches sur le CE et celles sur les TPP, au-delà des débats sur les aspects éthiques et normatifs du CE (Coulibaly-Ballet, 2019; Huybrechts, 2012; Huybrechts et al., 2006b) et de la théorie des PP (Butler & Adamowski, 2015; Mitchell et al., 1997, 1997, 2016b; Neville & Menguc, 2006) : pour le CE, de même que pour la TPP, se pose, pour des raisons stratégiques et éthiques, la question de « qui décide de qui sont les PP » ? S'il apparaît que la certification n'est pas neutre dans la réponse à cette question dans le contexte du CE, l'accès au statut de PP ne dépend pas nécessairement d'elle.

Conclusion générale

Notre recherche est inscrite dans la mouvance des rares travaux évaluant la réalité de la participation des PP marginalisés dans la gouvernance du CE. Elle a pour objectif de vérifier comment la certification CE contribue à la prise en compte des femmes productrices d'huile d'argane dans la gouvernance des organisations de producteurs certifiées CE.

Cette conclusion générale présente d'abord la synthèse des résultats selon les deux phases d'évolution de la certification, elle propose ensuite des scénarios d'évolution du CE puis les principaux apports de la recherche. Elle se termine par l'exposé des limites et des perspectives de la recherche.

1. Synthèse des résultats

La recherche, initialement fondée sur l'hypothèse que la certification CE contribue favorablement à la participation des PP marginalisées dans la gouvernance, permet de constater un résultat surprenant, car les femmes non adhérentes – ayants droit - sont exclues de la gouvernance des coopératives et ne bénéficient pas des avantages socioéconomiques de la certification. Les résultats de la recherche sont présentés en deux phases marquant l'évolution de la prise en compte des attentes des femmes non adhérentes par la certification CE.

- Résultat de la première phase (2007-2017) : de la première certification au rajout d'une nouvelle certification

Les attentes des femmes adhérentes des coopératives certifiées sont prises en compte par le processus de certification, et elles participent jusqu'à un certain point à la gouvernance de leurs coopératives.

L'enquête de terrain fait toutefois apparaître une autre catégorie de « producteurs et travailleurs marginalisés » : ce sont des femmes trop marginalisées pour être adhérentes aux coopératives et qui leur fournissent de la matière première. Elles interviennent dans les échanges commerciaux des coopératives, mais leurs attentes ne sont pas prises en compte ni par les coopératives, ni par la certification, et l'amélioration des conditions commerciales de l'échange n'est pas une priorité pour la certification. Les coopératives font un geste, mais parce que ces

femmes sont intégrées dans le même tissu social que les adhérentes, dont elles sont voisines, voire parentes.

Ce résultat est surprenant et pose des problèmes éthiques. Il peut s'interpréter comme la conséquence du fait que le processus de certification ignore la dimension territoriale de l'échange (Burkhardt et al., 2015; Pigé, 2015b) et se fonde sur la seule approche managériale pour identifier les PP à prendre en compte. Cette analyse est corroborée par les entretiens avec les dirigeants et les adhérentes des coopératives certifiées.

Il apparaît alors que la classification des PP selon la grille de Mitchell et al. (Mitchell et al., 1997, 2016a), ou même celle de Ali (Ali, 2015a) ne permet pas de faire émerger le problème ni de le gérer, ce qui a conduit à proposer de croiser l'approche classique avec une approche territoriale. Le modèle qui en est issu montre que les « producteurs et travailleurs marginalisés » recouvrent en fait plusieurs catégories d'acteurs qui ne sont pas tous traités comme des PP : des adhérentes de coopératives effectivement intégrées dans le processus de certification qui les gère comme des PP, et des ayants droit non adhérents (cueilleuses fournissant la matière première constituée par les noix d'argane) qui ne sont pas des PP, mais qui font simplement partie de l'espace d'évaluation (Marchais-Roubelat, 2000) pris en compte par la certification.

- Résultat de la deuxième phase (depuis 2017) : la prise en compte de la dimension territoriale

À partir de 2017, le rajout d'une certification supplémentaire fait apparaître le problème de l'existence de ces ayants droit. Sa gestion par le processus de certification crée un autre problème éthique, car la certification a transféré le problème aux coopératives en les contraignant, sous peine de ne plus être certifiées, à établir un « prix juste » qu'elles doivent établir elles-mêmes et qui engendre des coûts supplémentaires qu'elles doivent absorber, ce qui se fait au détriment des actions sociales pour le compte des femmes adhérentes.

Les ayants droit ne sont toujours pas des PP selon les grilles de Mitchell et al. (Mitchell et al., 1997) ou de Ali (Ali, 2015a), ils deviennent une dimension d'évaluation (Marchais-Roubelat, 2000) qui exerce des contraintes sur l'action de la certification et qui peut évoluer sous son action, même si sa gestion est transférée aux coopératives.

Étant donné le caractère exploratoire de cette recherche et le peu de connaissances que l'on a du terrain, il est apparu nécessaire de discuter la représentativité des cas étudiés. L'enquête montre que les coopératives étudiées sont représentatives des coopératives certifiées CE, qui

sont des coopératives suffisamment grosses, anciennes et riches pour être certifiées, tandis que le tissu productif est essentiellement composé de nombreuses petites coopératives. Il apparaît alors que les coopératives certifiées CE constituent actuellement une minorité privilégiée, ce qui pose la question du devenir des autres coopératives en tant que possible troisième catégorie de producteurs et travailleurs marginalisés.

La recherche a montré que la certification peine à prendre en compte la réalité des attentes des producteurs et travailleurs marginalisés, qui sont pourtant au cœur du CE et que l'approche classique par les PP ne permet pas de régler, alors que ce problème est à la fois éthique et stratégique. Le croisement de l'approche classique avec une approche territoriale a permis de montrer que la prise en compte des logiques territoriales peut modifier les débats éthiques au sein CE en ouvrant de nouvelles pistes d'analyse de l'évolution des PP.

Les résultats de la recherche s'inscrivent dans les débats sur l'opérationnalisation possible de la théorie des PP, notamment en ce qui concerne le biais managérial de l'approche, et son caractère statique, en permettant de repérer l'émergence possible de PP. Cette recherche exploratoire nécessite cependant d'être prolongée dans le temps pour évaluer si et comment les ayants droit et les petites coopératives, qui ne sont pas encore considérés comme des PP, pourront en devenir. Se pose alors la question de l'avenir du CE dans le territoire de l'arganier.

2. Quels scénarios pour l'avenir du commerce équitable ?

La certification dissocie deux termes de la résolution du problème. À court terme, la gestion du risque consiste à transférer le problème sur le GIE et les coopératives qui le composent. À long terme, la certification ne précise pas de solutions à adopter. Ceci nous conduit à envisager les scénarios possibles pour l'avenir du CE en prenant en compte les évolutions marquants le territoire de l'arganier²¹⁵.

2.1. Scénario 1 : La conformité fait l'éthique

Ce scénario est fondé sur la règle de conduite de la certification, il consiste à respecter les critères de la certification. Les coopératives répondent aux exigences de la certification par l'établissement d'un prix juste d'achat des fruits d'argane auprès des femmes non adhérentes

²¹⁵ Ces scénarios sont la synthèse de scénarios présentés et discutés dans le colloque ATLAS AFMI, 2020.

sur le territoire. La certification tente d'assurer l'égalité de traitement des deux catégories de femmes, toutefois cette exigence entraîne l'augmentation des charges des coopératives, qui assument, en plus de son activité principale, un rôle social que joue normalement le CE.

Cependant, ce scénario pose un problème éthique pour l'approche globale du CE, bien qu'il tente de garantir, au travers de la certification, l'égalité de traitement des femmes marginalisées, en situation de précarité et en dehors des frontières organisationnelles régulées par les institutions publiques sur le territoire de l'arganier. Ce scénario fait porter un coût sur les coopératives, au risque de réduire le financement des actions sociales (notamment la formation), bien que celles-ci contribuent favorablement au développement durable territorial.

Par conséquent, il pose un paradoxe, car il entraîne des contradictions entre la vocation du développement du CE et les exigences de la certification qui réduisent la marge des coopératives et le financement des actions sociales comme la formation.

Dans ce scénario, la dimension économique est subordonnée à la dimension éthique. Les coopératives font intégrer au coup par coup les femmes, en gérant des conflits avec les négociants. La normalisation se diffuse dans la filière de l'argane totalement dépendante de la traduction par les organismes de certification des demandes des clients étrangers.

Les coopératives qui peuvent se diversifier suffisamment dominent les autres sur le territoire, sinon elles stagnent avec le risque de se fragmenter en plus petites coopératives. Les nouvelles coopératives qui se créent dépendent de la certification, d'une part, et des autres coopératives et sociétés qu'elles fournissent en matières premières. Elles sont moins performantes, leurs adhérentes sont moins formées et les investissements sont difficiles.

Ce scénario reste limité au projet normatif du CE associé à la notion de durabilité dans la mesure où la certification permet au système de production de durer le plus longtemps possible. La certification se diffuse afin de garantir que les critères demandés par les clients étrangers sont respectés, toutefois elle ne tient pas compte de l'interaction entre l'application de la norme et le territoire (au sens de B. Pigé) dans lequel elle s'applique. Le risque pour l'organisation du CE est de changer de nature et de se transformer en une variante du commerce éthique, fondé sur le respect des normes au sens de soft Law (Nicolas, 2012) et où l'éthique est réduite à des règles de conduite :

« Si l'on parle de commerce éthique, c'est plutôt à propos des modes opératoires (codes de conduite, par exemple) propres aux sociétés multinationales qui opèrent dans les pays en développement. Elles manifestent ainsi, à l'intention de leurs salariés ou des partenaires, leur sens des responsabilités sur les plans éthique et social²¹⁶. »

Le secteur coopératif se trouve incapable de transformer et de valoriser suffisamment l'huile d'argane sur le territoire, il perd des parts de marché au profit des entreprises privées, notamment une multinationale devenue le principal exportateur d'huile d'argane, et elle aussi certifiée CE.

2.2. Scénario 2 : le processus fait l'éthique

Ce scénario est fondé sur l'incapacité des coopératives à régler le problème éthique de l'égalité de traitement des femmes fournisseurs si elles n'ont pas les moyens financiers pour garantir l'achat des matières premières à un prix juste sur un marché fortement concurrentiel et asymétrique. La dimension éthique est ainsi subordonnée à la dimension économique. Ce scénario soulève aussi un paradoxe, car plutôt d'être un système alternatif pour aider les petits producteurs marginalisés, le CE marginalise encore plus les petits producteurs s'ils n'ont pas les moyens financiers nécessaires pour répondre aux exigences de la certification.

Si la concurrence entre les normes conduit au raffinement des critères et au renforcement des processus de contrôle afin de se différencier et de convaincre le consommateur du Nord, la certification devient encore de plus en plus rigoureuse et pose plus de contraintes à la fois techniques, économiques et éthiques aux petits producteurs de l'arganier. Par conséquent, la certification ne contribue pas à améliorer la situation des petits producteurs ni sur la dimension éthique ni sur la dimension économique.

La logique de pérennisation de la filière du CE à travers la rigidification des processus de certification peut remettre en cause sa capacité à remplir ses objectifs en conformité avec ses principes. Ce scénario, comme le premier, pose le problème de l'avenir paradoxal du CE, car

²¹⁶ Source : Communication de la Commission au conseil « Sur le commerce équitable ». Bruxelles, le 29 novembre 2011. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:1999:0619:FIN:FR:PDF>, in Blanchet Vivien, Carimentrand Aurélie, « Commerce équitable », dans : Vivien Blanchet éd., Dictionnaire du commerce équitable. Versailles, Éditions Quæ, « Hors collection », 2012, p. 44-54.

en rendant les critères plus durs et plus stricts, le CE se pérennise aux dépens des principes qui justifient sa raison d'être.

Dans ce scénario, les coopératives, en jugeant le CE comme étant une opportunité importante pour leur développement, peuvent se coordonner dans l'espoir de gérer ensemble la norme du CE. Dans cette perspective, les grosses coopératives sont invitées à gérer et accompagner les générations successives de coopératives récentes dans le cadre d'un soutien à la formation et de développement universitaire sur le territoire de l'arganier, et ce dans le but d'améliorer suffisamment le niveau de vie général à travers la gestion de la norme en l'associant à la gestion de l'environnement tout en réduisant les disparités avec les autres participants à la chaîne de valeur globale au point de sortir du CE.

2.3. Scénario 3 : les coopératives s'approprient l'éthique

Ce troisième scénario correspond au projet Fair Trade, où les organisations, voire les institutions, réinterprètent et s'approprient la gestion de la norme au sein du territoire, avec pour horizon de ne plus dépendre des organismes de la certification du Nord, mais éventuellement de s'intégrer dans une vision renouvelée du CE local à l'échelle du territoire de l'arganier (Blanchet et Carimentrand, 2012).

Ce scénario se base sur le principe que les coopératives et les autres institutions s'approprient l'éthique en gérant le problème éthique créé par la certification. Il dépend du choix de gestion des coopératives et leur capacité à se coordonner localement avec les autres acteurs concernés. Si le second scénario prévoit que les stratégies des coopératives servent leur pérennité en tant qu'institution au prix d'un paradoxe éthique, ce troisième scénario prévoit que les coopératives s'approprient de manière coordonnée l'impulsion lancée par les injonctions de la certification pour les transformer en prenant en compte les spécificités de la production de l'argane au Maroc.

Au-delà d'une perspective Nord où la nécessité d'intégrer de nouvelles PP impose des exigences de traçabilité et de transparence afin d'éviter le risque de perte de confiance des consommateurs, ce scénario vise une dynamique de développement du territoire de l'arganier dans une perspective résolument Sud. Il se fonde sur l'utilisation des liens et des interactions sociales sur le territoire, entre les femmes adhérentes et les autres femmes non adhérentes, entre

les coopératives et entre les coopératives et les autres institutions territoriales, afin d'aider les femmes à s'organiser en nouvelles coopératives et associations professionnelles.

L'adoption de ce scénario dépend de la confiance que font les acteurs territoriaux au CE et à ses capacités à transformer durablement les relations socioéconomiques à l'échelle territoriale. Contrairement aux deux scénarios précédents, il s'agit d'inverser le raisonnement : au lieu de renforcer la pérennisation de l'approche normative du CE, ce scénario vise à adapter le projet CE aux évolutions non seulement des consommateurs, mais également des petits producteurs d'huile d'argane. Ce scénario peut avoir une chance de réussir dans la mesure où l'huile d'argane est un produit endémique d'un seul territoire où les acteurs peuvent se coordonner, en gérant les risques des négociants, afin de maîtriser la source de matière première de manière à favoriser les femmes marginalisées. Le succès de ce scénario suppose l'acceptation par le CE d'une appropriation de la dimension éthique par les PP sur le territoire des petits producteurs et de sa combinaison avec la dimension économique dans la recherche de solutions locales innovantes et durable, ce processus échappe au contrôle par la certification. Il suppose aussi un engagement d'acteurs dans la vie du territoire.

3. Les apports théoriques et méthodologiques de la recherche

Les résultats présentés en deux phases nous ont conduit à expliciter les apports de notre recherche en trois types d'apports : nous présentons d'abord les apports théoriques, puis méthodologiques, avant de proposer, dans le titre suivant (2), quelques recommandations managériales et professionnelles aux dirigeants des coopératives et à l'intention des organismes locaux.

3.1. Apport théorique

En mobilisant l'approche territoriale des PP pour prendre en compte les relations sociales entre les organisations certifiées et les autres PP sur le territoire, nous participons au débat éthique autour de la théorie des PP et repensons l'évaluation des effets de la certification CE sur les petits producteurs du Sud.

- **Renouveler le débat éthique autour de la TPP : proposition d'une approche par les territoires**

Cette recherche a permis dans un premier temps de présenter l'analyse critique de la théorie des PP à partir de la grille de Mitchell et al (1997). Au-delà des critiques qui lui sont présentées

(Ali, 2015a; Bouglet & Joffre, 2018; Neville et al., 2011; Neville & Menguc, 2006; Tashman & Raelin, 2013), cette recherche a permis non seulement de relativiser et de discuter ses insuffisances managériales, mais aussi de fonder la TPP sur l'éthique enracinée dans le territoire où s'inscrit l'organisation certifiée.

Cette recherche a permis de montrer comment l'approche territoriale a permis de montrer que l'approche managériale des PP est un instrument qui justifie l'exclusion des PP marginalisées plutôt qu'un instrument de les intégrer dans la gouvernance.

Par conséquent, le premier apport théorique principal de cette recherche est la proposition d'une approche territoriale de l'identification des PP.

- **Révision des attributs Mitchell et al. (1997) : vers une grille améliorée des PP**

Cette recherche a permis de montrer que les attributs de pouvoir, de légitimité et d'urgence sont multiples et peuvent exister à des niveaux différents. Si les auteurs qui mobilisent la grille de Mitchell et al (1997) se limitent à octroyer les attributs généraux pour identifier et prioriser les PP, cette recherche distingue différents types de pouvoir, de légitimité et d'urgence, qui peuvent les nuancer. Elle montre également qu'il existe un parallélisme entre l'organisation des PP en réseaux et le degré d'importance d'une PP, notamment en fonction de son pouvoir. Au-delà de la discussion des attributs, cette recherche a montré que les grilles d'analyse ne règlent pas le problème de « qui décide qui sont les PP », alors qu'il est au cœur du débat éthique. Se focaliser sur les critères permet au contraire de l'éviter. Par contre, croiser les regards sans a priori sur qui sont les PP semble ouvrir des pistes intéressantes de recherches. Le parti qui a été pris, dans le contexte du CE, et des circonstances très particulières de la production de l'argane, a été de croiser l'approche classique managériale avec une approche territoriale (au sens de B. Pigé). Dans d'autres domaines d'application de la théorie, d'autres approches pourraient être croisées avec l'approche managériale, l'essentiel étant de ne pas conserver un regard unique. L'autre point à souligner est le caractère finalement définitif des grilles, quelles qu'elles soient : elles constituent une évaluation des relations à un moment donné, mais elles n'indiquent ni comment on en est arrivé là (comment devient-on PP ?) ni la façon dont les relations pourraient évoluer au cours du temps (comment le reste-t-on, ou pas ?). Cette question apparaît pourtant comme essentielle, comme en témoigne le cas du CE.

- **Les fondements théoriques de l'évaluation du commerce équitable**

Cette recherche propose aussi un cadre théorique pour l'évaluation de la certification CE d'un point de vue organisationnel. Elle permet de repenser l'évaluation des impacts du CE dans une approche par les territoires et les PP (Pigé, 2015b) pour évaluer la mise en application des principes du CE dans le contexte particulier que vivent les « travailleurs et petits producteurs marginalisés » qui sont au cœur de son existence.

Certains auteurs critiquent les études d'impact du CE, car elles se contentent d'évaluer ses impacts à travers le contrôle du respect des principes généraux tels que le prix juste, la prime sociale et le préfinancement. Dans ce contexte, d'autres auteurs ont déjà souligné l'importance de la dimension territoriale du cadre institutionnel dans lequel les effets du CE sont observables (Carimentrand, 2019b; Rolland, 2019). Dans cette perspective, cette recherche a pu montrer que les normes et les institutions à l'échelle d'un territoire permettent non seulement de favoriser - ou au contraire - bloquer la réalisation des objectifs du CE, mais aussi de définir les normes par rapport auxquelles les effets doivent être évalués.

3.2. Discussion méthodologique : dépasser les limites de l'étude de cas, contextualisation et justification du choix

Un intérêt méthodologique particulier de notre recherche réside dans la contextualisation de l'étude de cas par une recherche quantitative. Si les auteurs partisans de l'étude de cas (Yin, 2015) ignorent l'importance de la justification des cas étudiés, cette recherche a pu montrer que la contextualisation de l'étude de cas par une approche quantitative a permis d'améliorer la validité scientifique externe de ses résultats.

Si la majorité des démarches se limitent à contextualiser la recherche dans son environnement externe à travers des études qualitatives tels que les entretiens et les focus groups, la nature de la recherche et les objectifs qui lui sont fixés ont fortement conditionné notre démarche de l'étude de cas longitudinale vers une contextualisation par enquête par questionnaire complétée par des entretiens avec les acteurs locaux afin d'évaluer la situation du CE dans les coopératives de production de l'huile d'argane. Ceci a permis de justifier le choix et la représentativité des cas étudiés par rapport à l'ensemble des coopératives d'argane d'une part, et par rapport aux coopératives du CE d'autre part. En permettant de comprendre mieux l'implication des coopératives dans le territoire, ces résultats ont aussi mis en exergue le fait que seules des

coopératives riches et anciennes peuvent accéder au CE. Ce résultat justifie le choix de notre cas, mais il ouvre aussi une discussion sur le devenir des petites coopératives récentes, qui vient enrichir et compléter notre réflexion sur les PP et leur devenir. Dans cette optique, le modèle proposé (fig.xx) qui croise l'approche managériale et l'approche territoriale, a déjà permis d'anticiper le problème éthique provoqué par les évolutions des consommateurs. En conformité avec le caractère évolutif du territoire, d'une part, et de la certification, d'autre part, il n'est cependant pas définitif. Cette recherche étant intimement liée aux besoins et aux évolutions des acteurs du territoire, le modèle pourra dans un premier temps être utilisé comme outil de communication auprès des différents acteurs du territoire, notamment dans le contexte de l'émergence des femmes non adhérentes des coopératives comme PP du CE. Il pourra ensuite évoluer en fonction de la transformation des relations des acteurs sur le territoire, ainsi que des recherches à venir sur le rôle des négociants et des entreprises capitalistes, d'une part, et sur les petites coopératives qui se créent (sous-catégorie de marginalisés, PP en émergence ?), d'autre part.

4. Limites et perspectives de la recherche

La plupart des certifications CE concerne l'huile d'argane, toutefois d'autres organisations autres que les coopératives sont aussi certifiées sur le territoire de l'arganier. Si cette recherche a exploré d'une manière approfondie la réalité de la participation et la prise en compte des intérêts des femmes productrices d'huile d'argane dans la gouvernance des coopératives certifiées, elle n'a pas inclus dans son périmètre les autres entreprises capitalistes qui sont aussi certifiées selon la première certification de Fair for life. Ces entreprises sont des grandes entreprises internationales qui accaparent une grande part de marché de l'huile d'argane à l'export.

Il semble ainsi que la diversité des organisations du CE du Sud s'articule autour de deux pôles majeurs : celui des organisations de l'économie sociale et solidaire, principalement les coopératives, et celui des entreprises privées à but lucratif. Cette dichotomie dans la filière de l'argane certifiée reflète d'ailleurs la tension historique inhérente au CE entre les objectifs éthiques (et sociaux) et la logique économique ou commerciale qui doit permettre la réalisation de ces objectifs (Gendron & Ballet, 2011; Huybrechts et al., 2017b).

Bien qu'ils aient permis d'étudier les tensions entre les approches économique et sociale dans les coopératives certifiées, les résultats de cette recherche méritent d'être comparés avec la

réalité de la prise en compte des groupes marginalisés dans les entreprises privées. Si les coopératives et le CE se fondent sur des principes complémentaires en faveur des petits producteurs et travailleurs marginalisés, on se demande par quels mécanismes les entreprises privées contribuent à améliorer la situation de cette catégorie ?

De même, le modèle proposé ne développe pas le rôle des petits producteurs dans les instances des organismes de certification, ni le rôle qu'ils pourraient jouer dans d'autres instances. Toutefois, ces deux principales limites de notre recherche peuvent se transformer en perspectives de recherche futures dans le territoire de l'arganier :

- L'étude comparative de l'évaluation de la certification CE dans la filière d'argane :
 - o Quelles différences entre la gouvernance des entreprises capitalistes et celle des coopératives certifiées CE ?
 - o Comment les entreprises certifiées CE contribuent-elles à améliorer la situation des « petits producteurs et travailleurs marginalisés » (sachant que l'on a montré que cette catégorie était hétérogène) ?
- La relation entre la participation des petits producteurs dans la gouvernance des organismes certificateurs et la prise en compte de leurs attentes dans la gouvernance de leurs organisations : la représentativité des petits producteurs dans la gouvernance de l'organisme certificateur améliore-t-elle la prise en compte de leurs attentes par la certification ?

Aussi, cette recherche peut constituer une base de développement de recherches en gestion dans le domaine du CE, car elle a fourni de nouvelles connaissances sur la situation du CE dans les coopératives d'argane.

Si des chercheurs ont des difficultés à accéder au terrain du fait du manque de données suffisantes sur les organisations certifiées CE, cette recherche peut leur faciliter l'accès afin de développer d'autres projets de recherche sur le CE et le développement durable.

