



HAL
open science

Durabilité et transformation des organisations : paradoxes et perspectives

Anne Marchais-Roubelat

► **To cite this version:**

Anne Marchais-Roubelat. Durabilité et transformation des organisations : paradoxes et perspectives. Revue COSSI : communication, organisation, société du savoir et information, 7, 2019. halshs-02513563

HAL Id: halshs-02513563

<https://shs.hal.science/halshs-02513563>

Submitted on 27 Mar 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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0
International License

n°7 | 2019

**DURABILITÉ ET TRANSFORMATION
DES ORGANISATIONS :
PARADOXES ET PERSPECTIVES**

**Numéro coordonné par
Anne Marchais-Roubelat**

Sommaire

N°7 | 2019

DURABILITE ET TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS : PARADOXES ET PERSPECTIVES ANNE MARCHAIS-ROUBELAT	3
TRANSFORMATIONS ORGANISATIONNELLES, DEVELOPPEMENT DURABLE, ET MULTIPLICITE DES TEMPORALITES D'ACTION. UN CAS D'ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE SYLVAIN MONDON	6
LA RESILIENCE URBAINE INCLUSIVE. LES STRATEGIES DE RESILIENCE URBAINE EN DIRECTION DES POPULATIONS VULNERABLES BACHIR KERROUMI ET NARCIS HERACLIDE	18
COMMENT LA DIGITALISATION DU DON PARTICIPATIF VIENT TRANSFORMER DURABLEMENT LA RECOMPOSITION D'ECOSYSTEMES LOCAUX ? THIBAUT CUÉNOUD	31
ÉVALUER LES CAPACITES TRANSFORMATIONNELLES DU COMMERCE EQUITABLE. LE CAS DU TERRITOIRE DE L'ARGANIER LAHCEN BENBIHI, ANNE MARCHAIS-ROUBELAT ET KHALID BOURMA	52
LA TERRITORIALISATION COMME CONDITION DE DURABILITE DES ORGANISATIONS BENOIT PIGÉ	65
NOTES DE RECHERCHE	76
LE ROLE DE L'ENTREPRENEURIAT COOPERATIF DANS L'INCLUSION SOCIOECONOMIQUE DES FEMMES IMANE BARI ET SALAHEDDINE EL AYOUBI	76

Durabilité et transformation des organisations : paradoxes et perspectives

Anne Marchais-Roubelat

Le développement durable engendre de profondes transformations organisationnelles, tant du point de vue de la prise en compte de nouvelles contraintes que de l'émergence de nouvelles parties prenantes. Ces transformations se traduisent par des changements de paradigmes qui remettent en cause les logiques établies, tant en termes de stratégie et d'organisation que de management de l'information et de la communication. Ainsi, les organisations s'engagent désormais dans un monde à la fois imprévisible et durable auquel elles s'adaptent mais qu'elles créent aussi, dans un paradoxe d'auto-engendrement (Barel, 1979). La transformation des organisations se comprend non seulement dans leur adaptation en vue de leur propre pérennité, mais encore dans l'émergence de nouvelles formes et pratiques organisationnelles qui contribuent à anticiper et à forger ce monde (Stevenson, 2006).

La prise en compte du long terme par le développement durable a conduit à ouvrir la sphère économique aux problématiques de la mondialisation et de la fragmentation des territoires, de la multiplicité des parties prenantes et du bien-être social. Ce faisant, la dépersonnalisation engendrée par la diffusion des normes ou l'application des lois entre en contradiction avec la personnalisation des activités que supposent le développement durable et les nombreux domaines d'activité qui lui sont associés, comme par exemple le commerce équitable (Ballet, Carimentrand, 2010), tandis que certaines transformations durables comme celles que promeut le concept de « smart city » peuvent apparaître comme des éléments de fiction (Ghorra-Gobin, 2018).

D'un point de vue organisationnel, s'observe à l'échelle transnationale une diffusion des normes au sens élargi d'objets exerçant une contrainte sur les acteurs, la norme étant alors comprise comme un objet constructiviste qui « traite des relations des hommes entre eux » et qui est « mise en œuvre par des personnes » (Savall, Zardet, Cappelletti, Pigé, 2015). Les normes et les mimétismes (Di Maggio, Powell, 1983) se diffusent à l'échelle internationale, conduisant à unifier les pratiques, à les rendre transparentes et à en rendre compte à des parties prenantes identifiées dans une logique de « bonne gouvernance » (Tonn, Scheb, Fitzgerald, Stiefel, 2012). Toutefois, ces processus peuvent dans le même temps conduire à gérer localement des situations « anormales », voire paradoxales (Brulhart, Grimand, Krohmer, Oiry, Ragaigne, 2018) dans les organisations concernées et qui doivent les gérer à court ainsi qu'à moyen et long terme.

