



HAL
open science

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

Lahcen Benbihi, Anne Marchais-Roubelat

► To cite this version:

Lahcen Benbihi, Anne Marchais-Roubelat. 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. Sophie Nivoix; Christian Marcon. Internationalisation : la mobilisation des ressources immatérielles, Vuibert, 2022, 978-2-311-41108-9. 10.3917/vuib.nivoi.2022.01.0279 . hal-03679483

HAL Id: hal-03679483

<https://hal.science/hal-03679483>

Submitted on 26 May 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.



10^{ème} Conférence d'Atlas AFMI
Association Francophone de Management International
IAE de Poitiers, 18-20 mai 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**

Anne Marchais-Roubelat et Lahcen Benbihi

Anne Marchais-Roubelat, maître de conférences HDR, Conservatoire national des arts et métiers, Lirsa EA 4603, anne.roubelat@lecnam.net

Lahcen Benbihi, enseignant à l'Université Ibn Zohr -Maroc, chercheur au Lirsa-Cnam, Paris et au Laboratoire Large, ENCG-Agadir, Université Ibn Zohr, l.benbihi@uiz.ac.ma

Résumé

Le commerce équitable est apparu pour réduire les inégalités dans les échanges internationaux. Son développement s'est depuis largement appuyé sur un processus de certification qui joue un rôle paradoxal dans sa diffusion, la pratique risquant de contredire les principes qui justifient son existence. L'étude en profondeur de l'évolution récente des problématiques de gestion de coopératives de production d'huile d'argan au Maroc montre comment, en introduisant localement dans la certification de nouvelles parties prenantes sous la pression d'enjeux internationaux, le processus de certification fait émerger à l'échelle des petits producteurs locaux des problèmes éthiques qui suscitent à leur tour des paradoxes susceptibles de remettre en cause les fondements du commerce équitable à l'échelle internationale.

Mot clefs : commerce équitable, certification, territoire, parties prenantes, paradoxe

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

Introduction

Selon la définition consensuelle établie par FINE¹ en 2001, « *le commerce équitable est un partenariat commercial qui se veut une alternative au commerce international traditionnel et dont l'objectif est de parvenir à un développement harmonieux et durable des producteurs défavorisés et marginalisés.* » Depuis son émergence comme mode alternatif de commerce international entre le Nord et le Sud, le commerce équitable, « construit comme une forme d'action collective instituant des règles de justice sociale – au sens d'une amélioration prioritaire du sort des plus pauvres – dans le rapport commercial » (Chanteau, 2008), donne lieu à de nombreux débats, notamment sur les relations entre sa vision et ses pratiques (Stringer, 2012 ; Ballet et Pouchain, 2015). Ces débats se sont accrus avec le développement de la filière certifiée. Un des thèmes majeurs apparu depuis le début des années 2000 porte sur l'analyse et la critique des tensions du commerce équitable, avec notamment l'étude des processus de labellisation et des contradictions qu'ils engendrent (Ruggeri et al., 2019). En garantissant à l'acheteur du Nord que les critères établissant le caractère éthique du produit sont respectés (notamment la traçabilité du produit, des échanges entre fournisseurs et vendeurs fondés sur un prix « juste » et l'utilisation de la prime issue du surprix payé par le consommateur final dans des projets de développement local), la certification standardise la chaîne de valeur globale, permettant l'essor du commerce équitable dont les produits peuvent être vendus dans les grandes surfaces, mais provoquant dans le même temps une dépersonnalisation de l'éthique alors qu'elle est au cœur de son projet (Ballet et Carimentrand, 2010). Comme l'a souligné Ann Le Mare, les débats sur le commerce équitable restent toutefois dans la perspective des institutions et des consommateurs du Nord et il manque une approche critique fondée sur l'étude d'entreprises de commerce équitable du Sud (Le Mare, 2012). Cette approche apparaît d'autant plus nécessaire que la notion générale de « producteur »² sur laquelle s'appuie la communication du commerce équitable, si elle constitue une simplification qui attire le consommateur du Nord, ignore les spécificités des travailleurs locaux (Davenport et Low, 2012). Or, ces spécificités peuvent influencer les comportements d'une partie des producteurs intégrés dans leurs territoires et réagir en retour sur la tension entre pratiques et principes du commerce équitable. C'est donc dans cette double perspective critique du commerce équitable dans sa tension principes / pratiques et dans une vision entrepreneuriale, centrée sur les producteurs locaux engagés dans les territoires où ils travaillent, que s'inscrit cette recherche sur le management de coopératives marocaines certifiées commerce équitable. Si les coopératives sont engagées dans l'échange équitable, elles n'en sont pas les seuls producteurs et entretiennent non seulement des relations d'échange économique, mais aussi des relations sociales avec d'autres producteurs, dans le contexte du territoire où vivent les femmes qui en sont les sociétaires. Il s'agit donc de rechercher sur un territoire particulier du Sud – en l'occurrence le territoire de l'arganier au Maroc - les acteurs rassemblés sous le vocable de « producteurs », d'abord les coopératives et leurs adhérentes, mais aussi d'autres participants éventuels à la chaîne de valeur du commerce équitable, afin d'évaluer, dans une approche critique et une perspective orientée Sud, le rôle paradoxal que fait jouer aux coopératives le processus de certification dans l'intégration de nouvelles parties prenantes (au sens de Mitchell et al., 1990) au commerce équitable.

¹ FINE est l'acronyme rassemblant les quatre principales organisations du commerce équitable de l'époque : FLO (Fair Trade Labeling Organizations – maintenant Fairtrade International), International Fair Trade Association - devenue plus tard WFTO (World Fair Trade Organization) -, NEWS (Network European Worldshops), et EFTA (European Fair Trade Association).

² La définition de FINE évoque des « producteurs défavorisés ou marginalisés ».

