L'appropriation par les producteurs du Sud des pratiques organisationnelles responsables exigées dans le commerce équitable : l'influence des contextes social, relationnel et organisationnel

Garance Gautrey

▶ **To cite this version:**

Garance Gautrey. L'appropriation par les producteurs du Sud des pratiques organisationnelles responsables exigées dans le commerce équitable : l'influence des contextes social, relationnel et organisationnel. XXIII Conférence Internationale de Management Stratégique, May 2014, Rennes, France. halshs-01054661

HAL Id: halshs-01054661
https://shs.hal.science/halshs-01054661

Submitted on 7 Aug 2014

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

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

L'appropriation par les producteurs du Sud des pratiques organisationnelles responsables exigées dans le commerce équitable : l'influence des contextes social, relationnel et organisationnel

Garance Gautrey

Aix-Marseille Université, CNRS, LEST UMR 7317, 13626, Aix-en-Provence, France

garance.gautrey@univ-amu.fr

Résumé :

Les études les plus récentes qui s'intéressent au commerce équitable montrent que ce système commercial connaît un processus de standardisation, dans lequel les producteurs du Sud sont de plus en plus contraints à respecter les exigences en termes de gouvernance et de responsabilité sociale et environnementale définies par les organisations de commerce équitable au Nord. Dans ce contexte, l'enjeu pour les producteurs du Sud est de mettre en place de façon durable les pratiques organisationnelles qui découlent de ces exigences, et donc de se les approprier. L'objectif de notre travail est d'observer, dans le cadre de la théorie néo institutionnaliste, l'influence de trois niveaux de contexte sur ce processus d'appropriation : le contexte social, dans lequel évoluent les producteurs, le contexte relationnel, qui lie producteurs et acheteurs, et le contexte organisationnel, qui relève du fonctionnement interne de l'organisation de producteurs. Nos résultats sont issus de deux observations empiriques. La première a eu lieu au Nord du Pérou, où nos observations ont porté sur des ateliers d'artisans joaillers et un groupement de producteurs de bananes insérés dans le système du commerce équitable. La seconde s'est déroulée au sein de deux coopératives de femmes productrices d'huile d'argan au Maroc, aussi engagées dans le commerce équitable, et a été complétée par des entretiens semi-directifs menés auprès de ses membres. Nos résultats montrent en premier lieu une forte influence du contexte social sur l'appropriation des pratiques : elle peut être positive, lorsque les valeurs sous-jacentes à la pratique entrent en cohérence avec le contexte social, ou négative, si ces valeurs s'y heurtent. Aussi, l'appropriation des pratiques par les producteurs est conditionnée par le contexte relationnel : si celui-ci laisse suffisamment d'autonomie aux producteurs dans la mise en place des pratiques, alors le processus d'appropriation sera favorisé ; à l'inverse, une relation de dépendance des producteurs vis-à-vis des acheteurs, ou l'existence d'un régime de représentations dans cette relation, entrave fortement cette appropriation. Enfin, l'appropriation sera positivement influencée par un degré élevé d'ouverture à l'apprentissage, au changement et à l'innovation du groupement de producteurs. L'existence d'une coalition interne à ce groupement, en charge de la mise en place de ces pratiques et de la transmission

des connaissances à l'ensemble des membres aura aussi tendance à favoriser l'appropriation des pratiques.

Mots-clés : commerce équitable, appropriation, institutionnalisation, internalisation, contexte.

L'appropriation par les producteurs du Sud des pratiques organisationnelles responsables exigées dans le commerce équitable : l'influence des contextes social, relationnel et organisationnel

INTRODUCTION

Le commerce équitable a connu un essor sans précédent depuis le début des années 2000 : son chiffre d'affaire mondial a été multiplié par 13 en 10 ans, pour atteindre 6 milliards d'euros en 2013 (Diaz Pedregal, 2006). Aujourd'hui, ce sont plus de 2 millions de producteurs dans 75 pays en développement qui en bénéficient (Plate-Forme pour le Commerce Equitable, 2012). 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 » (Plate-Forme pour le Commerce Equitable, 2011).

Dans les années 1970, les initiateurs du commerce équitable partaient d'un même constat : celui d'une pauvreté permanente et structurelle dans les pays du Sud, où les petits producteurs, en proie aux fluctuations des cours des matières premières, étaient isolés, dépourvus de tout pouvoir de négociation sur le marché, et finalement, évoluaient dans l'incertitude permanente quant à leur capacité à couvrir leurs coûts de production. Permettre à ces producteurs de vivre décemment, en leur donnant l'opportunité de s'insérer au mieux sur le marché mondial et de s'autonomiser supposait l'instauration d'un système commercial alternatif fondé sur des échanges directs, solidaires et personnalisés (Van der Hoff, 2010).

Aussi, dans une optique d'équité des relations et de développement au Sud, plusieurs principes du commerce équitable ont été établis, dont certains s'adressent aux organisations du Nord, à savoir les acheteurs, et d'autres aux producteurs (Gendron, 2004). De façon générale, les acheteurs doivent pouvoir assurer un prix juste aux producteurs, un paiement à l'avance sur la demande de ce dernier, et doivent s'engager dans une relation de long terme avec eux afin qu'ils puissent planifier leur production et leur développement. Les producteurs quant à eux, doivent respecter un certain nombre de critères relatifs à la gouvernance de leur organisation, au respect des droits sociaux et de l'environnement (Plate-Forme pour le

Commerce Equitable, 2011). En terme de gouvernance tout d'abord, les pratiques requises sont un fonctionnement démocratique, transparent et participatif, sans discrimination à l'entrée, et qui soit, si possible, assuré par un statut coopératif. Au niveau social, les producteurs doivent en premier lieu satisfaire les onze conventions fondamentales de l'OIT, qui portent sur le respect du temps de travail, l'interdiction du travail forcé et de celui des enfants, la liberté syndicale, l'égalité entre les travailleurs, le salaire minimum, la santé et la sécurité des travailleurs. En second lieu, les organisations de producteurs doivent pouvoir fournir des bénéfices sociaux complémentaires à leurs membres, comme la cotisation à un système de protection sociale. Enfin, les organisations de producteurs sont tenues de réduire l'impact environnemental de leur activité, et en ce sens, gérer durablement les ressources naturelles, les déchets et les transports, et participer à la protection de la biodiversité. Aujourd'hui, ces principes sont reconnus par les principales institutions du commerce équitable, que sont le réseau NEWS!, qui regroupe une quinzaine de fédérations nationales de boutiques spécialisées dans la distribution de produits équitables, la World Fair Trade Organization, un réseau international de près de deux cent organisations issues de pays du Nord et du Sud ayant pour objectif l'échange d'idées et d'informations, et Fairtrade International, organisme pionnier de la labellisation de produits issus du commerce équitable.