Les articles qui composent ce numéro de la revue COSSI interrogent le devenir d'organisations au sens large (entreprises, institutions, collectivités, communautés, réseaux ...), ainsi que leurs enjeux pour l'avenir, dans une perspective de développement durable. Dans « Transformations organisationnelles, développement durable et temporalités d'action, un cas d'adaptation au changement climatique », Sylvain Mondon aborde la problématique des transformations organisationnelles face au changement climatique et au risque de catastrophes qu'il engendre, sous l'angle de l'évolution des systèmes d'alerte. Avec « La résilience inclusive des villes », Bachir Kerroumi et Narcis Heraclide montrent, à partir d'une comparaison internationale entre les villes de San Francisco, Tokyo et Londres, l'importance de l'action des parties prenantes dans la mise en place d'une stratégie de résilience incluant efficacement les personnes en situation de handicap.

Le regard se concentre ensuite sur la tension digitalisation-mondialisation / territorialisation-recomposition des systèmes locaux avec l'article de Thibault Cuénoud : « Comment la digitalisation du don participatif vient transformer durablement la recomposition d'écosystèmes locaux ? ». Au lieu que la numérisation des relations entre donateurs et organisations engendre une perte de proximité socio-économique, la constitution d'une plateforme de finance participative locale et solidaire en

Nouvelle-Aquitaine a fourni une opportunité de réappropriation citoyenne des dynamiques socio-économiques de proximité. La tension mondial-global/local-territorial est à nouveau examinée, cette fois sous l'angle du commerce équitable et du rôle essentiel que joue la communication dans son développement. Dans « Evaluer les capacités transformationnelles du commerce équitable. Le cas du territoire de l'arganier », Lahcen Benbihi, Anne Marchais-Roubelat et Khalid Bourma mettent en exergue la complexité des enjeux et des modalités de la communication sur l'évaluation de la contribution du commerce équitable aux changements qui se produisent sur un territoire.

C'est ensuite un débat sur cette question de l'ancrage territorial des organisations, plus particulièrement des entreprises, et du rôle que celui-ci joue dans leur devenir, que propose « La territorialisation comme condition de durabilité des organisations ». À une entreprise adaptable dont le réalisme de la communication réside dans le face-à-face avec les parties prenantes, face-à-face permis par l'incarnation dans un territoire, Benoît Pigé oppose une entreprise déterritorialisée et « fossilisée », qui fonde la représentation de son environnement sur des chiffres abstraits et reste tournée vers le passé. Enfin, dans la note de recherche : « Le rôle de l'entrepreneuriat coopératif dans l'inclusion socio-économique des femmes dans le secteur de la pêche : le cas de la coopérative féminine des produits de la mer de Douira « COFEPROMER » », Imane Bari et Salaheddine El Ayoubi abordent, avec la question de l'inclusion socio-économique des femmes, le thème du genre dans la problématique du développement durable et de la transformation organisationnelle.

Par leur diversité, ces articles témoignent des multiples tensions liées à la transformation des organisations qui constituent autant de perspectives de recherches futures. La prise en compte du changement climatique, la digitalisation des organisations, la recherche de stratégies inclusives, la territorialisation des entreprises ou le commerce équitable montrent ainsi les différentes facettes de la transformation des organisations. Ces travaux mettent en évidence des situations paradoxales qui conduisent à inclure ou à exclure certaines parties prenantes, à humaniser ou à déshumaniser les processus de décision, à territorialiser ou à déterritorier les stratégies. Ces tensions constituent autant de perspectives de recherches pour compléter les retours d'expérience proposés dans ce numéro de la revue Cossi en vue de donner aux parties prenantes des processus de décision et d'action les éléments tant théoriques que pratiques leur permettant d'évaluer la durabilité des transformations organisationnelles dans lesquelles elles sont engagées.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ballet, J. & Carimentrand, A. (2010). Fair Trade and the Depersonalization of Ethics. *Journal of Business Ethics*, 92, 317-330.

Barel, Y. (1979). *Le paradoxe et le système, essai sur le fantastique social*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.

Brulhart, F., Grimand, A., Krohmer, C., Oiry, E. & Ragainne, A. (2018). Management des paradoxes. Compétences, performances et outils de gestion. *Revue Française de Gestion*, 270, 65-69.

Di Maggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.

Ghorra-Gobin, C. (2018). Smart City : "fiction" et innovation stratégique. *Quaderni*, 96, 5-15.

Savall, H., Zardet, V., Cappelletti, L. & Pigé, B. (2015). Tétrarnormalisation : 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*, 157-161.

