



HAL
open science

Démocratie et gouvernance dans la certification commerce équitable : le cas des coopératives féminines de production d'huile d'argan au Maroc

Anne Marchais-Roubelat, Lahcen Benbihi

► **To cite this version:**

Anne Marchais-Roubelat, Lahcen Benbihi. Démocratie et gouvernance dans la certification commerce équitable : le cas des coopératives féminines de production d'huile d'argan au Maroc. *Éthique publique: Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, 2019, 21 (1), 10.4000/ethiquepublique.4521 . hal-02367154

HAL Id: hal-02367154

<https://cnam.hal.science/hal-02367154>

Submitted on 2 Jun 2020

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.

Démocratie et gouvernance dans la certification commerce équitable : le cas des coopératives féminines de production d'huile d'argan au Maroc

Anne Marchais-Roubelat et Lahcen Benbihi



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/ethiquepublique/4521>

DOI : 10.4000/ethiquepublique.4521

ISSN : 1929-7017

Éditeur

Éditions Nota bene

Référence électronique

Anne Marchais-Roubelat et Lahcen Benbihi, « Démocratie et gouvernance dans la certification commerce équitable : le cas des coopératives féminines de production d'huile d'argan au Maroc », *Éthique publique* [En ligne], vol. 21, n° 1 | 2019, mis en ligne le 24 septembre 2019, consulté le 30 septembre 2019. URL : <http://journals.openedition.org/ethiquepublique/4521> ; DOI : 10.4000/ethiquepublique.4521

Ce document a été généré automatiquement le 30 septembre 2019.

Tous droits réservés

Démocratie et gouvernance dans la certification commerce équitable : le cas des coopératives féminines de production d'huile d'argan au Maroc

Anne Marchais-Roubelat et Lahcen Benbihi

Introduction

- 1 Par contraste avec les marchés conventionnels qui visent une optimisation de l'échange sans tenir compte des inégalités que son fonctionnement peut engendrer, les principes et les pratiques du commerce équitable tendent à améliorer, au sein de chaînes de valeur globales, les conditions de vie des vendeurs les plus défavorisés. Si l'adhésion aux principes d'équité et de justice constitue la raison d'être et le ciment organisationnel du commerce équitable, ces principes font toujours débat (Ballet et Pouchain, 2015). Dans la pratique, le développement du commerce équitable et son accès à des marchés de masse se sont accompagnés, à la fin des années 1990, d'un changement institutionnel important lorsque la garantie de l'adhésion aux principes a échappé à la régulation interne des réseaux initiaux d'activistes et de producteurs pour devenir le fait de processus de certification (Marston, 2013). D'une part, la certification est indépendante des relations entre producteurs et consommateurs, et d'autre part elle légitime le commerce équitable auprès du consommateur (Audebrand et Pauchant, 2009), notamment car elle sert à garantir les droits des participants les plus marginalisés¹. Dans ce contexte, elle ne peut pas être réduite à un instrument de confiance limité à la dimension économique (Debruyne, 2011) car elle lui associe une dimension éthique, où « l'éthique est la recherche de la vie bonne, avec et pour autrui, dans des institutions justes » (Ricœur, 1990). Sur cette dimension, la certification garantit un comportement démocratique des producteurs, mesuré par l'égalité des

droits et du traitement de tous les participants à l'échange. Il apparaît ainsi que la certification combine plusieurs dimensions, ce qui engendre pour le commerce équitable des enjeux susceptibles de dépasser très largement les implications prises en compte dans les dimensions économique et éthique considérées isolément. L'interaction entre les dimensions doit être prise en considération si l'on cherche à anticiper le devenir du commerce équitable. Il convient alors de se demander quel comportement démocratique des producteurs la certification garantit pour pouvoir ensuite s'interroger sur l'avenir de la garantie de comportement éthique apportée par la certification.