Le développement du commerce équitable a reposé sur un double processus. D'une part, les acteurs pionniers dans ce secteur, comme Artisans du Monde, se sont professionnalisés : pour plus d'efficacité, ils ont crée des centrales d'achat responsables de la gestion des relations commerciales avec les producteurs, tout en restant spécialisés dans la distribution de ce type de produits (Le Velly, 2006). D'autre part, à partir de 1988, la création de l'organisme labellisateur Max Havelaar aux Pays Bas a rendu possible l'engagement de n'importe quelle entreprise du Nord, y compris du secteur conventionnel, dans le commerce équitable. En établissant un registre de producteurs répondant aux critères de gouvernance, de respect des droits sociaux et de l'environnement, toute entreprise du Nord, à condition qu'elle respecte les standards commerciaux que sont le prix juste, le préfinancement et l'engagement à long terme, peut vendre des produits issus du commerce équitable, achetés aux producteurs de son choix parmi ces registres. Aujourd'hui, une vingtaine d'initiatives nationales de labellisation délivrent le label Fairtrade / Max Havelaar, sous la houlette de Fairtrade International, que de nombreux autres organismes de labellisation viennent concurrencer : Ecocert, avec son label « Ecocert Equitable », Rapunzel Naturkost AG avec « Hand in

Hand », Naturland avec « Naturland Fair », etc. (Plate-Forme pour le Commerce Equitable, 2011). Ainsi, deux sphères sont identifiées dans la littérature sur le commerce équitable (Diaz Pedregal, 2006). La sphère de la spécialisation regroupe la filière originelle d'importation directe, fondée sur des relations directes et personnalisées entre producteurs et acheteurs, et la filière professionnalisée, où les achats auprès des groupements de producteurs sont centralisés par des centrales d'importation. Cette sphère est essentiellement constituée des acteurs pionniers du commerce équitable, issus de l'économie sociale, et dont les structures sont généralement des associations ou des coopératives (Huybrechts, 2007). Elle concentre seulement 10% des échanges du commerce équitable (Vagneron & Roquigny, 2010) : le reste a lieu via la sphère de la labellisation, principalement constituée d'entreprises privées du secteur lucratif, en plus des organismes de labellisation et de certification.

Certaines études montrent que les producteurs rencontrent parfois des difficultés dans la mise en place des pratiques requises par les organisations de commerce équitable au Nord en terme de gouvernance, de responsabilité sociale et environnementale. Seulement 48% des études attestent d'un véritable fonctionnement démocratique et participatif au sein des organisations étudiées (Vagneron & Roquigny, 2010) : ce dysfonctionnement est attribuable au style de management de l'organisation et à des jeux de pouvoirs internes (Murray, Raynolds, & Taylor, 2003), à une mauvaise circulation de l'information et une sensibilisation à ces pratiques déficiente parmi l'ensemble des membres (Huybrechts, 2005 ; Shreck, 2005), ou encore à une taille excessive des organisations qui freine un réel rassemblement dans la prise de décision (Mendez, 2002). Dans le même sens, les pratiques liées à la préservation de l'environnement ne sont pas toujours mises en place lorsqu'elles génèrent un surplus de travail et des coûts que les organisations de producteurs ne veulent, ou ne peuvent, supporter (Torgesen, 2007).

Pourtant, le développement du commerce équitable et son insertion croissante dans l'ordre marchand (Le Velly, 2006), liée à la professionnalisation de la filière spécialisée et la labellisation, induisent un niveau d'exigence de plus en plus élevé des organismes du Nord vis-à-vis des producteurs du Sud. En effet, outre les régimes de représentations sur lesquels tendent à reposer les relations dans ces filières (Lemay & Maldidier, 2011), et qui nuisent à une compréhension efficiente entre les acteurs, la « standardisation » (Gendron, 2004) ou la « rationalisation » (Le Velly, 2006) du commerce équitable induit des mécanismes de contrôle de plus en plus unilatéraux, avec une ascendance du Nord sur le Sud (Lemay & Maldidier,

2011). En outre, les producteurs sont mis en situation de concurrence : au final, seuls les plus à même de fournir un produit de qualité, mais aussi les plus structurés, susceptibles de satisfaire les critères sociaux, environnementaux, et de gouvernance, sont prioritairement sélectionnés par les acheteurs (Le Velly, 2006).

Dès lors, l'enjeu pour les producteurs est d'appliquer les pratiques responsables requises par les organismes du Nord de façon durable, et donc de se les approprier. L'objectif de cette communication est d'interroger la capacité d'appropriation de ces pratiques par les producteurs du Sud, et d'observer l'influence de trois niveaux de contextes sur celle-ci : social, relationnel et organisationnel.

1. MODELE CONCEPTUEL

1.1. L'appropriation d'une pratique comme composante de l'institutionnalisation

Nous situons notre travail dans le courant de la théorie néo institutionnaliste, qui s'interroge moins sur l'efficacité d'une organisation que sur sa capacité à s'institutionnaliser, c'est à dire à trouver une légitimité sociale, que Suchman (1995) définit comme « une perception ou une supposition généralisée que les actions d'une entité sont désirables, propres ou appropriées selon un système de normes, de valeurs, de croyances et de définition construits socialement » (p.574). Les organisations n'adoptent pas nécessairement une pratique par souci d'efficacité, mais elles le font plutôt pout se conformer aux pressions institutionnelles de leur environnement. A l'instar de Di Maggio et Powell (1983), nous considérons que les organisations agissent dans des champs organisationnels, qui sont des communautés d'organisations au sein desquelles ces dernières s'influencent les unes les autres dans le choix des pratiques qu'elles mettent en place. Les organisations partageant le même champ organisationnel tendent à employer les mêmes pratiques : les auteurs parlent alors d'isomorphisme. Par ce phénomène, associé au fait que certains éléments de l'environnement institutionnel sont spécifiques à chaque pays, les néo institutionnalistes considèrent que les pratiques organisationnelles peuvent différer selon les nations (Anglès, 2008). Ramené au cas du commerce équitable, nous considérons que les organisations de producteurs des pays du Sud agissent dans des environnements dont les arrangements institutionnels se distinguent de ceux de leurs acheteurs au Nord, ou des organismes labellisateurs. Aussi, toutes les organisations de producteurs n'agissent pas dans le même environnement institutionnel,

celles-ci étant réparties dans une multitude de pays. Les pratiques organisationnelles des organisations de producteurs diffèrent donc *a priori* de celles des organisations du Nord, et les groupements de producteurs se distinguent aussi eux-mêmes selon les pays, par leur fonctionnement. En outre, dans le processus de standardisation du commerce équitable, les organisations du Nord, conformément aux attentes des consommateurs de ces mêmes pays, définissent des pratiques organisationnelles et productives qu'elles considèrent comme légitimes, et qu'elles tentent donc de diffuser dans le monde entier. Pourtant, rien n'indique que dans la pratique, ces exigences et les pratiques qui y sont associées entrent spontanément en cohérence avec les environnements institutionnels dans lesquels évoluent les groupements de producteurs, qui risquent alors de ne pas les reconnaître comme socialement légitimes : en d'autres termes, les pratiques ne pourront pas être institutionnalisées.

Par institutionnalisation, nous entendons, à l'instar de Kostova et Roth (2002), qui travaillent sur les facteurs de succès d'un transfert de pratiques organisationnelles entre une maison mère et sa filiale à l'étranger, non seulement la mise en place effective de la pratique au sein de l'organisation, mais aussi son internalisation par l'ensemble des membres de l'organisation réceptive.