Dans cette optique, nous précisons d'abord la relation entre commerce équitable et certification en tant que norme organisant les relations entre les parties prenantes sur un territoire. Dans un deuxième temps, après avoir exposé la démarche de recherche utilisée et les caractéristiques du terrain étudié, nous présentons les résultats d'une étude empirique effectuée auprès de deux coopératives féminines marocaines d'huile d'argan certifiées commerce équitable. Il ressort de cette recherche que si la certification procure effectivement de meilleures conditions de vente et une garantie de leurs droits aux femmes qui fournissent la matière première ou les produits semi-finis lorsqu'elles sont comprises comme des parties prenantes dans le processus de certification, ce n'est pas le cas lorsqu'elles n'en font pas partie. Ce clivage contribue à l'inégalité et à la pauvreté sur le territoire des coopératives, ce qui peut créer à l'échelle internationale une hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 1990, 1993) incompatible avec le projet qui fonde l'existence du commerce équitable. Cette tension conduit l'auditeur de la certification à inciter les petits producteurs à intégrer les exclus parmi les parties prenantes de l'échange. Or, ce processus fait émerger un paradoxe éthique à l'échelle des coopératives. Ces résultats nous conduisent à discuter dans un troisième temps les futurs enjeux éthiques de la gestion de ce paradoxe à court et à long terme pour le commerce équitable.

1. La certification commerce équitable : un mode de gestion paradoxal d'un échange paradoxal ?

L'espace du commerce équitable est une nébuleuse que l'on peut toutefois délimiter à partir de son projet normatif. L'association entre commerce équitable et certification en tant que norme organisant les relations entre les parties prenantes sur un territoire permet de poser la question de recherche et les hypothèses.

1.1 La certification comme outil de gestion paradoxal d'un commerce équitable paradoxal

Depuis son apparition sur la scène internationale par opposition aux logiques dominantes de contrôle des marchés (Audebrand et Pauchant, 2008), le commerce équitable vise à concilier dans l'échange la logique de marché sur la dimension économique et la recherche d'équité sur la dimension sociale. Sa conception duale est source de paradoxes dans la mesure où elle contraint à associer « des exigences concurrentes, à la fois contradictoires et interdépendantes » (Smith, Erez, Jarvenpaa, Lewis, Tracey, 2017). Comme le soulignent F. Bruhlart, A. Grimand, C. Krohmer, E. Oiry, et A. Ragaïgne, « la nature même du paradoxe interdit de le réduire au dilemme (autrement dit le choix entre deux solutions en fonction d'une comparaison du ratio avantages/coûts de chaque option) ou au compromis (la quête d'une synthèse qui implique bien souvent le recours à un concept tiers, médiateur) » (Bruhlart, Grimand, Krohmer, Oiry, Ragaïgne, 2018). Il s'agit bien en effet d'un paradoxe, dans la mesure où il n'est pas possible de choisir entre la dimension économique et la dimension éthique dans une logique de dilemme ou de rechercher une synthèse dans une logique de compromis, mais bien d'agir en fonction de l'une et de l'autre puisqu'il faut concilier profit et engagement social. Or les règles de l'échange diffèrent sur ces deux dimensions. Sur l'une il s'agit de maximiser le profit économique individuel, sur l'autre de partager équitablement la valeur créée par l'échange. Cette valeur étant globale et multidimensionnelle (sociétale, écologique, économique), la recherche d'équité peut entrer en conflit avec la recherche de maximisation du profit, ce qui crée alors un paradoxe. Contrairement à d'autres relations paradoxales où la capacité de négociation et d'action des acteurs est suffisamment faiblement asymétrique pour que des modalités de régulation puissent être coconstruites entre les partenaires - ce qui est par exemple le cas dans les relations de coopération de petits producteurs locaux (Ralandison, Milliot, Harison, 2018) – l'asymétrie du rôle des échangistes dans le commerce équitable est telle que le paradoxe ne s'applique qu'aux

acteurs dominants, en amont de la chaîne de valeur. Les acteurs dominés dans l'échange – *a priori* les petits producteurs locaux – sont quant à eux confrontés à un dilemme économique : respecter les contreparties imposées à l'échange et qui en réduisent l'augmentation attendue du bénéfice ou sortir du commerce équitable.

1.2 La définition de l'espace du commerce équitable par la certification

Les débats sur l'importance de l'équité dans le commerce équitable soulignent le contraste existant entre le projet et les pratiques, car alors que les conceptualisations du commerce équitable paraissent « parfois contradictoires analytiquement » elles produisent « un mécanisme de réformes structurelles, institutionnelles et morales qui guide les actions » (Ballet et Pouchain, 2015). J. Ballet et D. Pouchain font la distinction entre :

- le projet Commerce Equitable en tant qu' « initiative visant à rendre le marché moins injuste dans un monde qui n'est pas idéal », cette conception très large laissant « la possibilité que des organisations très différentes interprètent les divers éléments de la définition comme elles l'entendent » ;

- et le « projet normatif » du commerce équitable qui peut être défini par « des critères qui nous permettent de dire que le commerce équitable est ceci ou cela ». La définition consensuelle proposée par le regroupement d'organismes de certification du commerce équitable FINE s'inscrit dans ce projet normatif : « le commerce équitable est un partenariat commercial fondé sur le dialogue, la transparence et le respect, qui vise une plus grande équité dans les échanges internationaux. Il contribue au développement durable en offrant de meilleures conditions commerciales aux producteurs et aux travailleurs marginalisés, et en garantissant leurs droits - en particulier dans le Sud. Les organisations de commerce équitable, soutenues par les consommateurs, s'emploient activement à soutenir les producteurs, à sensibiliser l'opinion et à faire campagne pour que les règles et les pratiques du commerce international conventionnel soient modifiées ».

Dans le contexte du projet normatif, la définition FINE propose une approche réduite du commerce équitable dont la certification garantit que les critères seront remplis, non seulement pour le consommateur, mais également pour tous les acteurs du partenariat commercial.

Ainsi, même si les petits producteurs ne sont pas en mesure de faire reconnaître leurs droits, la certification non seulement les respecte, mais elle garantit aussi à l'acheteur du Nord que ces droits sont respectés, dans la limite des critères établis. L'approche « normative » du commerce équitable permet donc, du moins en apparence, de transformer les paradoxes de l'échange avec les petits producteurs par des dilemmes sur des critères, en remplaçant les contradictions entre les dimensions économique et sociétale par une référence à une troisième dimension, celle de la norme, dont la règle de comportement est la conformité aux critères établis, et l'efficacité recherchée l'achat par le consommateur final.