- 2 Dans un premier temps, nous effectuons un retour sur les origines et l'évolution de la gouvernance de la certification commerce équitable pour mettre en exergue l'importance accordée dès l'origine à l'éthique, d'une part, et l'institutionnalisation d'un processus de certification orienté par les attentes des consommateurs du Nord, d'autre part, et ce, afin de placer l'évolution du commerce équitable dans une dynamique temporelle. Dans un deuxième temps, nous examinons en profondeur le fonctionnement de la gouvernance de deux coopératives féminines de production d'huile d'argan au Maroc. Ces deux cas font apparaître des fonctionnements associatifs similaires mais des pratiques managériales contrastées. Les éléments qu'ils apportent sur le caractère démocratique du comportement des producteurs garanti par la certification nous amènent à discuter dans un troisième temps ce que signifie concrètement la conformité aux critères de comportement démocratique dont peut témoigner la certification auprès des consommateurs du Nord. Cette recherche permet de proposer dans un quatrième temps trois scénarios d'évolution du commerce équitable à partir de la certification comme outil de gouvernance afin de débattre des conséquences de l'utilisation de cet outil sur les différentes modalités d'association des dimensions éthique et économique que cette utilisation porte à adopter.

Le commerce et l'éthique

- 3 Créé pour pallier une insuffisance éthique dans le commerce international, le commerce équitable aspire aussi à instaurer plus d'éthique dans le comportement des organisations qui y participent, notamment en les jugeant au moyen d'un « système d'accréditation qui évalue de manière indépendante les conditions locales de production et les pratiques de management » (Audebrand et Pauchant, 2009). Si la « bonne gouvernance », caractérisée par la transparence, la responsabilité, la représentativité et l'efficacité (Tonn *et al.*, 2012) peut poser question lorsque l'on observe précisément le comportement d'organisations du commerce équitable et la gouvernance des organismes de certification (Bennett, 2016 et 2017), l'évaluation des conditions locales de production et des pratiques de management doit, elle aussi, être remise en question, ainsi que son évolution et celle de ses enjeux.
- 4 Elizabeth A. Bennett (2012) rappelle que lorsqu'en novembre 1988, les supermarchés néerlandais commencent à vendre le café certifié équitable par Max Havelaar, l'organisation démocratique des coopératives de producteurs fait partie des critères à satisfaire. Tant que les producteurs apparaissent organisés en coopératives démocratiques, il n'existe pas d'examen annuel officiel ni de véritable suivi. Par la suite, les organismes de certification se coordonnent. Ils développent des procédures de *reporting*, de surveillance et de visites, et forment un comité pour prendre des décisions

sur les cas difficiles. Finalement, dans les années qui suivent la création de FLO² en 1997, les protocoles d'inspection deviennent plus rigoureux. En 2003, FLO transforme son département de certification en entité séparée. Les audits sont effectués par des organismes indépendants pour créer une transparence et conserver la crédibilité du label, dans un contexte où de nouveaux organismes de certification commencent à rivaliser pour attirer l'attention des consommateurs. Cette très brève synthèse de l'histoire de la gouvernance de la certification commerce équitable montre l'importance accordée dès l'origine à la gestion démocratique des organisations de producteurs, en conformité avec les principes fondateurs du commerce équitable. Elle met aussi en évidence un souci de crédibilité croissant auprès du consommateur, qui se traduit par une recherche de transparence dans un double processus d'externalisation de l'évaluation et de formalisation croissante des processus. Ce souci de crédibilité constitue une contrainte d'existence du commerce équitable et non un de ses principes fondateurs, et pourtant elle se superpose à eux dans la filière certifiée³. Incluse dans cette évolution, la gestion démocratique doit respecter des critères précis. La grille d'analyse de l'évaluateur correspond à des attentes prêtées aux consommateurs du Nord. Toutefois la question se pose de savoir, d'une part, jusqu'à quel point cette grille rend compte des spécificités du contexte dans lequel évoluent les producteurs, et d'autre part selon quelles modalités la certification agit sur le comportement éthique des producteurs.

Le gouvernement démocratique de deux coopératives féminines de production d'huile d'argan au Maroc : un mode de fonctionnement démocratique de l'association mais des styles de management contrastés