Bibliographie

- Abarca-Orozco, S. J. (2015). *Production and marketing innovations in Fair Trade and organic coffee cooperatives in the Córdoba-Huatusco corridor in Veracruz, Mexico* (p. 8052043) [Doctor of Philosophy, Iowa State University, Digital Repository].
- Abdelgawad, W. (2003). Le commerce équitable et la société civile internationale : Une chance pour la mondialisation d'un droit de l'économie solidaire. *Revue internationale de droit économique*, t. XVII, 2(2), 197. <https://doi.org/10.3917/ride.172.0197>
- Abdelgawad, W. (2006). Le commerce équitable : L'éthique de l'économie solidaire. *L'éthique dans les relations économiques internationales*. L'éthique dans les relations économiques internationales, Bruxelles, Belgique. (halshs-00109281).
- Abdelgawad, W. (2007). Point de vue. La reconnaissance du commerce équitable en droit français : une victoire pour la société civile internationale ? *Revue internationale de droit économique*, t. XXI, 4(4), 471-491. Cairn.info.
- Acquier, A., & Gond, J.-P. (2006). Les enjeux théoriques de la marchandisation de la responsabilité sociale de l'entreprise. *Gestion*, 31(2), 83-91. Cairn.info.
- Agle, B. R., Donaldson, T., Freeman, R. E., Jensen, M. C., Mitchell, R. K., & Wood, D. J. (2008). Dialogue : Toward Superior Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, 18(2), 153-190. <https://doi.org/10.5840/beq200818214>
- Agone. (2020, avril 29). *Huile d'argan : Des souks de montagne au marché mondial* [Text]. https://blog.agone.org/post/2020/04/29/Maroc_2
- Ahrouch, S. (2011). Les coopératives au Maroc : Enjeux et évolutions. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 322, 23. <https://doi.org/10.7202/1020728ar>
- Ahrouch, S., & Ben Ali, F. (2016). L'évaluation de la performance des coopératives : Cas de la coopérative tighanimine de production de l'huile d'argane. *Reveu Marocaine des coopératives (REMACOOP)*, 6.
- Ait Elhaj, D., & Bounar, A. (2016). *La contribution des coopératives dans la promotion territoriale au Maroc : Cas des coopératives safranières de la zone de Taznakhte*.
- Alami, A. (2012). Editorial : 50 ans au service des coopératives. *Revue Marocaine des Coopératives*, 2.
- Ali, M. A. (2015a). Stakeholder Saliency for Stakeholder Firms : An Attempt to Reframe an Important Heuristic Device. *Journal of Business Ethics*, 144(1), 153-168. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2819-6>
- Ali, M. A. (2015b). Stakeholder Saliency for Stakeholder Firms : An Attempt to Reframe an Important Heuristic Device. *Journal of Business Ethics*, 144(1), 153-168. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2819-6>
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Chapitre 1. Fondements épistémologiques de la recherche. In *Méthodes de recherche en management: Vol. 4e éd.* (p. 14-46). Dunod; Cairn.info. <https://www.cairn.info/methodes-de-recherche-en-management--9782100711093-p-14.htm>
- Alliance Coopérative Internationale. (2020). *Qu'est-ce qu'une coopérative ? | ICA*. <https://www.ica.coop/en/cooperatives/what-is-a-cooperative>
- Alphandéry, P. (2012). *Normaliser au nom du développement durable*. Éditions Quae. <http://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=3398749>
- Anderson, M. (2015). International Trade Unionism : Labour Solidarity? In M. Anderson, *A History of Fair Trade in Contemporary Britain* (p. 86-107). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9781137313300_5

- Andines. (2020a). *28 ans déjà ! Histoire... - Andines*. <http://www.andines.com/-28-ans-deja-Histoire->
- Andines. (2020b). *Le Système d'analyse des filières, de Minga—Andines*. <http://www.andines.com/spip.php?article767>
- Andriof, J. (Éd.). (2002). *Theory, responsibility and engagement*. Greenleaf.
- Angeon, V., Aznar, O., Barbier, R., Bertrand, F., Blanquart, C., Boidin, B., Boutaud, A., Brullot, S., Cabanes, P.-A., Calvo-Mendieta, I., Carbone, V., Caron, A., Chautard, G., Combe, H., Criqui, P., Curtil, O., Depret, M.-H., Dufumier, M., Emelianoff, C., ... Zuindeau, B. (2017). *Développement durable et territoire : Nouvelle édition originale*. Presses universitaires du Septentrion. <http://books.openedition.org/septentrion/15373>
- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Arnould, E. J., Plastina, A., & Ball, D. (2009). Does Fair Trade Deliver on Its Core Value Proposition? Effects on Income, Educational Attainment, and Health in Three Countries. *Journal of Public Policy & Marketing*, 28(2), 186-201. <https://doi.org/10.1509/jppm.28.2.186>
- Artisans du Monde. (2014). *Artisans du Monde : Vers un retrait du label FTI-Max Havelaar*. https://www.artisansdumonde.org/images/actu/Artisans_du_Monde__vers_un_retrait_du_label_FTI-Max_Havelaar_Communicu%C3%A9_de_presse.pdf
- Asher, C. C., Mahoney, J. M., & Mahoney, J. T. (2005). Towards a Property Rights Foundation for a Stakeholder Theory of the Firm. *Journal of Management & Governance*, 9(1), 5-32. <https://doi.org/10.1007/s10997-005-1570-2>
- Atti, G., Galantini, V., & Sartor, M. (2019). 2. Stakeholder Management. In M. Sartor & G. Orzes (Éds.), *Quality Management : Tools, Methods, and Standards* (p. 23-34). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78769-801-720191002>
- Aubert, P.-M., Leroy, M., Nicolle, S., & Elouarti, A. (2015). *Essor du privé dans la filière « argan » : Dynamiques socio-économiques et conséquences écologiques* [Rapport de stage collectif du Mastère spécialisé « Forêt, Nature et Société »]. Agroparitech. https://www.researchgate.net/publication/313650631_Essor_du_privé_dans_la_filiere_argan_Dynamiques_socio-economiques_et_consequences_ecologiques/citations
- Audebrand, L. K., & Iacobus, A. (2008). Avoiding Potential Traps in Fair Trade Marketing : A Social Representation Perspective. *Journal of Strategic Marketing*, 16(1), 3-19. <https://doi.org/10.1080/09652540701794379>
- Audebrand, L. K., & Pauchant, T. C. (2008a). Commerce équitable : Sa contribution à l'éthique des affaires. *Gestion*, 33(1), 41. <https://doi.org/10.3917/riges.331.0041>
- Audebrand, L. K., & Pauchant, T. C. (2008b). Commerce équitable : Sa contribution à l'éthique des affaires. *Gestion*, 33(1), 41. <https://doi.org/10.3917/riges.331.0041>
- Audet, R. (2011). *Le Sud global et les nouvelles figures de l'équité à l'OMC*. 8(2).
- Azenfar, A., & Mahfoudi, M. (2015). Système coopératif en arganeraie : De la genèse vers la professionnalisation. *Reveu Marocaine des coopératives (REMACOOP)*, 5.
- Bacon, C. (2005a). Confronting the Coffee Crisis : Can Fair Trade, Organic, and Specialty Coffees Reduce Small-Scale Farmer Vulnerability in Northern Nicaragua? *World Development*, 33(3), 497-511. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2004.10.002>
- Bacon, C. (2005b). Confronting the Coffee Crisis : Can Fair Trade, Organic, and Specialty Coffees Reduce Small-Scale Farmer Vulnerability in Northern Nicaragua? *World Development*, 33(3), 497-511. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2004.10.002>
- Bacon, C. M. (2010). Who decides what is fair in fair trade? The agri-environmental governance of standards, access, and price. *The Journal of Peasant Studies*, 37(1), 111-147. <https://doi.org/10.1080/03066150903498796>

- Bacon, C. M., Ernesto Méndez, V., Gómez, M. E. F., Stuart, D., & Flores, S. R. D. (2008). Are Sustainable Coffee Certifications Enough to Secure Farmer Livelihoods? The Millennium Development Goals and Nicaragua's Fair Trade Cooperatives. *Globalizations*, 5(2), 259-274. <https://doi.org/10.1080/14747730802057688>
- Balineau, G. (2010). *Le commerce équitable : Un outil de développement ?* Université'Auvergne-Clermont-Ferrand I.
- Balineau, G., Brugvin, T., Coulibaly, M., & Matringe-Sok, B. (2012). Certification. In V. Blanchet & A. Carimentrand, *Dictionnaire du commerce équitable* (p. 25). Editions Quæ. <https://doi.org/10.3917/quae.blanc.2012.01.0025>
- Balineau, G., & Dufeu, I. (2012). Le système Fairtrade : Une garantie pour les consommateurs ? *Mondes en développement*, n°160(4), 11. <https://doi.org/10.3917/med.160.0011>
- Ballet, J., & Carimentrand, A. (2014a). Commerce équitable et éthique : Pour une défense des filières labellisées. *Mondes en développement*, 168(4), 77-86. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/med.168.0077>
- Ballet, J., & Carimentrand, A. (2014b). Commerce équitable et éthique : Pour une défense des filières labellisées. *Mondes en développement*, n° 168(4), 77-86.
- Ballet, J., & Carimentrand, A. (2019). Le mouvement des villes équitables entre militantisme et certification éthique des lieux. *Éthique publique*, vol. 21, n° 1. <https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.4449>
- Ballet, J., & Pouchain, D. (2015). Fair Trade and justice : A comment on Walton and Deneulin. *Third World Quarterly*, 36(8), 1421-1436. <https://doi.org/10.1080/01436597.2015.1042968>
- Ballet, J., Renard, M.-C., & Carimentrand, A. (2012). Introduction : Quelle certification pour le commerce équitable ? *Mondes en développement*, n°160(4), 7. <https://doi.org/10.3917/med.160.0007>
- Banerjee, S. B. (2000). Whose Land Is It Anyway? National Interest, Indigenous Stakeholders, and Colonial Discourses: The Case of the Jabiluka Uranium Mine. *Organization & Environment*, 13(1), 3-38. <https://doi.org/10.1177/1086026600131001>
- Bardin, L. (2013a). Chapitre II. Définition et rapport avec les autres sciences. In *L'analyse de contenu* (p. 30-51). Presses Universitaires de France; Cairn.info. <https://www.cairn.info/l-analyse-de-contenu--9782130627906-p-30.htm>
- Bardin, L. (2013b). Chapitre premier. Organisation de l'analyse. In *L'analyse de contenu* (p. 125-133). Presses Universitaires de France; Cairn.info. <https://www.cairn.info/l-analyse-de-contenu--9782130627906-p-125.htm>
- Bassett, T. J. (2010). Slim pickings : Fairtrade cotton in West Africa. *Geoforum*, 41(1), 44-55. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2009.03.002>
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.893615>
- Baudoin, E., & Wacheux, F. (2010). *Facteurs de suivi et apprentissages individuels des salariés dans des parcours e-learning : Quatre études de cas chez un constructeur automobile*. <https://books.google.co.ma/books?id=U5esmwEACAAJ>
- Becchetti, L., & Costantino, M. (2008). The Effects of Fair Trade on Affiliated Producers : An Impact Analysis on Kenyan Farmers. *World Development*, 36(5), 823-842.
- Becchetti, L., & Huybrechts, B. (2008). The Dynamics of Fair Trade as a Mixed-form Market. *Journal of Business Ethics*, 81(4), 733-750. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9544-8>
- Benbihi, L., Marchais-Roubelat, A., & Bourma, K. (2019). Évaluer les capacités transformatives du commerce équitable. Le cas du territoire de l'arganier. *Communication, Organisation, Société du Savoir et Information*, n° 7.
- Benbihi, L., Marchais-Roubelat, A., & Bourma, K. (2020). Évaluer les capacités transformatives du commerce équitable. Le cas du territoire de l'arganier. *Revue COSSI*, n° 7-2019 [en ligne].

<https://revue-cossi.info/numeros/n-7-2019-durabilite-et-transformation-des-organisations-paradoxes-et-perspectives/768-evaluer-les-capacites-transformationnelles-du-commerce-equitable-le-cas-du-territoire-de-l-arganier-lahcen-benbihi-anne-marchais-roubelat-et-khalid-bourma>

- Benmahane, M., & Rabhi, D. (2015). Les coopératives marocaines : Quels outils de gestion pour une meilleure performance ? *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 11(3), 615-622.
- Bennett, E. A. (2012). A Short History of Fairtrade Certification Governance. In *The Processes and Practices of Fair Trade : Trust, Ethics and Governance* (1st Edition, by Brigitte Granville and Janet Dine, p. 376).
- Bennett, E. A. (2016a). Constructing Private Governance : The Rise and Evolution of Forest, Coffee, and Fisheries Certification. By Graeme Auld. New Haven: Yale University Press, 2014. 352p. \$30.00. *Perspectives on Politics*, 14(2), 591-592. <https://doi.org/10.1017/S1537592716000888>
- Bennett, E. A. (2016b). Governance, legitimacy, and stakeholder balance : Lessons from Fairtrade International. *Social Enterprise Journal*, 12(3), 322-346. <https://doi.org/10.1108/SEJ-08-2016-0038>
- Bennett, E. A. (2016c). Governance, legitimacy, and stakeholder balance : Lessons from Fairtrade International. *Social Enterprise Journal*, 12(3), 322-346. <https://doi.org/10.1108/SEJ-08-2016-0038>
- Bennett, E. A. (2017). Who Governs Socially-Oriented Voluntary Sustainability Standards? Not the Producers of Certified Products. *World Development*, 91, 53-69.
- Bennett, E. A. (2018a). Voluntary Sustainability Standards : A Squandered Opportunity to Improve Workers' Wages: Voluntary Sustainability Standards and Workers' Wages. *Sustainable Development*, 26(1), 65-82. <https://doi.org/10.1002/sd.1691>
- Bennett, E. A. (2018b). Extending ethical consumerism theory to semi-legal sectors : Insights from recreational cannabis. *Agriculture and Human Values*, 35(2), 295-317. <https://doi.org/10.1007/s10460-017-9822-8>
- Bennett, E. A. (2020). The Global Fair Trade Movement : For Whom, By Whom, How, and What Next. In K. Legun, J. Keller, M. Bell, & M. Carolan (Éds.), *The Cambridge Handbook of Environmental Sociology* (1^{re} éd., p. 459-477). Cambridge University Press.
- Bennett, E. A., STOLL, J., & CARIMENTRAND, A. (2020). *Guide international des labels de commerce équitable*. <https://www.commerceequitable.org/wp-content/uploads/guide-pratique-labels-2015.pdf>
- Berle, A. A. (1932). For Whom Corporate Managers Are Trustees : A Note. *Harvard Law Review*, 45(8), 1365. <https://doi.org/10.2307/1331920>
- Berle, A. A., & Means, G. (1932). The Modern Corporation and the Private Property. *McMillan, New York*.
- Bertrand, J.-M. (2009). À propos de la Rhétorique d'Aristote (I, 1373b 1-1374b 23), analyse du processus judiciaire. IV. Épieikeia. *Cahiers du Centre Gustave Glotz*, 20(1), 7-27. <https://doi.org/10.3406/ccgg.2009.1688>
- Bisaillon, V., Gendron, C., & Turcotte, M.-F. (2006). Commerce équitable comme vecteur de développement durable ? *Nouvelles pratiques sociales*, 18(1), 73-89. <https://doi.org/10.7202/012197ar>
- Bitektine, A. (2011). Toward a Theory of Social Judgments of Organizations : The Case of Legitimacy, Reputation, and Status. *Academy of Management Review*, 36(1), 151-179.
- Blanchet, V. (2013). *Le commerce équitable à l'épreuve de la mode : Le rôle de la critique dans la formation des marchés Vivien*. Université Paris-Dauphine.
- Blanchet, V., & Carimentrand, A. (2012). *Dictionnaire du commerce équitable*. Editions Quæ.
- Boidin, B., Boujrouf, S., Ait Errays, N., & Benkhallouk, M. (2016). La filière « huile d'argan » au Maroc : Construction, enjeux et perspectives. In *Les terroirs au Sud, vers un nouveau modèle ? : Une expérience marocaine* (p. 271-289).
- Bonneveux, E., & Saulquin, J.-Y. (2009). L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial. *Management & Avenir*, 23(3), 170-186. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/mav.023.0170>

- Boquet, R., Mendez, A., Mothe, C., & Bardet, M. (2009). Pôles de compétitivité constitués de PME : Quelle gouvernance pour quelle performance ? *Management & Avenir*, 25(5), 227.
- Bories-Azeau, I., & Loubès, A. (2013). L'évaluation des dispositifs de GPEC à l'échelle territoriale : Vers un renouvellement des pratiques ? *Management & Avenir*, 59(1), 157-175. Cairn.info.
- Bouchafra, M. (2011). Le secteur coopératif marocain durant les cinq dernières années : Une dynamique à soutenir. *Reveu Marocaine des coopératives (REMACOOP)*, 1.
- Bouchafra, M. (2012). les coopératives : Une forte pénétration territoriale. *Reveu Marocaine des coopératives (REMACOOP)*, 3.
- Bouglet, J., & Joffre, O. (2018). Les priorités du dirigeant face à ses parties prenantes : L'apport d'une approche centrée sur les attentes. *Management international*, 20(1), 12-25.
- Bouglet, J., Joffre, O., & Simon, E. (2011). Innovation et développement sociétal : Des interactions durables ? *Gestion 2000*, 28(2), 19. <https://doi.org/10.3917/g2000.282.0019>
- Boukhalfa, B., & Mostaghfir, M. (2015). *Economie Sociale et Solidaire : Un levier pour une croissance inclusive* (N° 19/2015). Conseil Economique, Social et Environnemental. www.cese.ma
- Brenner, S. N. (1995). Stakeholder theory of the firm : Its consistency with current management techniques. *J. Näsi (Ed.), Understanding stakeholder thinking*, 75-96.
- Brenner, S. N., Cochran, P., & International Association for Business and Society. (1991). The Stakeholder Theory of the Firm : Implications for Business and Society Theory and Research. *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 2, 897-933. <https://doi.org/10.5840/iabsproc1991235>
- Brenner, S. N., & Monalder, E. A. (1977). Is the ethics of business changing? *Harvard Business fleviue*, 58(1), 54-85.
- Briec, L., & Mandard, M. (2016). L'échec de la certification forestière. Le cas de la certification FSC examiné au travers de la sociologie de la traduction. *Mondes en développement*, n° 173(1), 63. <https://doi.org/10.3917/med.173.0063>
- Brugvin, T., & Pons, B.-J. (2012). Histoire. In V. Blanchet & A. Carimentrand, *Dictionnaire du commerce équitable* (p. 147). Editions Quæ. <https://doi.org/10.3917/quae.blanc.2012.01.0147>
- Brunner, T. A. (2014). Applying neutralization theory to fair trade buying behaviour : Neutralization and fair trade. *International Journal of Consumer Studies*, 38(2), 200-206.
- Brunsson. (2007). *The consequences of decision-making* (Oxford University Press).
- Brunsson, N. (1993). The necessary hypocrisy. *The International Executive*, 35(1), 1-9.
- Bucolo, E. (2003). Le commerce équitable. *Hermès, La Revue*, 36(2), 109-118. Cairn.info.
- Buisson, M.-L. (2008). Légitimité et sciences de gestion : État des lieux et perspectives. *Humanisme et Entreprise*, 289(4), 29-57. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/hume.289.0029>
- Burkhardt, K., Fernandez-Ruvalcaba, M., Sangué-Fotso, R., & Pigé, B. (2015). Territoire, parties prenantes et représentation comptable de la performance. *Prospective et stratégie, Numéro6*(6), 149. <https://doi.org/10.3917/pstrat.006.0149>
- Butler, C., & Adamowski, J. (2015). Empowering marginalized communities in water resources management : Addressing inequitable practices in Participatory Model Building. *Journal of Environmental Management*, 153, 153-162. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2015.02.010>
- caillat, sophie. (2016, novembre 18). Commerce équitable : Le label Max Havelaar « au bord de l'implosion ». *L'Obs*. <https://www.nouvelobs.com/rue89/rue89-economie/20140618.RUE4460/commerce-equitable-le-label-max-havelaar-au-bord-de-l-implosion.html>
- Calmé, I., & Bonneveux, E. (2015). Implication d'un réseau professionnel de PME et diffusion d'une action collective de RSE. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 16(2), 18-36. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/rimhe.016.0018>

- Campbell, C. L., Heinrich, D., & Schoenmüller, V. (2015). Consumers' reaction to fair trade motivated price increases. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 24, 79-84. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.02.005>
- Carbonnel, A., & Philippe-Dussine, M.-P. (2013). Gouvernance des territoires pour un développement durable : Une analyse en termes de jeu et d'identité. *Management & Avenir*, 59(1), 139-156. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/mav.059.0139>
- Carimentrand, A. (2009). La difficile prise en compte des inégalités socioéconomiques par le commerce équitable : Le cas du quinoa andin. *Ethics and Economics*, 6(2).
- Carimentrand, A. (2019a). *Commerce équitable : Entre amplification et instrumentalisation*.
- Carimentrand, A. (2019b). Introduction : Les nouveaux habits du commerce équitable, entre fragmentation et affirmation. *Revue internationale des études du développement*, 240(4), 7-27.
- Carroll, A. B., & Nasi, J. (1997). Understanding Stakeholder Thinking : Themes from a Finnish Conference. *Business Ethics: A European Review*, 6(1), 46-51. <https://doi.org/10.1111/1467-8608.00047>
- Chabaud, D., & Maurand-Valet, A. (2016). Territoire, gouvernance et acteurs : 10 ans après les pôles de compétitivité. *Gestion 2000*, 33(2-3), 5-14. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/g2000.332.0005>
- Chakib, A. (2013). *Projet de recherche en filière Argan* [Programme Gouvernance des Entreprises et Organisations du Développement Durable].
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory a practical guide through qualitative analysis*. Sage. <http://public.ebib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=585415>
- Charouf, Z. (2007, avril). *20 ans de recherche-action pour faire de l'arganier un levier du développement durable du milieu rural marocain*. colloque international « L'Arganier : Levier de développement humain du milieu rural marocain », Faculté des Sciences, Université Mohammed V-Agdal, Rabat.
- Charreaux, G. (2007). La valeur partenariale : Vers une mesure opérationnelle... *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 13(1), 7. <https://doi.org/10.3917/cca.131.0007>
- Charreaux, G., & Desbrières, P. (1998). Gouvernance des entreprises : Valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 1, n° 2, p. 57-88, juin 1998. *Finance Contrôle Stratégie*, 1(2), 57-88.
- Charreire-Petit, S., & Durieux, F. (2014). Chapitre 3. Explorer et tester : Les deux voies de la recherche. In *Méthodes de recherche en management: Vol. 4e éd.* (p. 76-104). Dunod; Cairn.info. <https://www.cairn.info/methodes-de-recherche-en-management--9782100711093-p-76.htm>
- Chohin-Kuper, A., & Kemmoun, H. (2010). De la théorie à la pratique : Le commerce équitable de l'huile d'olive au Maroc. *Cahiers Agricultures*, 19(s1), 017-022.
- Clark, A. D. (2016). Handbook of Research on Fair Trade by Laura T. Raynolds and Elizabeth A. Bennett (Eds.) : Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited, 2015. *Human Rights Review*, 17(3), 397-398. <https://doi.org/10.1007/s12142-016-0419-1>
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Clarkson, M. B. E. (1991). Defining, evaluating, and managing corporate social performance : A stakeholder management model. In J. E. Post (Ed.), *Aeseorch in corporate social performance and policy* : 331-358. Greenwich, CT: JAI Press. *J. E. Post (Ed.), Aeseorch in corporate social performance and policy*, 331-358.
- Coopératives féminines : 2.677 Groupements et plus de 40.000 adhérentes en activité. (s. d.). *Aujourd'hui le Maroc*. Consulté 1 juin 2020, à l'adresse <https://aujourd'hui.ma/economique/cooperatives-feminines-2-677-groupements-et-plus-de-40-000-adherentes-en-activite>
- Coulibaly-Ballet, M. (2019). Engagement éthique et certification sur le marché du commerce équitable : Le cas de la certification Fairtrade en Côte d'Ivoire. *Éthique publique*, vol. 21, n° 1. <https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.4481>

- Cournac, A. (2013). *La responsabilité sociale de l'entreprise multinationale à l'égard de ses territoires d'implantation*. Université de Pau et des Pays de l'Adour.
- Cournac, A. (2018). De la différenciation des pratiques de RSE de l'entreprise multinationale à l'égard de ses territoires d'implantation. *Management international*, 19(4), 155-167. <https://doi.org/10.7202/1043083ar>
- Coutrot, T. (2007). À propos du commerce équitable : Les coulisses d'un pamphlet. *Mouvements*, 49(1), 186. <https://doi.org/10.3917/mouv.049.0186>
- Crowell, E., & Reed, D. (2009). Fair Trade : A Model for International Co-operation Among Co-operatives? In *Co-operatives in a Global Economy : The Challenges of Co-operation Across Borders* (1^{re} éd., p. 141-177). Cambridge Scholars Publishing.
- Dahl, R. A. (1957). Decision-Making in a Democracy : The Supreme Court as a National Policy-Maker. *Behavioral Science*, 2(3), 201-215.
- Dahl, R. A. (2007). The concept of power. *Behavioral Science*, 2(3), 201-215. <https://doi.org/10.1002/bs.3830020303>
- Damak Ayadi, S., & Pesqueux, Y. (2003). *La théorie des parties prenantes en perspective* », papier présenté lors de la journée Développement durable et entreprise, organisée par l'AIMS à Angers, 15 mai. La journée Développement durable et entreprise, l'AIMS, Angers.
- Dameron-Fonquernie, S. (1992). *Génération de la coopération dans l'organisation, le cas d'équipe projet* [Thèse en sciences de gestion]. Université Paris Dauphine.
- Dammert, A. C., & Mohan, S. (2015a). A SURVEY OF THE ECONOMICS OF FAIR TRADE : THE ECONOMICS OF FAIR TRADE. *Journal of Economic Surveys*, 29(5), 855-868. <https://doi.org/10.1111/joes.12091>
- Dammert, A. C., & Mohan, S. (2015b). A SURVEY OF THE ECONOMICS OF FAIR TRADE : THE ECONOMICS OF FAIR TRADE. *Journal of Economic Surveys*, 29(5), 855-868. <https://doi.org/10.1111/joes.12091>
- Defélix, C., Dégruel, M., Le Boulaire, M., & Retour, D. (2013). Élargir la gestion des ressources humaines aux dimensions du territoire : Quelles réalités derrière les discours ? *Management & Avenir*, 59(1), 120-138. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/mav.059.0120>
- de Ferran, F., Labbé-Pinlon, B., Lombart, C., & Louis, D. (2014a). Des promotions-prix sur des produits équitables en GMS : Comment réagissent les consommateurs ? *Management & Avenir*, 70(4), 77. <https://doi.org/10.3917/mav.070.0077>
- de Ferran, F., Labbé-Pinlon, B., Lombart, C., & Louis, D. (2014b). Stratégie d'implantation des produits équitables en GMS. *Décisions Marketing*, 75, 41-63. <https://doi.org/10.7193/dm.075.41.63>
- Deschenaux, F., & Bourdon, S. (2007). *Guide d'introduction au logiciel QSR NVivo*.
- Desjardins, M.-C. (2013). *CONTRIBUTION À L'ANALYSE CRITIQUE DE LA CERTIFICATION DU COMMERCE ÉQUITABLE DEPUIS UNE PERSPECTIVE JURIDIQUE: L'exemple du secteur viticole* [Thèse]. Université Laval Québec, Canada et Université Montesquieu-Bordeaux IV, Bordeaux, France.
- Develtere, P., Pollet, I., Wanyama, F., International Labour Office, International Labour Organization, & World Bank Institute (Éds.). (2008). *Cooperating out of poverty : The renaissance of the African cooperative movement*. ILO.
- Diaz Pedregal, V. (2006). Le commerce équitable : Un des maillons du développement durable ? *Développement durable et territoires, Dossier 5*. <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.1644>
- Diaz Pedregal, V. (2007). *LE COMMERCE ÉQUITABLE OU LA JUSTE REPARTITION. CRITIQUE DU SYSTEME DE PRODUCTION ET DE DISTRIBUTION ÉQUITABLE A TRAVERS L'EXEMPLE DES ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS DE CAFE EN EQUATEUR, PEROU ET BOLIVIE*. Université de Lille.