Stevenson, T. (2006). Organising tomorrow. *Futures*, 38, 619-625.

Tonn, B., Scheb, J., Fitzgerald, M. & Stiefel, D. (2012). Future of governance workshop summary, *Futures*, 44, 773-777.

Auteur

Anne MARCHAIS-ROUBELAT
Maître de conférences HDR
Membre du Lirsa EA 4603
Conservatoire National des Arts et Métiers

Citer cet article

Marchais-Roubelat, A. (2019). Durabilité et transformation des organisations : paradoxes et perspectives. *Revue COSSI*, n°7-2019 [en ligne].

Transformations organisationnelles, développement durable, et multiplicité des temporalités d'action. Un cas d'adaptation au changement climatique

Sylvain Mondon

Résumé : L'enjeu du développement durable peut être abordé et traité à différentes échelles allant des comportements individuels aux relations internationales. Le changement climatique étant en haut de l'agenda politique et médiatique depuis plusieurs décennies, de nombreuses activités, à différentes échelles, sont accessibles à une démarche de recherche empirique. Dans ce contexte nous mettons en évidence un cas d'hybridation de dispositif de réduction de risques de catastrophes par des problématiques d'adaptation au changement climatique. Au moyen d'une recherche exploratoire qualitative fondée sur la mise en perspective temporelle de pratiques en adoptant le point de vue de l'action, un champ d'investigation permettant d'établir des savoirs actionnables en matière de transformation organisationnelle est identifié.

Mots-clés : transformation, pratiques, hybridation, risques, climat

Abstract : Sustainable development concerns can be approached and addressed at different levels from individual behaviors to international relation. Climate change is one of the most important issue for politics and media for many decades. Thus, many activities at different levels can be used for empirical research action. In this context we highlight a case of hybridization of disaster risk reduction operational device by climate change adaptation issues. By means of an exploratory qualitative research based on an analysis of practices along time using action viewpoint, a field for further investigation with a view to develop actionable knowledge for organization transformation is identified.

Keywords : transformation, practices, hybridization, climate, risks

INTRODUCTION

Qu'il soit abordé à l'échelle de l'organisation à travers la notion de contingence socio-technique (Mintzberg, 1982) ou à l'échelle individuelle notamment sous l'angle du leadership (Pettigrew, 1987), le thème de la transformation organisationnelle est récurrent en sciences de gestion (Pesqueux & Triboulois, 2004) dans le champ académique (Van de Ven & Sun, 2011) comme dans la littérature professionnelle (Autissier, Johnson & Metais-Wiersch, 2018). L'intégration de la notion de développement durable au moyens de normes (Savall, Zardet, Cappelletti & Pigé, 2016), de logique marketing, de pression politique ou encore de conviction personnelle de dirigeants, conduit à incorporer dans l'orientation des activités courantes des considérations portant sur un horizon temporel ou un horizon spatial plus lointains qu'auparavant (Marchais-Roubelat & Roubelat, 2008) : externalisation des activités polluantes, transfert de responsabilités, empreinte carbone. De manière concomitante, l'accroissement des flux d'information et des capacités de traitement (Coutau-Bégarie, 2009) augmente la pression temporelle sur les choix organisationnels (Kahneman, 2003). Les organisations actuelles doivent donc faire face à l'incorporation d'éléments stratégiques additionnels alors précisément que les délais pour y parvenir se raccourcissent (Orlikowski & Yates, 2002).

Le domaine du développement durable contient par essence les problématiques liées au changement climatique, qu'il s'agisse de l'atténuation des émissions anthropiques de gaz à effet de serre ou de l'adaptation aux effets du changement climatique. En adoptant les 17 objectifs du développement durable en septembre 2015, l'Assemblée générale des Nations Unies cible le changement climatique par l'objectif 13 intitulé « Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques »¹. Quelques mois plus tôt, la 3e conférence mondiale des Nations Unies sur la réduction des risques de catastrophe a établi le cadre de Sendai visant à déterminer l'action des gouvernements nationaux et de la communauté internationale pour réduire les risques de catastrophe et bâtir des nations résilientes jusqu'en 2030². Dans le domaine du climat, l'accord de Paris³ a été conclu en décembre 2015 pour donner un cadre d'action renouvelé à la convention cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC) à la suite de la période couverte par le protocole de Kyoto. La conclusion de ces accords internationaux ratifiés par la France, aux statuts et ambitions différents, constitue un cadrage de haut niveau des activités faisant l'objet de cet article. En parallèle du plan international, un cadre communautaire et un cadre national existent également pour le développement durable, ce dont témoignent la série des rapports annuels de l'ONERC publiés depuis 2005⁴ (notamment ceux de 2016 et 2017) et les rapports réguliers du délégué aux risques naturels majeurs publié régulièrement par le Ministère de la transition écologique et solidaire⁵ pour ce qui concerne la réduction du risque de catastrophe.