- 5 Si la performance ou l'organisation des coopératives marocaines font l'objet de recherches (Benmahane et Rabhi, 2015 ; Omari, 2017), les coopératives féminines de production d'huile d'argan certifiées commerce équitable constituent un terrain d'étude peu exploré. Les résultats présentés ici sont issus d'une recherche approfondie auprès de producteurs et des parties prenantes locales sur un territoire clairement défini (Marchais-Roubelat, 2015). Cette recherche, qui a débuté en 2017 par des questionnaires, s'est progressivement transformée en recherche intervention à la demande des coopératives. L'importance du temps dans l'établissement de relations de confiance et d'échange d'informations entre le chercheur, les dirigeants des coopératives, les adhérentes et les autres parties prenantes sur le territoire contribue à expliquer, avec d'autres facteurs comme les problèmes linguistiques et les spécificités culturelles du territoire, les difficultés que pose l'accès au terrain et la nécessité d'inclure la recherche dans une durée longue et une logique évolutive.
- 6 Plusieurs séries d'entretiens approfondis ont été menées avec les équipes de direction et des femmes adhérentes de deux coopératives certifiées commerce équitable que nous nommerons (A) et (B). Ces coopératives sont relativement anciennes par rapport aux autres coopératives féminines d'huile d'argan (la première a été créée en 2005, la seconde dès 2002). Elles se sont développées et font actuellement partie des plus grosses coopératives du territoire avec une centaine d'adhérentes chacune. L'un des

objectifs de la recherche visait à comprendre quel type de gouvernance y était en œuvre, au-delà des critères qui la garantissent formellement. Pour y répondre, une partie de l'enquête a porté plus précisément sur les processus décisionnels au sein des coopératives et sur la nature de la participation des adhérentes à ces processus.

- 7 La synthèse des résultats s'organise autour de deux niveaux d'enquête :
 - Un premier niveau, basé sur les entretiens et montrant que la gouvernance est effectivement fondée sur un mode de fonctionnement démocratique, mais qui fait apparaître des styles de management contrastés entre (A) et (B),
 - Un second niveau, basé sur les observations ultérieures du fonctionnement concret des coopératives au cours de la recherche intervention, qui nuance ce résultat en suscitant une double interrogation à la fois sur la réalité et sur la faisabilité actuelle du fonctionnement démocratique des deux coopératives. C'est à partir de ce second niveau, beaucoup plus approfondi, qu'ont été construits les trois scénarios proposés dans la dernière partie de ce texte.
- 8 Au premier niveau, si l'on considère plus spécifiquement les contenus des entretiens auprès des adhérentes, il n'y a pas vraiment de différence entre les deux coopératives en ce qui concerne leur participation aux processus de décision dans les assemblées générales et à l'élection des représentants au conseil d'administration (audité annuellement), qui constituent les instances dirigeantes des coopératives. Outre l'élection du conseil d'administration, les sujets traités durant les assemblées générales portent sur la politique d'adhésion, la composition et la répartition des bénéficiaires, les projets de coopération, la stratégie, la gestion des subventions reçues et octroyées. Les adhérentes se sentent impliquées, toutes assistent à l'assemblée générale.
- 9 Lors de l'élection des représentants au conseil d'administration, le vote s'effectue à main levée. Les adhérentes fondent leur choix sur trois critères : le niveau d'étude, l'expérience de gestion et la personnalité. En ce qui a trait à l'assemblée générale, on a donc affaire à un processus démocratique ; les sujets qui y sont débattus concernent des problématiques communautaires qui touchent directement la vie des adhérentes.
- 10 Le comportement démocratique de (B) et de (A) est la conséquence d'une réglementation par les pouvoirs publics. Cette réglementation s'applique toutefois aux pratiques associatives mais pas aux modalités de gestion, ce qui explique à la fois la similitude des comportements démocratiques au sein des deux coopératives et le contraste entre leurs modes de management.
- 11 Au second niveau, les entretiens auprès des managers des coopératives font en effet apparaître deux styles différents de gestion :
 - (B) : les décisions stratégiques sont prises par le conseil d'administration, les décisions courantes de gestion étant confiées au responsable commercial.
 - (A) : le directeur général (DG) explique que le conseil d'administration lui a délégué toute la gestion en dehors des opérations financières, qui sont traitées par la trésorière (paiement, signature des chèques, comptes bancaires...).
- 12 À (B) la gestion apparaît donc dans la continuité de la logique des assemblées générales, les représentants des adhérentes participant aux choix stratégiques, tandis qu'il semble y avoir une rupture à (A), où le pouvoir exécutif du DG apparaît particulièrement fort. Le contraste entre les deux coopératives est d'autant plus marqué qu'il est apparu dès la conduite des entretiens, ce qui avait intrigué le chercheur.