- Diaz-Pedregal, V. (2006). Le commerce équitable est-il juste ? In M. Humbert & A. Caillé (Éds.), *La démocratie au péril de l'économie* (p. 247-261). Presses universitaires de Rennes.
<https://doi.org/10.4000/books.pur.53763>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147.
- Dodd, E. M. (1932). For Whom Are Corporate Managers Trustees? *Harvard Law Review*, 45(7), 1145.
<https://doi.org/10.2307/1331697>
- Dodd, E. M. (1935). Is Effective Enforcement of the Fiduciary Duties of Corporate Managers Practicable? *The University of Chicago Law Review*, 2(2), 194. <https://doi.org/10.2307/1596471>
- Dolan, C. S. (2010). Virtual moralities : The mainstreaming of Fairtrade in Kenyan tea fields. *Geoforum*, 41(1), 33-43. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2009.01.002>
- Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1994). Toward A Unified Conception Of Business Ethics : Integrative Social Contracts Theory. *Academy of Management Review*, 19(2), 252-284.
<https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410210749>
- Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1999). *Ties that bind : A social contracts approach to business ethics*. Harvard Business School Press.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
<https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- Donovan, J., & Poole, N. (2014). Changing asset endowments and smallholder participation in higher value markets : Evidence from certified coffee producers in Nicaragua. *Food Policy*, 44, 1-13.
<https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2013.09.010>
- Dontenwill, E. (2005). Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ? *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 211-212, 85-96. <https://doi.org/10.1051/larsg:2005008>
- Doussin, J.-P. (2011a). *Le commerce équitable*.
<http://ezproxy.usherbrooke.ca/login?url=http://www.cairn.info/le-commerce-equitable--9782130589242.htm>
- Doussin, J.-P. (2011b). Le commerce équitable « labellisé ». *Que sais-je?, 2e éd.*, 59-80.
- Dovergne, M. L. (2012). *Événements sportifs et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : Etude du comportement des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE. Thèse de Doctorat, Université Paris Sud*.
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational Legitimacy : Social Values and Organizational Behavior. *The Pacific Sociological Review*, 18(1), 122-136. <https://doi.org/10.2307/1388226>
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2007). Reaping relational rewards from corporate social responsibility : The role of competitive positioning. *International Journal of Research in Marketing*, 24(3), 224-241. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2007.01.001>
- Dubuisson-Quellier, S. (2018). Chapitre 3. Consommation et justice sociale. In *La consommation engagée: Vol. 2e éd.* (p. 51-75). Presses de Sciences Po; Cairn.info. <https://www.cairn.info/la-consommation-engagee--9782724622157-p-51.htm>
- Durochat, E., STOLL, J., FROIS, S., SELVARADJ, S., LINDGREN, K., GEFFNER, D., CARIMENTRAND, A., PERNIN, J.-L., DUFEU, I., MALANDAIN, E., & SMITH, A. (2015). *Guide international des labels de commerce équitable*. <https://www.commerceequitable.org/wp-content/uploads/guide-pratique-labels-2015.pdf>
- Eberhard Harribey, L., & Cardebat, J.-M. (2013). L'évolution de la perception du développement territorial durable dans les PME françaises permet-elle un renouvellement de la gouvernance territoriale ? Une réponse à partir de deux enquêtes. *Management & Avenir*, 59(1), 102-119. Cairn.info.
<https://doi.org/10.3917/mav.059.0102>

- Edward Freeman, R., & Evan, W. M. (1990). Corporate governance : A stakeholder interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, 19(4), 337-359. [https://doi.org/10.1016/0090-5720\(90\)90022-Y](https://doi.org/10.1016/0090-5720(90)90022-Y)
- Eesley, C., & Lenox, M. J. (2006). Firm responses to secondary stakeholder action. *Strategic Management Journal*, 27(8), 765-781. <https://doi.org/10.1002/smj.536>
- El Abboubi, M. (2013). Comment identifier les parties prenantes dans une certification RSE ? *Management international*, 17(2), 48-62. <https://doi.org/10.7202/1015400ar>
- El Bakkouri, B., Souaf, M., & Elwazani, Y. (2016). Etude De La Pertinence Des IG Comme Outil De Différenciation Des Produits De Terroir : CAS DE L'IGP Argane Dans La Ville d'Agadir Et Regions. *European Scientific Journal, ESJ*, 12(31), 207.
- El Gazzar, A., Hasnaoui, R., & Taoufik, B. (2018). L'entrepreneuriat d'intérêt collectif au service de développement durable au Maroc : Cas des coopératives féminines arganières de la province d'Essaouira. *Repères et Perspectives Economiques*, 2(1), 56-74.
- Elghiat, R. (2011). Les Coopératives de femmes au Maroc : Etat des lieux. *Reveu Marocaine des coopératives (REMACOOP)*, 1.
- Elghiat, R., & Benouicha, M. (2012). Les coopératives d'argane Promotion sociale et réconciliation avec l'environnement. *Reveu Marocaine des coopératives (REMACOOP)*, 1.
- Elkandoussi, F., & Omari, S. (2011). *Le marketing des produits du terroir au service du développement régional durable : Cas des produits d'argane des coopératives de la région Souss-Massa-Drâa*. 271-279.
- Etzioni, A. (1964). On self-encapsulating conflicts. *Journal of Conflict Resolution*, 8(3), 242-255. <https://doi.org/10.1177/002200276400800303>
- Evan, W. M., & Freeman, R. E. (1993). A stakeholder theory of the modern corporation : A kantian analysis. *Tom L. Beauchamp, Norman E. Bowie & Denis G. Arnold (Eds.), Ethical Theory and Business*, 4, 75-84.
- Fair for life. (2019). *Fair for life référentiel d'attestation pour le commerce équitable et les filières responsables*. https://www.fairforlife.org/client/fairforlife/file/Fair_for_Life/Standars/Fair_for_Life_Standard_FR.PDF
- Fair for life. (2020). *Fair for life référentiel d'attestation pour le commerce équitable et les filières responsables*. https://www.fairforlife.org/client/fairforlife/file/Fair_for_Life/Standars/Fair_for_Life_Standard_FR.PDF
- Fairtrade international. (2020). *Our general assembly and board*. Fairtrade International. <https://www.fairtrade.net/about/ga-and-board>
- Fairtrade International. (2021). *From food distribution to solar panels : Rethinking the day-to-day to navigate an ongoing crisis*. Fairtrade International. <https://www.fairtrade.net/news/from-food-distribution-to-solar-panels-rethinking-the-day-to-day-to-navigate-an-ongoing-crisis>
- FAO. (2018). *Investir dans l'action collective : Quelles opportunités pour les coopératives du secteur agro-alimentaire?*
- Faouzi, H. (2012). Impact des coopératives féminines sur la préservation et la valorisation de l'arganeraie : Cas de la coopérative Tafyoucht (confédération des Ait Baamrane, Anti-Atlas, Maroc). *Confins*, 14. <https://doi.org/10.4000/confins.7521>
- Faouzi, H. (2018). Les pratiques coutumières de gestion des ressources naturelles dans le contexte de la mondialisation économique : Cas de l'arganeraie marocaine. *Études caribéennes*, 41. <https://doi.org/10.4000/etudescaribeennes.13213>
- Fassin, Y. (2009). The Stakeholder Model Refined. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 113-135. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9677-4>

- Fassin, Y. (2012). Stakeholder Management, Reciprocity and Stakeholder Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 109(1), 83-96. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1381-8>
- Fath Allah, A. (2011). Eclairages sur le mouvement coopératif marocain, vol. 1, n° 9, 2011. *Revue Marocaine des Coopératives*, 1(9), 5-9.
- Ferrary, M., & Pesqueux, Y. (2004). 3. Éléments de théorie économique, parties prenantes et organisation en réseau. In *L'organisation en réseau, mythes et réalités* (p. 69-102). Presses Universitaires de France; Cairn.info. <https://www.cairn.info/l-organisation-en-reseau-mythes-et-realites--9782130542544-p-69.htm>
- Filippi, M., Frey, O., & Triboulet, P. (2007). *Mesures de l'ancrage des groupes d'entreprises. Une application aux groupes coopératifs agricoles français*. Huitième Rencontres de Théo Quant, Besançon.
- Fillol, C. (2006). *L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation : Études de cas chez EDF* [Thèse en sciences de gestion, Université Paris Dauphine]. fftetel-00160818f.
- Fraser, J., Fisher, E., & Arce, A. (2014). Reframing 'Crisis' in Fair Trade Coffee Production : Trajectories of Agrarian Change in Nicaragua: Reframing 'Crisis' in Fair Trade Coffee Production. *Journal of Agrarian Change*, 14(1), 52-73. <https://doi.org/10.1111/joac.12014>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Pitman. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
- Freeman, R. E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory : Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409-421. <https://doi.org/10.2307/3857340>
- Freeman, R. E. (2000). Business Ethics at the Millennium. *Business Ethics Quarterly*, 10(1), 169-180. <https://doi.org/10.2307/3857703>
- Freeman, R. E. (2004). The Stakeholder Approach Revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 5(3), 228-241. <https://doi.org/10.5771/1439-880X-2004-3-228>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders : A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106. <https://doi.org/10.2307/41165018>
- Fridell, G. (2004). The Fair Trade Network in Historical Perspective. *Canadian Journal of Development Studies/Revue Canadienne d'études Du Développement*, 25(3), 411-428. <https://doi.org/10.1080/02255189.2004.9668986>
- Fridell, G. (2007a). Fair-Trade Coffee and Commodity Fetishism : The Limits of Market-Driven Social Justice. *Historical Materialism*, 15(4), 79-104. <https://doi.org/10.1163/156920607X245841>
- Fridell, G. (2007b). Fair-Trade Coffee and Commodity Fetishism : The Limits of Market-Driven Social Justice. *Historical Materialism*, 15(4), 79-104. <https://doi.org/10.1163/156920607X245841>
- Fridell, G. (2007c). Fair-Trade Coffee and Commodity Fetishism : The Limits of Market-Driven Social Justice. *Historical Materialism*, 15(4), 79-104. <https://doi.org/10.1163/156920607X245841>
- Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893928>
- Galtier, F., & Diaz Pedregal, V. (2010). Le développement du commerce équitable peut-il conduire à une réduction des injustices ? *Cahiers Agricultures*, 19(s1), 050-057. <https://doi.org/10.1684/agr.2009.0369>
- Gendron, C., & Ballet, J. (2011). *Commerce équitable et équité : Quête de sens et sens pratiques*. 8(2).
- Gibson, K. (2000). The Moral Basis of Stakeholder Theory. *Journal of Business Ethics*, 26(3), 245-257. <https://doi.org/10.1023/A:1006110106408>
- GIE Targanine. (2020). *Nos valeurs—GIE TARGANINE*. <https://www.targanine-shop.com/fr/content/20-nos-valeurs>

- Gillot, G. (2017). Les coopératives, une bonne mauvaise solution à la vulnérabilité des femmes au Maroc ? *Espace populations sociétés*, 2016/3. <https://doi.org/10.4000/eps.6619>
- Giordano, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche : Une perspective qualitative*. Editions Management et Sociétés.
- Giordano, Y. (2010). *Conduire un projet de recherche : Une perspective qualitative*. EMS.
- Girard, B., & Gendron, C. (2011). *Commerce équitable : De quelle équité parle-t-on ?* 8(2).
- Goggins, G. (2016). *Public food consumption and sustainable food systems : Exploring the role of large organisations* [School of Political Science and Sociology, National University of Ireland Galway]. <http://hdl.handle.net/10379/6154>
- Goldstone, R. L., Medin, D. L., & Halberstadt, J. (1997). Similarity in context. *Memory & Cognition*, 25(2), 237-255. <https://doi.org/10.3758/BF03201115>
- Golob, U., & Podnar, K. (2014). Critical points of CSR-related stakeholder dialogue in practice. *Business Ethics: A European Review*, 23(3), 248-257. <https://doi.org/10.1111/beer.12049>
- Graas, F. (2012). *Des coopératives pour démocratiser l'économie ? Pistes de réflexion pour une organisation de commerce équitable ; Janvier 2012*. [Étude]. Oxfam Magasin du Monde.
- Habermas, J. (2003). *L'éthique de la discussion et la question de la vérité*. Grasset.
- Habermas, J., & Hunyadi, M. (1992). *De l'éthique de la discussion*. Les Editions du Cerf.
- Hammond, S. A., & Slocum, J. W. (1996). The impact of prior firm financial performance on subsequent corporate reputation. *Journal of Business Ethics*, 15(2), 159-165.
- Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), 58-74.
- Herman, A. (2019). Asymmetries and opportunities : Power and inequality in Fairtrade wine global production networks. *Area*, 51(2), 332-339. <https://doi.org/10.1111/area.12467>
- Herman, A. (2021). Governing Fairtrade : Ethics of care and justice in the Argentinean wine industry. *Social & Cultural Geography*, 22(3), 425-446. <https://doi.org/10.1080/14649365.2019.1593493>
- Hill, C. W. L., & Jones, T. M. (1992). STAKEHOLDER-AGENCY THEORY. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00657.x>
- Hopkins, R. (2000). *Impact Assessment Study of Oxfam Fair Trade : Final Report*. Oxfam , Oxford, England.
- Huybrechts, B. (2007). Fondements et implications de la diversité organisationnelle au sein du commerce équitable : fondements et implications de la diversité organisationnelle. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 78(2), 195-219. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2007.00332.x>
- Huybrechts, B. (2008). *Le positionnement des organisations de commerce équitable entre l'économie, le social et le politique : Essai de typologie et illustrations en Belgique, en France et au Royaume-Uni*. <https://orbi.uliege.be/handle/2268/11411>
- Huybrechts, B. (2010). The governance of fair trade social enterprises in Belgium. *Social Enterprise Journal*, 6(2), 110-124. <https://doi.org/10.1108/17508611011069257>
- Huybrechts, B. (2012). Organisation du commerce équitable. In *Dictionnaire du commerce équitable* (p. 186-190). Editions Quæ; Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/quae.blanc.2012.01.0186>
- Huybrechts, B., & Defourny, J. (2008). Are fair trade organisations necessarily social enterprises? *Social Enterprise Journal*, 4(3), 186-201. <https://doi.org/10.1108/17508610810922695>
- Huybrechts, B., Mertens, S., & Xhaufclair, V. (2006a). Les interactions entre l'économie sociale et la responsabilité sociale des entreprises : Illustration à travers la filière du commerce équitable. *Gestion*, 31(2), 65-74. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/riges.312.0065>

- Huybrechts, B., Mertens, S., & Khaufleur, V. (2006b). Les interactions entre l'économie sociale et la responsabilité sociale des entreprises : Illustration à travers la filière du commerce équitable. *Gestion*, 31(2), 65-74. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/riges.312.0065>
- Huybrechts, B., & Nicholls, A. (2020). Le rôle de la certification dans le développement de collaborations entre acteurs aux logiques partiellement distinctes : Le cas du commerce équitable. *Management international*, 1-13.
- Huybrechts, B., Nicholls, A., & Edinger, K. (2017a). Sacred alliance or pact with the devil? How and why social enterprises collaborate with mainstream businesses in the fair trade sector. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(7-8), 586-608. <https://doi.org/10.1080/08985626.2017.1328905>
- Huybrechts, B., Nicholls, A., & Edinger, K. (2017b). Sacred alliance or pact with the devil? How and why social enterprises collaborate with mainstream businesses in the fair trade sector. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(7-8), 586-608. <https://doi.org/10.1080/08985626.2017.1328905>
- Huybrechts, B., & Reed, D. (2010). Introduction: "Fair Trade in Different National Contexts". *Journal of Business Ethics*, 92(S2), 147-150. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0574-2>
- Imbs, P., & Ramboarison-Lalao, L. (2013). Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables ? *Management & Avenir*, 59(1), 35-55. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/mav.059.0035>
- International Labour Office. (2007). *Travail décent et stratégies pour la réduction de la pauvreté*. BIT.
- Jacquiau, C. (2007). *Max Havelaar ou les ambiguïtés du commerce équitable*. <https://www.monde-diplomatique.fr/2007/09/JACQUIAU/15101>
- Jadaoui, M., Ouhajou, L., & El Mahdad, E. H. (2020). *Système d'acteurs et gouvernance de la filière « huile d'argane »*.
- Jaffee, D. (2007). *Brewing justice : Fair trade coffee, sustainability, and survival*. University of California Press.
- Jaffro, L. (2001). Habermas et le sujet de la discussion. *Cités*, 5(1), 71-85. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/cite.005.0071>
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm : Managerial behavior, agency cost and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Johnson, P. (2011). *Le mouvement du commerce équitable et la Convention sur la Diversité Biologique*. 8(2).
- Johnson, P. (2015). L'émergence de l'agriculture biologique et du commerce équitable au Burundi. *Pour*, 227(3), 151. <https://doi.org/10.3917/pour.227.0151>
- Johnston, L. G., & Sabin, K. (2010). Échantillonnage déterminé selon les répondants pour les populations difficiles à joindre. *Methodological Innovations Online*, 5(2), 38.2-48. <https://doi.org/10.4256/mio.2010.0017a>
- Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206-221. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893929>
- Joyeau, A., & Robert-Demontrond, P. (2005). Du commerce équitable au commerce éthique : Principes et enjeux d'une extension des règles de justice sociale. *Communication et organisation*, 26, 56-67. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3273>
- Kaba, A. (2016). Of Old and New Business Ethics : How Fair Trade Becomes Patronage and Paternalism in a Darjeeling Tea Plantation. *Journal of Business Anthropology*, 2(1), 20. <https://doi.org/10.22439/jba.v2i1.5006>
- Kaler, J. (2002). Morality and Strategy in Stakeholder identification. *Journal of Business Ethics*, 39(1/2), 91-100. <https://doi.org/10.1023/A:1016336118528>
- Kaptein, M., & van Tulder, R. (2003). Toward effective stakeholder dialogue'. *Business and Society Review*, 108:2, 203-224. *Business and Society Review*, 108(2), 203-224.

- Karoui, M. (2012). *Visibilité du capital social à travers les médias sociaux : Etudes de cas sur les dynamiques sociales de l'appropriation d'un outil d'Analyse de Réseaux Sociaux*. Ecole Centrale Paris.
- Keahey, J., Reynolds, L. T., Kruger, S., & du Toit, A. (2018). Participatory commodity networking : An integrated framework for Fairtrade research and support. *Action Research*, 16(1), 25-42. <https://doi.org/10.1177/1476750316661396>
- Kochan, T. A., & Rubinstein, S. A. (2000). Toward a Stakeholder Theory of the Firm : The Saturn Partnership. *Organization Science*, 11(4), 367-386. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.4.367.14601>
- Laarraf, Z., Valant Gandja, S., & Tchankam, J.-P. (2015). RSE et PME : éclairage par la théorie des parties prenantes à partir de la grille de Mitchell, Agle et Wood. *Gestion 2000*, 32(1), 35-53. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/g2000.321.0035>
- Laganier, R., Villalba, B., & Zuindeau, B. (2002). Le développement durable face au territoire : Éléments pour une recherche pluridisciplinaire. *Développement durable et territoires, Dossier 1*. <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.774>
- Lauriol, J., Perret, V., & Tannery, F. (2008). Stratégies, espaces et territoires. Une introduction sous un prisme géographique. *Revue française de gestion*, 184(4), 91-103. Cairn.info. <https://doi.org/10.3166/rfg.184.91-103>
- Le Gall, S. (2016). La contribution des ressources humaines à la compétitivité territoriale des filiales étrangères. *Management & Avenir*, 87(5), 79-101. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/mav.087.0079>
- Le Mare, A. (2008). The Impact of Fair Trade on Social and Economic Development : A Review of the Literature. *Geography Compass*, 2(6), 1922-1942. <https://doi.org/10.1111/j.1749-8198.2008.00171.x>
- Le Mare, A. (2012a). 'Show the world to women and they can do it' : Southern Fair Trade Enterprises as agents of empowerment. *Gender & Development*, 20(1), 95-109. <https://doi.org/10.1080/13552074.2012.663608>
- Le Mare, A. (2012b). Creating and maintaining Fair Trade : Meanings and practices of four Southern Fair Trade enterprises. *Critical Perspectives on International Business*, 8(4), 309-328. <https://doi.org/10.1108/17422041211274183>
- Le Moigne, J.-L. (2012). *Les épistémologies constructivistes*.
- Le Velly, R. (2006). Le commerce équitable : Des échanges marchands contre et dans le marché. *Revue française de sociologie*, 47(2), 319-340. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/rfs.472.0319>
- Le Velly, R. (2009). Quel commerce équitable pour quel développement durable ? *Innovations*, 30(2), 99-113. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/inno.030.0099>
- Le Velly, R. (2010). *Le commerce équitable : Des échanges marchands contre le marché et dans le marché*. Nantes.
- Le Velly, R. (2011). *Le mouvement Artisans du Monde au miroir du commerce équitable Nord-Nord : Entre élargissement et renouvellement du projet et des pratiques*. 8(2).
- LeClair, M. S. (2002). Fighting the Tide : Alternative Trade Organizations in the Era of Global Free Trade. *World Development*, 30(6), 949-958. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(02\)00017-7](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(02)00017-7)
- Lemay, J.-F., Favreau, L., & Maldidier, C. (2010). *Commerce équitable : Les défis de la solidarité dans les échanges internationaux*. Presses de l'Université du Québec.
- Lemay, J.-F., & Maldidier, C. (2011). *Quelle cogestion partenariale des filières du commerce équitable ? Articuler représentation, contrôle et espaces de négociations*. 8(2).
- Lépineux, F. (2006). 4. Théorie normative des parties prenantes et cohésion sociale. In *Décider avec les parties prenantes* (p. 77-88). La Découverte; Cairn.info. <https://www.cairn.info/decider-avec-les-parties-prenantes--9782707147844-p-77.htm>
- Lhajji, S. (2016). Les coopératives au Maroc : Transition de l'agrément vers l'enregistrement, quelles perspectives ? *Reveu Marocaine des coopératives (REMACOOP)*, 6.