Notre centre d'intérêt se situe à une plus petite échelle, puisque nous examinons les transformations organisationnelles à l'intersection du domaine du changement climatique et de la réduction du risque de catastrophe, plus précisément à l'évolution de certains systèmes d'alerte précoce (EWS, early warning systems) dans une logique d'adaptation au changement climatique (ACC). La figure 1 représente de manière schématique le sous-domaine d'intérêt résultant (noté « i »). Il s'agit de tenir compte d'effets du changement climatique (IPCC, 2018) dans l'évolution d'activités actuelles (Van de Ven & Poole, 2005) pour les rendre structurellement plus résilientes et durables (Mondon, 2016). Compte-tenu des enjeux majeurs associés aux systèmes d'alerte (Lepape, 2004) en termes de préservation des personnes et des biens sur des échelles de temps courtes (jours, heures) il est légitime de penser que la préoccupation des effets du changement climatique, bien qu'à des échelles de temps beaucoup plus longues (décennies, siècles), soit prise en compte pour l'évolution des systèmes d'alerte. Partant de cette réflexion, nous avons élaboré une démarche de recherche empirique exploratoire qualitative (Miles, Huberman & Saldana, 2019). L'unité d'analyse de notre recherche est constituée par la relation entre les effets du changement climatique et l'évolution de systèmes d'alerte, à l'échelle de l'organisation.

L'objectif de cette recherche qualitative empirique exploratoire est, à partir de l'analyse des relations entre deux domaines d'activité, d'élaborer des hypothèses en matière d'interactions clés capables à faciliter l'hybridation de domaines d'activité. Il s'agit, *in fine*, de développer des « savoirs actionnables » (Argyris, 1996) en matière d'hybridation d'activités.

Nous présentons en premier lieu la méthode exploratoire consistant en une mise en perspective historique basée sur une enquête (au sens de Dewey, 1993) sur plusieurs décennies, et complétée par des observations participantes diachroniques réparties sur plusieurs années. Les résultats sont mis en exergue et justifiés par des extraits du corpus de données rassemblées. Nous les analysons ensuite en regard du terrain puis nous les discutons en regard de la littérature sur la transformation et l'anticipation. Enfin, nous proposons une conclusion en matière de savoir actionnable et de développement durable.

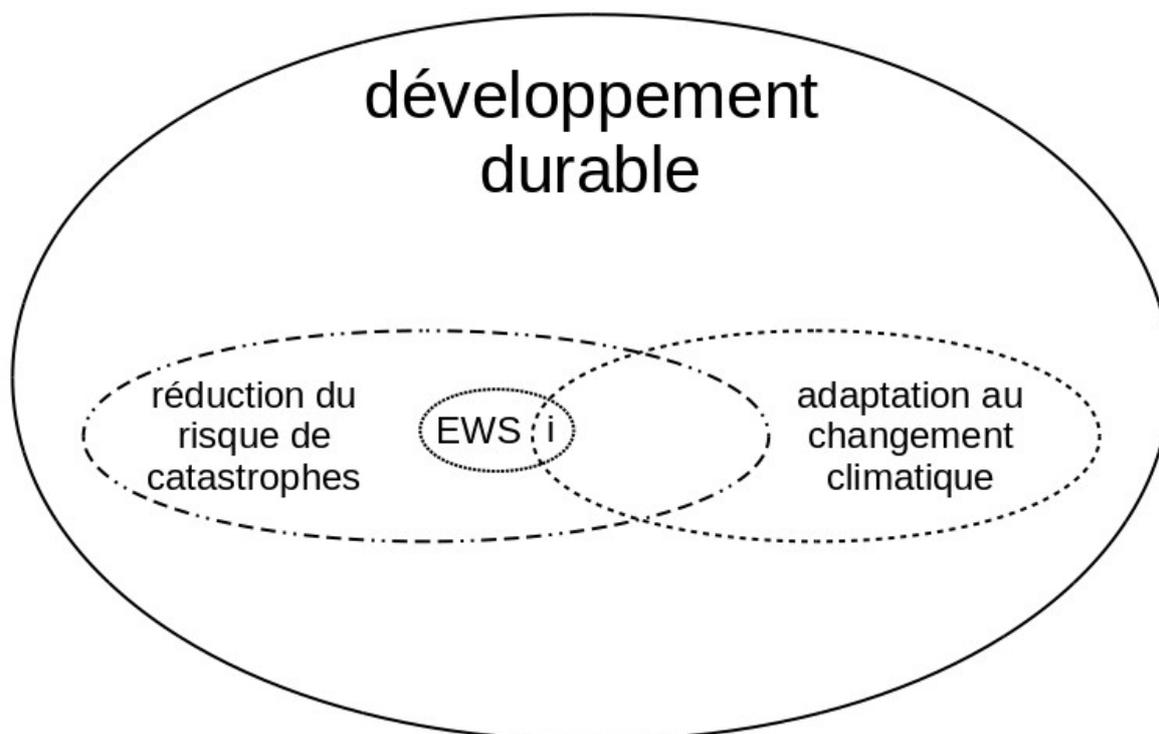


Figure 1 : positionnement de l'objet de recherche (i) dans le domaine du développement durable.