- 13 En dehors d'un entretien téléphonique avec la présidente alors en congé de maternité, à (B) les entretiens entre le chercheur et l'équipe de direction (les membres du conseil d'administration et le responsable commercial) s'effectuent sur le lieu de travail. L'entretien avec les adhérentes se déroule à l'atelier de concassage des noix d'argan pendant qu'elles sont en train de travailler. Le chercheur est assis par terre avec elles. C'est un entretien collectif. Sur les trente femmes présentes dans l'atelier, douze participent à la conversation.
- 14 À (A), outre les entretiens avec le DG, les entretiens avec l'équipe de direction sont organisés lors de réunions à la coopérative, en sa présence. La présidente est absente. En ce qui concerne l'entretien avec les adhérentes, une réunion est organisée par le DG avec deux femmes qu'il a préalablement sélectionnées. La réunion se déroule autour d'une table dans un bureau. Là encore, le DG est présent. Ce jour-là, la plupart des adhérentes sont absentes, elles ont été temporairement engagées à la récolte de céréales. Ainsi, au sein de (A) tous les entretiens, y compris ceux avec l'équipe de direction, sont effectués en présence du DG, et en l'absence de la présidente. L'accès aux répondants est filtré et préparé par le DG, qui surveille le contenu des échanges. Ce contrôle fait douter de la réalité de la démocratie dans la gouvernance de la coopérative. L'absence de la présidente conduit aussi à s'interroger sur son rôle effectif ainsi que sur sa capacité à exercer un contre-pouvoir. L'examen de la liste des adhérentes obtenue ultérieurement pour chaque coopérative montre qu'à (B) les adhérentes font partie d'un même territoire, tandis qu'à (A) elles font aussi partie d'un même clan.

Quelle gouvernance pour quelle démocratie ?

- 15 À (B), l'accès aux répondantes est facilité par la direction qui favorise le dialogue direct avec le chercheur, sans surveiller le contenu des échanges qui s'effectue complètement librement. Cette attitude qui favorise la transparence et la responsabilité des participantes à la vie de la coopérative est cohérente avec un fonctionnement démocratique. Toutefois, malgré cette coopération qui permet au chercheur de contacter près d'un tiers des adhérentes, seulement douze (soit environ 10 % du nombre total d'adhérentes de la coopérative) participent à la discussion, ce qui paraît peu. Ce phénomène s'explique par le fait que le chercheur, même s'il est de la région, est un homme. Il n'est pas coutumier aux adhérentes de s'adresser directement à un homme qu'elles ne connaissent pas, même dans le contexte d'un groupe où la discussion est collective. Des entretiens isolés en face à face ne sont même pas envisageables. Ainsi, malgré le désir de collaboration de l'équipe de direction, l'accès aux adhérentes reste très difficile. Il apparaît alors que s'il y a bien un fonctionnement démocratique, celui-ci est, de fait, limité par le degré de formation des femmes, la majorité d'entre elles ne parlent en effet que leur dialecte (Tamazight) et sont quasiment analphabètes.
- 16 Les adhérentes ne sont donc pas en mesure de participer aux délibérations sur les décisions stratégiques ou aux négociations avec les partenaires de la coopérative, faute de l'outillage conceptuel nécessaire. Il leur est même difficile de dialoguer avec l'auditeur de la certification qui ne parle pas leur langue. Pour gérer les problèmes stratégiques notamment, elles disent faire confiance à l'équipe de direction. Par impossibilité à rendre complètement des comptes aux adhérentes et à les faire

participer aux réflexions stratégiques en toute transparence, la « bonne gouvernance » a ainsi tendance à se réduire à la gestion de problèmes techniques et aux choix concernant la répartition des revenus de la coopérative, ce qui rentre dans les critères de la certification. Les problématiques de gestion de la croissance de la coopérative, que ce soit en termes de diversification de la production ou de recherche de nouveaux clients par exemple, échappent à cette « bonne gouvernance » du fait de l'impossibilité de dialoguer avec les adhérentes dont le niveau de formation est extrêmement faible.