- Lhajji, S., & Zouhir, H. (2016). Coopératives de femmes : Une forme d'entreprendre autrement. *Reveu Marocaine des coopératives (REMACOOP)*, 6.
- Low, W., & Davenport, E. (2005). Postcards from the edge : Maintaining the 'alternative' character of fair trade. *Sustainable Development*, 13(3), 143-153. <https://doi.org/10.1002/sd.275>
- Macdonald, K. (2007). Globalising justice within coffee supply chains? Fair Trade, Starbucks and the transformation of supply chain governance. *Third World Quarterly*, 28(4), 793-812. <https://doi.org/10.1080/01436590701336663>
- Magness, V. (2008). Who are the Stakeholders Now? An Empirical Examination of the Mitchell, Agle, and Wood Theory of Stakeholder Salience. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 177-192. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9610-2>
- Makita, R. (2016). A Role of Fair Trade Certification for Environmental Sustainability. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 29(2), 185-201.
- Makita, R. (2018). Application of Fair Trade certification for wild plants : Lessons from a FairWild project in India. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 25(7), 619-629. <https://doi.org/10.1080/13504509.2018.1437844>
- Malik, M. (2015). Value-Enhancing Capabilities of CSR : A Brief Review of Contemporary Literature. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 419-438. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2051-9>
- Marano, V., & Tashman, P. (2012). MNE/NGO partnerships and the legitimacy of the firm. *International Business Review*, 21(6), 1122-1130. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.12.005>
- Marchais-Roubelat, A. (2000). *De la décision à l'action. Essai de stratégie et de tactique.* (Economica).
- Marchais-Roubelat, A. (2005). De la décision à l'action: Contribution à une théorie des enchaînements de décisions dans les processus d'action stratégiques. *Gestion et management.*
- Marchais-Roubelat, A. (2015). Territoires et performance organisationnelle. De la géographie aux sciences de gestion. *Prospective et stratégie, Numéro6(6)*, 31. <https://doi.org/10.3917/pstrat.006.0031>
- Marchais-Roubelat, A., & Benbihi, L. (2018, juin). *Does certification play an ambiguous role in Fair Trade governance? Insights from the case of Moroccan Argan oil cooperatives.* Fair trade international symposium (FTIS), Université de Portsmouth , UK.
- Marchais-Roubelat, A., & Benbihi, L. (2019a, mars 28). *Evaluer l'équité en amont de la chaîne de valeur du commerce équitable : Cas des coopératives de production de l'huile d'argan au Maroc.* 16^{ème} Congrès de l'ADERSE : Ethique, Gouvernance et RSE, IAE, Aix-en-Provence.
- Marchais-Roubelat, A., & Benbihi, L. (2019b). Démocratie et gouvernance dans la certification commerce équitable : Le cas des coopératives féminines de production d'huile d'argan au Maroc. *Éthique publique, vol. 21, n° 1.* <https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.4521>
- Marchais-Roubelat, A., & Benbihi, L. (2019c). Démocratie et gouvernance dans la certification commerce équitable : Le cas des coopératives féminines de production d'huile d'argan au Maroc. *Éthique publique, vol. 21, n° 1.* <https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.4521>
- Marchais-Roubelat, A., & Benbihi, L. (2020). *La certification commerce équitable entre l'international et le territoire : Gestion ou création de paradoxes ? Le cas des coopératives féminines d'huile d'argan au Maroc.* 10^{ème} Conférence d'Atlas AFMI Association Francophone de Management International, IAE de Poitiers.
- Marchildon, A. (2019). Éthique et certifications de commerce équitable : Entre contrôle et capacitation. *Éthique publique, vol. 21, n° 1.* <https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.4509>
- Mason, C., & Doherty, B. (2016a). A Fair Trade-off? Paradoxes in the Governance of Fair-trade Social Enterprises. *Journal of Business Ethics*, 136(3), 451-469. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2511-2>
- Mason, C., & Doherty, B. (2016b). A Fair Trade-off? Paradoxes in the Governance of Fair-trade Social Enterprises. *Journal of Business Ethics*, 136(3), 451-469. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2511-2>

- Mason, C., Kirkbride, J., & Bryde, D. (2007). From stakeholders to institutions : The changing face of social enterprise governance theory. *Management Decision*, 45(2), 284-301. <https://doi.org/10.1108/00251740710727296>
- Matringe-Sok, B. (2013). *Commerce équitable,développementdurable : Approche juridique* [Université MontpellierI]. HAL.
- McArdle, L., & Thomas, P. (2012). Fair enough? Women and Fair Trade. *Critical Perspectives on International Business*, 8(4), 277-294. <https://doi.org/10.1108/17422041211274165>
- McDonell, E. (2015). Books in Review : *Food Transgressions: Making Sense of Contemporary Food Politics* Food Transgressions: Making Sense of Contemporary Food Politics Edited by Michael K. Goodman and Colin Sage Farnham, Surrey : Ashgate , 2014 268 pp. Illustrations. \$114.95 (hardcover). *Gastronomica*, 15(2), 84-85. <https://doi.org/10.1525/gfc.2015.15.2.84>
- Méndez, V. E., Bacon, C. M., Olson, M., Petchers, S., Herrador, D., Carranza, C., Trujillo, L., Guadarrama-Zugasti, C., Córdón, A., & Mendoza, A. (2010a). Effects of Fair Trade and organic certifications on small-scale coffee farmer households in Central America and Mexico. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 25(3), 236-251. <https://doi.org/10.1017/S1742170510000268>
- Méndez, V. E., Bacon, C. M., Olson, M., Petchers, S., Herrador, D., Carranza, C., Trujillo, L., Guadarrama-Zugasti, C., Córdón, A., & Mendoza, A. (2010b). Effects of Fair Trade and organic certifications on small-scale coffee farmer households in Central America and Mexico. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 25(3), 236-251. <https://doi.org/10.1017/S1742170510000268>
- Mercier, S. (2001). L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : Une synthèse de la littérature. *Actes de la Xième conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*.
- Mercier, S. (2006). 9. La théorie des parties prenantes : Une synthèse de la littérature. In *Décider avec les parties prenantes* (p. 157-172). La Découverte; Cairn.info. <https://www.cairn.info/decider-avec-les-parties-prenantes--9782707147844-p-157.htm>
- Mercier, S. (2010). Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ? *Management & Avenir*, 33(3), 142-156. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/mav.033.0142>
- Mercier, S., & Gond, J.-P. (2005). La théories des parties prenantes". *Cahier du FARGO n° 1050502*, 1-13.
- MICHRAFY, M. (2013). *Etude des effets des labels du commerce équitable sur le consentement a payer des consommateurs : application au cas du chocolat*. MONTESQUIEU – BORDEAUX IV.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2017). *Analyse des données qualitatives*.
- Miles, S. (2017). Stakeholder Theory Classification: A Theoretical and Empirical Evaluation of Definitions. *Journal of Business Ethics*, 142(3), 437-459. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2741-y>
- Milford, A. B. (2014). Co-operative or coyote? Producers' choice between intermediary purchasers and Fairtrade and organic co-operatives in Chiapas. *Agriculture and Human Values*, 31(4), 577-591. <https://doi.org/10.1007/s10460-014-9502-x>
- Minga. (2012). *Charte d'objectifs et d'engagements pour une économie plus équitable*. http://www.andines.com/IMG/pdf/minga_charte_des_objectifs_et_des_engagements_5_04_12.pdf
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
- Mitchell, R. K., Weaver, G. R., Agle, B. R., Bailey, A. D., & Carlson, J. (2016a). Stakeholder Agency and Social Welfare : Pluralism and Decision Making in the Multi-Objective Corporation. *Academy of Management Review*, 41(2), 252-275. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0486>
- Mitchell, R. K., Weaver, G. R., Agle, B. R., Bailey, A. D., & Carlson, J. (2016b). Stakeholder Agency and Social Welfare : Pluralism and Decision Making in the Multi-Objective Corporation. *Academy of Management Review*, 41(2), 252-275. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0486>

- Moberg, M. (2014). Certification and Neoliberal Governance : Moral Economies of Fair Trade in the Eastern Caribbean: Moral Economies of Fair Trade. *American Anthropologist*, 116(1), 8-22. <https://doi.org/10.1111/aman.12073>
- Mucchielli, A. (1991). *Les méthodes qualitatives*. Presses universitaires de France.
- Mullenbach, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 223(1), 109-120. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/rsg.223.0109>
- Murray, D. L., Reynolds, L. T., & Taylor, P. L. (2006). The future of Fair Trade coffee : Dilemmas facing Latin America's small-scale producers. *Development in Practice*, 16(2), 179-192. <https://doi.org/10.1080/09614520600562397>
- Nasi, J. (1995). What is stakeholder thinking ? A snapshot of a social theory of the firm. *J. Näsi (Ed.), Understanding stakeholder thinking*, 19-32.
- Neville, B. A., Bell, S. J., & Whitwell, G. J. (2011). Stakeholder Saliency Revisited : Refining, Redefining, and Refueling an Underdeveloped Conceptual Tool. *Journal of Business Ethics*, 102(3), 357-378. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0818-9>
- Neville, B. A., & Menguc, B. (2006). Stakeholder Multiplicity : Toward an Understanding of the Interactions between Stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 66(4), 377-391. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-0015-4>
- Ngok Evina, J.-F. (2018). Pouvoir des parties prenantes et performance globale des entreprises. *Question(s) de management*, 22(3), 101. <https://doi.org/10.3917/qdm.183.0101>
- Nicholls, A. (2015). Fair Trade. In C. L. Cooper (Éd.), *Wiley Encyclopedia of Management* (p. 1-2). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom090106>
- Nicholls, A., & Opal, C. (2005). *Fair trade : Market-driven ethical consumption*. SAGE. <http://site.ebrary.com/id/10256903>
- Nicolas, C. (2012). *Le cadre normatif de la RSE, entre soft law et hard law*. (hal-00881860).
- Ninon, S. (2018). *LE COMMERCE EQUITABLE AMELIORE-T-IL LA SECURITE ALIMENTAIRE? LE CAS DES MENAGES CAFEICULTEURS DES ANDES PERUVIENNES*. Montpellier.
- Noguera, F., Bories-Azeau, I., Fort, F., & Peyroux, C. (2015). Management des compétences entrepreneuriales territoriales. Résultats d'une enquête exploratoire de terrain. *Recherches en Sciences de Gestion*, 108(3), 25-46. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/resg.108.0025>
- Noland, J., & Phillips, R. (2010). Stakeholder Engagement, Discourse Ethics and Strategic Management. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 39-49. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00279.x>
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance* (1^{re} éd.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
- OIT. (2002). *Recommandation R193—Recommandation (no 193) sur la promotion des coopératives, 2002*. https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R193
- Omari, S. (2013). *L'impact des stratégie marketing sur la performance des coopératives féminines d'argane : Cas de la région Souss-Massa Draa et la province d'Essaouira* [Thèse]. ENCG, Université Ibn Zohr.
- Omari, S. (2017). La contribution des coopératives au développement durable : Enjeux et perspectives. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 19(2), 289-296.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons : The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781316423936>
- Ostrom, E. (2015). *Governing the Commons : The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781316423936>

- Oubal, K. (2016). Particularités des coopératives : Vers la nécessité de conception des fonctions managériales spécifiques. *Revue Marocaine de recherche en management et marketing*, 13, 281-300.
- Oxfam International. (2009). Commerce équitable Nord-Sud, Nord-Nord et/ou Sud-Sud ? *Oxfam-Magasins du monde*. <https://www.oxfammagasinsdumonde.be/blog/2009/11/23/commerce-equitable-nord-sud-nord-nord-etou-sud-sud/>
- Oya, C., Schaefer, F., Skalidou, D., McCosker, C., & Langer, L. (2017). Effects of certification schemes for agricultural production on socio-economic outcomes in low- and middle-income countries : A systematic review. *Campbell Systematic Reviews*, 13(1), 1-346. <https://doi.org/10.4073/csr.2017.3>
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2010). When Worlds Collide : The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands. *Academy of Management Review*, 35(3), 455-476. <https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok455>
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin; Cairn.info. <https://www.cairn.info/l-analyse-qualitative-en-sciences-humaines--9782200249045.htm>
- Parazelli, M., & Bourbonnais, M. (2017). L'empowerment en travail social : Perspectives, enseignements et limites. *Sciences & Actions Sociales*, N° 6(1), 23-52.
- Parent, M. M., & Deephouse, D. L. (2007). A Case Study of Stakeholder Identification and Prioritization by Managers. *Journal of Business Ethics*, 75(1), 1-23.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & de Colle, S. (2010). Stakeholder Theory : *The State of the Art*. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445.
- Parvathi, P., & Waibel, H. (2016a). Organic Agriculture and Fair Trade : A Happy Marriage? A Case Study of Certified Smallholder Black Pepper Farmers in India. *World Development*, 77, 206-220.
- Parvathi, P., & Waibel, H. (2016b). Organic Agriculture and Fair Trade : A Happy Marriage? A Case Study of Certified Smallholder Black Pepper Farmers in India. *World Development*, 77, 206-220.
- Pasquero, J. (2008). Entreprise, Développement durable et théorie des parties prenantes : Esquisse d'un arrimage socio-constructionniste. *Management international*, 12(2), 27-47.
- Pensel, J.-L. (2010). Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et parties prenantes minoritaires : Vers l'entreprise responsable. *Management & Avenir*, 39(9), 407-424.
- Pernin, J.-L., & Carimentrand, A. (2012). Quels critères environnementaux pour le commerce équitable ? Croyances et attentes chez les consommateurs. *Mondes en développement*, 160(4), 45-58. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/med.160.0045>
- Pernin, J.-L., Dufeu, I., & Djamen, R. (2017). Bénéfices communautaires du commerce équitable : Intérêt d'une enquête sur l'intention de rester vivre sur son territoire chez les jeunes. *colloque international commerce équitable et développement durable, Agadir, Maroc*. colloque international commerce équitable et développement durable, Agadir, Maroc.
- Phillips, R. A. (1997). Stakeholder Theory and A Principle of Fairness. *Business Ethics Quarterly*, 7(1), 51-66. <https://doi.org/10.2307/3857232>
- Pigé, B. (2015). Fondements théoriques de la représentation comptable de la performance dans une approche territoriale et parties prenantes. *Prospective et stratégie*, Numéro6(6), 15. <https://doi.org/10.3917/pstrat.006.0015>
- Pigé, B. (2016). Innovation et territoires. La prise en compte des interactions sociales. *Prospective et stratégie*, Numéro7(1), 59. <https://doi.org/10.3917/pstrat.007.0059>
- Porter, M. E. (1998). Cluster and the new economics of competition. *Havard College of Business*, 68, 77-90.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Havard Business Review*, 84, 78-92.
- Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). Managing the Extended Enterprise : The New Stakeholder View. *California Management Review*, 45(1), 6-28. <https://doi.org/10.2307/41166151>

- Pouchain, D. (2011). *Le commerce équitable : Développement en dépit du marché ou via le marché ?* 8(2).
- Pouchain, D. (2012a). Le petit producteur du commerce équitable, un entrepreneur (presque) comme les autres ? Une perspective aristotélicienne. *Innovations*, 38(2), 107. <https://doi.org/10.3917/inno.038.0107>
- Pouchain, D. (2012b). Les labels au sein du commerce équitable : Entre délégation et démission du consommateur. *Mondes en développement*, n°160(4), 27. <https://doi.org/10.3917/med.160.0027>
- Pouchain, D. (2013a). Commerce équitable. In N. Postel & R. Sobel (Éds.), *Dictionnaire critique de la RSE* (p. 52-56). Presses universitaires du Septentrion. <https://doi.org/10.4000/books.septentrion.6709>
- Pouchain, D. (2013b). *COMMERCE ÉQUITABLE ET PRIX JUSTE*. Université Paris Ouest - Nanterre La défense.
- Qureshi, M. E., Dixon, J., & Wood, M. (2015). Public policies for improving food and nutrition security at different scales. *Food Security*, 7(2), 393-403. <https://doi.org/10.1007/s12571-015-0443-z>
- Rainelli, M. (2004). *L'Organisation mondiale du commerce*. La Découverte. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=117760>
- Ramonjy, D. (2009). Ethique et Responsabilité Sociale des Organisations du Commerce Équitable. *Management & Avenir*, 29(9), 208. <https://doi.org/10.3917/mav.029.0208>
- Ramonjy, D. (2011). *Commerce équitable et développement durable : Paradigme, praxis et enjeux pour les organisations*. 8(2).
- Ramonjy, D. (2012). *Management stratégique des organisations du commerce équitable à partir des concepts de développement durable et de responsabilité sociale*. UNIVERSITE PARIS DAUPHINE.
- Ramus, T., & Vaccaro, A. (2017). Stakeholders Matter : How Social Enterprises Address Mission Drift. *Journal of Business Ethics*, 143(2), 307-322. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2353-y>
- Randrianasolo, H. (2011). *Conséquences de l'interdépendance entre commerce équitable, développement durable et responsabilité sociétale de l'entreprise sur la normalisation du commerce équitable*. 8(2).
- Ranjan Jena, P., & Grote, U. (2017). Fairtrade Certification and Livelihood Impacts on Small-scale Coffee Producers in a Tribal Community of India. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 39(1), 87-110. <https://doi.org/10.1093/aep/ppw006>
- Rasche, A., & Esser, D. E. (2006). From Stakeholder Management to Stakeholder Accountability : Applying Habermasian Discourse Ethics to Accountability Research. *Journal of Business Ethics*, 65(3), 251-267. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-5355-y>
- Rashid, M. S., & Byun, S.-E. (2018). Are consumers willing to go the extra mile for fair trade products made in a developing country? A comparison with made in USA products at different prices. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 41, 201-210. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.12.011>
- Rasolofo-Distler, F. (2010). Opérationnalisation de la RSE : une approche par les parties prenantes. *Management & Avenir*, 39(9), 65-85. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/mav.039.0065>
- Raulet-Croset, N., & Amar, L. (2013). La responsabilité sociale autour des personnes âgées : La construction de gouvernances territoriales différenciées. Etude au travers du cas de la téléassistance. *Management & Avenir*, 59(1), 176-193. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/mav.059.0176>
- Raynolds, L. T. (2000). Re-embedding global agriculture : The international organic and fair trade movements. *Agriculture and Human Values*, 17(3), 297-309.
- Raynolds, L. T. (2009). Mainstreaming Fair Trade Coffee : From Partnership to Traceability. *World Development*, 37(6), 1083-1093. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2008.10.001>
- Raynolds, L. T. (2012). Fair Trade : Social regulation in global food markets. *Journal of Rural Studies*, 28(3), 276-287. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2012.03.004>
- Raynolds, L. T. (2017). Fairtrade labour certification : The contested incorporation of plantations and workers. *Third World Quarterly*, 38(7), 1473-1492. <https://doi.org/10.1080/01436597.2016.1272408>

- Raynolds, L. T. (2020). Fair Trade. In *International Encyclopedia of Human Geography* (p. 9-14). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-102295-5.10059-9>
- Raynolds, L. T., Murray, D. L., & Wilkinson, J. (Éds.). (2007). *Fair trade : The challenges of transforming globalization*. Routledge.
- Raynolds, L. T., Murray, D., & Leigh Taylor, P. (2004). Fair trade coffee : Building producer capacity via global networks. *Journal of International Development*, 16(8), 1109-1121. <https://doi.org/10.1002/jid.1136>
- Reed, D. (1999). Stakeholder Management Theory : A Critical Theory Perspective. *Business Ethics Quarterly*, 9(3), 453-483. <https://doi.org/10.2307/3857512>
- Renard, M.-C. (2003). Fair trade : Quality, market and conventions. *Journal of Rural Studies*, 19(1), 87-96. [https://doi.org/10.1016/S0743-0167\(02\)00051-7](https://doi.org/10.1016/S0743-0167(02)00051-7)
- Renard, M.-C. (2005). Quality certification, regulation and power in fair trade. *Journal of Rural Studies*, 21(4), 419-431. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2005.09.002>
- Renard, M.-C. (2010). In the Name of Conservation : CAFE Practices and Fair Trade in Mexico. *Journal of Business Ethics*, 92(S2), 287-299. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0584-0>
- Rolland, L. (2019). Les échelles du commerce équitable : Du commerce Nord-Sud au local. *Cybergeogeo*. <https://doi.org/10.4000/cybergeogeo.32487>
- Romagny, B. (2009). L'IGP Argane, entre patrimonialisation et marchandisation des ressources. *Maghreb - Machrek*, 202(4), 85. <https://doi.org/10.3917/machr.202.0085>
- Roozen, N., & van der Hoff, F. (2002). *Fair Trade—Het verhaal achter Max Havelaar koffie, Oké-bananen en Kuyichi-jeans*. Uitgeverij Van Genneep, Amsterdam.
- Roussel, P., & Wacheux, F. (2005a). *Management des ressources humaines*. De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.rouss.2005.01>
- Roussel, P., & Wacheux, F. (2005b). *Management des ressources humaines*. De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.rouss.2005.01>
- Royer, I., & Zarlowski, P. (2014a). Chapitre 6. Le design de la recherche. In *Méthodes de recherche en management: Vol. 4e éd.* (p. 168-196). Dunod; Cairn.info. <https://www.cairn.info/methodes-de-recherche-en-management--9782100711093-p-168.htm>
- Royer, I., & Zarlowski, P. (2014b). Chapitre 8. Échantillon(s). In *Méthodes de recherche en management: Vol. 4e éd.* (p. 219-260). Dunod; Cairn.info. <https://www.cairn.info/methodes-de-recherche-en-management--9782100711093-p-219.htm>
- Ruben, R., & Fort, R. (2012). The Impact of Fair Trade Certification for Coffee Farmers in Peru. *World Development*, 40(3), 570-582. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2011.07.030>
- Ruggeri, G., Orsi, L., & Corsi, S. (2019). A bibliometric analysis of the scientific literature on Fairtrade labelling : XXXX. *International Journal of Consumer Studies*, 43(2), 134-152. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12492>
- Sachs, S., & Maurer, M. (2009). Toward Dynamic Corporate Stakeholder Responsibility : From Corporate Social Responsibility Toward a Comprehensive and Dynamic View of Corporate Stakeholder Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 85(S3), 535-544. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0213-y>
- Sahed-Granger, Y., & Boncori, A.-L. (2014). La traduction des attentes des Parties Prenantes en RSE en indicateurs de la Global Reporting Initiative : Vers un mode consultatif de la gestion des parties prenantes. *Management & Avenir*, 68(2), 73-91. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/mav.068.0073>
- Salliou, N. (2018). Le commerce équitable : D'un projet alternatif à l'accompagnement de la mondialisation. *Pour*, 234-235(2-3), 135-141. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/pour.234.0135>
- Sarrazin, É., & Desbordes, B. (2018). *Rapport Annuel : Agir pour plus de justice économique et environnementale*. Fairtrade Max Havelaar France.

- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 61-75. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274682>
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2007). Toward a political conception of corporate responsibility : Business and society seen from a habermasian perspective. *Academy of Management Review*, 32(4), 1096-1120. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26585837>
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations : Ideas and interests* (3rd ed). Sage Publications.
- Shaw, D., Hogg, G., Wilson, E., Shiu, E., & Hassan, L. (2006). Fashion victim : The impact of fair trade concerns on clothing choice. *Journal of Strategic Marketing*, 14(4), 427-440. <https://doi.org/10.1080/09652540600956426>
- Shih-Tse Wang, E., & Chen, Y.-C. (2019). Effects of perceived justice of fair trade organizations on consumers' purchase intention toward fair trade products. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 66-72. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.05.004>
- Shreck, A. (2005). Resistance, redistribution, and power in the Fair Trade banana initiative. *Agriculture and Human Values*, 22(1), 17-29. <https://doi.org/10.1007/s10460-004-7227-y>
- Simenel, R., Romagny, B., & Auclair, L. (Éds.). (2014). *Les femmes berbères gardiennes des secrets de l'arganier" : Le détournement des pratiques locales*. IRD, Institut de recherche pour le développementS.
- Smith, A. M. (2009). Fair Trade, Diversification and Structural Change : Towards a Broader Theoretical Framework of Analysis: Commentary. *Oxford Development Studies*, 37(4), 457-478. <https://doi.org/10.1080/13600810903305208>
- Smith, A. M. (2013). Fair trade governance and diversification : The experience of the National Smallholder Farmers' Association of Malawi. *Geoforum*, 48, 114-125. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2013.04.020>
- Smith, J. (2005). Fairness, Communication and Engagement : New Developments in Stakeholder Theory - Stakeholder Theory and Organizational Ethics Robert Phillips San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003; ISBN 1576752682 - Unfolding Stakeholder Thinking (2 volumes) Joerg Andriof, Sandra Waddock, Bryan Husted, and Sandra Sutherland Rahman, editors Sheffield: Greenleaf Publishers, 2002 (vol. 1, ISBN 1874719527), 2003 (vol. 2, ISBN 1874719535). *Business Ethics Quarterly*, 15(4), 711-721. <https://doi.org/10.5840/beq200515434>
- Smith, S. (2013). Assessing the gender impacts of Fairtrade. *Social Enterprise Journal*, 9(1), 102-122. <https://doi.org/10.1108/17508611311330037>
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a Theory of Paradox : A Dynamic equilibrium Model of Organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Spear, R. (2004). Governance in Democratic Member-Based Organisations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 33-60. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00242.x>
- Spear, R. (2011). Formes coopératives hybrides. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 320, 26. <https://doi.org/10.7202/1020906ar>
- Stake, J. (2001). The Uneasy Case for Adverse Possession. *Articles by Maurer Faculty*, 221. <https://www.repository.law.indiana.edu/facpub/221>
- Staricco, J. I. (2015). *Towards a Fair Global Economic Regime? : A critical assessment of Fair Trade through the examination of the Argentinean wine industry* [Copenhagen Business School. CBS]. <http://hdl.handle.net/10398/9226>
- Staricco, J. I. (2017). Transforming or Reproducing Conventional Socioeconomic Relations? Introducing a Regulationist Framework for the Assessment of Fairtrade. *World Development*, 93, 206-218. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2016.12.021>
- Staricco, J. I. (2020). The Round Table on Responsible Soy's Landnahme : Converting sustainable practices into tradable intangibles to protect the environment. *Journal of Cultural Economy*, 1-16.