MÉTHODE

La démarche exploratoire a été essentiellement conduite sous forme d'enquête (Dewey, 1993) et sous forme d'observations participantes diachroniques dans une posture ethnographique (Garfinkel, 1967) entre 2014 et 2019. L'observation comme l'enquête s'attachent à identifier et analyser les pratiques, au sens de réalisations situées dans l'espace et dans le temps (Gherardi, 2019), à travers des traces observables directement ou indirectement. Nous cherchons à identifier et analyser des relations d'adaptation au changement climatique – système d'alerte dans une mise en perspective temporelle du point de vue de l'action en train de se faire (Marchais-Roubelat, 2000). Le point de vue de l'action, considérée comme un processus historique (Tsoukas, 2010) présente l'avantage de ne pas postuler d'hypothèse spécifique sur l'organisation ni sur l'intentionnalité des participants. Cependant, l'avantage procuré par le point de vue adopté nécessite de relever plusieurs défis méthodologiques.

Comme dans toute approche de type historique, le premier défi consiste à définir la période de temps considérée. Nous avons choisi de faire débuter la période en 1990 avec la publication du 1er rapport d'évaluation du GIEC mis en place par l'Organisation mondiale de la météorologie et par le programme des Nations Unies pour l'environnement au cours des années précédentes. Cette date présente l'intérêt de précéder les politiques publiques climatiques en France et en Europe et de précéder la conclusion des premiers accords internationaux sur le sujet, dont la convention cadre sur les changements climatiques établie en 1992 à Rio au sommet de la terre. Dans le domaine de la réduction du risque de catastrophes, plusieurs dispositifs d'alerte pré-existaient à cette époque-là. Le deuxième défi consiste à pouvoir assister aux discussions entre les participants pendant que l'activité se déroule. (cf tableau 1). Le troisième défi pour le chercheur est de percevoir, au-delà du contenu formel de la communication, ce qui est en jeu dans le corpus de documents ou dans les discussions des participants à l'activité. Nous établissons un dialogue direct entre chercheur et praticien dans le cadre d'une pratique de recherche conçue spécifiquement dans cette logique (Avenier, 2009) afin de percevoir la réalité intersubjective (Sandberg, 2005) qui permettra une interprétation cohérente de l'action. La démarche de recherche relève distinctement du « paradigme épistémologique interprétativiste » selon la classification d'Avenier et Gavard-Perret (2012, p. 25). La posture

ethnographique d'observation participante du chercheur, alors qu'il est en position de praticien en charge de certaines tâches secondaires associées à l'objet de recherche, est au fondement de la méthode. Il s'agit d'une position qui requiert des précautions importantes et une éthique de recherche stricte du fait de la proximité avec l'objet de recherche et avec les participants (Miles, Huberman & Saldana, 2019). L'immersion dans l'activité constitue une condition d'accessibilité directe à l'objet de recherche pendant l'action en train de se faire qui est plus difficilement accessible autrement. Cette démarche de recherche adossée à un parcours de praticien nous paraît de plus de nature « à favoriser l'actionnabilité de savoirs élaborés » (Avenier & Schmitt, 2007). Les principales périodes d'immersions au sein d'activités au cours de la période 2014-2019 sont indiquées par ordre chronologique dans le tableau 1 :