- 17 S'il y a bien une égalité des droits et du traitement des adhérentes, la transparence et la participation que la démocratie suppose au sein d'une « bonne gouvernance » ne sont pas possibles en pratique. L'exercice de la démocratie s'arrête de fait à partir du moment où, selon leurs propres termes, les adhérentes « font confiance » à l'équipe de direction, faute des connaissances nécessaires pour exercer une réelle participation au processus. Si la forme et l'intention sont présentes chez les dirigeants, le comportement démocratique est limité par le niveau de formation des adhérentes, l'élévation de ce niveau n'étant pas perçue comme une priorité ni par les adhérentes ni par l'équipe de direction.
- 18 Pour (A), l'analyse des modalités de l'enquête suscite déjà des doutes sur le caractère démocratique de la gouvernance, au-delà de la conformité formelle effectivement garantie par la certification. Cependant, les adhérentes exercent une pression sur les résultats du management, le DG déclarant que « le degré de satisfaction est lié aux bénéfices distribués ; tant que le bénéfice distribué est important, le degré de satisfaction est élevé ». La coopérative est particulièrement performante, et la redistribution équitable des bénéfices ainsi que les retombées locales constituent une préoccupation réelle de l'équipe de direction, que ce soit pour satisfaire les adhérentes lors des assemblées générales, ou parce que les futures adhérentes doivent passer par une période transitoire de formation de plusieurs mois. Bien que cette coopérative soit située dans une zone beaucoup plus isolée de la région que (B), le taux d'analphabétisme y est moins élevé. (A) recrute les adhérentes parmi les membres d'une même grande famille et son fonctionnement est plus clanique, mais la stratégie poursuivie par le DG la rend plus performante sur le plan économique et, ce faisant, ses retombées sociales sont localement plus importantes.
- 19 Dans ces deux coopératives certifiées commerce équitable, les adhérentes sont profondément impliquées dans les assemblées générales, où des décisions sont prises sur l'évolution de la coopérative. Les critères démocratiques d'égalité des droits et de traitement sont donc effectivement respectés. L'une (B) a une structure que l'on trouve habituellement dans le commerce équitable : elle est dirigée par des femmes et une assemblée générale forte délègue la stratégie à l'équipe de gestion. Elle fonctionne démocratiquement, toutefois ce fonctionnement est limité, non pas de manière volontaire mais par incapacité à exercer plus avant la démocratie. L'autre (A) a une structure de clan et un DG fort. Son fonctionnement est ainsi plus clanique que démocratique. Les mécanismes qui incitent les adhérentes à faire confiance à l'équipe de direction diffèrent peut-être de ceux de (B), mais dans les deux cas, il leur est matériellement impossible, malgré leur participation effective aux instances de décision de la coopérative, de demander des comptes sur la manière dont les résultats sont obtenus, ni de participer aux délibérations sur les choix stratégiques à effectuer.

Scénarios pour le commerce équitable : la certification comme outil de « bonne gouvernance » ?

- 20 Si le comportement démocratique peut être certifié en termes d'égalité de droits et de traitement des adhérentes dans les assemblées générales de l'association, il est, dans les deux coopératives, limité pour ce qui est de leur participation effective à la gestion de leur coopérative au-delà des aspects économiquement non stratégiques. Ce phénomène est indépendant du caractère démocratique ou clanique de cette gestion, car il découle du très faible niveau de formation des adhérentes.
- 21 Il apparaît donc que le fonctionnement démocratique suppose un niveau de formation suffisant, ce qui n'est pas possible sur le terrain et ce qui explique que les réponses managériales puissent être très contrastées sous leur conformité commune aux critères de la certification. Il faut donc nuancer la garantie de comportement démocratique au sein des coopératives actuellement apportée par la certification, ce qui conduit à s'interroger, dans le temps et dans l'espace, sur son rôle à venir dans l'évolution du caractère éthique des relations des coopératives avec leurs différents partenaires.
- 22 Actuellement, le processus de certification exerce une pression pour que les coopératives étendent l'égalité de traitement à leurs fournisseurs de matière première (la noix d'argan) qui sont moins payés que les adhérentes, à charge pour les coopératives d'établir un dialogue et de négocier un prix juste avec ces fournisseurs. Ceux-ci sont en fait des femmes issues du même territoire que les adhérentes, mais elles ne peuvent pas adhérer à la coopérative, car elles sont encore plus marginalisées que les premières et parce que les droits d'adhésion ont augmenté (la coopérative s'enrichissant, le coût de la part est plus élevé). Ce faisant, la certification crée un double problème, à la fois éthique et économique, aux coopératives. Nous suggérons trois scénarios d'action stratégique (Marchais-Roubelat et Roubelat, 2015) pour anticiper les évolutions possibles de ce problème. Chacun de ces scénarios est synthétisé par une règle de conduite des parties prenantes de la filière équitable.