- Staricco, J. I., & Ponte, S. (2015). Quality regimes in agro-food industries : A regulation theory reading of Fair Trade wine in Argentina. *Journal of Rural Studies*, 38, 65-76.
- Stoney, C., & Winstanley, D. (2001). Stakeholding : Confusion or Utopia? Mapping the Conceptual Terrain. *Journal of Management Studies*, 38(5), 603-626. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00251>
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Sutton, S. (2013). Fairtrade governance and producer voices : Stronger or silent? *Social Enterprise Journal*, 9(1), 73-87. <https://doi.org/10.1108/17508611311330019>
- Swaton, S., & de Poorter, M. (2015). Chapitre 1. Mouvement coopératif et coopératives. In *Économie sociale et solidaire* (p. 7-38). Dunod; Cairn.info. <https://www.cairn.info/economie-sociale-et-solidaire--9782100721214-p-7.htm>
- Tadros, C., & Malo, M.-C. (2002). Commerce équitable, démocratie et solidarité : Equal Exchange, une coopérative exceptionnelle au Nord. *Nouvelles pratiques sociales*, 15(1), 76.
- Tadros, C., & Malo, M.-C. (2004). Commerce équitable, démocratie et solidarité : Equal Exchange, une coopérative exceptionnelle au Nord. *Nouvelles pratiques sociales*, 15(1), 76-97.
- Tagbata, W. D. (2006). *Valorisation par le consommateur de la dimension éthique des produits : Cas des produits issus de l'agriculture biologique et du commerce équitable*. Ecole Nationale Supérieure Agronomique de Montpellier.
- Tallontire, A. (2009). Top heavy? Governance issues and policy decisions for the fair trade movement. *Journal of International Development*, 21(7), 1004-1014. <https://doi.org/10.1002/jid.1636>
- Tashman, P., & Raelin, J. (2013). Who and What Really Matters to the Firm : Moving Stakeholder Salience beyond Managerial Perceptions. *Business Ethics Quarterly*, 23(4), 591-616.
- Taylor, P. L. (2005). A Fair Trade approach to community forest certification? A framework for discussion. *Journal of Rural Studies*, 21(4), 433-447. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2005.08.002>
- Theys, J. (2002). L'aménagement du territoire face au développement durable : Sens et limites d'une intégration. In C. Larrue (Éd.), *Recherche et développement régional durable* (p. 27-42). Presses universitaires François-Rabelais. <https://doi.org/10.4000/books.pufr.1285>
- Thiéart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management: Vol. 4e éd.* Dunod; Cairn.info. <https://www.cairn.info/methodes-de-recherche-en-management--9782100711093.htm>
- Uzan, O., & Loubès, A. (2013). Introduction. *Management & Avenir*, 59(1), 98-101. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/mav.059.0098>
- Vagneron, I., & Roquigny, S. (2010). *Cartographie et analyse des études d'impact du commerce équitable – Note de synthèse, Paris : PFCE, 20 p.* [Note de synthèse]. Plate Formepour le Commerce Equitable France (PFCE).
- Vagneron, I., & Roquigny, S. (2012). Impact. In V. Blanchet & A. Carimentrand, *Dictionnaire du commerce équitable* (p. 151). Éditions Quæ. <https://doi.org/10.3917/quae.blanc.2012.01.0151>
- Vagneron, I., & Roquigny, S. (2019, novembre 24). *Cartographie & analyse des études d'impact du commerce équitable - PDF Téléchargement Gratuit*. <https://docplayer.fr/7480237-Cartographie-analyse-des-etudes-d-impact-du-commerce-equitable.html>
- Valkila, J. (2009a). Fair Trade organic coffee production in Nicaragua—Sustainable development or a poverty trap? *Ecological Economics*, 68(12), 3018-3025.
- Valkila, J. (2009b). Fair Trade organic coffee production in Nicaragua—Sustainable development or a poverty trap? *Ecological Economics*, 68(12), 3018-3025.
- Vanier, M. (2009). *Territoires, territorialité, territorialisation : Controverses et perspectives : actes des entretiens de la Cité des Territoires : Grenoble, 7 et 8 juin 2007 : « Territoires, territorialité, territorialisation _ at après? »* Presses universitaires de Rennes.

- Vogel, D. (2010). The Private Regulation of Global Corporate Conduct: Achievements and Limitations. *Business & Society*, 49(1), 68-87. <https://doi.org/10.1177/0007650309343407>
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.
- Waddock, S. A. (2002). *Leading corporate citizens : Vision, values, value-added*. McGraw-Hill/Irwin.
- Wagner Mainardes, E., Alves, H., & Raposo, M. (2012). A model for stakeholder classification and stakeholder relationships. *Management Decision*, 50(10), 1861-1879.
- Wagner, T., Lutz, R. J., & Weitz, B. A. (2009). Corporate Hypocrisy : Overcoming the Threat of Inconsistent Corporate Social Responsibility Perceptions. *Journal of Marketing*, 73(6), 77-91.
- Wang, J., & Dewhirst, H. D. (1992). Boards of directors and stakeholder orientation. *Journal of Business Ethics*, 11(2), 115-123. <https://doi.org/10.1007/BF00872318>
- WFTO. (2018a). *Charte internationale du commerce équitable*. <https://www.commerceequitable.org/wp-content/uploads/charte-internationale-du-ce-2018.pdf>
- WFTO. (2018b). *WFTO Fair Trade Standard*. https://wfto.com/sites/default/files/WFTO%20Fair%20Trade%20Standard_4.2_2019.pdf
- Wilkinson, J. (2007). Fair Trade : Dynamic and Dilemmas of a Market Oriented Global Social Movement. *Journal of Consumer Policy*, 30(3), 219-239.
- Yin, R. K. (Éd.). (2004). *The case study anthology*. Sage Publications.
- Yin, R. K. (2015). Case Studies. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (p. 194-201). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.10507-0>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : Design and methods* (Sixth edition). SAGE.
- Zimmermann, J.-B. (2008). Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée. *Revue française de gestion*, 184(4), 105-118.
- Zuindeau, B. (Éd.). (2010). *Développement durable et territoire : Nouvelle édition originale*. Presses universitaires du Septentrion. <https://doi.org/10.4000/books.septentrion.15373>

Annexes

LISTE DES ANNEXES

- ANNEXE 1.** GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES DIRIGEANTS / MANAGERS DES COOPERATIVES T ET AT
- ANNEXE 2.** GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES FEMMES MEMBRES DES COOPERATIVES T ET AT
- ANNEXE 3.** GUIDE D'ENTRETIEN COMPLEMENTAIRE AUPRES DES DIRIGEANTS, MANAGERS ET TECHNICIENS DES COOPS AT ET T
- ANNEXE 4.** COMPTE RENDU DE L'ENTRETIEN AVEC LA RESPONSABLE COMMERCIALE DE LA COOPERATIVE T
- ANNEXE 5.** COMPTE RENDU DE L'ENTRETIEN AVEC LE DG ET LES MANAGERS DE LA COOPERATIVE AT
- ANNEXE 6.** COMPTE RENDU DE L'ENTRETIEN AVEC LES FEMMES JEUNES, RECEMMENT ARRIVEES / DANS LA COOPERATIVE
- ANNEXE 7.** COMPTE RENDU DE L'ENTRETIEN AVEC LES FEMMES JEUNES, RECEMMENT ARRIVEES / DANS LA COOPERATIVE
- ANNEXE 8.** GUIDE D'ENTRETIEN RENSEIGNE AUPRES DU REPRESENTANT DE L'ANDZOA
- ANNEXE 9.** GUIDE D'ENTRETIEN RENSEIGNE AUPRES DU REPRESENTANT DE L'ODCO
- ANNEXE 10.** DONNEES DE L'ENTRETIEN RENSEIGNE AUPRES DE LA SECRETAIRE DE LA FIFARGANE
- ANNEXE 11.** DONNEES DE L'ENTRETIEN RENSEIGNE AUPRES DES REPRESENTANTS DE LA FIFARGANE
- ANNEXE 12.** QUESTIONNAIRE : EVALUATION DE LA SITUATION DU COMMERCE EQUITABLE DANS LES COOPERATIVE D'ARGANE
- ANNEXE 13.** UTILISATION DU FOND SOCIAL PAR LES QUATRE COOPERATIVES DU GIE TARGANINE AU TITRE DE LA 1^{ERE} PARTIE DE 2019
- ANNEXE 14.** CONVENTION : ACCOMPAGNEMENT DE LA CERTIFICATION COMMERCE EQUITABLE

Annexe 1. Guide d'entretien N° 1 avec les dirigeants / managers des coopératives T et AT

Interviewés : Dirigeants / managers

Organisme : Coopératives Ajdigue N'targuinine et Taitmatine

Objet : la gouvernance dans les coopératives certifiées commerce équitable

Axe 1 : relation entre les pratiques du CE et la gouvernance des coopératives:

- À quelle date avez-vous commencé le commerce équitable ?
- Qui a proposé de commencer le commerce équitable ? Sous quelle forme ?
- Est-ce que le commerce équitable c'est la certification ? Est-ce que c'est autre chose ?
- Qui a décidé de faire du commerce équitable ?
- Qui a mis en place le CE ? Comment ?
- Quelles sont les motivations du choix du CE ?
- Quelles sont vos certifications ?
- Comment se déroule le processus de certification ?
- Êtes-vous adhérents aux ONG du commerce équitable ?
- Quels sont les effets induits par le CE sur l'organisation de votre coopérative ?
- Quelles sont les difficultés rencontrées en matière de CE dans votre coopérative ?
- Disposez-vous d'un manuel de procédures qui gère les activités selon les normes du CE ?
- Recevez-vous des aides financières ? Quels sont vos principaux bailleurs de fonds ? Comment les montants des aides sont-ils décidés ? À combien s'élèvent-ils ?
- Dans quels cadres recevez-vous ces aides financières ?
- Commercialisez-vous des produits sans passer par le GIE ? Quels sont vos principaux canaux de distribution ?
- Avez-vous des contrats de vente à long terme ? Quels sont vos prix de vente ?
- Êtes-vous en concurrence avec d'autres coopératives ? Avec des entreprises ? Auprès des acheteurs ? Auprès des vendeurs de noix d'argan ?
- Qui sont vos fournisseurs en noix d'argan ? Comment se répartissent-ils ? Avez-vous des contrats de longue durée avec eux ? À quel prix achetez-vous les fruits ?
- Achetez-vous des noix déjà décortiquées ? À qui ? À quel prix ?
- Que faites-vous des déchets de noix ? Des filtres usagés ?
- Qui gère les plantations d'arganiers ? À qui appartiennent-ils ? Qui a le droit de ramasser des noix pour les vendre ?

Axe 2 : Pouvoir et gestion démocratique

- Quelles sont les conditions d'admission à votre coopérative ?
- Refusez-vous des candidatures ?
- Quels sont les principaux éléments discutés dans les assemblées générales ?
- Quel est le degré d'implication des adhérentes dans les AG ?
- Quel est le degré de satisfaction des adhérentes à l'égard des décisions prises lors de l'AG ?
- Comment s'organisent les élections dans les AG ?
- À votre avis quels sont les principaux critères du choix des administrateurs (niveau d'étude, expérience en gestion, personnalité) par les adhérents ?
- Est-ce qu'il y a eu plusieurs candidats au poste d'administrateur ?

- Comment sont structurés les différents services de votre coopérative ?
- Est-ce que les techniciens peuvent proposer des améliorations ? Auprès de qui ? Est-ce qu'ils
- Comment sont organisés les liens entre le CA et le GIE ?
- Quelles sont les principales décisions prises par le CA de votre coopérative ?
- Le CA prend-il surtout des décisions de routines (lesquelles) ? Le CA prend-il parfois des décisions pour changer à l'avenir (nouveaux produits, ...) ?
- Peut-il y avoir des décisions prises à la suite de l'initiative d'un membre ou d'un employé de la coopérative qui ne fait pas partie du CA ? Pouvez-vous donner un exemple ?
- Y a-t-il des questions que vous voudriez voir traitées au niveau du GIE et qui ne le sont pas ? Lesquelles ?
- Y a-t-il des questions que vous ne pouvez pas traiter au niveau de votre coopérative parce qu'elles sont prises au niveau du GIE ? Lesquelles ?
- Que reprochez-vous à la structure du GIE ?

Axe 3 : Communication et transparence

- Recevez-vous des informations auprès du GIE ?
- À quelle fréquence recevez-vous ces informations ?
- Les fréquences sont-elles différentes selon le type d'information ? Pouvez-vous donner des exemples ?
- Par quels moyens recevez-vous ces informations ?
- Comment est organisée la communication dans votre coopérative ?
- Tenez-vous des réunions périodiques avec les adhérentes ? Si oui quelle est la fréquence de ces réunions ? Quels sont les sujets abordés au cours des réunions ? Est-ce que des décisions sont prises en réunion ? Sont-elles ensuite confirmées par le CA de votre coopérative ?

Axe 4 : Formation

- Croyez-vous que le modèle coopératif est le mieux adapté pour l'adhésion des femmes, la réussite du CE et par conséquent l'amélioration de leurs situations socioéconomiques ?
- Sensibilisez-vous vos adhérents/ employés au Commerce équitable ? Comment ?
- Organisez-vous des sessions de formation au profit de vos adhérents/ travailleurs ? Sur quels sujets ? Comment les bénéficiaires de cette formation sont-ils sélectionnés ?
- Dans quels domaines formez-vous les adhérents ?
- Quel rôle peuvent jouer les formations au profit des femmes dans l'amélioration de rendement du CE et l'amélioration de leurs compétences professionnelles ?
- Quelles sont les initiatives réalisées pour la promotion de l'arganier et l'encadrement des porteurs des projets dans la région ?
- Combien représente le coût de la formation dans votre budget ?

Annexe 2. Guide d'entretien avec les femmes membres des coopératives T et AT

GUIDE D'ENTRETIEN N°2

Interviewés : femmes âgées / jeunes, récemment arrivées / dans la coopérative depuis sa fondation sur différents postes de travail (s'il y a différents postes de travail ?)

Organisme : Coopératives Ajdigue N'targuinine et Taitmatine

Objet : la gouvernance dans les coopératives équitables

- 1) Depuis quand êtes-vous adhérentes dans la coopérative ?
- 2) Comment êtes-vous devenue membre de la coopérative ?
- 3) Connaissez-vous d'autres femmes qui ont voulu aussi être membre de la coopérative en même temps que vous et qui ont pu en faire partie ? que sont-elles devenues ?
- 4) Connaissez-vous d'autres femmes qui ont voulu aussi être membres de la coopérative en même temps que vous et qui n'ont pas pu en faire partie ? Savez-vous que sont ces femmes sont devenues ?
- 5) Proposez-vous des idées à la coopérative ?
 - a. Quel type d'idées ?
 - b. Comment et dans quel cadre (réunion, discussion)
 - c. Ces idées sont-elles prises en compte ?
- 6) Les responsables de la coopérative demandent-ils vos avis ?
 - a. À propos de quels sujets ?
 - b. Quant et à quelle occasion ?
 - c. Comment mettez-vous d'accord ?
- 7) Que reprochez-vous à la gestion de la coopérative ?
 - a. Est-ce qu'il y a eu des changements dans la façon dont la coopérative est gérée ?
 - b. Depuis quand ? Ils étaient dus à quoi ? Est-ce que la manière de prendre des décisions a changé ? Quand ? C'était dû à quoi ?
- 8) Vendez-vous des noix et/ou des fruits d'argan à la coopérative ?
 - a. À quel prix ?.....
 - b. D'où viennent ces noix ? De vos propres champs d'arganier ? Des arganiers de la famille ? Des arganiers du village ?
 - c. Vous en vendez combien par an ?
 - d. Vendez-vous les fruits d'argan (afyach) tel qu'ils sont ou déulpés (noix) ?

- 9)** Vendez-vous les noix ou les amendons d'argan ailleurs ? (Autres coopératives, particuliers, négociants, Souks...) ? Pourquoi ?
- 10)** Connaissez-vous d'autres personnes qui vendent des noix d'argan à la coopérative ?
- a. Qui sont-elles ?.....
 - b. Comment cela se passe-t-il ?
- 11)** Étiez-vous informées de la certification équitable de votre coopérative ? Comment ?
- 12)** Quels sont les changements induits par la certification équitable dans votre coopérative ?
- 13)** À votre avis cette certification améliore-t-elle votre situation ? En termes de quoi ? Comment ?
- 14)** Comment le montant de la prime équitable est-il décidé ? Comment la prime est-elle répartie ? Comment décident-elles de son utilisation ? À quoi l'utilisent-elles ? Est-ce qu'il y a eu des changements d'utilisation ? Quand ? Pour quelles raisons ?
- 15)** Êtes-vous sensibilisées au sujet du commerce équitable ?
- 16)** Bénéficiez-vous des formations ?
- a. Dans quel domaine ?
 - b. Comment ça se passe ?
 - c. À quoi cette formation vous sert-elle ?
 - d. Cette formation correspond à vos attentes ?
- 17)** Travaillez-vous avec les hommes dans la coopérative ou qui travaillent avec elle ? Que font-ils ? Travaillez-vous directement avec eux ?
- 18)** Vos proches sont-ils satisfaits de votre travail dans la coopérative ? À quel niveau ?
- 19)** Exercez-vous d'autres fonctions en dehors du foyer autre que le travail coopératif ? de quoi s'agit-il ?

Annexe 3. Guide d'entretien complémentaire auprès des dirigeants, managers et techniciens des coops AT et T

GUIDE D'ENTRETIEN N° 3

Interviewé : Directeur Général et Managers/techniciens

Organisme : Coopératives Ajdigue N'targuinine

Objet : Gestion des tensions dans les coopératives du commerce équitable

I. Présentation du thème et du but général de l'entretien : identifier les tensions paradoxales

II. Explication du respect des conditions éthiques de la recherche (libre consentement, confidentialité, anonymat, accès aux données, etc.). Demande d'autorisation pour l'enregistrement.

III. Points centraux de l'entretien

- 1) J'aimerais tout d'abord connaître votre expérience et votre implication à la coop. Quand et comment avez-vous commencé à vous impliquer au sein de la coop ?
- 2) Comme mentionné au début de ma présentation de mon projet de recherche, je m'intéresse à l'émergence et à la gouvernance des coopératives certifiée équitable. J'aimerais que vous me racontiez la petite histoire de la coop, de son émergence à aujourd'hui.[assemblage des personnes, des objets, des financements, des idées]
 - D'où et de qui est venue l'idée ?
 - Pourquoi une coopérative de solidarité ?
 - Pourquoi des produits écologiques ?
 - Qui a été impliqué et d'où vous connaissiez-vous ?
 - Membres fondateurs toujours au CA ?
 - Qui a dû être convaincu ?
 - Liens avec d'autres organismes, d'autres entreprises ?
 - Financement initial et subséquent
 - Appuis, embûches
 - Choix de l'emplacement
 - Ressources humaines et matérielles impliquées
 - Moments critiques
 - Qu'est-ce qui a changé au fil du temps? Pourquoi?
- 3) Pourquoi avoir choisi la forme « coopérative » pour exercer cette activité de production de l'huile d'argan ?
- 4) Qu'est-ce que le commerce équitable, pour vous et pour la coopérative ?
- 5) Être membre d'une coopérative de solidarité, qu'est-ce ça signifie pour vous ?
- 6) Quels sont les statuts des membres adhérents dans la coopérative ? (Travailleur, fournisseur, ...)

IV. Les tensions dans les instances de gouvernance de la coopérative

- 1) Participez-vous à l'assemblée générale et au conseil d'administration ?
- 2) Y a-t-il d'autres partenaires, autres que les adhérents, qui participent aux AG ? Lesquels ?

- 3) Parlez-moi de votre expérience en matière de gestion de la coopérative ?
 - 4) Comment sont vos relations avec le CA ?
 - 5) Comment sont prises les décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles dans votre coopérative ?
 - 6) Tenez-vous des réunions périodiques avec le CA ?
 - À quelle fréquence ?
 - Objets des réunions ?
 - Durée des réunions ?
 - Déclencheurs des réunions ?
 - Le processus de prise de décision ?
 - 7) Décrivez-nous une assemblée générale typique (si possible) ...
 - Convocation
 - Déroulement
 - Règles de fonctionnement
 - Ordre du jour et points discutés
 - Processus de prise de décision
 - Rôle des membres
 - Dynamiques et relations entre les membres
 - Ambiance
 - Débats
- V. Les effets du commerce équitable sur les tensions paradoxales dans les coopératives**
- 1) Quels sont les changements induits par la labellisation équitable de la coopérative :
 - Au niveau de l'AG ?
 - Au niveau du CA ?
 - Au niveau de l'organisation du travail ?
 - Autonomie et la responsabilité des dirigeants/ membres/ Administrateurs
 - 2) Quelles sont les tensions de gouvernance que vous percevez comme étant liées à cette certification ?
 - 3) Comment se prennent les décisions concernant la répartition des bénéfices réalisés par la coopérative (réserves, sociales, revenus distribués...)
 - 4) Existement-ils d'autres acteurs impliqués dans la gouvernance de la coopérative en raison de sa labellisation équitable ?
 - 5) Les intérêts de ses acteurs sont-ils pris en compte ?
 - 6) Comment faites-vous face à des situations de tensions entre les intérêts de ses acteurs ?
 - 7) Comment jugez-vous vos relations avec le CA d'une part et les salariés d'autre part ?

Annexe 4. Compte rendu de l'entretien avec la responsable commerciale de la coopérative T

Réalisé par : M. Lahcen Benbihi

Axe 1 : relation entre les pratiques du CE et la gouvernance des coopératives

La coopérative Taitmatine a commencé le commerce équitable en 2007 avec les clients européens via le GIE selon le label Bio équitable d'Ecocert et en 2016 avec les clients japonais selon le label Max Havelaar. La certification est issue des clients étrangers.

Le CE ne se basa pas uniquement sur la certification. Cette dernière n'est qu'un moyen pour bénéficier les avantages du Commerce équitable en termes d'amélioration de la situation financière des adhérentes et des employés, des conditions du travail et la satisfaction des adhérentes.

La décision de la certification est issue de notre GIE Targanine depuis 2007 sur la base des recommandations scientifiques d'une association dite Ibn Albaytar. Elle est prise ensuite par le CA de la coopérative pour répondre à des clients étrangers (européens). Le projet du commerce équitable est digéré par la présidente de la coopérative en collaboration avec des partenaires locaux (la commune), nationaux (INDH, Fondation Mohamed 5 ...) et étrangers (Ambassades allemande et japonaise, primauté de Monaco...) de la coopérative.

Nous avons cumulé une expérience importante en matière de la certification selon les différents référentiels (l'Indication Géographique protégée (IGP)- maBio- Terroir du Maroc-ONSSA-Bioéquitable- CCPBIO), toutefois le référentiel de Fair trade international est très exigeant et pose quelques de difficultés pour la coopérative : problème de communication notamment et de validation post contrôle. Bien que le contrôle est passé, il a fallu attendre une longue durée pour pouvoir utiliser le label sur l'emballage des produits.

Nombreux sont les effets positifs du commerce équitable. Cependant, les effets sur la situation sociale des femmes sont les plus remarquables, car ils permettent d'améliorer la situation financière des adhérentes et d'utiliser les primes sociales pour réaliser des projets sociaux comme : la construction de la crèche, achat des médicaments et des fournitures scolaires...etc.

La principale difficulté que j'ai rencontrée au début réside dans le blocage au niveau de la certification, car je viens de remplacer l'ancienne directrice de la coopérative qui est impliquée et poursuit le projet du commerce équitable. L'autre difficulté est la communication avec Flocert pour valider le logo à mettre sur l'emballage de nos produits. Bien qu'on est certifié, il faut tout un processus long pour valider le logo à mettre sur l'emballage. En fait, ce n'est pas n'importe quel logo, il faut attendre leur version électronique. Je trouve que c'est compliqué. Il est à signaler également les exigences de Max Havelaar notamment en termes de l'approvisionnement qui doit être assuré par les femmes de la coopérative. La coopérative dispose d'un manuel décrivant notre démarche du commerce équitable, ceci nous a aidé à dépasser ces difficultés.

Bien qu'on est intéressée, on n'a pas des occasions pour rejoindre les réseaux du commerce équitable. Je pense que ces réseaux sont bénéfiques pour les organisations tel que là notre pour comprendre les rouages du commerce équitable à l'international et d'entretenir des relations avec des partenaires du nord.

Notre coopérative a bénéficié des subventions reçues auprès des organismes internationaux et nationaux. Au début, la coopérative a été soutenue par la Principauté de Monaco (acquisition des machines) et la Fondation Mohamed Cinq pour la solidarité (Construction du local), le programme INDH (achat de Machines d'extraction), le ministère de l'Agriculture dans le cadre du programme plan Maroc vert (formation...) et d'autres organismes.

Nos clients sont partout dans les cinq continents du Monde. En plus du marché local (le marché solidaire du Casablanca, les hypermarchés et nos points de vente) nos produits sont exportés selon à la fois le marché du commerce équitable et le marché conventionnel dans les pays suivants : France, Espagne, pays du golfe (notamment le Koweït), USA, Canada, Japon...etc. L'adhésion au GIE nous a permis de vendre une partie importante de notre huile d'argane. Le commerce équitable est responsable de plus 80% du chiffre d'affaires.

Les principales conventions commerciales à long terme sont avec les clients du commerce équitable en Europe et au Japon notamment. La durée est de trois ans renouvelables.

Le principal concurrent est les sociétés privées qui sont également certifiées commerce équitable ce qui est paradoxal à notre sens. Comment une multinationale peut être certifiée commerce équitable ? Je pense que les principes du commerce équitable ne correspondent pas aux pratiques commerciales des sociétés privées qui exploitent l'arganier au Maroc.

Les principaux fournisseurs de la coopérative sont les coopératives d'approvisionnement de la région d'Essaouira. Nous commençons par l'exploitation des matières premières apportées par les adhérentes, toutefois leur apport n'est jamais suffisant et ne dépasse dans les meilleures conditions (bonne récolte) 70 à 80 % du besoin total de la coopérative. La coopérative achète également des noix déulpées à un prix de 3,75 Dh/Kg et des amandons auprès d'autres femmes dans le même village de Tiout à un prix de 76 Dh/Kg.

Les déchets générés par l'activité de la coopérative sont vendus

Les plantations d'arganiers appartiennent aux eaux et forêts bien qu'elles sont exploitées par des femmes et hommes du village ayant des droits de jouissance très élargis tout en respectant les droits et les coutumes régissant les forêts au Maroc. L'arganier est une propriété commune appelée « Mouchaâ ».

Axe 2 : Pouvoir et gestion démocratique

L'opération d'adhésion est gérée par l'assemblée générale de notre coopérative qui décide à ce propos. Le nombre de coopératrices dépasse 100 femmes. On ne peut donc recruter de nouvelles femmes, car la capacité des ateliers est limitée. Le recrutement se fait normalement en priorisant les candidatures selon la situation sociale, la réputation... Etc. en réalité les femmes acceptées à adhérer à la coopérative doivent payer une cotisation dépassant 20 000 ce qui constitue une difficulté pour les femmes, car elles n'ont pas les moyens financiers nécessaires, mais la coopérative accorde des facilités aux femmes qui ont été sélectionnées.

L'assemblée générale est une instance où sont discutés les résultats et les réalisations de la coopérative, le budget (charges et produits) et la vision stratégique de la coopérative.