Période	Domaine	Événement associé à l'objet de recherche	Lieu	Position du chercheur et niveau d'immersion
25-30 mars 2014	CC	38 ^e session plénière du GIEC, adoption <i>AR5 WGII : Impacts, Adaptation, and Vulnerability</i>	Yokohama	Représentant de gouvernement
26/11 au 6/12 2014	CC	20 ^e conférence des parties à la CCNUCC	Lima	Expert scientifique de 1 ^{er} niveau, équipe de négociation
Mars 2015	DRR	3 ^e conférence mondiale pour la réduction des risques de catastrophe	Sendaï	Expert scientifique de 1 ^{er} niveau, équipe de négociation
Mai 2015	CC	Intersession de la CCNUCC	Bonn	Expert scientifique de 1 ^{er} niveau, équipe de négociation
octobre 2015	DRR	6 ^e forum européen pour la réduction du risque de catastrophe	Paris	Représentant des services de l'État, délégation nationale
13/11 au 12/12 2015	CC	21 ^e conférence des parties à la CCNUCC	Paris	Coordinateur d'experts et agent de liaison CCNUCC, équipe de négociation
2016	CC	Evaluation du 1 ^{er} PNACC	Paris	Coordinateur du rapport, Ministère de l'environnement
18/8/2016	CC	Bureau du GIEC	Genève	Représentant gouvernement
Décembre 2016	CC	22 ^e conférence des parties à la CCNUCC	Marra-kech	Président d'un groupe de négociation scientifique et technique
2017	CC	Consultation nationale préparatoire au 2 ^e PNACC	Paris	Coordinateur de la consultation et du rapport, Ministère de l'environnement
mai 2017	DRR	Plateforme mondiale de la réduction de risque de catastrophe	Cancun	Expert scientifique de 1 ^{er} niveau, délégation nationale
Octobre 2017	CC	Installation de la commission spécialisée Climat du conseil national de la transition écologique	Paris	Secrétaire es qualité, Ministère de la transition écologique et solidaire
Novembre 2017	DRR	Conseil d'orientation de la prévention des risques naturels majeurs	Paris	Expert scientifique de 1 ^{er} niveau,
10/1/2018	DRR	1 ^{er} séminaire des opérateurs des risques naturels	Paris	Relations institutionnelles, Etablissement public administratif Météo-France
Avril 2018	DRR	Focus groupe de particulier sur la perception d'informations d'alerte	Orléans	Observateur, représentant du commanditaire de l'étude
18/10/2018	DRR	comité interministériel de pilotage de la vigilance météorologique	Paris	Secrétaire es qualité, Etablissement public administratif Météo-France
Mars 2019	DRR	comité interministériel de pilotage de la vigilance météorologique	Paris	Secrétaire es qualité, Etablissement public administratif Météo-France
Mai 2019	DRR	Assises nationales des risques naturels	Montpellier	Organisateur d'événement parallèle, Météo-France
Juillet 2019	DRR	comité interministériel de pilotage de la vigilance météorologique	Paris	Secrétaire es qualité, Etablissement public administratif Météo-France
14/9/2019	DRR	2 ^e séminaire des opérateurs des risques naturels	Paris	Relations institutionnelles, Etablissement public administratif Météo-France

Tableau 1 : récapitulatif des principales observations en immersion entre 2014 et 2019.

Le corpus de données est constitué de compte-rendus, de publications officielles, de notes d'observation, de rapports de documents préparatoires, de notes d'entretiens libres, de captation

vidéo d'événements, de retranscription de prises de parole publique, de rapports d'inspection, de retours d'expérience, de bilans annuels, de discours, de communiqués de presse.

RÉSULTATS

Préalablement à l'analyse des relations entre adaptation au changement climatique et systèmes d'alerte, quelques résultats préliminaires sont importants à exposer pour chacune des deux extrémités de la relation.

Séquence d'activités liées à une catastrophe naturelle d'origine météorologique

Au cours de la période considérée, plusieurs catastrophes d'origine météorologique ont touché le territoire français tant en métropole qu'outre-mer, notamment : en 2016 de fortes précipitations et inondations, en 2017 les cyclones Irma-Maria-José, en 2018 une sécheresse sévère, en 2019 des vagues de chaleur. « Le nombre de demandes communales, déposées en 2018, est le plus important depuis la création de la garantie catastrophe naturelle en 1982 » avec 8161 demandes⁶. En examinant ces événements, il est possible de représenter schématiquement une séquence d'activités à partir de traces observables dans le cours de l'action. Le tableau 2 reprend les principales étapes de cette séquence en détaillant certains aspects. La présentation séquentielle est ordonnée selon le début de l'activité nommée (la fin n'étant pas systématiquement un préalable au début de la suivante). Cette représentation schématique représentative du cas général (ex. passage d'une tempête) n'a pour vocation que de faciliter la compréhension du lecteur peu familier avec la gestion de ce type de crise.