Scénario 1 : La conformité fait l'éthique

- 23 Dans ce scénario, la règle de conduite consiste à répondre aux critères de la certification en alignant le prix des noix sur le prix d'achat des adhérentes. Il y a égalité de traitement, mais cette contrainte réduit la marge des coopératives, qui assument sur leur propre activité le rôle social du commerce équitable : la dimension économique est subordonnée à la dimension éthique. La certification joue son rôle, le commerce équitable se diffuse sur le territoire des producteurs. Elle élargit la contrainte d'égalité de traitement à des femmes en situation de précarité, au-delà de l'espace coopératif régulé par les pouvoirs publics. Ce scénario pose toutefois la question éthique à l'échelle du commerce équitable de faire porter la charge économique sur les producteurs locaux, au risque de réduire le financement de la formation, alors que celle-ci constitue un levier nécessaire de développement local durable. Il y aura donc un paradoxe à court terme (la réduction de la marge des producteurs) et à long terme (une contradiction entre la vocation au développement du commerce équitable et l'ignorance de la formation).

Scénario 2 : Le processus fait l'éthique

- 24 La règle de conduite de ce scénario est de justifier une incapacité à établir l'égalité de traitement entre les fournisseurs. La dimension éthique est subordonnée à la dimension économique ; à terme les coopératives risquent de sortir du commerce équitable, ce qui constituerait un paradoxe, le commerce équitable devant être un système alternatif pour aider les producteurs les plus pauvres. Tant qu'il reste des coopératives membres, plusieurs phases sont envisageables. Si la tendance à la poursuite de l'affinement des critères et au renforcement du contrôle, notamment dans une recherche de différenciation par rapport à d'autres labels auprès des consommateurs, se maintient, on peut s'attendre à l'émergence d'un arbitrage par des experts locaux au risque d'une absence de débat, les coopératives n'ayant pas un pouvoir de négociation suffisant. La certification devient encore plus rigoureuse, au détriment des producteurs locaux dont elle augmente les contraintes sans contrepartie ni sur la dimension économique ni sur la dimension éthique. À terme, cette rigidification du processus dans une logique de pérennisation de la filière du commerce équitable remet en cause la capacité du commerce équitable à remplir ses objectifs en conformité avec ses principes. Comme le scénario précédent, celui-ci pose la question de l'avenir paradoxal du commerce équitable : en renforçant ses modalités de gestion, le commerce équitable se pérennise aux dépens des principes qui justifient son existence.

Scénario 3 : Les coopératives s'approprient l'éthique

- 25 Dans ce troisième scénario, la règle de conduite est de gérer localement les problèmes éthiques créés par la certification. Non seulement les adhérentes de la coopérative prennent en charge le différentiel de prix pour créer une égalité de traitement, mais encore elles utilisent leurs liens sociaux avec leurs voisines pour les aider à s'organiser, voire à créer de nouvelles coopératives. Entrées dans le commerce équitable pour des raisons stratégiques sur la seule dimension économique (trouver des débouchés sur le marché international), les coopératives intégreraient la dimension éthique dans l'espace de leur territoire. Ce scénario est peut-être le plus envisageable aujourd'hui, sur un territoire où le gouvernement incite en parallèle les ramasseurs-cueilleurs – dont font partie les femmes qui n'ont pas pu adhérer aux coopératives – à se constituer en associations. Le commerce équitable y apparaît comme partiellement redondant avec les mesures publiques, il constitue un déclencheur en soulevant localement un problème éthique qu'il ne gère toutefois pas ensuite et dont les implications lui échappent. Ce scénario suppose l'acceptation, par le commerce équitable, d'une appropriation de la dimension éthique du commerce équitable par les parties prenantes sur le territoire des producteurs et de sa combinaison avec la dimension économique dans la recherche de solutions locales innovantes, ce processus n'étant pas contrôlé par la certification. Ce scénario inverse la question du devenir du commerce équitable par rapport aux deux scénarios précédents en impliquant de renoncer à sa pérennisation : cela lui permettra-t-il de mieux s'adapter non seulement aux évolutions des consommateurs, mais aussi à celles des producteurs, en s'ouvrant à de nouveaux avènements ?