Le degré d'implication et de satisfaction des femmes est lié aux bénéfices distribués par la coopérative, tant que le bénéfice distribué est important tant que le degré de satisfaction est élevé. Les femmes membres renouvellent leur confiance à la présidente CA, car elle a un niveau de formation élevé, une grande expérience en gestion de la coopérative et des facilités de communication et respectueuse par tout le monde. À chaque AG les mêmes membres qui sont élus, car les femmes sont satisfaites de leur travail et souhaitent assurer une certaine stabilité et une continuité dans l'action. La méthode de vote utilisée est la main levée.

La coopérative est chapeauté par le conseil d'Administration qui est l'organe à la fois stratégique et opérationnel. La structure de la coopérative se caractérise par l'absence d'un DG, elle est composée de trois bureaux (production et technique- commercial et comptable) supervisés par une responsable commerciale et administrative.

Les décisions routinières sont normalement prises par les employés chacun selon son domaine de sa compétence, mais sous la surveillance du CA qui est chargé de prendre les décisions stratégiques engageant la coopérative à long terme en concertation avec les femmes membres et les employés.

Les femmes qui constituent une masse et les techniciens influencent les décisions prises par le CA. Exemple : les femmes adhérentes ont proposé de changer le fournisseur d'une matière première de mauvaise qualité (les fruits sont très petits ce qui complique le concassage).

Notre relation avec le GIE est bien organisée toutes les questions prévues sont discutées dans les meilleurs délais. La communication est très rapide et interactive avec le GIE. Le GIE constitue le point fort de notre coopérative, car il nous a permis d'arriver à ce stade. La présidente de notre coopérative est aussi membre du conseil d'administration du GIE donc pas de problème de communication ont est toujours au courant des actions entreprises par le GIE.

Axe 3 : Communication et transparence

La communication de la coopérative avec ses partenaires peut être observée à deux niveaux : au niveau interne la communication entre le CA, les employés et les adhérentes constituent notre facteur de réussite afin d'assurer une production de qualité au moment voulu. Au niveau externe l'interlocuteur avec les parties prenantes est principalement la responsable commerciale qui communique avec les clients, les fournisseurs et le GIE. La communication avec les partenaires locaux est assurée par la présidente de la coopérative en tant que son représentant légal.

Le nombre des échanges avec le GIE dépend de l'activité de la coopérative, en tant que responsable commerciale je communique, en moyenne, deux fois par semaine avec le GIE, toutefois la fréquence de communication dépasse ce nombre en cas de commandes importantes et pendant les audits qualité en impliquant d'autres techniciens.

Nos principaux interlocuteurs au niveau du GIE sont la responsable commerciale et le responsable qualité.

La communication avec les adhérentes est journalière dans les ateliers sans tenir des réunions formelles fréquemment. S'il y a un sujet à traiter avec les adhérentes on communique avec elles

sur le lieu de travail : soit dans la coopérative au centre de TIOUT, soit dans l'une des annexes de la coopérative dans les Douars de ANAMR et El bour.

Axe 4 : Formation

La forme coopérative nous semble la plus adéquate au commerce équitable, car elle permet d'aider les femmes membres de la coopérative dans le milieu rural et participe par conséquent au développement socioéconomique de la région de son intervention.

La coopérative organise des sessions de formation et de sensibilisation des femmes au commerce équitable. Au début du projet toutes les femmes sont sensibilisées, avant chaque audit les femmes sont aussi sensibilisées et formées afin de répondre aux exigences de la certification et aux questions des auditeurs.

La plupart des actions de formation que bénéficient les adhérentes et les employés de la coopérative sont organisées en collaboration avec les organismes publics comme le ministère de l'Agriculture, l'INDH, l'ODCO, les ONG (association Ibn Al Baytar). Les thèmes de sessions de formation des adhérentes portent essentiellement sur la gestion juridique des coopératives, les techniques de travail, protection de l'environnement, l'hygiène et la santé au travail. Les formations organisées au profit des employés portent essentiellement sur la qualité et la traçabilité, le marketing, la gestion administrative et financière...etc.

Toutes les adhérentes bénéficient de la formation dont les retombées sont : l'amélioration de la conscience des adhérentes, la compréhension de leurs droits et la maîtrise de certaines techniques et démarches telles que celles relatives au commerce équitable.

La coopérative participe au financement des formations bien qu'elles sont organisées par d'autres organismes publics, le cout supporté est estimé à environ 20% du cout global de la formation.

Les femmes sont sensibilisées en permanence à la promotion des arbres d'argane. Depuis que la coopérative est créée, la première formation organisée par l'association Ibn Al Baytar était sur la gestion écologique des arganiers.

Annexe 5. Compte rendu de l'entretien avec le DG et les managers de la coopérative AT

Axe 1 : relation entre les pratiques du CE et la gouvernance des coopératives

La coopérative Ajdigue N'targuinine a commencé le commerce équitable en 2007 avec les clients européens via le GIE selon le label Bio équitable d'Ecocert et en 2016 avec les clients japonais selon le label Max Havelaar. La certification est issue des clients étrangers.

Le CE n'est pas uniquement la certification, pour nous le commerce équitable sert à valoriser nos produits, éliminer les intermédiaires dans la chaîne de valeur globale et équilibrer les relations entre le producteur et le consommateur.

La décision de se certifier commerce équitable est fondée sur la recherche des avantages du CE afin de valoriser les produits et développer la coopérative. Elle est prise par le Conseil d'Administration en concertation avec les adhérentes et les employés. Le projet du commerce équitable est dirigé par le directeur général de la coopérative en collaboration avec les parties prenantes concernées et le GIE.

En plus des labels du commerce équitable la coopérative est également certifiée selon d'autres labels tels que l'Indication Géographique protégée (IGP)- maBio- Terroir du Maroc-ONSSA-Bioéquitable-CCPBIO.

La certification est toute une procédure qui passe par quelques étapes : une demande adressée à l'organisme certificateur – réception des guides et des documents à remplir - visites de vérification et de contrôle qui donnent lieu à des remarques – d'autres audits – délivrance du label.

Les effets induits par le commerce équitable sont nombreux : au niveau interne toute l'équipe doit être à jour, vigilante, plus responsable et veillante au respect des normes du CE. Le CE améliore la situation sociale des femmes membres à travers l'utilisation des primes sociales pour financer des actions comme la construction des crèches pour les enfants des adhérentes, l'Alphabétisation des femmes adhérentes. Amélioration de la situation financière de la coopérative.

Les principales difficultés rencontrées dans le commerce équitable sont essentiellement liées au degré de sévérité de certains critères difficilement respectable (pas d'erreur et les membres fournissent plus d'effort afin de respecter les exigences (délais de livraison par exemple, bonne qualité du produit...)) et à la communication avec les auditeurs et les certificateurs.

Notre coopérative n'est pas membre d'aucun réseau du commerce équitable, d'ailleurs on ne connaît pas ces réseaux ni au niveau national ni au niveau international.

Notre coopérative ne dispose pas d'un manuel de procédures relatif au commerce équitable, toutefois on se réfère aux référentiels fournis par les organismes certificateurs pour comprendre les principes du commerce équitable.

Notre coopérative ne reçoit pas des subventions dans le cadre du commerce équitable, les soutiens obtenus sont essentiellement auprès des organismes publics tels que le ministère de l'Agriculture dans le cadre du programme Plan Maroc Vert (Achat des unités d'analyse, formations), l'agence pour le développement agricole (financement des participations de la coopérative aux foires), le programme INDH (l'achat des emballages, financement de certaines installations techniques). Au niveau international, la coopérative a bénéficié des soutiens de l'ambassade du Japon au Maroc (construction du grand local de la coopérative) et l'ambassade allemande (acquisition des machines).

Notre stratégie commerciale est fondée sur une politique de distribution multicanal. Une part de la production représentant environ 40% est commercialisée à travers le GIE et selon les normes du commerce équitable. Les autres destinations de notre production sont principalement les pays étrangers en USA, en Europe, en Asie et en Afrique. Une partie de la production est écoulee sur le marché local notamment dans les grandes et moyennes surfaces (Marjane.), dans les différents points de vente et dans les foires et les expositions (SIAM Meknes par exemple).

Le chiffre d'affaires généré par le commerce équitable représente plus de 80% du chiffre d'affaires global de la coopérative, toutefois l'huile certifiée CE est vendue en vrac à des prix de 250 par litre pour l'huile alimentaire et cosmétique avec la possibilité de vendre l'huile alimentaire à 240 DH. Les clients qui demandent de grandes quantités sont des clients japonais qui sont très exigeants par rapport aux autres.

La coopérative souffre comme les autres coopératives de la concurrence déloyale des sociétés privées notamment une multinationale française installée à Agadir et qui accapare environ 60% des exportations de l'huile d'argane. Les autres concurrents locaux sont des producteurs artisanaux informels qui vendent dans les rues avec un prix faible, leurs produits qui s'achètent bien qu'ils ne sont pas certifiés et les autres coopératives.

La part du besoin global de la coop en matière première apportée par les femmes membres varie d'une année à l'autre selon la récolte. En 2017 la part des femmes est estimée à 30% l'année suivante 2018 la récolte est bonne et les femmes apportent une part importante de la matière première représentant environ 80% du besoin global de la coopérative. Le reste de la l'approvisionnement est assuré par les autres coopératives de la région d'Essaouira (coopérative MAOURIGA, TILALA, IKBAR) et par des négociants particuliers. En outre, la coopérative achète également des amandons auprès des femmes dans la même zone de la coopérative à des prix qui varient entre 75 et 80 DH par Kg.

Les déchets générés par la production de l'huile d'argan sont tous valorisables, car ils sont soit récupérés par les femmes pour alimenter leurs bétails soit vendus vendus en l'état comme combustible aux fours et au hammam public. Le tourteau est un produit résiduel dont le chiffre d'affaires sert à alimenter le fonds social de la coopérative constitué dans le cadre du commerce équitable.

Les plantations d'arganiers sont exploitées par des femmes et hommes du village ayant des droits de jouissance très élargis tout en respectant les droits et les coutumes régissant les forêts au Maroc. Elles poussent dans des parcelles des particuliers ou dans les « Mouchaâ » c'est-à-dire dans les zones de parcours collectives qui sont librement utilisées par tous les autochtones.

Axe 2 : Pouvoir et gestion démocratique

L'adhésion à notre coopérative est soumise à certaines conditions : la candidate qui exprime sa volonté par une demande manuscrite adressée à la présidente de la coopérative doit avoir un âge minimum de 18 ans, ayant une bonne réputation dans le village et avoir suivi des cours d'alphabétisation au minimum. La coopérative privilégie les femmes les plus vulnérables. Une fois qu'elle est acceptée, la femme doit respecter le règlement intérieur de la coopérative.

La coopérative ne peut pas accepter toutes les candidatures, car il y a une demande d'adhésion très importante, toutefois la capacité des locaux de la coopérative ne permet pas d'abriter toutes les femmes, car la coopérative est presque saturée.

Les principaux éléments discutés dans les assemblées générales portent essentiellement sur l'évolution de la coopérative, les demandes d'Adhésion, les Subventions reçues et accordées, la stratégie et les objectifs de la coopérative, les investissements...

Les femmes membres des coopératives sont très impliquées dans les assemblées générales, car toutes les femmes assistent aux réunions de l'AG, elles sont très satisfaites avec une partie en opposition. Elles proposent à la fin de la réunion celles qui peuvent les représenter dans le conseil d'Administration. Les candidates sont votées, à main levée, par les autres femmes. L'élection du CA se fonde sur des critères comme la personnalité de la femme candidate (traits personnels, crédibilité, confiance ...), l'expérience, le niveau d'étude ...etc.

Quant au déroulement des élections et le degré de la concurrence entre les candidates aux CA, généralement ce sont les femmes qui s'accordent en majorité sur les membres du CA. En cas de plusieurs candidatures les femmes se concertent et se discutent entre elles afin de se mettre d'accord sur leurs représentants. Elles préfèrent donc la concertation aux élections par vote, car elles peuvent générer des conflits susceptibles d'influencer le fonctionnement de la coopérative. Il arrive que l'une des candidates retire sa candidature après concertation.

La coopérative est structurée en deux niveaux au plus haut niveau de la structure se trouve le conseil d'administration au-dessous duquel se trouve le directeur général (qui est aussi le fondateur principal de la coopérative) qui supervise les autres services à savoir l'administration, la production, service commercial, comptable et traçabilité.

Les employés notamment les techniciens participent de manière indirecte à la gestion à la prise de décision en proposant des améliorations dans leurs domaines de compétence (conditionnement, étiquette...) qui sont prises en comptes principalement par le directeur général. À titre d'exemple, la coopérative est en étroite collaboration avec le GIE targinine, le directeur et les membres du CA se rendent fréquemment au GIE situé à Agadir, la communication se fait également par tél., fax et mail.

Le CA est impliqué dans la gestion routinière de la coopérative, mais il travaille en collaboration avec le DG qui valide la décision en dernier lieu. Dernièrement, à titre d'exemple, les propositions du CA ont été prise en compte pour changer l'emballage des produits et de se diversifier en produisant des huiles essentielles (huile de figue de barbarie et en valorisant les plantes aromatiques et médicinales).

La coordination entre le GIE est la coopérative est très efficace, toutes les questions sont traitées d'une manière équitable au sein du GIE. Le GIE est bien structuré, il ne nous aide dans pas mal de choses : export, recherche de nouveaux clients ...

Axe 3 : Communication et transparence

La communication de la coopérative est bien organisée avec ses principales parties prenantes notamment le GIE auprès duquel on reçoit chaque jour des informations concernant essentiellement les commandes des clients, les méthodes de travail, la qualité des produits, les foires et les salons ...etc. La communication avec le GIE est organisée dans les deux sens, les moyens de communication les plus utilisés sont le téléphone, l'e-mail, le fax. La communication est aussi directe lorsque les dirigeants et employés du GIE viennent chez nous ici à la coopérative ou lors de notre présence chez eux au GIE.

Le DG et le CA de la coopérative organisent des réunions périodiques avec les adhérentes afin de les informer et sensibiliser par rapport aux projets de la coopérative et notamment par rapport aux questions d'actualité qui les concernant : préparation d'audit de certification, réception des commandes importantes, négociation d'un projet social...etc. les décisions négociées lors de ces réunions sont ensuite validées par le DG.

Axe 4 : Formation

Le modèle coopératif est basé sur les principes tels que la coopération, l'adhésion ouverte et la participation économique des membres ce qui correspond en quelque sorte aux principes du commerce équitable. Par conséquent le modèle coopératif est recommandé pour les producteurs qui souhaitent bénéficier les avantages du commerce équitable en termes d'amélioration de leurs situations socioéconomiques.

Afin de réussir notre démarche du CE, nous procédons à la sensibilisation des femmes adhérentes et des employés au Commerce équitable. Il s'agit d'organiser des réunions d'information et de sensibilisation, mais également par des sessions de formation (le samedi prochain il y aura un séminaire sur le CE au sein de notre coopérative au profit des employés et des adhérentes).

Les adhérentes et les employés bénéficient des sessions de formations assurées à la fois par la coopérative et les organismes publics comme le ministère de l'Agriculture et le programme INDH. La coopérative organise des formations selon les besoins exprimés par les personnes ayant des difficultés dans le domaine technique, informatique, et en gestion. Les formations organisées par le MA et l'INDH portent sur les thèmes (gestion administrative et financière, qualité...etc) selon lesquels on détermine les éventuels bénéficiaires au sein de la coopérative suivant les difficultés qu'ils rencontrent dans leur travail. Les formations organisées pour les femmes membres portent essentiellement sur les cours d'alphabétisation pour les femmes non scolarisées, l'hygiène et les techniques de concassage.

L'évaluation des formations au sein de la coopérative permet de constater que la formation est un facteur de motivation au travail, qu'elle permet d'adapter les employés aux machines utilisées et de renforcer les capacités. Le budget de la formation est estimé à environ 30000 DH par an.

Les femmes sont sensibilisées à la promotion de l'arganier et à l'implication dans les projets étatiques de développement de l'arganier : Projet de reboisement d'arganier DARED porté par l'ANDZAO, les projets de l'administration des eaux et forêts qui contrôle les forêts d'arganier (il interdit toute coupe ou destruction des arbres et lutte contre la désertification dans certaines régions).

**Annexe 6. Compte rendu de l'entretien avec les femmes jeunes,
récemment arrivées / dans la coopérative
Organisme : Coopératives Taitmatine**

Date : 24 Mai 2019

La moitié des femmes membres de T a intégré la coop depuis sa création au 2010 (les principales dates de recrutement : 2002, 2005, 2006, 2008 et 2010), tandis que 50% a intégré la coopérative après 2010 (notamment en 2015) (voir le tableau des adhérentes)

Elles sont issues de différentes familles défavorisées d'un grand village Tiout. Elles sont des femmes pauvres dont le chef (mari) n'a pas une source de revenus (chômeurs) ou des femmes veuves, divorcées ou encore célibataires.

Les femmes habitent dans le même village de la coopérative elles sont informées sur la coopérative et demandent d'y adhérer. Certaines femmes ont pu y adhérer, d'autres non, car la capacité des locaux de la coop est limitée au moment de la demande, d'autres femmes estiment que la cotisation de 15 000 est très élevée et dépasse leur capacité financière bien que la coopérative accorde des facilités de paiement à ces membres dont la candidature est acceptée.

Les dirigeants de la coopérative recourent aux femmes pour demander leurs avis et idées concernant leur travail. Les femmes insistent surtout sur l'achat des matières premières de bonne qualité (noix de grande taille et de bon calibre), car les noix de petite taille sont difficiles à concasser ce qui influence négativement leur rendement eu travail. Lors des assemblées générales, les femmes participent à la répartition des bénéfiques et du fonds social, elles donnent également leurs avis sur les candidatures des autres femmes. Les femmes sont impliquées dans le projet d'équipement de l'atelier de concassage afin d'améliorer les conditions du travail et leur efficacité au travail.

Les femmes font confiance au CA qui assure la gestion de la coopérative en collaboration avec les autres employés salariés (commerciale, technicien, comptable). On renouvelle notre confiance aux mêmes membres du CA depuis la création de la coopérative. Aucune femme ne présente pas sa candidature.

Les femmes sont très satisfaites des perforantes économique et sociale de la coop. Elles sont bien rémunérées par rapport aux autres femmes qui ne sont pas adhérentes dans la coopérative. Elles reçoivent une rémunération de 45 Dh par 1 Kg d'amandons concassés et nettoyés (la femme peut faire un à deux Kg par une journée du travail) plus leur part du bénéfice distribué à la fin de chaque année. Les femmes qui ne sont pas adhérentes sont rémunérées d'une manière aléatoire sur la base d'un sac de fruits de noix avec une rémunération d'environ 50 DH par sac de noix concassées et nettoyées. Ces femmes travaillent dans le cadre informel pour le compte des particuliers qui produisent l'argan.

Les femmes constatent le changement organisationnel qui a eu lieu, car une gérante, assurant la gestion, a quitté la coopérative pour rejoindre son conjoint à l'étranger, elle est remplacée par une responsable commerciale. Le changement constaté est la forte implication du CA dans la gestion opérationnelle de la coopérative.

Les femmes fournissent la coopérative en fruits séchés ramassés aux arganiers du village (Mouchouaa) et des champs d'arganiers de leurs familles. L'apport des femmes varie d'une année à l'autre, Les femmes interviewées ont déclaré qu'elles ont apporté l'année dernière plus de 20 sacs de 100 kg environ.

La récolte et le ramassage d'afyache est assurée par les hommes et les femmes du village, toutefois les femmes sont plus impliquées.

Les autres femmes non membres fournissent également la coopérative en matières premières. Ces femmes travaillent généralement pour le compte des autres transformateurs (particuliers et industriels) qui viennent chercher les femmes travailleuses dans le village.

Les femmes sont libres dans leur travail, certaines travaillent toute la journée, d'autres travaillent selon leur disponibilité (demi-journées ou quelques jours par semaine).

Les femmes sont sensibilisées au respect des principes du commerce équitable : approvisionnement issue des champs d'arganier du village, l'utilisation du fonds social...etc.

Les femmes croient sérieusement au commerce équitable, toutefois elles ont soulevé la question du retard au niveau de la certification Fair trade Max Haveelar. Elles ont prévu une activité importante suite à la demande des Japonais demandeurs de ce label, toutefois Flocer n'a pas encore accordé son accord définitif pour mettre le logos les emballages du produit.

Les interviewées n'ont pas des informations sur le calcul et la détermination de la prime. Elles sont impliquées surtout dans la répartition du fonds social constitué des primes reçues auprès des clients étrangers. Le fond est utilisé pour financer l'achat des médicaments et des fournitures scolaires pour les adhérentes et leurs familles, participer au financement des projets sociaux comme la construction des puis de la crèche, octroyer des primes à l'occasion des fêtes religieuses.

Les femmes ont participé aux formations organisées par la coopérative dans le cadre de la préparation des certifications du commerce équitable et celles organisées dans le cadre des programmes lancés par le gouvernement, les administrations publiques et les ONG : programme INDH, plan Maroc vert ...etc.

Le niveau d'étude des adhérentes est faible ce qui constitue un obstacle pour les objectifs de la formation. Toutefois la coopérative organise des cours d'alphabétisation pour les femmes, mais les acquis sont limités et ne sont pas suffisants pour suivre les formations approfondies.

Les femmes recrutées dernièrement (depuis 2015) ont exprimé un besoin en formation.

Les femmes travaillent seules dans l'atelier du concassage, les Hommes qui travaillent dans la coopérative sont des salariés qui s'occupent d'autres fonctions techniques.

Les femmes et leurs proches sont satisfaits de leur travail dans la coopérative, car elles peuvent aider leurs familles qui souffrent à cause du chômage des Hommes qui s'aggrave dans le village où certains Hommes refusent d'aller travailler ailleurs. Le travail à la coopérative est donc une solution même qu'elle n'est pas suffisante.

Les femmes considèrent leur travail à la coopérative comme étant très pénibles, car elles s'occupent également des affaires domestiques. Par conséquent, elles ne peuvent exercer d'autres travaux en dehors du foyer et la coopérative.

Annexe 7. Compte rendu de l'entretien avec les femmes jeunes, récemment arrivées / dans la coopérative

Organisme : Coopératives Ajdigue N'targinine

Date : Juin 2019

La majorité des femmes a intégré la coopérative il y a plus de 10 ans. Les femmes interviewées : sont deux femmes

Qui ont intégré la coopérative depuis 2 ans pour la première grâce un membre de sa famille qui est déjà membre et 3 ans pour la deuxième suite à la recommandation de son amie voisine déjà membre de la même coopérative.

Les femmes interviewées connaissent d'autres femmes qui ont pu intégrer la coopérative en même temps qu'elles. Les femmes travaillent dans le concassage et le triage des amandons. Toutefois, les mêmes interviewées connaissent d'autres femmes au foyer dont la demande d'adhésion à la coopérative a été refusée en raison du non-respect de l'un des critères que sont : **Avoir fait 2 ans de cours d'alphabétisme et bonne réputation dans le village.**

Les femmes proposent des idées qui sont prises en compte par le directeur et les managers de la coopérative soit dans le cadre de leur travail ou dans le cadre des réunions formelles convoquées par le directeur. Nous citons à titre d'exemple la proposition de formation suite à la décision de se diversifier en exploitant des plantes aromatiques et médicinales qui est une activité nouvelle pour les femmes qui travaillaient exclusivement dans la production des produits dérivés d'argane. Les femmes ont ainsi droit aux formations dans leur domaine de travail.

Un autre exemple cité par les interviewées est la réunion convoquée par le directeur pour discuter le problème des anomalies détectées par le laboratoire d'analyses biologiques. Le directeur demande des idées et des propositions de solution aux femmes et employés concernés par ce problème.

La décision de diversification est prise par la coopérative suite à la proposition d'une universitaire française et en concertation avec les employés de la coopérative notamment les chimistes et les biologistes et les femmes qui font la cueillette des PAM.

Les responsables de la coopérative sollicitent donc les avis des femmes dans le domaine de la qualité et traçabilité en fonction des problèmes détectés par les labos d'analyse.

Exemple : origine de problème des noix d'argan de mauvaise qualité (noix d'argane égorgées par les Chièvres)

Les femmes constatent un changement remarquable depuis l'année dernière notamment au niveau de méthodes du travail, de gestion des commandes et des conditions du travail.... Ce changement est dû à la demande devenue importante et à la diversification de l'activité : Les femmes travaillent plus pour répondre à la demande supplémentaire et exercent d'autres activités liées à l'exploitation des plantes aromatiques et médicinales et s'adaptation aux nouvelles machines acquises par la coop.

Les femmes interviewées vendent des fruits d'argan (collectés aux arganiers de leurs familles) à la coopérative à un prix légèrement supérieur au prix du marché (3 à 4 Dh le Kg), elle vend également des amandons à un prix de 75 Dh /Kg.

La collecte est effectuée par les hommes et femmes aux pieds des arbres appartenant à leur famille ou à la communauté.

La part des fruits apportée par les femmes varie d'une année à l'autre selon l'aléa climatique et durant la même année.

Certaines femmes qui ne sont pas membres fournissent également la coopérative en MP, d'autres vendent des amandons à la coopérative après avoir fait le concassage chez elle à domicile, car elles ne peuvent pas adhérer à la coopérative en raison de leurs engagements familiaux. Ces femmes sont généralement des femmes mariées avec enfants.

Les interviewées ont été informées et sensibilisées avant la certification commerce équitable aux questions touchant principalement aux critères et objectifs du commerce équitable, à assurer une part importante de l'approvisionnement en MP, à l'utilisation judicieuse du fond social, et l'estimation du prix juste et l'implication dans l'approvisionnement auprès d'autres femmes et hommes dans le village...etc.

Les femmes ont déclaré que le commerce équitable a amélioré leur situation sociale, car elles sont bien rémunérées par rapport aux autres coopératives qui ne sont pas dans la coopérative, elles bénéficient du fond social pour acheter des médicaments en cas de maladie, des fournitures scolaires pour leurs enfants et pour financer leurs fêtes familiales...etc.