Éléments observables	Séquence d'activité	Acteurs
Phénomènes naturels	Connaissance	Météo-France & autres laboratoires de recherche en sciences de l'atmosphère et de l'océan
Lois de la thermodynamique	Modèles conceptuels	
Modèles numériques	Représentation numérique	
Champs de modèle	Prévision numérique opérationnelle	Météo-France
Bulletins, analyses et produits expertisés	Interprétation	
Carte de vigilance météo	Évaluation des niveaux de risques	
Cartes synthétiques et commentaires	Médiation technique	Météo-France & médias
Identification de moyens	Préparation	Autorités de gestion de crise & acteurs de la santé & associations agréés
Mobilisation de moyens	Anticipation	
Engagements de moyens, émission d'alerte, injonctions officielles	Gestion de crise	
Arrêtés préfectoraux, municipaux	Sauvegarde	Autorités de gestion de crise & média & particuliers & associations
Déclarations, photos, vidéo, point d'information	Bilan à chaud	
Rapports épidémiologiques	Bilan sanitaires	Acteurs de la santé
Rapports d'expertise, demandes d'indemnisation	Inventaire des conséquences matérielles	Experts & Assureurs & Réassureurs
Avis de la commission CATNAT, arrêté ministériels	Reconnaissance de l'état de catastrophe naturelle	Gouvernement & services de l'administration
Rapport d'inspection, rapport d'audit	Retour d'expérience	Corps d'inspection & Bureaux d'étude
Plan d'action gouvernemental, dispositifs réglementaires	Prévention des risques	Gouvernement & services de l'administration

Tableau 2 : Séquence d'activités liées à une catastrophe naturelle d'origine météorologique.

L'alerte proprement dite (i.e. au sens du code de la sécurité intérieure) fait partie de l'activité de gestion de crise. L'expression système d'alerte désigne les dispositifs techniques et organisationnels qui permettent d'émettre une alerte vers la population. Dans la représentation schématique du tableau 2, le système d'alerte (ensemble des activités grisées) peut être scindé en deux volets correspondant à des domaines d'activité distincts :

- un volet amont d'interprétation en vue de l'évaluation du niveau de risque essentiellement dans le domaine des sciences physique et de techniques d'applications ;
- un volet aval de la préparation à la gestion de la crise essentiellement dans le domaine de la gestion des risques et de techniques de gestion.

Comme le relèvent la plupart des rapports d'inspection, et notamment les différents rapports consécutifs aux inondations de l'Aude en 1999 et aux tempêtes Lothar et Martin de la même année, le maillon constitué par l'activité de médiation entre le volet aval et le volet amont revêt une importance capitale (Sanson, Rochereau & Ravail, 2000) C'est à la suite de ces rapports qu'a été renforcée significativement en France l'activité « évaluation des niveaux de risque » avec la mise en place en 2001 du dispositif de vigilance météorologique (Calmet, 2018).

Résultat 1 : l'objectif du flux d'activités en amont de l'alerte consiste à réduire le temps entre la perception d'un risque significatif et l'émission de l'alerte associée.

Il s'agit, en gagnant du temps à chaque étape et dans l'enchaînement des étapes, de permettre de disposer de suffisamment de temps pour la mise en œuvre de mesures de sauvegarde individuelles ou collectives avant l'actualisation des effets du phénomène naturel sur un territoire, la logique d'action visant in fine à éviter que les conséquences d'un événement soient catastrophiques (Dupuy, 2002). C'est le paradoxe de la prévention des risques de catastrophe : agir dans la perspective d'une catastrophe pour qu'elle ne se produise pas.

Pratiques dans le domaine de l'adaptation au changement climatique

Dans le domaine de l'adaptation au changement climatique, les pratiques sont encore très proches des activités de recherche et sont beaucoup moins structurées que dans le domaine de la réduction du risque de catastrophe. La question de la composante anthropique du changement climatique est relativement récente puisqu'elle ne remonte qu'aux années 1970 même si la description du phénomène de l'effet de serre lui-même remonte à la fin du XIXe siècle.

Une fois la prise de conscience de la non-stationnarité du climat (quelle qu'en soit l'origine), la question que les acteurs posent aux climatologues est la suivante : « dites nous à quoi nous adapter et à quelle échéance, et on se débrouillera » (ingénieur exerçant dans le financement de l'aménagement du territoire, en 2012). Cette demande d'objectivation reflète une préoccupation qui est désormais partiellement traitée par le développement de services climatiques au plan national et au plan mondial (ex. mise en place d'un cadre mondial pour les services climatiques par l'Organisation météorologique mondiale [OMM]) en prolongement des activités de recherche).

Ces services prennent différentes formes, un des plus anciens en France et dans le monde consiste à mettre à disposition les résultats de projections climatiques haute résolution sur le territoire national par l'intermédiaire du site « DRIAS Les futurs du climat »⁷ (lancé en 2012) élaboré par la communauté de recherche sur le climat en France et financé par le ministère en charge de l'environnement. Le service climat HD⁸ permettant de croiser les observations passées et les projections futures a été lancé en 2017. Il est par exemple possible avec ces services de comparer différents scénarios d'évolution climatiques avec l'expérience que l'on a des phénomènes des décennies précédentes. Au plan communautaire, le programme européen Copernicus finance et vise à structurer une large gamme de services climatiques généraux mais aussi propres à certains secteurs d'activité (ex. santé, agriculture, eau, énergie, réduction des risques de catastrophe).