Conclusion

- 26 Cette recherche montre l'intérêt d'un travail en profondeur qui prend en compte les spécificités du terrain et qui s'inscrit dans la durée, participant de plus en plus à la vie sur le territoire dans une logique d'accompagnement des acteurs à la formalisation de l'action en cours et à son anticipation stratégique. Elle montre aussi l'insuffisance des recherches de ce type et la nécessité de les multiplier, dans une logique comparative.
- 27 La garantie de la certification peut être considérée, dans l'étude de cas approfondie qui vient d'être présentée, comme une procédure privée de contrôle supplémentaire, destinée à l'information des consommateurs, et venant se superposer à une politique publique existante qui organise par ailleurs la gouvernance des coopératives. Toutefois, la certification infléchit les règles de la gouvernance en introduisant des considérations sociales dans les débats sur l'efficacité de la coopérative, qui ne peut pas se limiter à la seule augmentation des revenus des adhérentes. Si la transparence et la représentativité sont bien respectées, la responsabilité l'est peu car le niveau de formation des adhérentes ne le permet pas. L'efficacité ne dépend pas du caractère démocratique de la gestion, (A) faisant partie des coopératives particulièrement efficaces. C'est finalement sur ces deux points – la formation des adhérentes et l'efficacité économique des coopératives – que le commerce équitable peut exercer, dans la durée, une action vers plus d'équité.
- 28 De manière générale, si l'expansion du commerce équitable peut être valorisée du point de vue de la croissance économique et de la création globale de richesse, elle suscite aussi des critiques sur la dimension éthique dans la mesure où les producteurs les plus défavorisés risquent d'être privés de l'accès au commerce équitable (Mohan, 2009) ou de ne pas y être traités de manière équitable (Bennett, 2016 et 2017). Ces deux catégories de critiques sont au cœur des deux premiers scénarios. Toutefois, dans le troisième, les producteurs peuvent s'approprier la dimension éthique et transformer leur rôle au sein du commerce équitable en croisant de manière innovante ses deux dimensions, éthique et économique. L'exercice matériel de la démocratie suppose un niveau de formation qui n'est pas atteint, et l'on peut penser que c'est dans ce domaine que se poseront les futurs enjeux du commerce équitable, que celui-ci le prenne en charge ou non, laissant alors d'autres parties prenantes s'en saisir.

BIBLIOGRAPHIE

AUDEBRAND, Luc K. et Thierry C. PAUCHANT (2009), « Can Fair trade Movement Enrich Traditional Business Ethics? An historical Study of Its Founders in Mexico », *Journal of Business Ethics*, vol. 87, n° 3, p. 343-353.

BALLET, Jérôme et Delphine POUCHAIN (2015), « Fair Trade and justice: a comment on Walton and Deneulin », *Third World Quarterly*, vol. 36, n° 8, p. 1421-1436.

- BENMAHANE, Mustapha et Dounia RABHI (2015), « Les coopératives marocaines : Quels outils de gestion pour une meilleure performance ? », *International Journal of Innovation and Applied Studies*, vol. 11, n° 3, p. 615-622.
- BENNETT, Elizabeth A. (2012), « A Short History of Fairtrade Certification Governance », dans Janet DINE et Brigitte GRANVILLE (dir.), *The Processes and Practices of Fair Trade: Trust, Ethics and Governance*, Londres, Routledge.
- BENNETT, Elizabeth A. (2016), « Governance, legitimacy, and stakeholder balance: lessons from Fairtrade International », *Social Enterprise Journal*, vol. 12, n° 3, p. 322-346.
- BENNETT, Elizabeth A. (2017), « Who Governs Socially-Oriented Voluntary Sustainability Standards? Not the Producers of Certified Products », *World Development*, vol. 91, p. 53-69.
- DEBRUYNE, Michel (2011), La certification, substitut ou complément de la confiance dans les relations entre agents économiques ?, *La Revue des sciences de gestion*, 2011/6, n° 252, p. 47-57.
- MARCHAIS-ROUBELAT, Anne (2015), « Territoires et performance organisationnelle. De la géographie aux sciences de gestion », *Prospective et Stratégie*, n° 6, p. 31-41.
- MARCHAIS-ROUBELAT, Anne et Fabrice ROUBELAT (2015), Designing a moving strategic foresight approach, *Foresight*, vol. 17, n° 6, p. 545-555.
- MARSTON, Andrea (2013), « Justice for all? Material and semiotic impacts of Fair Trade craft certification », *Geoforum*, vol. 44, p. 162-169.
- MOHAN, Sushil (2009), « Faire Trade and Corporate Social Responsibility », *Economic Affairs*, vol. 29, n° 4, p. 22-28.
- OMARI, Soumia (2017), « La contribution des coopératives au développement durable : Enjeux et perspectives », *International Journal of Innovation and Applied Studies*, vol. 19, n° 2, p. 289-296.
- RICŒUR, Paul ([1990] 2015), *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil.
- TONN, Bruce Edward et al. (2012), « Future of governance workshop summary », *Futures*, vol. 44, n° 9, p. 773-777.