1.3 Quand la gestion d'un paradoxe en crée un nouveau

L'approche par les parties prenantes (Mitchell, Agle, Wood, 1990, Mitchell, Weaver, Agle, Bailey, Carlson, 2016, Ali, 2017, Miles, 2017) permet d'introduire la dimension sociale dans l'analyse des relations commerciales entre producteurs et fournisseurs de matière première, une personne ou une organisation étant considérée comme partie prenante et par conséquent étant prise en compte de manière équitable par la certification si on peut lui associer au moins un attribut parmi les trois établis par Mitchell et alii. que sont le pouvoir, la légitimité, ou la reconnaissance.

Si la certification garantit à tous les partenaires du commerce équitable 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 parties prenantes (hypothèse 1), mais encore il faut qu'elle traite de la même manière les partenaires commerciaux locaux des producteurs engagés dans le commerce équitable, même si ces partenaires ne sont pas eux-mêmes certifiés (hypothèse 2). Si ces deux hypothèses 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 commerce équitable sur la chaîne de valeur.

2. Equité en-decà des procédures, inéquité au-delà ? Le cas de coopératives marocaines féminines d'huile d'argan

Pour pouvoir confronter au terrain les deux hypothèses (les participants dont les relations commerciales sont réglées par la norme sont traités comme des parties prenantes / tous les partenaires commerciaux, même ceux qui ne sont pas certifiés, sont traités de manière équitable), une recherche portant sur deux coopératives marocaines d'huile d'argan a été effectuée. Malgré son accès difficile, c'est un terrain extrêmement riche et où les caractéristiques du contexte sont importantes pour éviter de mésinterpréter les résultats.

2.1 Méthodologie de la recherche

Au Maroc, la majorité des certifications équitables concerne les coopératives féminines d'huile d'argan dans les régions de Souss-Massa et d'Essaouira. Selon les chiffres de l'ODCO (Office du Développement de Coopération), en 2018 le nombre de coopératives dont les activités sont liées à l'huile d'argan s'élevait à plus de 400, soit 2% du tissu coopératif national, 93 % d'entre elles ayant été créées par des femmes.

La majorité des produits certifiés selon les normes du commerce équitable est constituée de produits alimentaires ou cosmétiques à base d'argan, commercialisés principalement par des coopératives ou des groupements 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. 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 deux études de cas (Hlady-Rispal, 2016, Yin, 2018) portant sur deux coopératives du Souss Massa. 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.

Les deux coopératives sont membres d'un même groupement d'intérêt économique (GIE). Créée en 2005, Alpha a été intégrée au GIE en 2007. Bêta 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 Alpha, et de différentes familles d'un même grand village pour Bêta. 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 Alpha 60% sont célibataires, divorcées ou veuves, 80% à Bêta).

La recherche repose sur le recoupement de documents administratifs provenant d'institutions marocaines pour le contexte, ainsi que sur l'étude de données internes aux coopératives et au GIE : documents de gestion interne des coopératives et concernant les échanges avec le GIE, données brutes, et documents concernant la certification. Ces données sont d'autant plus difficiles à obtenir que les données disponibles sur internet ne sont pas actualisées, elles sont lacunaires et parfois approximatives. Elles ont été complétées par des observations effectuées soit pendant des moments clés de la certification (préparation de l'audit, débriefing) soit dans 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.

Deux séries d'entretiens semi-directifs ont été effectuées au printemps 2018, complétés par des entretiens auprès du GIE. Ces entretiens ont été effectués d'une part auprès des dirigeants et des managers/employés des deux coopératives, d'autre part auprès des femmes membres de chacune des deux coopératives (entretiens collectifs), dans l'atelier de concassage pour l'une, dans un bureau de la coopérative en présence du directeur pour l'autre.

Tableau 1 : Nombre de personnes interviewées et durées des entretiens

Organisme		Nombre de personnes interviewées - durée				Total
		Direction	Managers	Employés Assistant	Adhérentes	
Durée des entretiens	ALPHA	1- 0,5h	2 - 3,5h	2 - 3,5h	2 - 3,5h	11h
	BÊTA	1-6h	1-4h	-	10 - 2,5h	12,5h
	GIE	1 - 1,5h	3 - 4h	-	-	5,5h
Durée totale des entretiens						29 h

Le tableau des entretiens traduit un contraste entre le management des deux coopératives, le directeur d'Alpha ayant imposé un protocole spécifique de collecte des données : nombre d'entretiens, personnes à interviewer, types de données à récolter et ayant été présent lors de la majorité des entretiens. Toutefois son interprétation est délicate car il faut aussi tenir compte des caractéristiques sociologiques des adhérentes (certaines par exemple pouvant avoir une réticence à discuter avec un chercheur) et des modes de vie locaux (à Alpha la plupart des femmes étaient absentes le jour de l'entretien car elles participaient aux moissons).

Les entretiens ont traité plusieurs thématiques. Une partie correspond directement aux thèmes issus de la littérature sur les effets locaux du commerce équitable qu'il s'agissait de tester dans une approche comparative. Une partie porte sur les choix de gestion des coopératives et sur l'évaluation du caractère démocratique de la participation des adhérentes. Les points de vue des différents acteurs ont été croisés et analysés selon les critères de la grille de Mitchell et alii. Les résultats issus de ces deux parties sont synthétisés dans un premier ensemble thématique sur la logique entrepreneuriale des coopératives et le rôle qu'y jouent les adhérentes en tant que parties prenantes.

La troisième partie porte sur les pratiques et les expériences de vie dans et autour de la coopérative. Pour cette thématique, l'objectif n'était pas de classer des données selon des catégories existantes mais de faire émerger des éléments de récits sur du vécu dans une approche ancrée (Paillé, 1994) « qui apporte une attention particulière aux récits et aux expériences vécues

des gens impliqués dans le commerce équitable, en attirant l'attention sur le besoin d'inclure des perspectives du Sud dans une conceptualisation renouvelée du commerce équitable » (Le Mare, 2012, p.314). « L'une des hypothèses de cette approche [la théorie ancrée] est que les études antérieures n'ont pas vu ou ont négligé des dimensions empiriques qui font défaut à la progression de la connaissance » (Joannidès & Berland, 2008), et c'est bien cette partie, constituée par une enquête empirico-inductive (Foucart, 2018) et un codage ouvert, qui a permis de mettre en exergue une nouvelle catégorie de producteurs (« ramasseurs-cueilleurs ») qui participent aux échanges mais ne sont pas des parties prenantes selon les catégories établies au sens de Mitchell et alii.