Kostova (1999) distingue trois éléments dans l'internalisation : l'engagement, la satisfaction et l'appropriation psychologique. L'engagement d'un individu envers une pratique reflète son degré d'acceptation des objectifs et des valeurs de celle-ci. Un fort engagement se traduit par une volonté accrue et d'importants efforts menés pour mettre en place cette pratique et la maintenir dans le temps. La satisfaction relève d'une attitude positive développée par un individu envers une pratique, qu'il apprécie. Enfin, l'appropriation psychologique est l'état d'un individu lorsqu'il considère une pratique comme « sienne » : comme faisant partie de lui-même. D'après la théorie de l'appropriation psychologique de Pierce, Kostova et Dirks (2001), cette appropriation est généralement expérimentée à l'égard d'un objet matériel, mais elle peut aussi se manifester envers des entités immatérielles, telles que des idées, des pratiques organisationnelles, des créations artistiques, etc. Les voies de l'appropriation psychologique sont les mécanismes activés par les acteurs pour arriver à cet état. Le premier est le contrôle exercé sur l'objet par l'individu : plus l'individu a la sensation de maîtriser l'objet, plus il le perçoit comme faisant partie intégrante de lui-même. La seconde voie qui mène à l'appropriation psychologique est la connaissance de l'objet. Plus l'individu est intimement associé à cet objet, en ayant accès à l'information qui porte sur celui-ci, plus il

développe le sentiment que cet objet est le sien. Les auteurs indiquent en outre que seul l'accès à l'information n'est pas une condition suffisante à l'appropriation psychologique : l'intensité de la relation, à savoir le nombre d'interactions entre l'individu et l'objet, ainsi que le temps, influencent aussi le processus. Pour finir, la dernière voie d'appropriation psychologique est l'investissement individuel : de son temps, mais aussi de son propre soi, de son énergie intellectuelle et psychologique. L'investissement de soi est fortement lié à la création de l'objet : selon les auteurs, le meilleur moyen pour que l'individu s'investisse dans un objet, c'est en le créant lui-même.

Ainsi, on observe que l'institutionnalisation d'une pratique organisationnelle a lieu lorsque non seulement, elle est mise en place, mais aussi lorsqu'elle est internalisée. On note aussi qu'un certain nombre de mécanismes conduisent à l'internalisation d'une pratique, et plus particulièrement à son appropriation : le contrôle, la connaissance et l'investissement.

Nous pouvons dès lors formuler notre problématique : Les pratiques responsables requises dans le commerce équitable étant définies sans tenir compte des particularités institutionnelles des pays dans lesquels évoluent les producteurs, sont-elles, au delà de leur mise en place, internalisées par les producteurs ?

1.2. Trois niveaux de contexte influencent l'institutionnalisation

Dans le cas d'un transfert de pratiques organisationnelles stratégiques d'une maison mère vers sa filiale à l'étranger, Kostova (1999) considère que trois niveaux de contexte influencent le succès de ce transfert. Le succès équivaut à l'institutionnalisation de la pratique au sein de l'organisation réceptive, à savoir sa mise en place, mais aussi son internalisation par l'ensemble des membres de cette organisation.

1.2.1. Le contexte social

Le premier niveau de contexte qui influence ce processus d'institutionnalisation est le contexte social, que Kostova (1999) assimile au profil institutionnel du pays d'accueil. En s'appuyant sur l'analyse de Scott (1995), Kostova (1999) estime que le profil institutionnel d'un pays est constitué de trois piliers. Le pilier de la régulation tout d'abord, renvoie aux lois et aux règlements en vigueur dans le pays. Le pilier cognitif caractérise les cadres à travers les individus donnent du sens à la réalité : il s'agit des schémas de pensée, des représentations, des cadres cognitifs qui affectent la façon dont les individus remarquent, catégorisent et

interprètent les éléments de leur environnement. Enfin, le pilier normatif est celui des normes et des valeurs portées par les individus d'une société, qui spécifient comment les choses doivent être faites et qui déterminent ce qui est désirable et ce qui l'est moins. L'analyse de Gardberg et Fombrun (2006), qui s'intéressent aux forces institutionnelles qui façonnent les programmes citoyens menés par des firmes dans différents pays, dresse un premier tableau permettant d'associer les forces institutionnelles de chacun de ces piliers à des pratiques responsables et citoyennes. Parmi les éléments de régulation, les auteurs identifient les lois environnementales, sur les taxes, du travail (comme l'âge minimum), ou encore les incitations fiscales pour donations. Ils considèrent par ailleurs que les forces institutionnelles du pilier cognitif qui jouent sur la façon dont les acteurs vont mener des programmes citoyens sont les niveaux de développement économique, de corruption, de chômage, d'éducation, de revenu, et aussi, les attentes de la population quant au rôle attribué au gouvernement, à la sphère privée, et à la société civile. Enfin, deux dimensions principales du pilier normatif sont identifiés par les auteurs : tout d'abord, le rapport qu'à l'Homme à la nature, ou plus spécifiquement, la maîtrise qu'il a de celle-ci, l'harmonie qu'il y a entre les deux, ou encore, la subjugation de l'Homme vis-à-vis de celle-ci. La seconde dimension du pilier normatif est le degré d'individualisme, ou, à l'inverse, de collectivisme, qui caractérise la société.

Ainsi, le profil institutionnel d'un pays est multidimensionnel : il est une combinaison d'éléments structurants, de type régulateurs, normatifs et cognitifs. Chaque pays a son propre profil institutionnel, et les pratiques d'une organisation, à l'instar des pratiques citoyennes identifiées par Gardberg et Fombrun (2006), sont considérées comme légitimes dès lors qu'elles entrent en cohérence avec cette combinaison. Or, lorsque l'on transfère une pratique créée dans un environnement institutionnel distinct de celui dans lequel on souhaite la voir mise en place, rien n'indique que celle-ci soit conforme aux forces issues des trois piliers institutionnels du pays. Kostova (1999) considère ainsi que les profils institutionnels sont plus ou moins favorables, c'est à dire à même de permettre aux individus de procéder à l'institutionnalisation d'une pratique : « We define favorable institutional environments as those that contribute in a positive way to the adoption of a practice through regulations, laws, and rules supporting and/or requiring the practice; cognitive structures that help people understand and interpret the practice correctly; and social norms enforcing the practice » (p.218). Rattaché au cas du commerce équitable, nous considérons qu'il existe un transfert de pratiques entre organisations issues de contextes institutionnels distincts, dans le sens où des

requis, définis au Nord, en terme de gouvernance et d'organisation responsable sur les plans social et environnemental, sont exigés au sein des organisations de producteurs du Sud. Nous pouvons dès lors formuler notre première proposition de recherche :

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

1.2.2. Le contexte relationnel

Le second niveau de contexte mis en évidence dans le modèle de Kostova (1999), qui influence l'institutionnalisation d'une pratique, est le relationnel. En effet, la relation qui lie l'organisation du pays d'accueil et l'organisation réceptive est essentielle dans le processus d'institutionnalisation, car elle influence la façon dont les pressions institutionnelles du pays d'origine vont être interprétées et perçues par les membres de l'organisation réceptive. Selon l'auteur, deux dimensions constituent la relation entre l'organisation donneuse d'ordres et l'organisation réceptive. La première est fondée sur l'attitude, et se caractérise par les degrés de confiance et d'identification portés par les membres de l'organisation réceptive à l'égard du donneur d'ordres. La confiance des membres de l'organisation réceptive est la croyance partagée selon laquelle le donneur d'ordre agit toujours de bonne foi, en accord avec ses engagements, est honnête dans toutes les discussions préalables à ceux-ci, et ne profite pas de façon excessive de l'organisation réceptive, même s'il en a la possibilité. Dans le cas d'un transfert de pratiques d'un environnement institutionnel à un autre très différent, il est probable que les membres de l'organisation réceptive doutent de la pertinence et de la capacité de cette pratique à apporter de la valeur à leur organisation. Or, selon Kostova (1999), plus les membres de l'organisation réceptive feront confiance à l'organisation donneuse d'ordres, plus ils seront convaincus de la valeur potentielle des pratiques qui leur sont transférées. Ceci les conduira en outre à développer le sentiment de mettre en œuvre cette pratique plus par mimétisme, que par coercition : ils auront en conséquent l'impression de contrôler la mise en place de cette pratique ; ce qui est, comme on l'a vu, une voie privilégiée d'appropriation psychologique. Un sentiment d'identification des membres de l'organisation réceptive vis-à-vis du donneur d'ordre agit lui aussi dans le même sens. Les individus s'identifient à l'organisation donneuse d'ordres lorsqu'ils se sentent appartenir à la même

organisation. Dès lors, ils tendent à partager les mêmes valeurs et croyances, et perçoivent le transfert de pratiques comme un moyen de renforcer leur similarité avec le donneur d'ordre : c'est donc, dans un démarche mimétique, avec d'autant plus de motivation qu'ils vont agir, et en conséquent, internaliser ces pratiques. Nous pouvons dès lors formuler notre seconde proposition de recherche :

P 2 : Plus les producteurs feront confiance et s'identifieront aux acheteurs, plus ils mettront en place les pratiques requises, et les internaliseront.