NOTES

1. Une définition consensuelle du commerce équitable a été établie par FINE en 2001. À l'origine, FINE rassemblait les quatre principales organisations du commerce équitable : FLO (Fair Trade Labeling Organizations), International Fair Trade Association – devenue plus tard WFTO (World Fair Trade Organization) –, NEWS (Network European Worldshops), et EFTA (European Fair Trade Association). Aujourd'hui, FLO n'existe plus comme telle. L'organisation s'appelle maintenant Fairtrade International. Les standards à respecter par les acteurs intervenant dans la chaîne d'approvisionnement sont déterminés par Fairtrade International et le processus de vérification et de certification confié à FLOCert.
2. FLO : Fairtrade Labelling Organizations, aujourd'hui FairTrade International
3. Le commerce équitable repose non seulement sur une filière certifiée, mais aussi sur une filière intégrée, chapeauté par l'IFAT (1989, aujourd'hui WFTO), qui l'a précédée historiquement et dans laquelle des centrales d'achat prennent en charge l'ensemble des activités assurant la mise en marché de produits issus d'organisations partenaires du Sud.

RÉSUMÉS

Les producteurs du Sud intégrés dans le commerce équitable sont incités à adopter un mode de gouvernance démocratique dont les critères sont supposés concerner non seulement les producteurs eux-mêmes mais aussi leurs relations avec leurs différents partenaires. Dans ce contexte, la certification ne peut pas être réduite à un instrument de confiance limité à la dimension économique ou à un outil de mesure de comportement démocratique des producteurs dédié à une dimension éthique. Il apparaît au contraire qu'elle combine plusieurs dimensions, ce qui engendre pour le commerce équitable des enjeux susceptibles de dépasser très largement les implications prises en compte dans les dimensions économique et éthique considérées isolément. Sous la conformité aux critères démocratiques évalués par la certification, l'analyse comparative de deux coopératives féminines de production d'huile d'argan au Maroc met en exergue des modalités d'action très différentes, qui peuvent s'expliquer par des spécificités à la fois organisationnelles, culturelles et territoriales. Il apparaît ainsi un monde multiple, en devenir, qui, en retour, remet en question les effets non pris en compte de la certification, et conduit à proposer des scénarios sur les avenir possibles du rôle éthique de la certification dans le commerce équitable.

Southern producers who participate in fair trade are encouraged to adopt a democratic governance whose criteria are supposed to be applied to their internal management as well as to their relations with their various partners. In this context, certification cannot be reduced to an instrument of trust limited to the economic dimension nor to a tool for measuring democratic producers' behavior on a purely ethical dimension. Certification combines several dimensions and this combination creates issues for fair trade that are likely to go far beyond the implications taken into account in the economic and ethical dimensions considered separated.

The comparative analysis of two women's argan oil cooperatives in Morocco highlights very different action modes beyond the conformity with the democratic criteria evaluated by the certification. This difference can be explained by organizational, cultural and territorial specificities. The research reveals a multifaceted, emerging world, that challenges the unaddressed effects of certification, and leads to propose scenarios about the possible future of certification ethical role in fair trade.

INDEX

Mots-clés : commerce équitable, certification, éthique, scénarios, gouvernance

AUTEURS

ANNE MARCHAIS-ROUBELAT

Anne Marchais-Roubelat est maître de conférences, habilitée à diriger des recherches au Conservatoire national des arts et métiers, et conseil en stratégie. Elle est spécialiste de la gestion prospective des processus d'organisation.

LAHCEN BENBIHI

Lahcen Benbihi est administrateur chargé de l'enseignement de sciences de gestion à l'École supérieure de technologie de l'Université Ibn Zohr et doctorant en cotutelle entre le

Conservatoire national des arts et métiers de Paris (France) et l'École nationale de commerce et de gestion de l'Université Ibn Zohr d'Agadir (Maroc).