2.2 Résultats

Les résultats sont présentés en deux temps, de manière à faire ressortir l'apport, pour une perspective orientée Sud, de l'approche ancrée, qui permet de reconcevoir la conception et le rôle de la catégorie des « producteurs ». Dans un premier temps, le caractère commercial de l'entrée des coopératives dans le commerce équitable est établi. La logique est entrepreneuriale plutôt que sociale, l'appartenance des adhérentes et de l'équipe de direction au même territoire structurant toutefois la vie de la coopérative. Dans ce contexte, les adhérentes sont des parties prenantes, quoique leur participation aux choix de gestion de la coopérative soit limitée. Une fois ce préalable établi, il est possible de comparer les relations commerciales entre la coopérative et les adhérentes qui vendent à la coopérative des noix d'argan, d'une part, et les relations de la coopérative avec les autres femmes, qui non seulement vendent les noix, mais les transforment chez elles en effectuant le même travail que les adhérentes.

A l'intérieur de la coopérative : une logique commerciale, des procédures respectées, des adhérentes parties prenantes

Même s'ils n'assimilent pas le commerce équitable à la certification, les responsables des deux coopératives considèrent que l'entrée dans le commerce équitable dépend de leurs clients. A la demande de clients français via le GIE les deux coopératives étudiées sont certifiées équitable depuis 2007 selon le label Bio équitable du référentiel Equité, Solidaire et Responsable (ESR) d'Ecocert. A la demande de clients japonais qui ont pris directement contact avec chacune d'elles, les coopératives ont été labellisées Fairtrade, Alpha en 2016 et Bêta en 2017. Les ventes réalisées via le GIE représentent environ 50% du total des ventes (40% pour Alpha, 60% à 70% pour Bêta), le reste du chiffre d'affaires étant réalisé avec des clients marocains et avec d'autres clients étrangers aux États-Unis, en Europe, en Asie et en Afrique : la responsable administrative et commerciale de Bêta le DG et les employés d'Alpha considèrent que les raisons pour lesquelles ils ont choisi le commerce équitable sont d'abord la demande des clients étrangers, et les avantages socio-économiques que le commerce équitable procure, comme le prix équitable, le prix juste et la prime pour le développement social.

Du point de vue du niveau de vie, les dirigeants interrogés estiment que la certification a amélioré la situation sociale des adhérentes grâce à l'augmentation de leur rémunération et à l'utilisation de la prime sociale pour des projets d'alphabétisation, de crèches, de couverture sociale. Les entretiens menés auprès des adhérentes confirment ces affirmations.

Les adhérentes sont très impliquées dans les assemblées générales, où des décisions sont prises sur l'évolution de la coopérative, la politique d'adhésion, les projets et les stratégies de la coopérative, les subventions reçues et les dépenses budgétées. Elles expriment généralement leur satisfaction, mais le président et la direction de l'équipe de Bêta précisent : « le degré de satisfaction est lié aux bénéfices distribués ; il est élevé tant que le bénéfice distribué est important ».

Dans la coopérative, les adhérentes constituent des parties prenantes. Leurs attentes portent essentiellement sur une rémunération décente du travail, la transparence de la gestion, la

distribution des bénéfiques, l'amélioration de leur situation sociale, la formation et l'équité. Elles sont impliquées dans les assemblées générales où elles expriment des demandes et leurs préoccupations sont prises en compte dans les décisions.

Cette conclusion doit être nuancée. D'une part parce que l'implication porte surtout sur des points essentiellement opérationnels, l'insuffisance de formation créant de toutes façons des limites à leur compréhension de la gestion de la coopérative, même si la transparence est respectée. Il y a donc un décalage entre le niveau stratégique des décisions que prennent les gestionnaires de la coopérative et le niveau plus opérationnel auquel se situent les adhérentes, quitte à demander des comptes sur les résultats obtenus.

D'autre part parce qu'il est difficile de déterminer si la certification améliore la participation des adhérentes car la loi marocaine organise la gouvernance dans la coopérative. Toutefois, les procédures de la certification sont respectées. En référence à la certification vue comme une norme, les adhérentes répondent aux critères de légitimité et d'urgence, mais pas de pouvoir car elles le délèguent soit au directeur général (Alpha) soit au conseil d'administration (Bêta) :

« 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'Alpha).

En ce qui concerne les adhérentes, la certification, via le respect des procédures, garantit bien un accès à de meilleures conditions commerciales et elle garantit leurs droits. Elles constituent des parties prenantes de la certification et la vente des noix d'argan à la coopérative est réglée par la procédure, qui garantit un prix standard, supérieur au marché. Ces résultats confirment les résultats généralement obtenus par les études d'impact du commerce équitable (Bacon, 2005 ; Dammert & Mohan, 2015; Dragusanu et al., 2014; ; Méndez et al., 2010 ; Parvathi & Waibel, 2016; Vagneron & Roquigny, 2010), et sans surprise la première hypothèse est vérifiée.

L'approvisionnement en noix d'argan dans le territoire : une continuité de la chaîne de valeur mais des femmes écartées de la gouvernance

30 à 40 % des noix d'argan sont vendues à la coopérative par les adhérentes qui les ramassent dans les arganeraies de leur famille ou du village, le reste de l'approvisionnement provenant de négociants ou d'autres femmes du village qui ne font pas partie de la coopérative. Ces noix peuvent être vendues telles quelles (affyach : fruits séchés), ou déulpées, ou concassées (amendons), le travail effectué est alors le même que celui fait par les adhérentes dans l'atelier de concassage de la coopérative. Toutefois le prix diffère, ce dont ont conscience les adhérentes de la coopérative : « On est bien rémunérées surtout par rapport aux femmes qui ne sont pas adhérentes » (entretien collectif avec les adhérentes de Bêta).