Kostova (1999) considère en outre que l'institutionnalisation des pratiques organisationnelles transférées vers une organisation est influencée par le niveau de dépendance de cette organisation vis-à-vis de celle qui les lui transfère. La dépendance peut être financière, ou liée par exemple au degré d'expertise que l'organisation requiert pour mettre en place ces pratiques. La dépendance est d'autant plus élevée si l'organisation réceptive est en concurrence avec d'autres dans la mise en place de ces pratiques. Pour Kostova (1999), plus l'organisation réceptive percevra un niveau élevé de dépendance vis-à-vis du donneur d'ordres, plus elle aura intérêt à répondre aux exigences de celui-ci et, donc, à mettre en place les pratiques requises de façon effective. Aussi, la corrélation est inversée concernant l'internalisation des pratiques par les membres de l'organisation réceptive : un fort niveau de dépendance perçue induit un transfert de pratiques davantage fondé sur la coercition que sur le mimétisme, et prive les individus du sentiment d'autonomie et de contrôle nécessaire à l'internalisation des pratiques. Dans un commerce équitable, il est possible qu'une relation de dépendance, de l'organisation de producteurs à l'égard l'acheteur, apparaisse. Tout d'abord, cette dépendance peut être liée aux coûts supportés par les producteurs pour mettre en place les pratiques exigées par les acheteurs. Ensuite, une dépendance des organisations productrices peuvent aussi apparaître lorsque celles-ci se spécialisent à l'exportation et vendent toute ou majeure partie de leur production à un seul acheteur, en éliminant, en parallèle, toute possibilité de vendre sur le marché local (Huybrechts, 2005). Notre troisième proposition de recherche est donc :

P 3 : Si les producteurs perçoivent une forme de dépendance vis-à-vis de leurs acheteurs, alors ils mettront en place les pratiques organisationnelles et productives exigées, mais ne les internaliseront pas.

1.2.3. Le contexte organisationnel

La structure organisationnelle de l'organisation réceptive influence elle aussi l'institutionnalisation des pratiques transmises par l'acheteur : le transfert de pratiques est non seulement socialement encastré, il l'est aussi organisationnellement. Dans le cas de la mise en place d'une nouvelle pratique, ce sont les capacités de changement, d'apprentissage, et d'innovation propres à la culture de l'organisation qui sont déterminantes dans la réussite de cette mise en place : ces aptitudes générales permettront aux membres de l'organisation réceptive d'adopter une attitude positive vis-à-vis du transfert de pratiques, d'où son éventuel succès (Kostova, 1999). Ce paramètre étant propre à chaque organisation, nous nous attendons à ce que les organisations de producteurs insérées dans le commerce équitable aient chacune leur propre degré d'ouverture au changement, à l'apprentissage et à l'innovation. En découle notre quatrième et dernière proposition de recherche :

P 4 : Plus les organisations de producteurs auront développé une culture organisationnelle fondée sur une ouverture au changement, à l'apprentissage et à l'innovation, plus les pratiques qui leur seront transférées seront mises en place, et internalisées.

2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET TERRAINS D'ENQUETE

Notre travail est le fruit d'une réflexion qui s'est construite par étapes. Dans un premier temps, nous avons mené, dans une approche strictement inductive, une observation participante de six mois dans le Nord du Pérou, où nous étions en charge de la mise en place de filières équitables. Nos observations portaient sur trois organisations de producteurs, et ont été inscrites dans un cahier de bord, gage de transparence et de fiabilité des informations recueillies (Mbengue & Vandangeon, 1999). La première organisation était celle de producteurs de bananes, vivant dans la commune de San Rafael, dans la région de Piura. A l'origine producteurs de coton, et vivant dans une zone rurale très défavorisée, nous les avions rencontrés alors qu'ils s'étaient très récemment regroupés en coopérative formée d'une vingtaine de membres, et opté pour une culture de bananes à la place du coton. La sècheresse, coupable d'une mauvaise production, associée à la menace de se voir racheter leurs terres par des entreprises étrangères en contrepartie d'une embauche salariale au sein de ces mêmes entreprises, les avaient incités à opter pour la banane qu'ils considéraient comme plus appropriée à l'environnement et au climat. Dans une optique de survie, et, à long terme, de développement, ils avaient entamé un processus de certification en commerce équitable, sous les conseils d'un exportateur de fruits péruvien, anciennement président d'une coopérative de

production de mangues certifiée commerce équitable. Les deux autres organisations étaient deux ateliers d'artisans joaillers indépendants à statut privé lucratif situés dans la commune de Catacaos, aussi dans la région de Piura. Ces deux ateliers, constitués pour l'un de trois travailleurs : un père et ses deux fils, et pour l'autre, d'un travailleur et trois autres temporaires, commercialisaient leur production sur le marché local, et avaient développé depuis quelques mois des relations directes avec une entreprise française récemment créée de commercialisation de bijoux en argent. Cette dernière s'approvisionnait donc auprès de ces deux ateliers, et communiquaient sur le fait que ses produits étaient issus d'un commerce équitable avec les artisans : en se référant aux standards définis par les différents labels du commerce équitable, elle avait élaboré son propre cahier des charges, et en contrepartie, rémunéraient les producteurs à un prix supérieur aux prix conventionnels et s'engageait, lorsqu'elle le pouvait, à procéder à des préfinancements. Ainsi, ces deux organisations de producteurs, issues de la sphère spécialisée du commerce équitable, entretenaient des relations régulières avec leur acheteur.