Les femmes ne participent pas à la détermination le montant de la prime sociale, car, selon elles, il est fixé dans le contrat. Son utilisation est assurée par le CA en concertation avec les femmes membres de la coopérative qui proposent des projets ou des actions à financer qui seront ensuite étudiés et priorisés en vue d'une sélection lors de l'AG, toutefois le CA peut convoquer une réunion restreinte avec les femmes pour prendre les décisions concernant la répartition du fond social.

Les femmes sont sensibilisées au sujet de commerce équitable notamment : les critères sociaux demandés dans les référentiels. Les femmes sont ainsi sensibilisées et préparées aux audits des organismes de certification commerce équitable. Les sessions de sensibilisation sont organisées en collaboration entre les managers de la coopérative et ceux du GIE.

Les femmes ont bénéficié des formations dans le cadre des différentes certifications de la coopérative y compris celle du commerce équitable et les différents programmes d'aide aux coopératives comme l'INDH, le plan Maroc Vert et Mourafaka ...etc.

Les formations poursuivies (notamment dans le domaine de la qualité, l'hygiène, le droit du travail) ont permis aux femmes d'améliorer leur performance au travail et leurs connaissances techniques et juridiques.

Les formations poursuivies répondent relativement aux attentes des femmes dans la mesure où les formations portent sur des thèmes qui nécessitent un niveau d'étude, ce qui n'est pas le cas pour la plupart des femmes.

Les femmes assurent la fonction de concassage dans des ateliers équipés spécialement pour assurer cette fonction qui exclusivement féminine. C'est rare que les hommes viennent aux ateliers de concassage. Ils sont chargés du transport de régler les machines, par conséquent le travail des femmes membres est plus ou moins dépendant du travail des techniciens qui assurent notamment le réglage des machines et les tâches techniques et le transport.

Les proches des femmes membres (maris et parents) sont satisfaits de leur travail, car la coopérative est proche de leur domicile et la rémunération qu'elles reçoivent les aident à faire face aux dépenses familiales de plus en plus élevées.

Le seul travail exercé par les femmes est celui exercé au foyer et à la coopérative.

Annexe 8. Guide d'entretien renseigné auprès du représentant de

l'ANDZOA

Responsable interviewé : Mme Halima Lakhmissi ingénieur Agronome chargée du management des projets agricoles et environnementaux.

Organisme : Agence Nationale de développement des Zones Oasiennes et de l'arganier

Date : Septembre 2019

Objet : Impact du commerce équitable

1. En quoi consiste votre mission en matière de développement du commerce des produits d'argan ?

L'ANDZOA a pour missions d'élaborer, en coordination avec les autres acteurs, un programme global de développement de l'arganier et des zones oasiennes, d'assurer son exécution, le suivi de sa réalisation et son évaluation ; et ce, dans le cadre d'un développement durable aux niveaux économique, social, culturel, environnemental et humain conformément aux orientations et stratégies décidées. Pour la réalisation de ces missions dans l'arganier, l'ANDZOA prend toutes les mesures nécessaires, notamment : Veiller à la préservation, à la protection et au développement des zones de l'arganier, notamment par la mise en place de projets socio-économiques, réaliser les opérations d'extension des peuplements d'Arganier conformément aux dispositions législatives et réglementaires relatives au domaine forestier, réaliser ou superviser la réalisation de projets pour la valorisation, la commercialisation, l'encouragement et la labellisation des produits de l'arganier, notamment dans le cadre de contrats-programmes ou de conventions à conclure avec l'Agence, structurer les filières de production et de commercialisation des produits de l'arganier dans le cadre du partenariat avec les différents acteurs et notamment les populations concernées.

2. Participez-vous à la certification des coopératives (d'huile d'argan ? D'autres coopératives ?) ? Si oui, comment ?

L'ANDZOA ne participe pas directement dans la certification des coopératives, toutefois la certification est prévue dans les stratégies de l'ANDZOA notamment dans les conventions et les programmes signés avec d'autres partenaires comme Le Projet du Renforcement économique des femmes de la filière arganière au Maroc (Projet REFAM) : cofinancé par Affaires mondiales Canada (AMC) 2018-2021 et le projet Développement de l'Arganiculture dans les Zones vulnérables (DARED)

3. Avez-vous des données significatives sur la certification des coopératives ? (labels, effectif des coopératives certifiées...)?

Non, il faut voir avec d'autres organismes comme ONSSA et FIMARGAN

4. Comment la certification se passe-t-elle dans les coopératives que vous accompagnez ?

L'ANDZOA n'accompagne pas les coopératives directement, elle passe par l'interlocuteur qui la FIFARGAN (fédération interprofessionnelle de la filière d'argan).

5. Tenez-vous des réunions périodiques avec les coopératives ? Avec qui ? (présidents, adhérents ... voir d'autres parties prenantes : d'autres organismes par exemple, représentés par qui ?)

- À quelle fréquence ?
- Objet des réunions ?
- Durée des réunions ?
- Déclencheurs des réunions ?

Des réunions fréquentes via la FIFARGANE : assemblées générales, constituons des associations des ayants droit, projet REFAM

6. Que pensez-vous du rôle du commerce équitable dans le territoire de l'arganier ?
C'est très intéressant pour améliorer le développement socioéconomique des femmes.
Améliorer la justice sociale.
7. À votre avis quels sont les principaux critères du choix des administrateurs (niveau d'étude, expérience en gestion, personnalité) par les adhérents des coopératives?
Nous assistons plutôt aux réunions de la FIFARGAN dont les critères du choix sont inspirés de la loi sur la fédération et la représentativité par catégorie (coopératives, sociétés, ayant droit...), par régions...
8. Comment s'organisent les élections dans les AG ?
Selon la réglementation en vigueur
9. Assurez-vous des formations pour les coopératives ? Dans quels domaines ? Quels sont les bénéficiaires ?
C'est à travers des projets signés avec des bailleurs de fonds que sont programmées les formations,
En général les bénéficiaires sont les femmes, les coopératives.....
10. Que pensez-vous de la gouvernance des coopératives certifiées et non certifiées ?
D'après les échos et les échanges verbaux on peut dire que les coopératives certifiées selon les normes du CE ont montré une bonne gouvernance et une performance très importantes par rapport aux autres coopératives qui ne sont pas certifiées CE.
11. Faites-vous une différence entre les coopératives certifiées selon les normes du commerce équitable et celles qui ne le sont pas ? Pourquoi ?
Pour l'instant l'ANDZOA ne fait pas une grande différence entre les deux et on n'a pas des données sur le CE.
12. Êtes-vous sollicités par les coopératives en matière de la certification commerce équitable ?
Si oui, à quel niveau et pour faire quoi ?
Non, on ne traite pas les problèmes directement avec les coopératives, il se peut que les coopératives demandent de soutien à la FIFARGAN.
13. Que pensez-vous des stratégies économiques adoptées par les coopératives certifiées commerce équitable par rapport à celles qui ne le sont pas ?
On n'a pas des études ni des données sur ça, mais je peux dire que le CE permet aux coop de réaliser de bons résultats au niveau économique.
14. En quoi consistent les stratégies d'approvisionnement en matières premières des coopératives (certifiées et non certifiées) ?
A ma connaissance certains labels CE exigent que les femmes membre apportent toute la matière première nécessaire, ce qui est sûr est que les coopératives rencontrent de vrais problèmes en matière de l'approvisionnement c'est pour cela que l'ANDZOA a mis en place un projet DARED ayant pour objectif d'augmenter la quantité de fruits d'argan produite par an, et à travers un ensemble d'action comme argani-culture et la réhabilitation.
15. Intervenez-vous pour assurer l'approvisionnement des coopératives en matière première ?
Si oui comment ?
Oui, c'est l'une des préoccupations majeures de l'ANDZOA, via le projet DARED dont la présentation vous sera envoyée par mail pour plus de détails.
16. Comment expliquez-vous la situation de la pauvreté dans l'arganier ? Quelles sont vos relations avec les plus pauvres ? Quelles sont les catégories sociales les plus touchées par

la pauvreté sur le territoire de l'arganier ? En quoi consiste votre vision pour réduire la pauvreté sur le territoire de l'arganier ?

La situation de la pauvreté s'explique avant tout par la désorganisation de la filière d'argan et des conflits entre certains acteurs.

Exemple de conflits : entre les associations FIFARGAN ET FIMARGAN ; entre les coopératives et les sociétés...

La catégorie la plus touchée : c'est les femmes travailleuses et ramasseuses et les ayants droits ne bénéficient que d'une part très faible de la valeur créée dans la filière bien qu'ils ont apporté la MP et fourni un travail très pénible.

17. Disposez-vous des partenariats/conventions avec d'autres partenaires en matière de commerce équitable ? Si oui quels sont vos principaux partenaires? Sinon pensez-vous à les entretenir dans le futur ?

En CE malheureusement non

18. Que pensez-vous de l'avenir du commerce équitable sur le territoire de l'arganier ?

Fort intéressant, son avenir nous semble actuellement opaque vu les différents secteurs concernés (artisanat, agriculture...) et le vide juridique du fait de l'absence d'une loi sur le CE malgré qu'il s'agit d'un projet très ambitieux.

19. Les pratiques du commerce équitable (CE) vous semblent-elles influentes pour transformer les relations socioéconomiques et organisationnelles sur le territoire de l'arganier ?

Oui bien sûr

20. Quelles sont les principales parties prenantes concernées par la gestion de l'arganier au niveau du territoire ? Et quelles sont leurs attentes et leur pouvoir ? Leurs attentes sont-elles légitimes ?

Coopératives, FIFARGAN, ANDZOA, organismes internationaux gouvernementaux et NG comme GIZ, Affaires mondiales Canada AMC ; Réseau des Associations de la Réserve de Biosphère Arganeraie RARBA ; réseau marocain de l'économie sociale et solidaire REMESS...

Gouvernement : ministères de l'Agriculture, des eaux et forêts, de l'Économie sociale et solidaire...

21. Comment vous intervenez pour préserver l'arbre et les champs de l'arganier ?

Via des projets de réhabilitation et l'arganiculture, sensibilisation...

Le rôle de l'ANDZOA est beaucoup plus stratégique

22. Comment évoluent les résultats de vos actions en matière de développement de l'arganier ?

Les résultats de nos projets sont très positifs : plusieurs projets de reboisement ont été réalisés...

Financement des projets de développement socioéconomiques : construction des routes, enseignement (transport des élèves dans le milieu rural, contractions des crèches...)

Annexe 9. Guide d'entretien renseigné auprès du représentant de l'ODCO

Responsable interviewé : M. IRGUI Mohamed

Fonction : Administrateur à l'ODCO

Organisme : Office du Développement de la Coopération

Date : Septembre 2019

Objet : Évaluation de l'Impact du commerce équitable au niveau des coopératives

Axe 1 : Intervention de l'ODCO dans la certification selon les normes du commerce équitable
--

1. Participez-vous à la certification des coopératives (d'huile d'argan) ? d'autres coopératives ?) ? Si oui, comment ?

Non l'ODCO ne prend pas part dans la certification des coopératives, toutefois l'ODCO peut sensibiliser les coops à la certification et l'amélioration de leurs démarches de qualité

2. Selon quel processus se déroule la certification au sein des coopératives que vous accompagnez ?

Rien à signaler, puisqu'on ne participe pas donc on n'a pas assez d'infos sur le déroulement des certifications

3. Quelles sont les données significatives dont dispose l'ODCO sur la certification des coopératives au Maroc?

Malheureusement on ne dispose pas de données sur l'état de la certification des coopératives

4. Êtes-vous sollicités par les coopératives en matière de la certification commerce équitable ? Si oui, à quel niveau et pour faire quoi ?

Non notre mission est purement juridique et réglementaire notamment au niveau de la création et l'appui administratif aux coops

5. Disposez-vous des partenariats/conventions avec d'autres partenaires (tels que l'ANDZOA, la FIFARGAN....) En matière du commerce équitable ?

Pas de relation ni de partenariat, parfois on les rencontre dans des réunions et des manifestations scientifiques, mais on n'a pas de relations formelles avec eux.

Axe 2 : Évaluer l'impact du commerce équitable dans le territoire de l'arganier
--

6. Que pensez-vous du rôle du commerce équitable dans le territoire de l'arganier ?

Une niche de mise à niveau des coopératives et de leur positionnement à l'international

7. Quelle(s) différence(s) faites-vous entre les coopératives certifiées selon les normes du commerce équitable et celles qui ne le sont pas ? Pourquoi ?

Au niveau de l'administration de l'Odco, toutes les coopératives sont traitées juridiquement et administrativement de manière indifférente en application des attributions légales.

8. Que pensez-vous des stratégies économiques adoptées par les coopératives certifiées commerce équitable par rapport à celles qui ne le sont pas?

Non commentaire

9. En quoi consistent les stratégies d'approvisionnement en matières premières des coopératives (certifiées et non certifiées)?

Non commentaire

10. Comment expliquez-vous la situation de la pauvreté dans l'arganier ? Quelles sont vos relations avec les plus pauvres ? Quelles sont les catégories sociales les plus touchées par la pauvreté sur le territoire de l'arganier ? En quoi consiste votre vision pour réduire la pauvreté sur le territoire de l'arganier ?

La précarité de la population dans les espaces de l'arganier est due à plusieurs facteurs liés à l'accès à la ressource et aux services sociaux de base, ses populations sont dans un processus de recherche d'un créneau pouvant leur procurer des ressources financières pour subvenir à leurs besoins vitaux, en optant pour une activité dans l'arganier et en se groupant dans des coopératives les femmes démunies et analphabètes ont du mal à récupérer la plus-value engendrée par leur travail pénible et sont prises en otages par les intermédiaires, au niveau de leur approvisionnement et au niveau de la commercialisation de leur produit.

Pour permettre à ses femmes d'améliorer leur situation économique et sociale, elles doivent être accompagnées et encadrées dans des structures plus grandes (en fédérant plusieurs coopératives dans des unions ou des GIE pour leur permettre une grande maîtrise de la chaîne de valeur de leur produit et leur assurer une visibilité au niveau des marchés).

11. Que pensez-vous de l'avenir du commerce équitable sur le territoire de l'arganier ?

On se doit de penser à une formule plus spécifique pour appliquer les concepts du commerce équitable à l'arganier, du fait que ce produit reste unique au monde et que la population ciblée est actuellement lésée par la multiplicité des intermédiaires.

12. Les pratiques du commerce équitable (CE) vous semblent-elles influentes pour transformer les relations socioéconomiques et organisationnelles sur le territoire de l'arganier ?

Pour que ces pratiques soient influentes, elles doivent être appliquées en amont de la filière et ne pas se concentrer juste au niveau du commerce du produit fini.

13. À votre avis, comment les coopératives certifiées CE peuvent réconcilier les objectifs de performance économique et les exigences d'ordre social et environnemental ?

La coopérative est par définition une entité locale de proximité gérée par la population en place et à chaque fois que la coopérative est performante on ressent un effet immédiat sur la situation économique et sociale de ses membres directement, sur la communauté et sur l'espace de son implantation.

**Axes 3 : Évaluer la Gouvernance démocratique dans les coopératives certifiées
« commerce équitable »**

14. Tenez-vous régulièrement des réunions périodiques avec les coopératives ?

- Avec qui ? (présidents, adhérents ... voir d'autres parties prenantes : d'autres organismes par exemple, représentés par qui ?)
- à quelle fréquence ?
- Objet des réunions ?
- Durée des réunions ?
- Déclencheurs des réunions ?

Les représentants de l'Odco sont en contact avec les coopératrices soit lors de l'assistance aux assemblées générales des coopératives qui normalement se tiennent annuellement à chaque fin d'exercice (c'est une présence déterminée par la disponibilité des cadres et des moyens logistiques), d'un autre côté le siège de l'administration accueille quotidiennement des représentants des coopératives de la région (présidents, membres du conseil, membres adhérents) qui se déplace pour nous faire part de leurs problèmes spécifiques à caractère administratif, juridique ou organisationnel qui nécessite des conseils et de l'encadrement ou des formations.

15. À votre avis quels sont les principaux critères du choix des administrateurs (niveau d'étude, expérience en gestion, personnalité) par les adhérents des coopératives?

Selon l'expérience les critères qui déterminent le choix et la personnalité de l'administrateur, sa disponibilité, sa mobilité et le degré de confiance dont il bénéficie.

16. Assurez-vous des formations pour les coopératives ? Dans quels domaines ? Quels en sont les bénéficiaires ?

Les formations et les sessions de sensibilisation sont déterminées d'un commun accord avec la/les coopératives bénéficiaires et une entité officielle telle une administration ou une fédération.

Les domaines de formation sont l'organisation, la gestion et les droits et obligations des membres aussi les dispositions juridiques régissant les coopératives.

Les bénéficiaires, selon les cas, les membres des Conseils d'administration, les ressources humaines ou tous les membres de la coopérative.

17. Que pensez- vous du mode de gouvernance des coopératives certifiées et non certifiées (séparation des pouvoirs, démocratie représentative et participative, déroulement des élections du CA, transparence informationnelle et éducation et formation à la culture coopérative) ?

Aucun avis pour le moment dans l'attente d'avoir un certain nombre de coopératives certifiées.

18. Les pratiques du CE vous paraissent-elles suffisamment éthiques dans les coopératives de production de l'huile d'argan?

Il faudrait mettre en place des pratiques spécifiques à l'arganier pour avoir de l'impact, vu la complexité de cette filière.

19. Dans quelle mesure le mode de gouvernance des coopératives certifiées CE valorise des pratiques du développement durable ?

Aucun avis pour le moment dans l'attente d'avoir un certain nombre de coopératives certifiées

Annexe 10. Données de l'entretien renseigné auprès de la secrétaire de la FIFARGANE

Personne interviewée : Madame Nadia Secrétaire générale et représentant des coopératives de production d'argane dans la FIFARGANE

Organisme : FIFARGANE

Date : janvier 2021

Objet : Évaluation de l'Impact du commerce Equitable et ses capacités transformationnelles

Axe 1 : Intervention de l'ODCO dans la certification selon les normes du commerce Equitable

1. Participez-vous à la certification des coopératives (d'huile d'argan) ? d'autres coopératives ?) ? Si oui, comment ?

Fifargane ne participe pas directement à la certification des coopératives

2. Selon quel processus se déroule la certification au sein des coopératives que vous accompagnez ?

La FIFARGANE n'accompagne pas les coopérative en matière de la certification

3. Quelles sont les données significatives dont dispose la FIFARGANE sur la certification des coopératives au Maroc?

Le FIFARGANE est en train de mener un diagnostic approfondi des coopératives de production de l'huile d'argane au Maroc, ce diagnostic vise entre autres à déterminer les différents labels utilisés par les coopératives.

Ce diagnostic va nous permettre de constituer une base de données des coopératives d'argane

4. Êtes-vous sollicités par les coopératives en matière de la certification commerce équitable ? Si oui, à quel niveau et pour faire quoi ?

La FIFARGANE n'est pas sollicitée directement par les coopératives en matière de la certification, toutefois elle prévoit dans son budget des rubriques :

- Pour un projet d'un centre d'analyse biologique et chimique qui peut aider les coopératives au niveau de leurs démarches qualité
- Pour des formations sur les certifications notamment les certifications selon les normes durable et sociale comme celles du commerce équitable.

5. Disposez-vous des partenariats/conventions avec d'autres partenaires (tels que l'ANDZOA, la FIFARGAN...) en matière du commerce équitable ?

La FIFARGANE travaille en partenariat avec des organismes publics à savoir l'ANDZOA notamment dans le cadre des projets REFAM et DARED et la COMADER. Cependant, nous n'avons pas un partenariat qui touche directement au commerce équitable.

Par ailleurs nous avons réalisée et recommandé une étude portant sur le diagnostic du commerce équitable dans le cadre du projet du commerce équitable de la coopérative Tighanimine avec Max Havelaar. Cette étude a soulevé le problème de l'approvisionnement en Afyach dans la filière, elle propose de mener des actions à ce niveau afin de mettre fin aux interventions des négociants intermédiaires qui maitrisent bien les rouages du marché de la matière première dans la région. Cette étude à contribuer à l'organisation actuelle de la filière en créant les associations des ayants droit et de prévoir des unités de stockage d'afyache qui sera acheté à des prix raisonnables auprès des femmes et hommes des différentes zones de l'arganier.

Axe 2 : Évaluer l'impact du commerce équitable dans le territoire de l'arganier

6. Que pensez-vous du rôle du commerce équitable dans le territoire de l'arganier ?

C'est un projet prometteur qui peut aider les femmes qui travaillent dans la filière d'argan à sortir de la pauvreté ou au moins à atténuer son degré. Je vous donne l'exemple de la coopérative que je préside et qui est certifiée fair trade Max Havelar de l'organisation internationale du commerce équitable (Fair trade international ou Ex. FLO): dans le contexte très difficile de la pandémie Covid-19, Fair trade international a intervenu pour soutenir notre coopérative Tighanimine se trouve, comme toutes les coopératives, en situation de cessation de l'activité. Fair trade a financé l'achat des produits d'hygiène pour la coopérative (masques, gels...), l'achat des produits alimentaires pour les femmes membres, la certification Bercy pour vendre notre produit dans la grande distribution en Europe.

Cet exemple montre que le commerce équitable joue un rôle important dans le développement socioéconomique dans le territoire de l'arganier.

7. Quelle(s) différence(s) faites-vous entre les coopératives certifiées selon les normes du commerce équitable et celles qui ne le sont pas ? Pourquoi ?

Les coopératives certifiées sont bien structurées, bien organisées et régulièrement à jour. Les audits Fair trade vérifient toute la coopérative en commençant par les procédures internes, en passant par la paperasse et la documentation (les PV des réunions, les documents justificatifs comme les factures d'achat et de vente...) et en terminant par l'évaluation de l'impact du commerce équitable sur les parties prenantes. Ainsi, le CE évite l'improvisation et le désordre, il faut que la coopérative fonctionne selon les normes juridiques, sociales et économiques. Les coopératives certifiées ont montré une performance globale très importante : amélioration des revenus, améliorations de la situation sociale de femmes, amélioration des bénéficiaires communautaires (réalisation des projets sociaux dans la zone d'intervention de la coopérative : aménagement et construction des murs des cimetières, construction des puits d'eau...).

8. Que pensez-vous des stratégies économiques adoptées par les coopératives certifiées commerce équitable par rapport à celles qui ne le sont pas?

Généralement les coopératives certifiées ont une vision stratégique claire avec des objectifs dont le degré de précision est amélioré par la certification commerce équitable imposant aux coopératives des effets économiques, sociaux et environnementaux dont la réalisation nécessite une stratégie du travail qui engage la coopérative à long, moyen et à court terme.

9. En quoi consistent les stratégies d'approvisionnement en matières premières des coopératives (certifiées et non certifiées)?

Les coopératives certifiées commerce équitable doivent s'approvisionner auprès des femmes qui y sont membres, toutefois cette exigence est difficile à respecter, car l'amont de la filière souffre depuis quelques années en raison d'un ensemble de facteurs à savoir :

- Diminution du rendement de l'arganier à cause de mauvaises pratiques de la récolte (récolte précoce, pâturage ...) et de la sécheresse...
- Intervention des négociants et intermédiaires ayant un financement très important et des capacités logistiques qui dépasse celles des coopératives.

Ainsi, l'approvisionnement est accaparé par les négociants, ce qui rend difficile la résolution du problème en amont de la chaîne de valeur globale.

Plusieurs coopératives ont été fermées, car elles n'ont pas les capacités d'acheter les MP devenues très chères. En bref, elles ne sont pas capables de faire face aux négociants.

10. Comment expliquez-vous la situation de la pauvreté dans l'arganier ? Quelles sont vos relations avec les plus pauvres ? Quelles sont les catégories sociales les plus touchées par la pauvreté sur le territoire de l'arganier ? En quoi consiste votre vision pour réduire la pauvreté sur le territoire de l'arganier ?

Le maillon le plus faible de la filière d'argane est les femmes qui travaillent dans le ramassage et le concassage des noix d'argane. Tout le monde est d'accord sur ce point, toutefois la solution reste encore difficile voire irréalisable malgré les efforts fournis pour organiser l'amont

de la filière, c'est-à-dire malgré la constitution des associations des ayants droit et les unités de stockage.

11. Que pensez-vous de l'avenir du commerce équitable sur le territoire de l'arganier ?

La question de l'avenir du commerce équitable dépend de la résolution du problème de l'approvisionnement en amont de la chaîne de valeur. Personnellement, je pense que le projet des zones de stockage et la création des coopératives d'approvisionnement ne vont pas résoudre le problème. Même s'elles sont certifiées commerce équitable, les négociants ont cumulé une grande expérience dans le domaine où ils maîtrisent bien les mécanismes, ils peuvent eux aussi créer des unités de stockage, car ils ont de l'argent et des capacités logistiques importantes. En outre, ils peuvent aller plus loin en cherchant à se certifier selon les normes concurrentes du commerce équitable ou celles du commerce équitable les moins exigeantes.

Actuellement, ils sont des personnes physiques qui travaillent d'une manière informelle, ils ne sont pas représentés dans la FIFRANE, certains d'entre eux y sont membres, car ils sont également des commerçants, ainsi ils ont détourné le chemin pour y accéder.

12. Les pratiques du commerce équitable (CE) vous semblent-elles influentes pour transformer les relations socioéconomiques et organisationnelles sur le territoire de l'arganier ?