Sans compter leur part de bénéfice distribué à la fin de l'année, les adhérentes sont rémunérées au-dessus du prix standardisé pour le concassage (40 dh). Pour les autres femmes qui travaillent de manière informelle pour le compte de particuliers qui produisent de l'argan ou pour livrer directement leur production à la coopérative, les prix sont très variables au cours du temps³.

« On est rémunérées à 45 dh⁴ par kilo d'amendons concassés. On peut faire, pendant une journée de travail normal plus d'un kilo. En outre on reçoit notre part du bénéfice distribué à la fin de chaque année. On est donc bien rémunérées surtout par rapport aux autres femmes qui ne font pas partie de la coopérative et qui 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 de façon

³ Pour l'affyach le prix varie entre 2,8 et 4 dh en fonction des cours du marché local et du transport.

⁴ Environ 4 euros.

informelle pour le compte des particuliers qui produisent l'argan. » (entretien avec les femmes adhérentes de Bêta).

Alors que toutes fournissent les mêmes produits à la coopérative, il y a une inéquité dans la rémunération et les conditions d'emploi entre les adhérentes dont les droits sont garantis par la certification et les autres femmes, dont le travail est informel. La deuxième hypothèse n'est pas validée.

Les femmes qui ne sont pas adhérentes sont exclues du système de gouvernance alors qu'elles fournissent une part non négligeable de l'approvisionnement en matière première des coopératives (directement ou indirectement via les négociants), ainsi que des produits semi-finis. Elles n'exercent aucun pouvoir de décision, n'ont pas de légitimité, pas de revendications donc ne présentent pas d'urgence : elles ne sont pas des parties prenantes au sens de Mitchell et alii. Les informations qui ont pu être récoltées sur elles proviennent exclusivement des entretiens avec les adhérentes qui les connaissent et échangent avec elles car elles font partie d'un même territoire, elles constituent une catégorie d'acteur particulièrement difficile à saisir et que seule la perspective Sud adoptée a permis de mettre en exergue.

Interrogées sur des femmes qui auraient voulu devenir adhérentes mais ne l'ont pas pu, les adhérentes ont mis en exergue deux catégories de problèmes, sociaux pour Alpha, économiques pour Bêta. Les adhérentes d'Alpha ont connu des femmes dont la demande a été refusée « parce qu'elles ne respectaient pas les principes de la coopérative » :

« Pour devenir membre, la femme candidate doit respecter principalement deux conditions : elle doit avoir une bonne réputation dans le village et avoir fait 2 ans de cours d'alphabétisme » (entretien avec les adhérentes d'Alpha).

Ces femmes étant des femmes au foyer, il est probable qu'il s'agit d'un problème d'analphabétisme. A Bêta, les adhérentes relient les refus à la capacité limitée des locaux. Mais elles ajoutent que les femmes estiment le montant de la cotisation élevé et sont incapables de le payer⁵ :

« On connaît des femmes qui n'ont pas pu adhérer à la coopérative parce qu'elles n'ont pas le montant de la cotisation devenue de plus en plus chère et les capacités des ateliers de concassage sont presque saturées » (entretien collectif avec les adhérentes de Bêta dans l'atelier de concassage).

Les informations que l'on peut recueillir sur les femmes exclues de la gouvernance montrent des femmes pauvres et analphabètes, plus marginalisées économiquement que les femmes de la coopérative quoique socialement ancrées dans leur territoire.

En ce qui concerne la gestion des approvisionnements en matière première et en produits semi-finis des producteurs (les coopératives), les relations commerciales avec les adhérentes sont réglées par la certification et elles restent des parties prenantes. Par contre on voit émerger une catégorie de femmes marginalisées dont le travail est informel et dont les relations commerciales avec les coopératives ne sont pas réglées par la certification. Celle-ci ne traite donc pas de la même manière les partenaires commerciaux certifiés et non certifiés, la seconde hypothèse n'est pas vérifiée.

⁵ En recoupant les informations, on peut considérer que les adhérentes de Bêta sont rémunérées à 45 dh par kg d'amendons concassés, elles produisent 1 à 2 kg d'amendons dans une journée normale. On peut estimer très approximativement le revenu d'une année de travail à 360 (j-kg) x 45 dh, soit 16 200 dh. Or, l'adhésion à Bêta est évaluée par les femmes à 20 000 dh, ce qui équivaut à plus d'un an de travail – indépendamment de la part de bénéfices -.

Les limites de la procédure et de l'équité ne correspondent pas. A la frontière de l'organisation une inéquité apparaît, qui pose un problème éthique au commerce équitable car les femmes qui sont exclues de la gouvernance en ne pouvant pas devenir adhérentes le sont justement parce qu'elles sont plus marginalisées que les adhérentes.

3. Discussion des résultats : quel avenir, et pour qui ?

L'inéquité mise en exergue aujourd'hui commence à être prise en compte par le processus de certification, un an après le premier audit, mais son origine est plus ancienne puisque les coopératives ont intégré avant 2010 le commerce équitable. Il serait inapproprié de juger aujourd'hui les relations entre procédures et équité comme si ce passé n'existait pas car les demandes des consommateurs ont évolué, et ce qui apparaît problématique aujourd'hui ne l'était pas hier sans qu'une véritable hypocrisie organisationnelle n'ait été à l'œuvre. Par contre il serait aussi inapproprié d'évacuer toute hypocrisie sans s'interroger sur le devenir des femmes sur le territoire des coopératives certifiées, et sur celui du commerce équitable comme projet (normatif ou non). La discussion sur l'hypocrisie du commerce équitable conduit ainsi à proposer deux transformations possibles du commerce équitable dans le territoire des coopératives, en relation avec la prise de conscience par les femmes de la coopérative de l'action qu'elles peuvent mener, dans une logique entrepreneuriale, en faveur de leurs voisines.

3.1 Le commerce équitable est-il « hypocrite » ?

La question de l'hypocrisie organisationnelle du commerce équitable n'est pas simple. Les femmes exclues n'ayant pas de revendications particulières, leur mise en exergue n'est pas un enjeu, sauf si la norme l'intègre. À cet égard, le fait que les dirigeants de chacune des deux coopératives aient dissocié deux modalités de commerce équitable selon les certifications demandées par les clients français et japonais constitue un indicateur de la complexité de la gestion des différentes interprétations du commerce équitable.