C'est au cours de cette immersion que nous avons entamé une réflexion sur le thème du commerce équitable, et adopté un positionnement néo institutionnaliste. Nous avons dès lors émis un certain nombre de conjectures, à savoir nos propositions de recherche, et choisi de les vérifier et de les alimenter, dans une démarche abductive. Pour cela, après avoir élaboré des indicateurs d'observation et des guides d'entretien semi-directifs à partir des cahiers des charges de différents labels du commerce équitable et des éléments propres à l'internalisation exposés par Kostova & Roth (2002), et Pierce, Kostova & Dirks (2001), nous avons mené une deuxième enquête auprès de deux coopératives de femmes productrices d'huile d'argan au Maroc. Nous avons choisi ce terrain parce qu'il nous offrait la possibilité d'observer l'institutionnalisation de pratiques dans des cas où les contextes social, relationnel et organisationnel étaient *a priori* très différents de ceux que nous avions connus au Pérou : non pas dans le but de faire une étude comparative, mais plus dans celui d'élargir notre champ d'observation et ainsi d'avoir une compréhension plus riche de la façon dont ces trois types de contexte influencent l'institutionnalisation des pratiques. Ainsi, la première coopérative visitée, située dans le douar de Tidzi, près d'Essaouira dans le Sud du Maroc, avait été crée en 1997 à l'initiative des femmes du village. A l'origine constituée d'une vingtaine d'adhérentes, elle en comptait 60 lors de notre visite, plus trois salariés. La coopérative avait connu un manque de transparence dans sa gestion peu de temps après sa création, mais l'arrivée en

2000 d'une nouvelle gérante, toujours en poste actuellement, avait donné un souffle nouveau à l'organisation. C'est à ce moment là que l'organisation commença son activité à l'export, qui, lors de notre observation, représentait le plus gros de son marché. Insérée dans la filière certifiée du commerce équitable depuis 2005, l'organisation disposait pour ses produits de nombreuses autres certifications : biologique, indication géographique protégée, etc. La seconde coopérative que nous avons visitée était située à Tighanimine, proche d'Agadir. Sa création avait été impulsée en 2006 par une bénévole originaire d'Agadir, qui délivrait auparavant aux femmes du village des cours d'alphabétisation, et qui a toujours assuré le rôle de présidente, ainsi que la gérance de l'organisation. Lors de nos observations, la coopérative était constituée de 60 adhérentes, et embauchait une personne salariée. L'huile se vendait essentiellement à l'export, et l'organisation s'était engagée dans la filière certifiée du commerce équitable en 2011, à l'initiative de la présidente. Dans ces deux organisations, nous avons, outre nos observations tenues dans un cahier de bord, mené des entretiens semi-directifs avec les présidentes, les personnes en charge de la gérance, des adhérentes et le personnel salarié.

Il s'agit dans ce travail de mettre en perspective le cas du Maroc, au regard de nos expériences précédentes.

3. RESULTATS

3.1. Influence du contexte social

Selon notre première proposition de recherche, plus la structure institutionnelle du pays d'accueil est favorable, plus les pratiques transmises sont mises en place et internalisées par les membres de l'organisation réceptive. Cette proposition s'est vérifiée de la façon la plus évidente dans un cas : celui du fonctionnement démocratique et transparent dans les deux organisations marocaines, dont les membres témoignent lors de nos observations, outre pour la formalisation des activités et les pratiques associées à la protection de l'environnement, du plus haut degré de mise en place et d'internalisation. C'est à partir de l'entrée des organisations dans le système du commerce équitable que les membres de ces organisations ont réellement formalisé leur système de gouvernance et ont pu bénéficier de formations relatives à une prise de décision démocratique. Une adhérente s'exprime ainsi: « Maintenant, on se sent capable de prendre des décisions par nous-mêmes (…) On sait comment prendre

des décisions, on est heureuses ». De même, l'une des gérantes indique : « On est toutes des chefs, on est toutes des responsables ». Il se trouve que les trois piliers institutionnels du contexte dans lequel évoluent ces organisations sont favorables au fonctionnement démocratique. Le pilier de la régulation tout d'abord : selon Ahrouch (2010), la création des structures de l'économie sociale et solidaire a fortement été encouragée, depuis de nombreuses années, par le gouvernement marocain. Dès 1963 a été créée l'Office de développement de la coopération, structure en charge de l'appui juridique et de l'accompagnement des coopératives dans les domaines de la formation et de l'information. La connaissance sociale partagée sur ce sujet, qui relève du pilier cognitif du profil institutionnel marocain, est donc aussi élevée. Aussi, en matière fiscale, les coopératives bénéficient d'exonérations importantes au Maroc. Enfin, la création en 2005 de l'Initiative de Développement Humain, destinée à aider à la création de coopératives essentiellement en milieu rural, a participé au fort développement du tissu coopératif : de 4985 en 2005, le nombre de coopératives est passé à 6889 en 2010. Le pilier normatif est lui aussi constitué d'éléments très cohérents avec une telle pratique organisationnelle : la Moudawana, code de la famille promulgué en 2004, évoque l'importance de la « Oumma » (p.13), à savoir l'esprit de vivre en communauté, de la solidarité et de la cohésion sociale comme valeurs fondatrices de la société marocaine. Enfin, outre la connaissance sociale partagée sur le fonctionnement coopératif propre au pilier cognitif, un autre élément essentiel du pilier normatif explique ce niveau élevé d'internalisation chez les femmes des deux organisations : une organisation fondée sur une participation équitable de chacun des membres, dans un esprit de solidarité, renvoie finalement à la façon dont la femme berbère considère et interprète son statut de femme au sein de la société. L'internalisation du fonctionnement coopératif est élevée chez les adhérentes, car cette celui-ci fait fortement écho au désir d'émancipation des femmes, d'acquisition de pouvoir et de restitution de leur rôle originel de « chefs de tribu » que signifie le mot berbère « Timgharin », aussi employé pour désigner la femme. Alors que le contexte social au Maroc est caractérisé par des rapports de genre encore très peu égalitaires (Zerari, 2006), la femme est traditionnellement considérée comme un pilier dans la culture berbère. L'organisation en coopérative, la structure de gouvernance qu'elle induit, et les avantages qu'elle procure en termes de revenu et d'accès à l'éducation constituent une forme de réponse aux attentes des femmes berbères en matière d'émancipation.

Par ailleurs, nos observations ont aussi montré que la relation entre contexte social défavorable et absence d'internalisation de pratiques existe : des éléments du contexte social entrent fortement en contradiction avec les valeurs sous jacentes portées par les pratiques requises. Nous l'avons particulièrement observé pour une pratique. Conformément aux standards du commerce équitable, les adhérentes au Maroc ont mis en place un système de cotisation à la protection sociale. Néanmoins, elles ne l'ont pas internalisé, comme en témoignent les paroles d'une des gérantes : « les femmes ne veulent pas cotiser, elles n'aiment pas, et ne comprennent pas l'utilité du système (…) c'est une solidarité indirecte que les femmes ici ne comprennent pas ». Un élément du pilier normatif, en premier lieu, explique le rejet de cette pratique : comme nous l'avons déjà évoqué, la solidarité est une valeur fondamentale de la société marocaine, mais celle-ci est directe, intracommunautaire. La famille en est aussi une, comme l'indique la Moudawana (2004) : « ce code contribue à la consolidation des bases de la société marocaine démocratique et moderne, ouverte sur son époque et fidèle à son identité islamique et à ses traditions de solidarité familiale et de cohésion sociale » (p.3). Dès lors, cotiser à un système de protection sociale revient à nier l'importance de l'entraide familiale et communautaire. Ceci est renforcé par le pilier de régulation : selon Catusse (2010), la protection sociale des citoyens n'a jamais été placée au premier chef des préoccupations politiques : les dispositifs de protection sociale sont toujours restés embryonnaires au Maroc, notamment au profit des dispositifs d'entraide non institutionnalisés procédant d'un esprit communautaire et religieux. La cotisation obligatoire à un système de protection sociale n'est apparue que très tardivement : en 2005. Jusqu'alors, le Maroc disposait d'un régime facultatif pour le secteur formel.

Ainsi, un lien de causalité entre profil institutionnel et internalisation existe bien : on l'observe plus particulièrement au sein des organisations de productrices marocaines, de façon positive pour le fonctionnement démocratique, et négative pour la cotisation à un système de protection sociale.