Je suis convaincue des valeurs et des principes du commerce équitable. Notre expérience et celles des coopératives certifiées montrent que le commerce équitable est capable de transformer durablement les relations socioéconomiques sur le territoire de l'arganier. Cependant, cette capacité dépend de la volonté des acteurs locaux et des clients étrangers. À mon sens, il faut monter un projet sur le commerce équitable dans le territoire de l'arganier en impliquant d'abord les clients, c'est-à-dire il faut expliquer que le CE est la meilleure solution pour aider les femmes qui en constitue la visée. C'est on a des clients du nord qui sont impliqués dans le projet, on pourrait réussir le projet du commerce équitable dans l'arganier en mettant les femmes productrices d'argane au cœur du dispositif. On pourrait aller plus loin en créant un label spécifique pour l'huile d'argane.

13. À votre avis, comment les coopératives certifiées CE peuvent réconcilier les objectifs de performance économique et les exigences d'ordre social et environnemental ?

D'après notre discussion :

Le commerce équitable se fonde sur les dimensions à la fois économique, sociale et environnementale. Par conséquent le contrôle des critères relatifs à chaque dimension permet des les réconcilier, d'ailleurs la coopérative est une organisation qui est faite pour cette mission : il y a une relation très étroite entre le social et l'économique.

Axes 3 : Évaluer la Gouvernance démocratique dans les coopératives certifiées « commerce équitable »

14. Tenez-vous régulièrement des réunions périodiques avec les coopératives ?

La FIFARGANE a commencé des réunions de sensibilisation à ses objectifs notamment dans le cadre du projet REFAM pour impliquer les femmes dans le projet. La commission sociale trie des réunions avec des femmes membres de coopérative pour réussir la convention sociale signée par la FIFARGANE avec la compagnie d'assurance la MAMDA. La FIFARGANE a payé les cotisations (1200 DHS/ par femme) d'assurance maladie pour les femmes adhérentes des coopératives à travers le budget du projet REFAM : les frais de soins médicaux sont ainsi remboursables à hauteur de 80% en plus d'un droit à la prise en charge de quelques opérations médicale dans la limite de 60 000DH/an/par femme).

Malheureusement la FIFARGANE n'a pas pu terminer tout le programme de réunions prévu à cause du confinement imposé par le gouvernement marocain pour éviter la propagation du virus covid19.

15. À votre avis quels sont les principaux critères du choix des administrateurs (niveau d'étude, expérience en gestion, personnalité) par les adhérents des coopératives ?

D'après mon expérience, les critères diffèrent selon les régions, mais les principaux sont: le statut social de la femme, sa situation financière, sa culture (parfois sa race), sa formation et son expérience, son charisme et ses capacités communicationnelles et son réseau et enfin l'appartenance politique.

16. Assurez-vous des formations pour les coopératives ? Dans quels domaines ? Quels en sont les bénéficiaires ?

Oui dans le cadre du projet REFAM et dans le cadre des activités de la FIFARGANE.

Nous organisons actuellement des sessions de formation dans les domaines suivants :

- Couverture sociale des femmes membres des coopératives dans le cadre de la convention signées avec la MAMDA.
- Bonnes pratiques de la sécurité sanitaire et alimentaire des produits d'argane afin d'aider les coopératives à avoir l'agrément de l'ONSSA.

Le diagnostic que mène actuellement la FIFARAGEN dans le cadre du projet REFAM a pour objectif d'identifier les besoins en formation des coopératives. Les formations qui seront donc organisées seront issues de cette étude.

17. Les pratiques du CE vous paraissent-elles suffisamment éthiques dans les coopératives de production de l'huile d'argan?

Le commerce équitable est purement éthique

18. Dans quelle mesure le mode de gouvernance des coopératives certifiées CE valorise des pratiques du développement durable ?

Le CE est facteur clé du développement durable

Annexe 11. Données de l'entretien renseigné auprès des représentants de la FIFARGANE

GUIDE D'ENTRETIEN

Responsables interviewés : Le président, le DG et une Administrative

Organisme : FIFARGANE

Date : Septembre 2019

Objet : Évaluation de l'Impact du commerce équitable au niveau des coopératives

Axe 1 : Intervention de l'ODCO dans la certification selon les normes du commerce équitable

1. Participez-vous à la certification des coopératives (d'huile d'argan) ? d'autres coopératives ? ? Si oui, comment ?
Fifargane ne participe pas à la certification des coopératives
2. Selon quel processus se déroule la certification au sein des coopératives que vous accompagnez ?
Tout dépend des chaires des charges des certificateurs
3. Quelles sont les données significatives dont dispose la FIFARGANE sur la certification des coopératives au Maroc ?
Le directeur général de la FIFARGANE nous a informé qu'il dispose des listes actualisées des coopératives certifiées qu'il nous a promis de les nous envoyer par mail, mais il n'a pas donné suite malgré plusieurs relances de notre part.
4. Etes-vous sollicités par les coopératives en matière de la certification commerce équitable ? Si oui, à quel niveau et pour faire quoi ?
Non, la certification CE ce n'est que un instrument pour exploiter les femmes les plus pauvres, elle est demandée par les clients étrangers pour montrer aux consommateurs du Nord que leurs pratiques sont responsables vis-à-vis des femmes productrices d'arganes les plus vulnérables au sud du Maroc ce qui n'est pas la ces normalement.
5. Disposez-vous des partenariats/conventions avec d'autres partenaires (tels que l'ANDZOA, la FIFARGAN....) en matière du commerce équitable ?
En matière du CE non, on travaille en étroite collaboration notamment avec l'ANDZOA sur des projets de développement aussi bien des coopératives que d'autres organisations travaillant dans le domaine de l'arganier.

Axe 2 : Évaluer l'impact du commerce équitable dans le territoire de l'arganier

6. Que pensez-vous du rôle du commerce équitable dans le territoire de l'arganier ?
C'est une niche, dans l'arganier, je vous ai déjà dit qu'il s'agit d'un instrument d'exploitation des plus pauvres par certaines coopératives
7. Quelle(s) différence(s) faites-vous entre les coopératives certifiées selon les normes du commerce équitable et celles qui ne le sont pas ? Pourquoi ?
Les coopératives certifiées sont normalement des coopératives créés par des personnes ayant une vision capitaliste et qui optent pour une forme de coopératives pour montrer aux autres qu'elles ont une mission à la fois sociale et économique, toutefois en réalité leurs missions est purement économique, il s'agit donc d'une hypocrisie (DG).
8. Que pensez-vous des stratégies économiques adoptées par les coopératives certifiées commerce équitable par rapport à celles qui ne le sont pas?

En fait, les coops certifiées sont bien organisées par rapport aux autres, elles réalisent des performances financières très importantes (des énormes CA) mais qui ne servent pas réellement à rémunérer les femmes membres des coopératives.

9. En quoi consistent les stratégies d'approvisionnement en matières premières des coopératives (certifiées et non certifiées)?
Les stratégies d'approvisionnement des coops certifiées s'adaptent uniquement aux exigences de la certification pas plus.
10. Comment expliquez-vous la situation de la pauvreté dans l'arganier ? Quelles sont vos relations avec les plus pauvres ? quelles sont les catégories sociales les plus touchées par la pauvreté sur le territoire de l'arganier ? En quoi consiste votre vision pour réduire la pauvreté sur le territoire de l'arganier ?
Pour faire face à la pauvreté dans l'arganier il faut viser l'amont de la chaîne de valeur globale où les femmes et hommes ayants droit fournissent la matière première et le travail nécessaire à la fois pour les coops et les sociétés. Notre stratégie pour atténuer la pauvreté consiste à organiser l'approvisionnement en amont de la chaîne de valeur globale de l'arganier de manière à ce que les ayant droits soient réellement bénéficiaires des avantages de la production de l'huile d'argan.
11. Que pensez-vous de l'avenir du commerce équitable sur le territoire de l'arganier ?
Personnellement je ne crois pas au CE dans la filière d'argan
12. Les pratiques du commerce équitable (CE) vous semblent-elles influentes pour transformer les relations socioéconomiques et organisationnelles sur le territoire de l'arganier ?
Je ne pense pas. Le commerce équitable se fonde sur la recherche de nouveaux marchés pas plus.
13. À votre avis, comment les coopératives certifiées CE peuvent réconcilier les objectifs de performance économique et les exigences d'ordre social et environnemental ?
La coopérative est normalement une organisation hybride qui doit réconcilier les missions économiques et sociales abstractions faites du CE.

Axes 3 : Évaluer la Gouvernance démocratique dans les coopératives certifiées « commerce équitable »

14. Tenez-vous régulièrement des réunions périodiques avec les coopératives ?
- Avec qui ? (présidents, adhérents ... voir d'autres parties prenantes : d'autres organismes par exemple, représentés par qui ?)
 - À quelle fréquence ?
 - Objet des réunions ?
 - Durée des réunions ?
 - Déclencheurs des réunions ?
- Oui les coopératives constituent un collège de notre fédération, nous déclenchons des réunions périodiques avec eux.**
15. À votre avis quels sont les principaux critères du choix des administrateurs (niveau d'étude, expérience en gestion, personnalité) par les adhérents des coopératives?
16. Assurez-vous des formations pour les coopératives ? dans quels domaines ? quels en sont les bénéficiaires ?
Oui dans le cadre du projet REFAM, les coopératives d'approvisionnement, les associations des ayants droits,
17. Que pensez-vous du mode de gouvernance des coopératives certifiées et non certifiées (séparation des pouvoirs, démocratie représentative et participative, déroulement des

électionsdu CA, transparence informationnelle et éducation et formation à la culture coopérative) ?

Le Commerce n'ajoute rien à la gouvernance des coopératives qui normalement déterminé par la loi 112.12 régissant les coopératives au Maroc

18. Les pratiques du CE vous paraissent-elles suffisamment éthiques dans les coopératives de production de l'huile d'argan ?

Le commerce équitable est contre l'éthique à mon sens

19. Dans quelle mesure le mode de gouvernance des coopératives certifiées CE valorise des pratiques du développement durable ?

Il valorise plutôt une catégorie de personnes utilisant les femmes à travers les coops

Annexe 12. Questionnaire : évaluation de la situation du commerce équitable dans les coopérative d'argane

I. Profil

- 1) Nom de la coopérative :
- 2) Date de création : ____/____/____/
- 3) Adresse :
- 4) Nombre Total de membres : hommes : Femmes :
- 5) Répartition des employés selon le sexe : Hommes : Femmes :
- 6) Statut des employés : Salarié : Journalier : Total :
- 7) Zone d'intervention / localisation géographique des membres :
- 8) Votre coopérative est membre d'un GIE ou d'une union de coopératives
 Oui (lesquels) : Non

II. La certification des activités de la coopérative

- 9) Etes-vous certifié commerce équitable ? Oui Non
- 10) Année de démarrage des activités du commerce équitable :
- 11) Par quel organisme (labels) êtes-vous certifiés :
 Fair trade international Ecocert Fair for life Fair Trade USA
 Naturland Fair Biopartenaire World Fair Trade Organization (WFTO) Autres :
- 12) Depuis quand ? ____/____/____/
- 13) Avez-vous d'autres labels autre que ceux du commerce équitable ? Oui Non
- 14) Si oui lesquels : IGP Argan Agriculture biologique Agrément
 ONSSA ISO 26000 ISO 14000 Autres :
- 15) Qui a déclenché (demandé) la certification CE (plusieurs réponses sont possibles) :
 Les dirigeants de la coopérative Les membres Le conseil
 d'administration Le client
 Un organisme de support externe (ONG) Le GIE/l'union
Autres.....
- 16) Votre GIE/Union est certifié équitable ?
 Oui Non
- 17) A combien estimez-vous le cout de la certification équitable de votre coopérative (en DH) :
 Moins de 10000 10 000 – 20 000 20 000 – 30 000 30 000 – 50 000
Plus de 50000
- 18) Avez-vous reçu une formation sur le CE ?
 Oui Non
- 19) Si oui par qui et quand :

III. L'importance de l'activité du commerce équitable

- 20) Quel est le Chiffre d'affaires annuel de votre coopérative ?
- 21) A combien estimez-vous la part du CA issu des produits équitables dans le CA global ?
.....

- 22) Dans quel(s) pays exportez-vous les produits certifiés équitable ?
.....
- 23) Exportez-vous des produits qui ne sont pas certifiés équitable ?
 Oui Non
- 24) Si oui dans quel(s) pays :
- 25) Commercialisez-vous les produits équitables sur le marché local ?
 Oui Non
- 26) Si oui où et auprès de qui :
- 27) **Quels sont vos principaux partenaires (organismes de support) :**
 Technique :
 Financier :
 Commerciaux conventionnels :
 Commerciaux équitables (indiquer le pays) :.....
- 28) **Les producteurs membres sont-ils propriétaires de champs d'arganiers ?**
 Oui : à combien estimez-vous leur apport en matière première par rapport au besoin global de la coopérative :
 Non
- 29) **Quels sont vos principaux fournisseurs de fruits d'argan autres que les dhérents :**
 Autres producteurs non membres dans la zone de la coopérative
 des négociants
 D'Autres coopératives dans le territoire de l'arganier.
Lesquelles :
 Autres :
- 30) **Votre coopérative exerce-t-elle d'autres activités que la production d'huile d'argan ?**
 Oui Non
- 31) Si Oui lesquelles :
-

IV. L'impact du commerce équitable

- 32) **Votre perception des difficultés / contraintes du commerce équitable :**
.....
- 33) **Pensez-vous que le commerce équitable est capable d'améliorer la situation sociale des femmes productrice de l'huile d'argan au Maroc ?**
.....
- 34) **Bénéficiez-vous des activités d'appui offertes des organismes du commerce équitable :**
 Oui **Non**
- 35) **Si oui lesquelles :**
- Formation Structuration Appui à la commercialisation
 Appui-conseil Information Financement
 Mise en réseau Animation et coordination de réseau
 Autres (mentionner) :
- 36) **Etes-vous membres des organismes, réseaux ou association du commerce équitable :**
- A l'échelle nationale :
 Non
 Oui (lesquels) :
- A l'échelle internationale :
 Non
 Oui (lesquels) :
.....

Annexe 13. Utilisation du fond social par les quatre coopératives du GIE Targanine au titre de la 1^{ère} partie de 2019

Suivi des actions du fond social Coopérative A

Date	Les actions sociales effectuées	Montant des actions en dhs
	Consultations médicales pour 7 adhérentes	3 787,70
	Achat des médicaments pour 6 adhérentes	1 729,30
	Achat des lunettes (une adhérente)	670,00
	Prime Ramadan 2018	28 000,00
	Analyses médicales	4 332,00
	Prime Aid Adha (sacrifice)	42 000,00
	Frais médicaux des adhérentes et leurs familles	10 519,00
	Soutien au développement local (associations sportives, culturelles et de développement)	70 000,00
	Dons aux familles des adhérentes (fêtes de mariage, Funéraille....) Primes et indemnité octroyées aux adhérentes Frais de scolarité des adhérentes et leurs enfants	
Total		80 519,00

Suivi des actions du fond social Coopérative B

Date	Les actions sociales effectuées	Montant des actions en dhs
28/12/2017	PAIEMENT DES PRIX DES MEDICAMENTS PRISE GRATUITEMENT AUPRES DE(LA PHARMACIE AL ADWIYA)	12 954,90 dhs
15/09/2017	PAIEMENT DES PRODUITS ALIMENATIRES AU FAVEUR DES MEMEBRES DE LA COOPERATION	17 526,20 dhs
03/07/2018	PAIEMENT DES PRIX DES MEDICAMENTS PRISE GRATUITEMENT AUPRES DE (LA PHARMACIE AL ADWIYA)	13 285,00 dhs
13/06/2018	PRISE EN CHARGE DE L'OPERATION CHIRURGICALE EFFECTUEE A UNE MEMBRE DE LA COOP	7 800,00 dhs
	Frais médicaux des adhérentes et leurs familles	51 566,10
	Soutien au développement local (associations sportives, culturelles et de développement)	
	Dons aux familles des adhérentes (fêtes de mariage, Funéraille....)	
	Primes et indemnité octroyées aux adhérentes	
	Frais de scolarité des adhérentes et leurs enfants	
Total		51 566,10

Suivi des actions du fond social Coopérative C

Date	Les actions sociales effectuées	Montant des actions en dhs
02/01/2018	Consultation médicales+achat médicaments	7 849,20
15/01/2018	Conception bache compagne médicale	1 100,00

16/01/2018	Frais recherche de l'eau (puits)	10 000,00
17/01/2018	Frais compagne médicale	39 000,00
26/01/2018	Subvention à l'ecole du douar (passage et citerne d'eau potable	3 000,00
05/02/2018	Frais visite médicale (adhérentes)	878,00
26/02/2018	Frais visite médicale (adhérentes)	968,00
19/03/2018	Frais visite médicale (adhérente (Amarir Rkia))	1 470,30
25/04/2018	Contribution/Aide en faveur du père d'une adhérente Mlle Rkia Iguilili pour faire une opération chirurgicale	3 000,00
27/04/2018	Subvention Association sportive TAMRI	2 000,00
08/05/2018	Frais recherche de l'eau (puits)	19 750,00
14/05/2018	Frais visite médicale (adhérentes)	1 221,80
23/05/2018	Subvention association Aziar pour le développement	4 000,00
25/05/2018	Don (foyer de l'étudiant) à l'ocacion du Mois de Ramadan	590,00
18/06/2018	Panier Ramadan (adhérentes) 2018	10 304,50
18/06/2018	Frais visite médicale (adhérentes)	3 377,80
18/06/2018	Achat médicaments (adhérente Hartani Fadma)	1 530,00
18/06/2018	Frais visite médicale (adhérente)	506,00
14/07/2018	Frais recherche de l'eau (puits)	3 500,00
14/07/2018	charges scolaires les enfants des adhérentes	1 500,00
14/07/2018	Frais visite médicale (adhérente)	250,00
14/07/2018	Frais visite médicale (adhérente)	1 432,00
	Frais médicaux des adhérentes et leurs familles	62 583,10
	Soutien au développement local (associations sportives, cultutelles et de développement)	53 144,50
	Frais de scolarité des adhérentes et leurs enfants	1 500,00
	Total	117 227,60

	Coopérative A	Coopérative B	Coopérative C	Coopérative D	Total	%
Frais médicaux des adhérentes et leurs familles	26 780,00	10 519,00	51 566,10	62 583,10	151 448,20	44%
Soutien au développement local (associations sportives, cultutelles et de développement)	2 805,50	70 000,00	-	53 144,50	125 950,00	37%
Dons aux familles des adhérentes (fêtes de mariage, Funéraille....)	6 283,00	-	-	-	6 283,00	2%
Primes et indimnité octroyées aux adhérentes	31 400,00	-	-	-	31 400,00	9 %
Frais de scolarité des adhérentes et leurs enfants	26 600,00	-	-	1 500,00	28 100,00	8 %
Total	93 868,50	80 519,00	51 566,10	117 227,60	343 181,20	100

Annexe 14. Convention : accompagnement de la certification commerce équitable

ENTRE : le Groupement d'Intérêt Economique TARGANINE sise à Rue de Marrakech, N°33,
Bloc 3 Q.I. Agadir - 80 000 - Maroc Tél.: +212 (0) 5 28 21 16 55 Fax: +212 (0) 5 28 23 57 33

D'une part ;

ET : Monsieur **Benbihi Lahcen**, CIN JE200557, chercheur en sciences de gestion, spécialiste
du commerce équitable et développement durable, ci-après dénommé missionnaire.

D'autre part ;

EXPOSE DES MOTIFS

Dans le cadre de son projet de commerce équitable, Le GIE Targanine et ses coopératives membres sont certifiés selon les labels équitables, souhaite mettre en place une stratégie d'amélioration continue en répondant aux exigences des référentiels du commerce équitable sur les dimensions économique, sociale, environnementale et de gouvernance. Pour ce faire, le GIE fait appel à un spécialiste dans le domaine afin de réaliser des études ayant pour objectif de réussir le projet du commerce équitable des produits d'arganier tout en améliorant les conditions du travail des producteurs et travailleurs.

Etant donné que le GIE s'est engagée à faire élaborer certains points de son projet de commerce équitable par un missionnaire reconnu, elle a contacté le soussigné et lui a confié ces missions qu'il a accepté.

Aussi, les parties ont convenu que leurs engagements réciproques seront mis en œuvre selon les modalités et d'après les conditions ci-après.

ARTICLE 1 – OBJET

La convention a pour objet de préciser le contenu des missions confiées au missionnaire dans le cadre du processus de certification « commerce équitable » ainsi que ses obligations d'une part ; et, d'autre part, de déterminer les engagements du GIE vis-à-vis du missionnaire.

ARTICLE 2 – MISSIONS DE L'EXPERT

Le missionnaire a pour missions, de dresser :

- Autre le diagnostic global du GIE,
- Une étude de mise en place de la démarche de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE),
- Identifier toutes les parties prenantes et leurs attentes dans le processus de certification commerce équitable,
- Mise en place d'un plan d'amélioration continue
- Diagnostic de la biodiversité dans les zones d'intervention du GIE

- Etude des revenus décents dans la filière d'argan : mise en place d'un système d'enregistrement et de suivi des salaires des employés dans le secteur de l'arganier, et ce dans le but de calculer un salaire décent de référence.

Le missionnaire s'engage, sans exception ni réserve, à réaliser cette mission conformément aux termes de référence. .

L'entreprise s'engage sans réserve à fournir à l'expert toutes les informations, tous les moyens et tous les documents nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

ARTICLE 3 – DELAI D'EXECUTION DES MISSIONS

Le délai d'exécution des missions ci-dessus est fixé, d'accord parties à 18 mois

ARTICLE 5 – EFFET DU CONTRAT

Le présent contrat prend effet à compter à partir de la date de signature des deux parties.

ARTICLE 6 – MISE EN ŒUVRE

Le missionnaire s'engage à réaliser la mission sur le terrain. Aussi, le GIE s'engage à mettre à sa disposition les moyens logistique (transport, logement...) et à désigner, en son sein, un cadre qui sera le point focal des missions à y mener.

Le missionnaire accepte, avant de déposer chacun de ses rapports, à en soumettre la version provisoire à l'entreprise pour amendements éventuels et validation.

ARTICLE 7 – DEONTOLOGIE

Le missionnaire s'engage à accomplir sa mission dans le respect de sa déontologie. Le GIE accepte que les données collectées par le missionnaire pendant sa mission soient utilisées dans ses travaux de recherche. Toutefois, le chercheur s'engage pendant et après la mission objet de la présente convention à ne divulguer directement ou indirectement, à quelque personne physique ou morale les informations jugées confidentielle sauf autorisation du GIE.

Fait à Agadir, le 01/09/2018

Le GIE TARGANINE ,

Le missionnaire ,

GIE TARGANINE
Bloc 3, N° 33, Fks Marrakech
Q. I. - 80.000, Agadir - MAROC
Tél: +212 (0) 528 21 655/0528 225 766
Fax: +212 (0) 528 23 57 33



Lahcen BENBIHI

Ethique, territoire et certification « commerce équitable » : le cas de la participation des parties prenantes marginalisées à la gouvernance des coopératives de production d'huile d'argane au Maroc

Résumé :

Si l'intégration des « producteurs et travailleurs marginalisés » (FINE) dans le commerce équitable est essentielle à son organisation, comment la certification contribue-t-elle à leur participation dans la gouvernance des organisations de producteurs certifiées commerce équitable ?

Les approches théoriques des parties prenantes appuyant leurs classifications sur la perception des dirigeants présentent des insuffisances éthiques dans la mesure où elles peuvent apparaître comme des instruments permettant de justifier l'exclusion de parties prenantes marginalisées plutôt que des instruments permettant de les intégrer dans la gouvernance. La thèse propose de croiser cette perspective avec une approche territoriale en vue d'évaluer la place des parties prenantes marginalisées dans la gouvernance des coopératives certifiées.

À partir de l'étude de cas longitudinale des coopératives d'argane certifiées commerce équitable de la région d'Agadir au Maroc, une recherche exploratoire qualitative fondée sur des entretiens au sein des coopératives ainsi que des organismes directement concernés dans la région par l'activité arganière a été conduite. Ces entretiens sont contextualisés par l'analyse de documents officiels et de documents internes. Enfin, des données complémentaires sur le tissu local des coopératives ont été construites par enquête.

Les résultats de la recherche font apparaître deux phases d'évolution de la prise en compte des femmes productrices d'huile d'argane par la certification dans la gouvernance des coopératives certifiées qui révèlent toutes les deux des effets pervers : exclusion des femmes trop marginalisées pour la première phase, surcoût du « prix juste » pour les adhérentes des coopératives pour la deuxième phase. Ces résultats invitent à des recherches complémentaires centrées sur l'émergence des femmes marginalisées et des petites coopératives comme parties prenantes du commerce équitable.

Mots clés : certification, commerce équitable, coopératives, parties prenantes marginalisées, territoire, éthique

Résumé en anglais

If the integration of “marginalized producers and workers” (FINE) is essential to fair-trade organization, how does certification contribute to their participation in the governance of fair trade certified producer organizations?

Theoretical stakeholder approaches, which base their classifications on leaders' perceptions, present ethical drawbacks insofar as they can appear as instruments for justifying the exclusion of marginalized stakeholders rather than instruments for integrating them into governance. The thesis proposes to cross this perspective with a territorial approach, in order to assess the place of marginalized stakeholders in the governance of certified cooperatives.

An exploratory research was conducted from the longitudinal case study of certified fair trade argan cooperatives in the argan territory in Morocco, based on interviews within cooperatives as well as organizations directly concerned in the region by the argan activity. These interviews are contextualized through the analysis of official documents as well as internal documents. Additional data on the cooperatives were compiled by survey.

The research results highlight two phases of development of the consideration of female argan oil producers through certification in the governance of certified cooperatives, both of which reveal perverse effects: exclusion of too marginalized women for the first phase, additional cost of “fair price” for the cooperative members for the second phase. These results invite further research on the emergence of marginalized women, as well as small cooperatives, as fair trade stakeholders.

Keywords: certification, fair trade, cooperatives, marginalized stakeholders, territory, ethics