La certification Ecocert mentionnait l'approvisionnement mais ne s'en préoccupait pas en termes de parties prenantes. 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 garantie par une autre certification. 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. Il relève que « la position du GIE vis-à-vis des ayants-droits (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-droits ne sont pas considérés comme des "bénéficiaires", et perspectives d'inclusion de ces ayants-droits » et pose la question de « savoir si les "ramasseurs" sont aussi des parties prenantes à inclure plus directement dans le projet ».

Cet audit évoque un mode de management par la réduction des écarts entre le discours et la création de procédures au fur et à mesure de leur dépistage afin de maintenir un niveau de garantie suffisant par rapport à l'évolution des exigences du client final. C'est l'intégration des considérations environnementales dans la garantie commerciale en réponse à la demande des clients japonais qui conduit à envisager des « perspectives d'inclusion » réduites aux cueilleurs, ce ne sont pas les problématiques des producteurs (les coopératives) qui doivent aussi gérer leur relation avec des femmes qui font le même travail que les adhérentes. Il y aurait donc une hypocrisie par omission : omission des parties prenantes hors périmètre de la certification, et omission de la prise en compte dans la certification des questionnements d'une partie prenante

(la coopérative), pour laquelle le problème dépasse la seule régulation des relations commerciales avec les cueilleurs. La contrainte normative de 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 des négociants auprès desquels elle se fournit en noix d'argan 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 ?

Il y aurait alors deux formes d'inégalités : l'une dans le traitement des femmes du territoire, créée 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 les participants les plus en amont de la chaîne de valeur de pouvoir de négociation.

3.2 La gestion de l'inéquité par le commerce équitable : une course à la diffusion de la norme ?

En 2018 une étude réalisée par la fondation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et la banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) évalue le nombre des coopératives d'argan à 300, comprenant 4000 adhérentes (Pereira, Santos, 2018), soit une moyenne de 13,5 adhérentes par coopérative. Les deux coopératives étudiées, Alpha et Bêta, sont de grosses coopératives, relativement anciennes. Elles ont investi, elles commencent à se diversifier. Par contraste avec Bêta dont les capitaux propres sont estimés à 2 000 000 dh (environ 190 000 euros), une coopérative peut se créer avec un apport initial de 1000 dh (environ 900 euros).

Du point de vue de l'équité, le niveau de formation constitue actuellement un problème général. Certaines femmes n'ont pas le niveau minimum requis pour adhérer, mais les coopératives peuvent aménager des périodes de transition pendant leur formation. D'autres participent à la gestion de la coopérative, mais malgré le respect des procédures et même si les processus décisionnels sont assez transparents, elles sont contraintes de déléguer les choix stratégiques et l'évaluation de ces choix à l'équipe dirigeante, faute de connaissances suffisantes en gestion. Enfin, pour se diversifier ou remonter la chaîne de valeur, les coopératives qui le peuvent doivent recruter des personnes suffisamment formées, voire des experts dans certains domaines.

Le modèle initial de croissance d'Alpha et de Bêta commence à atteindre ses limites, les coopératives devant recruter de nouvelles adhérentes pour accroître leur activité et ne le pouvant pas notamment parce que la cotisation est devenue trop chère pour de nouvelles adhérentes. Une solution à court terme serait - si les coopératives ne peuvent pas recruter ou ne le peuvent qu'insuffisamment - de favoriser la création de jeunes coopératives rassemblant de nouvelles adhérentes parmi les femmes les plus pauvres et concentrant leur activité sur l'amont de la chaîne de valeur, de la cueillette à la production de produits semi-finis.

Une telle dynamique conduirait à une diffusion de la norme, à la fois en tache d'huile par augmentation du nombre de coopératives et/ou d'adhérentes, et par imprégnation en intégrant progressivement des parties prenantes auparavant ignorées.

Il n'est toutefois pas sûr que cette course à la diffusion permette de faire coïncider à long terme l'équité avec la norme et les procédures. Deux scénarios contrastés peuvent être envisagés. Dans le premier (« normalisation as usual ») les coopératives incluent au coup par coup les femmes, en gérant des conflits avec les négociants. La normalisation se diffuse, la filière de l'argan est totalement dépendante de la traduction par la certification des demandes des clients étrangers. Les coopératives les plus anciennes dominent les autres sur le territoire si elles ont pu suffisamment se diversifier, sinon elles se fragmentent en coopératives plus petites. Les coopératives les plus récentes dépendent de la certification et des autres coopératives qu'elles fournissent, leurs adhérentes sont les moins formées, leurs marges sont les plus faibles, les investissements difficiles. Le secteur coopératif, incapable de transformer l'huile d'argan sur le

territoire, perd des parts de marché au profit d'une multinationale qui devient le principal exportateur d'huile d'argan.

Dans une deuxième transformation, les coopératives se coordonnent (« management de la norme ») en gérant à l'échelle du territoire de l'arganier des générations successives de coopératives filles qu'elles accompagnent. Les coopératives sont soutenues par un programme de formation et de développement universitaire sur la région, l'objectif étant de monter suffisamment le niveau de vie général en l'associant à la gestion de l'environnement pour réduire les disparités avec les autres participants à la chaîne de valeur globale au point de sortir du commerce équitable.

Le commerce équitable ayant depuis son origine une nature duale, à la fois de marché mais aussi de mouvement, on peut distinguer la notion de « durabilité » associée à la capacité d'un système de production à durer, et la notion de « soutenabilité » qui introduit les considérations environnementales et générationnelles (Lekakis, 2014). La première transformation est plus « durable » au sens où la certification permet à un système de production de durer, la seconde plus « soutenable ». L'origine de la différenciation de ces deux transformations est essentiellement le rapport de la norme au territoire. Dans le premier, qui reste limité au projet normatif du commerce équitable, les procédures se diffusent pour garantir que les critères demandés par les clients sont appliqués sans tenir compte de l'interaction entre l'application de la norme et le territoire, au risque pour l'organisation du commerce équitable de changer de nature et de se transformer en une variante du commerce éthique, polarisé sur le respect des normes et où l'éthique est réduite à une 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 social⁶. » Le second 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 de la certification mais éventuellement de s'intégrer dans une vision renouvelée du commerce équitable local (Blanchet et Carimentrand, 2012).