Néanmoins, ce n'est pas toujours le cas. Nous avons pu notamment observer deux cas précis montrant que malgré un contexte social *a priori* favorable au fonctionnement coopératif ou associatif, cette pratique n'avait pas été internalisée par les producteurs, voire non implémentée. Le premier cas est celui des producteurs de bananes au Pérou : alors qu'il y a eu création effective d'une telle organisation, et mise en place d'un système de prise de décision fondé sur une participation active de chacun, les producteurs restaient passifs dans le

processus de décision, et l'association s'est rapidement effondrée : certains membres l'ont quittée, et ont revendu leurs parcelles de terre aux entreprises étrangères. Le deuxième cas est celui des artisans joaillers : l'acheteur en France désiraient les voir se regrouper en association, pour qu'ils puissent mettre en commun leurs savoirs et développer à terme leur poids sur le marché, et leur autonomie. Or, ces artisans ne s'investissaient pas réellement dans la procédure de ce regroupement. Pourtant, le contexte social dans lequel évoluent ces producteurs, et plus particulièrement son pilier normatif, semble entrer en cohérence avec un système de gouvernance coopératif et participatif. D'après Haubert (1981), les coopératives de production sont celles qui se rapprochent le plus de l'économie communautaire, par le caractère collectif de l'appropriation des moyens de production et des processus productifs. Dans une économie paysanne telle que celle du Pérou, où les communautés andines se caractérisent par un important dynamisme et une forte potentialité endogène de développement (Degregori & Huber, 2006), nous aurions pu nous attendre à ce qu'un fonctionnement coopératif soit mis en place et internalisé par les producteurs de bananes. Ce même résultat aurait pu être espéré pour les artisans joaillers, qui vivent dans un environnement où la transmission interfamiliale et intracommunautaire du savoir est primordiale (Giesecke & Lafosse, 2006). De même, la réforme agraire apparue dès 1969 qui visait, entre autres, à favoriser le développement des coopératives (Mesclier, 2011), et par là même, à promouvoir le développement d'une connaissance sociale de cette pratique élevée, aurait pu être un élément favorisant la mise en place et l'internalisation de cette pratique au sein des organisations de producteurs observées. Dès lors, on s'attend à ce que d'autres éléments, issus des contextes relationnel et organisationnel, exercent des pressions opposées à celles du contexte social sur la mise en place et l'internalisation de cette pratique.

3.2. Influence du contexte relationnel

3.2.1. La confiance et l'identification

Selon notre seconde proposition, plus les producteurs font confiance et s'identifient aux acheteurs, plus les pratiques transmises sont mises en place et internalisées.

Nos observations montrent tout d'abord, dans le cas des artisans joaillers péruviens en particulier, que malgré un sentiment de confiance et d'identification éprouvé à l'égard de l'acheteur, un autre élément vient très fortement perturber le processus d'institutionnalisation

des pratiques : les représentations. Celles-ci entravent le processus d'apprentissage commun sur lequel repose la relation directe entre les producteurs et l'acheteur. Il est intéressant de noter ici que ces représentations ne sont pas seulement celles que peuvent avoir les producteurs quant à la façon dont ils perçoivent l'acheteur et ses exigences, mais aussi et surtout celles de l'acheteur, relatives aux besoins des producteurs et aux capacités de ces derniers à mettre en place les pratiques requises. Les artisans joaillers et l'acheteur en France se rencontraient régulièrement, et avaient instauré un type de relation propre à la filière directe du commerce équitable, fondée sur un degré de confiance mutuelle élevé. Les artisans avaient le sentiment de constituer le maillon fort d'un projet d'envergure avec l'acheteur, et avaient entamé un processus d'identification vis-à-vis de celui-ci. Le problème est qu'ils avaient une conception de l'acheteur qui ne correspondait pas à la réalité : ils surestimaient fortement ses capacités commerciales et son niveau de richesse. Pensant ainsi avoir l'opportunité, grâce à de potentiels investissements matériels, de mettre en place un système productif garantissant une qualité bien meilleure de leurs bijoux, ils focalisaient leur attention exclusivement sur cet objectif, et considéraient comme secondaires les démarches associées à la mise en place d'autres pratiques requises par l'acheteur. Au final, un équilibre était difficile à trouver, car l'acheteur lui aussi était emprunt de représentations. Par exemple, il considérait l'absence de formalisation des relations de travail entre les membres des ateliers comme l'un des principaux problèmes, à régler en priorité, et qui devait notamment précéder la formation d'une association des ateliers. Or, outre le fait que cette formalisation coûterait financièrement aux artisans, l'absence de celle-ci n'était, pour eux, pas identifiée comme un problème, puisque c'était la manière de fonctionner de la quasi totalité de tous les ateliers du village. Sans en être entièrement conscient, l'acheteur priorisait les pratiques à instaurer sans nécessairement tenir compte du contexte dans lequel ces derniers évoluaient, et l'aspect paternaliste de cette relation, associé aux représentations qui l'entravaient, limitait la responsabilisation des producteurs dans la mise en place de ces pratiques censées participer à l'amélioration de leurs conditions sociales et de travail. Dès lors, les producteurs n'étaient pas en capacité de s'approprier les pratiques qui leur était imposées. A l'inverse, les relations entre les coopératives marocaines et leurs acheteurs étaient distantes. Les membres de la coopérative ne s'identifiaient pas aux acheteurs, et les relations entretenues avec eux n'étaient ni personnalisées, ni fondées sur la confiance : au final, les acheteurs étaient plutôt considérés comme de simples partenaires commerciaux. Le système de certification, même s'il était

fondé sur un mécanisme de contrôle coercitif où il avait exclusion de l'organisation en cas de non conformité, épargnait en quelque sorte les producteurs d'un régime de représentations. Au contraire, il laissait une marge de liberté suffisamment importante aux adhérentes de la coopérative pour adapter les pratiques requises à leur propre contexte, les maîtriser, et ainsi se les approprier. Par exemple, les critères du commerce équitable stipulent que l'égalité de genre doit être respectée au sein des organisations ; pourtant, les coopératives marocaines n'étaient constituées que de femmes, mais, progressivement, s'ouvraient à l'éventualité d'accueillir des hommes, comme en témoigne l'arrivée récente, lors de nos observations, d'un homme à la gérance. Dans le même sens, alors que la prime du commerce équitable, versée annuellement par les acheteurs et qui complète le système de juste prix dans le cadre de la certification, doit être, selon les standards, utilisée par la coopérative pour financer un investissement social servant à l'ensemble de la communauté dans laquelle les producteurs vivent, les adhérentes ont collectivement pris la décision de se la redistribuer pour la fête religieuse de l'Aïd-el-Fitr, afin de récompenser leurs efforts.

3.2.2. La dépendance

Notre troisième proposition de recherche stipule qu'une relation de dépendance du producteur vis-à-vis de l'acheteur favorise la mise en place des pratiques requises dans le commerce équitable, et au contraire, freine l'internalisation de celles-ci.