Ainsi, selon les choix de gestion des coopératives et leur capacité à se coordonner localement, les effets en retour des injonctions de conformité à la norme imposées par la certification réagiront différemment sur le commerce équitable, soit que les stratégies des coopératives servent sa pérennité en tant qu'institution au prix d'un paradoxe éthique, soit que les coopératives s'approprient de manière coordonnée l'impulsion lancée par cette injonction pour la transformer et provoquer, dans une perspective résolument Sud, une dynamique de développement de leur territoire. Cette problématique ne peut pas être perçue dans une perspective Nord, où seule émerge la nécessité d'intégrer de nouvelles parties prenantes au fur et à mesure que la nécessité de traçabilité et de transparence fait émerger le risque de perte de confiance des consommateurs.

Conclusion

Le commerce équitable étant d'abord un partenariat commercial, la certification est axée sur la demande, de sorte qu'elle n'a pas à tenir compte des préoccupations de travailleurs ou producteurs autres que ceux pour lesquels elle vise à offrir de meilleures conditions commerciales

⁶ 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, Editions Quæ, « Hors collection », 2012, p. 44-54.

et de travail. Et pourtant, il contient une dimension éthique qui dépasse le seul respect des règlements et l'engage « dans ses obligations envers la société dans laquelle [l'organisation] évolue et sur laquelle ses activités ont un impact » (Ramonjy, 2009). En montrant l'hétérogénéité de la catégorie des « producteurs et travailleurs » du Sud sur laquelle s'appuie la communication du commerce équitable, cette recherche met en exergue un paradoxe de la filière certifiée : l'intégration de parties prenantes ignorées par le processus de certification, « producteurs et travailleurs » encore plus pauvres que ceux qui y participent, s'effectue à la fois à la charge et au risque de ceux qui sont juste en aval. Elle ne s'effectue pas dans une logique de développement local mais dans une logique de transfert - sur les parties prenantes les moins en capacité de négocier, en amont de la chaîne de valeur - du risque de dénonciation de l'hypocrisie que peut constituer la divergence entre principes et pratiques. A cet égard, cette recherche contribue au courant interrogeant la potentielle capacité du commerce équitable à transformer les modèles économiques conventionnels.

Ignorer des participants à la chaîne de valeur quand ils ne constituent pas directement une préoccupation pour les clients laisse les plus pauvres sans soutien, au risque d'un fossé grandissant par rapport à ceux qui sont déjà intégrés dans le processus de certification du commerce équitable. 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.

Aujourd'hui, norme et procédure garantissent au consommateur qui vit dans un territoire éloigné une certaine équité sur le territoire des producteurs, mais pas au-delà des coopératives et de leurs adhérentes. A court terme, les garanties demandées par le consommateur évoluant, il devient visible que les périmètres de la norme et de l'équité ne se recouvrent pas complètement, ce qui peut conduire à une perte de légitimité et incite à créer de nouvelles procédures pour étendre le périmètre de la norme afin d'y inclure les marginaux. A plus long terme se pose la question des effets d'une telle tactique qui omet de prendre en compte l'intégration d'une organisation dans un territoire. Elle peut conduire à une hypocrisie du commerce équitable, si norme et procédure contribuent à entretenir une inégalité globale en confondant le projet avec la procédure. La question du management de la norme par les coopératives devient alors stratégique, ainsi que leur capacité à créer de l'équité au-delà des normes et des procédures.

Pour autant, une approche critique fondée sur l'étude d'entreprises de commerce équitable du Sud ne peut pas se contenter d'en dénoncer les insuffisances : l'analyse en profondeur du terrain montre un tissu socio-économique très actif, où les coopératives sont engagées à la fois dans des logiques entrepreneuriales, mais aussi dans des logiques de solidarité et une dynamique de développement durable. Selon leur organisation les producteurs locaux sont susceptibles de rétroagir de manière imprévisible dans une perspective orientée par les institutions et les consommateurs du Nord.

La perspective Sud fait ressortir les dynamiques locales sous-jacentes : la multiplicité et l'intégration des participants dans une dynamique locale débordent des catégories préétablies et ouvrent des pistes innovantes pour l'évolution du commerce équitable. Elle conduit à explorer les évolutions des communautés « soutenables » (Botta, 2016) qui y participent, ouvrant des pistes de recherches sur l'évolution de leur rôle dans le commerce international (Roberts, 2010) ainsi que sur leurs évolutions dans les territoires qu'elles transforment.

Références bibliographiques

Ali M. A. (2017), "Stakeholder Salience for Stakeholder Firms: An Attempt to Reframe an Important Heuristic Device", *Journal of Business Ethics*, n°144, pp.153–168.

- Audebrand L. K., Pauchant T. C. (2009), "Can Fair trade Movement Enrich Traditional Business Ethics? An historical Study of Its Founders in Mexico", *Journal of Business Ethics*, n°87, pp. 343-353.
- Bacon, C. (2005). 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>
- Ballet J., Carimentrand A. (2010), Fair Trade and the Depersonalization of Ethics, *Journal of Business Ethics*, 92, 317-330.
- Ballet J., Pouchain D., (2015), "Fair Trade and justice: a comment on Walton and Deneulin", *Third World Quarterly*, vol.36, n°8, pp.1421-143.
- Bennett E. A. (2016), "Governance, legitimacy, and stakeholder balance: lessons from Fairtrade International", *Social Enterprise Journal*, vol.12, n°3, pp.322-346.
- Bennett E. A. (2016), "Who Governs Socially-Oriented Voluntary Sustainability Standards? Not the Producers of Certified Products", *World Development*, vol.91, pp.53-69.
- Blanchet V., Carimentrand A., (2012), « Commerce équitable », in Blanchet V. éd., *Dictionnaire du commerce équitable*, Versailles, Editions Quæ, « Hors collection », p. 44-54.
- Botta M. (2016), "Evolution of the slow living concept within the models of sustainable communities", *Futures*, n°80, pp.3-16.
- Bruhlart F., Grimand A., Krohmer C., Oiry E., Ragainne A. (2018), « Management des compétences. Compétences, performances et outils de gestion », *Revue Française de Gestion*, 1 (270), p. 65-69.
- Brunsson N. (1990), « Deciding for responsibility and legitimacy alternative interpretations of organizational decision-making », *Accounting, Organizations and Society*, 15 (1/2), pp. 47-59.
- Brunsson N. (1993), « Ideas and actions: justification and hypocrisy as alternatives to control », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 18, n°6, pp.489-506.
- Chanteau J.P. (2008), « La diversité des « commerces équitables ». Face aux inégalités économiques : une analyse institutionnaliste comparative », *Revue Tiers Monde*, 3 (195), pp.555-572.
- Carimentrand A. (2012), « Commerce équitable local », in Blanchet V. éd., *Dictionnaire du commerce équitable*, Versailles, Editions Quæ, « Hors collection », p. 54-57.
- Dammert A. C., Mohan S. (2015), "A survey of the Economics of Fair Trade", *Journal of Economic Surveys*, vol.29, n°5, pp.855-868.
- Dragusanu, R., Giovannucci, D., & Nunn, N. (2014). The Economics of Fair Trade. *Journal of Economic Perspectives*, 28(3), 217-236. <https://doi.org/10.1257/jep.28.3.217>
- Davenport E., Low W. (2012), The labour behind the (Fair Trade) label, *Critical perspectives on international business*, 8, 4, 329-348.
- Foucart J. (2018), Régimes de scientificité et « recherches participatives et/ou collaboratives », *Pensée plurielle*, n°48, pp.23-36.
- Grandenberger C., Garrelts H., Wehlau D. (2011), "Assessing the Effects of Certification Networks on Sustainable Production and Consumption: The Cases of FLO and FSC", *J Consum Policy*, vol.34, pp.107-126.

- Hlady-Rispal M. (2016), « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », *Revue Française de Gestion*, vol.253, n°8, pp. 251-266.
- Joannidès V. & Berland N. (2008), Grounded theory : quels usages dans les recherches en contrôle de gestion ? », Association francophone de comptabilité, 3 (14), 141-162.
- Lekakis E. J. (2014), « ICTs and ethical consumption: The political and market futures of faire trade », *Futures*, n°62, pp.164-172.
- Le Mare A. (2012), Creating and maintaining Fair Trade: Meanings and practices of four Southern Fair Trade enterprises, *Critical perspectives on international business*, 8, 4, 309-328.
- Makita R. (2016), « A Role of Fair Trade certification for Environmental Sustainability », *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, n°29, pp.185-201.
- Méndez, V. E., Bacon, C. M., Olson, M., Petchers, S., Herrador, D., Carranza, C., Trujillo, L., Guadarrama-Zugasti, C., Cordón, A., & Mendoza, A. (2010). 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. doi.org/10.1017/S1742170510000268
- Miles S. (2017), « Stakeholder Theory Classification: A Theoretical and Empirical Evaluation of Definitions », *Journal of Business Ethics*, n°142, pp. 437–459.
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D. J. (1990), « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts », *Academy of Management Review*, vol.22, n°4, pp.853-896.
- Mitchell R. K., Weaver G. R., Agle B. R., Bailey A. D., Carlson J., (2016), « Stakeholder agency and social welfare: pluralism and decision making in the multi-objective corporation », *Academy of Management Review*, vol.16, n°2, pp.252-275.
- Olsen T. D. (2016), Political Stakeholder Theory: The State, Legitimacy, and the Ethics of Microfinance in Emerging Economies, *Business Ethics Quarterly*, vol.27, n°1, pp.71-98.
- Paillé P., 1994, L'analyse par théorisation ancrée, *Cahiers de recherche sociologique*, 23, 147-181.
- Parvathi, P., & Waibel, H. (2016). Organic Agriculture and Fair Trade : A Happy Marriage? A Case Study of Certified Smallholder Black Pepper Farmers in India. *World Development*, 77, 206-220. doi.org/10.1016/j.worlddev.2015.08.027
- Pereira L. D., SANTOS N. (2018), *Maroc. Investir dans l'action collective : quelles opportunités pour les coopératives du secteur agro-alimentaire ?*, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Rome.
- Pigé B. (2015), « Fondements théoriques de la représentation comptable de la performance dans une approche territoriale et parties prenantes », *Prospective et Stratégie*, n°6, pp.15-29.
- Ralandison G., Milliot Eric, Harison V. (2018). « Les paradoxes de l'intégration coopérative. Une approche fondée sur la sociologie de la traduction », *Revue française de gestion*, vol.1, n°270, p.127-142.
- Ramondjy D. (2009), « Ethique et responsabilité sociale des organisations du commerce équitable », *Management & Avenir*, n°29, pp. 208-227.
- Roberts J. (2010), Community and international business futures: Insights from software production, *Futures*, n°42, pp.926-936.

- 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, pp.134-152. doi.org/10.1111/ijcs.12492
- Savall H., Zardet V., Cappelletti L., Pigé B. (2015), « Tétranormalisation : redonner une place centrale à l'homme et à son jugement », in Cretté O., Marchais-Roubelat A. dir., *Analyse critique de l'expertise et des normes : théorie et pratique*, pp.157-161.
- Smith W., Erez M., Jarvenpaa S., Lewis M., Tracey P. (2017), "Adding Complexity to Theories of Paradox, Tensions, and Dualities of Innovation and Change: Introduction to Organization Studies Special Issue on Paradox, Tensions, and Dualities of Innovation and Change", *Organization Studies*, 38,3-4, pp. 303-317.
- Stringer, C. (2012), Seeking to maintain the integrity of the fair trade model: a case study of Trade Aid importers, *Critical perspectives on international business*, 8, 4, pp. 295-308.
- Tihany L., Graffin S., George G. (2014), "Rethinking governance in management research", *Academy of Management Journal*, vol.57, n°6, pp.1535-1543.
- Vagneron, I., & Roquigny, S. (2012). Impact. In V. Blanchet & A. Carimentrand, Dictionnaire du commerce équitable, *Editions Quæ*. doi.org/10.3917/quæ.blanc.2012.01.0151
- Yin R. (2018), *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks, CA, USA.