La seule véritable relation de dépendance qui a été observée lors de nos enquêtes terrain est celle des producteurs de bananes. Alors que le marché de l'huile d'argan est en pleine expansion à l'international, et que la production est géographiquement très localisée, le marché de la banane est très concurrentiel, et la production de la banane est effectuée dans de nombreux pays (Lescot, 2002). Les coopératives de femmes productrices d'huile d'argan ne se considéraient pas dépendantes de leurs acheteurs, elles l'ont exprimé très clairement : « Nous ne somme pas dépendants, si l'un des acheteurs vient à rompre le partenariat, nous pourrons en trouver un autre ». De même, les artisans joaillers n'étaient pas dépendants de leur acheteur français : ils avaient gardé le marché local comme principal lieu de vente de leur production, et n'avaient pas encore engagé suffisamment de coûts pour mettre en place les pratiques requises par l'acheteur. Les producteurs de bananes, quant à eux, se trouvaient dans une forte situation de dépendance. Tout d'abord, ils n'avaient aucune expertise : tout ce qui leur était enseigné l'était par l'exportateur de bananes, venu les appuyer dans ce processus de

développement et d'entrée dans le système du commerce équitable. Aussi, ils avaient supporté un certain nombre de coûts, et s'étaient endettés auprès de divers organismes financiers. Enfin et surtout, ils se sentaient tellement menacés par le rachat de leurs terres qu'ils avaient opté pour ce processus de reconversion de leur culture et d'insertion dans le système du commerce équitable plus par défaut et absence d'alternative, que par véritable choix mûrement réfléchi. Or, les membres de cette organisation avaient mis en place les pratiques requises en vue du processus de certification équitable, mais ne les avaient pas internalisées, parce que cette situation de dépendance s'apparentait à une force coercitive, qui les empêchait de se sentir initiateurs et créateurs du processus, et ainsi de développer un sentiment de réelle maîtrise et de connaissance à l'égard de celui-ci.

3.3. Influence du contexte organisationnel

D'après notre quatrième proposition de recherche, plus l'organisation de producteurs est ouverte à l'apprentissage, au changement et à l'innovation, plus les pratiques transmises sont institutionnalisées. Cette proposition de recherche se vérifie : nous avons observé au sein des coopératives marocaines le véritable sentiment, porté collectivement, d'être actrices du changement. En plus du simple respect des exigences requises au niveau social, les femmes ont tout d'abord initié un processus d'acquisition de savoir et de savoir-faire, en mettant en place des programmes d'éducation destinés à les rendre plus autonomes et à acquérir une nouvelle forme de « pouvoir » au quotidien : c'est l'empowerment. En ce sens, Charlier (2007) explique que l'un des quatre aspects essentiels du processus d'empowerment des femmes dans le cadre d'un projet de développement est le savoir, qui renvoie « aux connaissances ou compétences pratiques et intellectuelles renforcées qui permettent de profiter de manière optimale des opportunités qui se présentent à l'individu ou à la communauté. Il s'agit de la gestion des personnes, des techniques ou des procédés, des formations ainsi que du développement des capacités d'analyses critiques de la pensée, du raisonnement. Le savoir-faire met en évidence l'importance de l'application des connaissances ou la capacité de traduire ses connaissances en action ou en ressources » (p.13). Au sein des deux coopératives, des programmes de formation étaient suivis par les adhérentes : alphabétisation, initiation aux pratiques du fonctionnement coopératif, etc. Ces programmes étaient reconduits régulièrement, et les adhérentes s'en réjouissaient : l'une d'elle explique que grâce aux formations : « on comprend les personnes avec qui on travaille,

comme le comptable, par exemple ». Outre ces programmes, les femmes des coopératives se sont volontairement entourées de personnes fortes d'un haut niveau d'éducation universitaire, et portant une volonté d'autonomisation de la femme dans la société marocaine : divorcées, refusant le port du voile, etc. Ces personnes ont été choisies par les adhérentes elles-mêmes, pour travailler à la gérance de la coopérative, et jouer le rôle d'enseignantes lors des formations. Ainsi, les productrices d'huile d'argan ont véritablement mis en place un système de fonctionnement fondé, dès l'origine, sur l'acquisition du savoir et l'ouverture au changement, et sont aussi celles qui témoignent du plus haut degré d'institutionnalisation des pratiques. Il est intéressant de noter ici le rôle primordial tenu par les personnes en charge de la gérance dans ces structures. On pourrait les assimiler aux personnes constituant la coalition de transfert, qui est, selon Kostova (1999), le groupement interne à une organisation réceptive en charge de la mise en place des pratiques transmises par le donneur d'ordre. Selon l'auteur, cette coalition est déterminante dans ce processus de transmission, et il est nécessaire que les personnes qui la constituent soient elles-mêmes porteuses des valeurs sous-jacentes aux pratiques transmises pour que l'internalisation de celles-ci se propage à l'ensemble des membres de l'organisation. Ces personnes ont donc pour rôle d'initier un processus de transmission, qui, même s'il est efficient dans le cas des coopératives marocaines, rencontre parfois quelques difficultés, comme en témoigne la présidente d'une des coopératives : « Les femmes ne se sentent pas toujours responsables comme elles devraient l'être. Je suis présidente de la coopérative depuis sa création, mais maintenant, je suis fatiguée, j'ai envie de me reposer, d'arrêter. Le problème, c'est que les femmes ne veulent pas, elles me demandent de rester, car elles me disent que sans moi, elles se sentent perdues et ont le sentiment qu'elles ne vont pas y arriver ». Plusieurs explications peuvent être données à ce problème de transmission, qui traduit, dans une certaine mesure, une internalisation du fonctionnement coopératif et participatif par l'ensemble des adhérentes pas totalement achevée. Premièrement, cela peut être dû au simple fait que l'institutionnalisation est un processus qui incorpore une dimension temporelle : Kostova (1999) parle alors de stade de « semi-institutionnalisation », qui se transformera en institutionnalisation achevée dès lors que les membres se seront investis personnellement dans la mise en place de la pratique pendant une période suffisamment longue pour l'internaliser totalement. L'autre explication est d'ordre plus psychologique, et inculpe le comportement de la personne en charge de cette transmission, qui, de façon plus ou moins consciente, ne permet pas à l'ensemble des

membres d'activer le mécanisme de contrôle nécessaire à l'appropriation psychologique, parce qu'elle-même, se l'étant parfaitement appropriée, craint de perdre le pouvoir que cela lui confère. En effet, alors que la présidente faisait part de son envie d'arrêter d'assumer ce rôle, elle multipliait par ailleurs les initiatives de création de coopératives dans les communautés berbères alentours, ce qui ne va pas dans le sens d'un allègement de ses responsabilités. Pierce, Kostova & Dirks (2001) évoquent ainsi les « effets pathologiques » de l'appropriation psychologique et considèrent qu'une appropriation psychologique forte de la part d'un manager au sein d'une organisation envers une pratique peut avoir des conséquences négatives sur le processus d'appropriation de ses subordonnées.

A l'inverse, les organisations de producteurs au Pérou, qui témoignent d'un faible niveau d'internalisation des pratiques requises par l'acheteur, n'avaient pas nécessairement un système de fonctionnement ouvert à l'innovation et à l'apprentissage. Les artisans joaillers étaient, de manière générale, réticents à tout changement introduit dans leurs manières de fonctionner : ils manifestaient essentiellement un intérêt pour les techniques de filigranes plus subtiles que les leurs, mais restaient attachés à leurs traditions organisationnelles et ne suivaient aucune des formations qui leur étaient proposées pour gérer au mieux leurs ateliers. De la même façon, les producteurs de bananes éprouvaient des difficultés à suivre les formations, pourtant indispensables dans leur processus de conversion de culture du coton à la banane, qui leur étaient délivrées par des organisations externes en vue de les accompagner dans ce processus.

4. DISCUSSION CONCLUSIVE

Le processus de rationalisation que connaît le commerce équitable, lié à la professionnalisation de la filière spécialisée et le recours croissant à la labellisation, renforce la nécessité pour les producteurs de s'approprier les pratiques requises par les organisations du Nord. L'absence d'appropriation risque de se traduire par un manque de structuration potentiel au sein de l'organisation, qui peut alors se voir exclue du système du commerce équitable, comme ce fût le cas pour les producteurs de bananes, pour qui le processus de certification n'a pas abouti. Cette observation confirme bien celle établie par Le Velly (2006) selon laquelle les critères à l'entrée dans le système du commerce équitable pour les producteurs sont de plus en plus contraignants. Or l'appropriation, qui fait partie de l'internalisation, elle-même composante de l'institutionnalisation des pratiques, est influencée

par trois niveaux de contexte. Le contexte social joue un rôle non négligeable dans le processus d'institutionnalisation de celles-ci : il peut favoriser l'internalisation des pratiques dont les valeurs sous-jacentes entrent en cohérence avec les trois piliers institutionnels qui le constituent, et à l'inverse, la défavoriser lorsque ces valeurs se heurtent à ces piliers. Néanmoins, ce n'est pas toujours le cas : en cas de contexte favorable, l'institutionnalisation des pratiques peut ne pas avoir lieu. Nous l'avons notamment observé pour les groupements de producteurs au Pérou et leur difficulté à s'organiser en groupement coopératif ou en association. Dans ce cas, plusieurs forces, issues des autres contextes, vont à l'encontre de l'institutionnalisation. La première est une relation entre producteurs et acheteurs fondée sur la dépendance des producteurs, comme nous l'enseigne le cas des producteurs de bananes. Cette situation de dépendance empêche l'activation du mécanisme de contrôle nécessaire à l'appropriation. La seconde explication est l'existence, malgré la confiance et le sentiment d'identification éprouvé par l'organisation de producteurs à l'égard de l'acheteur, d'un régime de représentations dans la relation qui lie ces deux organisations. Ces représentations nuisent à une véritable compréhension des besoins du producteur et entravent le processus qui devrait l'amener à mettre en place ces pratiques de façon autonome et à les internaliser. Nous l'avons particulièrement observé dans le cas des artisans joaillers au Pérou. Conformément à l'analyse de Lemay et Maldidier (2011), un partenariat équitable est donc bien fondé sur un régime de représentations ; néanmoins, nos observations les situent essentiellement dans un cas de relation directe et personnalisée entre producteurs et acheteurs. A l'inverse, le type de relation induite par la filière labellisée semble octroyer, dans le cas du Maroc, une marge de manœuvre suffisamment grande aux producteurs pour leur permettre d'activer les mécanismes d'appropriation psychologique que sont la création et le contrôle. Enfin, le dernier élément qui permet d'expliquer l'absence de lien entre contexte social favorable et absence d'internalisation relève du contexte organisationnel. Dans le cas des organisations aux Pérou, un fonctionnement interne fermé à l'apprentissage et à la formation ne permet pas aux membres de ces organisations d'accéder à la connaissance qui conduit à l'appropriation des pratiques. A l'inverse, les organisations au Maroc témoignent d'un haut niveau d'internalisation des pratiques requises dans le système du commerce équitable, et sont aussi celles qui font preuve d'un véritable engagement dans un processus d'apprentissage. Celui-ci est porté par une coalition interne, dont le rôle prédominant peut néanmoins, dans une certaine

mesure, poser parfois un problème de responsabilisation des autres membres de l'organisation.

En s'inscrivant dans le courant de la théorie néo institutionnaliste, notre travail permet tout d'abord de questionner, au delà de leur mise en place, la légitimité des pratiques requises par les organisations de commerce équitable au Nord chez les producteurs du Sud. En s'intéressant à l'institutionnalisation des pratiques, il s'agit d'identifier le processus qui mène les producteurs à reconnaître ces pratiques comme légitimes, et ainsi d'observer que trois forces, issues de trois niveaux de contextes distincts, l'influencent. Notre analyse permet donc de compléter les travaux qui observent que les dysfonctionnements du fonctionnement démocratique et participatif au sein des organisations de producteurs ont des origines internes aux organisations de producteurs (Mendez, 2002 ; Murray, Raynolds, & Taylor, 2003 ; Huybrechts, 2005 ; Shreck, 2005), en distinguant mise en place et internalisation, et en montrant que les causes de ces dysfonctionnements peuvent aussi provenir des contextes social et relationnel. En outre, bien qu'il s'agisse ici avant tout de mettre en perspective le cas du Maroc, notre apport réside aussi dans l'exploitation d'observations issues d'organisations situées dans deux continents différents, et insérées dans la sphère spécialisée du commerce équitable pour les unes, et dans la sphère labellisée pour les autres. Or des études de ce type sont encore trop rares selon Vagneron et Roquigny (2010). Pourtant, elles permettraient, selon ces auteurs, d'identifier d'une part les facteurs de succès et d'échec communs à plusieurs initiatives du commerce équitable, et d'autre part, de comprendre les spécificités locales en vue d'éventuellement les intégrer dans les normes.

Nous sommes néanmoins bien conscients que dans le cadre de notre étude, nos observations ont porté sur des organisations dont l'entrée dans le système du commerce équitable ne s'est pas faite au même moment : assez récente pour les organisations au Pérou, elle date de plusieurs années pour les coopératives marocaines. Le processus d'appropriation étant aussi conditionné par une contrainte temporelle, les organisations étaient certainement à des stades différents d'institutionnalisation des pratiques. Il serait intéressant, à l'avenir, de procéder à une nouvelle observation au sein de ces mêmes organisations, pour évaluer leurs évolutions, les mettre en parallèle, et enrichir notre analyse.

REFERENCES

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

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

Bulletin Officiel n°5358 du 2 ramadan 1426. (2004). Code de la famille "La Moudawana".

Catusse, M. (2010). Maroc : un fragile Etat social dans la réforme néo-libérale. L'Etat face aux "débordements" du social au Maghreb. *Formation, travail et protection*, Myriam Catusse, Blandine Destremau, Eric Verdier (Ed.) (2010) 121-148.

Charlier, S., & Caubergs, L. (2007, Juin). L'approche de l'empowerment des femmes : un guide méthodologique. *Recherche réalisée par le groupe de travail : « Genre et Indicateurs » de la Commission Femmes et Développement*.

Degregori, C. I., & Huber, L. (2006). Cultura, poder y desarrollo rural. Perú: el problema agrario en debate – SEPIA X (pp. 451-500). Lima: Javier Iguiñiz, Javier Escobal y Carlos Ivan Degregori.

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

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

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

Gardberg, N., & Fombrun, C. (2006). Corporate Citizenship: Creating Intangible Assets Across Institutional Environments. *Academy of Management Review, 31*, 329-346.

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

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

Haubert, M. (1981). De la tradition communautaire à la modernité coopérative : évolution, greffage ou récupération ? *Tiers-Monde, 88*, 789-808.

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

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

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

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

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

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

Lescot, T. (2002). Banane. Production, commerce et variétés. *Fruitrop, 87*, 7-11.

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

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

Mesclier, E. (2011). La participation des bénéficiaires de la réforme agraire à la production de l'espace agricole péruvien : une dynamique remise en cause par le libéralisme ? *Problèmes d'Amérique latine, 79*, 35-54.

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

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

Plate-Forme pour le Commerce Equitable. (2011). *Guide des labels du commerce équitable*.

Plate-Forme pour le Commerce Equitable. (2012). *Quelques chiffres*. Consulté le 16 Décembre 2013, sur La Plate-Forme pour le Commerce Equitable : http://www.commercequitable.org/lecommerceequitable/quelques-chiffres.htm

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

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

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

Torgersen, A. (2007). Fair Trade and Global Justice: The Case of Bananas in St. Vincent, Cultural Shifts, (online http://culturalshifts.com/archives/163):17.

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

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

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