Une forme de service innovant, mis au point à partir des techniques de détection attribution du changement climatique (i.e. détermination de la part attribuable aux activités humaines), permet de caractériser dès la fin d'un événement météorologique de forte intensité, la différence de probabilité de la survenue de cet événement dans le climat d'aujourd'hui et dans un climat non modifié par les activités anthropiques. En utilisant des outils de recherche, le site *world weather attribution*⁹ publiait le 2 juillet 2019 immédiatement après la première vague de chaleur de l'été 2019 en Europe : Every heat wave occurring in Europe today is made more likely and more intense by human-induced climate change [...] Combining models and observations we conclude that the heat wave was made at least 5 times more likely.

Résultat 2 : le domaine de l'adaptation au changement climatique s'est transformé en profondeur au cours des 3 dernières décennies en se propageant à partir des relations internationales (début des années 1990) à la recherche académique (fin des années 1990) puis à la fourniture de service (fin des années 2000) en quasi-temps réel (fin des années 2010).

Intersection entre DRR et ACC au niveau d'un système d'alerte

Après avoir abordé chacun des deux domaines, nous examinons ici les relations entre eux en s'attachant à identifier ce qui peut les refléter au sein des systèmes d'alertes. Ce parti pris provient de l'idée initiale que des éléments d'adaptation au changement climatique ont plus de chance d'être identifiés à ce niveau-là qu'ailleurs du fait de leur importance pour la population. Avant d'examiner les résultats sur ce plan, notons un résultat intermédiaire issu du croisement des résultats 1 et 2.

Résultat 3 : Les échelles de temps caractéristiques des activités liées à l'adaptation au changement climatique se rapprochent des échelles de temps caractéristiques des systèmes d'alerte.

Le résultat 3 conforte l'idée d'un rapprochement en termes de pratique dans la mesure où l'hybridation de pratiques de domaines distincts semble a priori moins délicate lorsque les échelles de temps caractéristiques de chacune (Orlikowski & Yates, 2002) sont proches. L'année 2019 a été particulièrement riche sur ce point notamment avec l'occurrence de deux vagues de chaleur ayant conduit à franchir de nombreux records de température dont des records absolus de 46,0°C pour la France métropolitaine depuis le début des relevés¹⁰. Ces deux vagues de chaleur ont aussi conduit à activer pour la première fois le niveau rouge de la vigilance canicule (pris en charge depuis 2004). Les études épidémiologiques préliminaires conduites par Santé Publique France indiquent que « 1 435 décès en excès ont été observés » pendant les deux épisodes¹¹. Au lendemain de la première vague de chaleur, les autorités de gestion de crise sanitaire ont demandé (courrier officiel de juillet 2019) aux opérateurs concernés un ré-examen attentif des méthodes et des référentiels permettant d'évaluer les risques pour les populations en matière de canicule dans le contexte d'un climat non stationnaire :

« Les enseignements de la gestion nationale et territoriale des deux épisodes exceptionnels de canicule ont été partagés au cours d'une réunion intersectorielle qui s'est tenue aujourd'hui.

Ils seront intégrés dès l'année prochaine au Plan National de gestion des Vagues de chaleur, afin de renforcer la préparation de la France à la gestion des canicules extrêmes, dans un contexte de changement climatique. »¹²

De plus les autorités de gestion de crise ont souhaité ré-examiner la durée de la période de veille active (initialement du 1er juin au 15 septembre). Le lien est tout aussi explicite dans le communiqué de l'OMM du 2 juillet 2019¹³ :

« Climate-related risks to health, livelihoods, food security, water supply, human security, and economic growth are projected to increase with global warming of 1.5 °C and increase further with 2 °C. Limiting warming to 1.5 °C rather than 2 °C could result in 420 million fewer people being exposed to severe heatwaves, it said.

WMO is, therefore, stepping up joint action with the World Health Organization to try to tackle health risks posed by extreme weather, including heatwaves, and air pollution, with a special focus on urban areas. »

Nous assistons donc dans la période actuelle aux premières manifestations de pratiques effectives d'intégration de problématiques d'adaptation au changement climatique dans des dispositifs opérationnels d'alerte au niveau des autorités nationales et à un relai au niveau d'organismes internationaux du système des Nations-Unies.

Résultat 4 : les systèmes d'alerte précoce opérationnels sont en train d'incorporer des éléments d'adaptation au changement climatique dans une forme d'hybridation des activités de domaines inter-dépendants.

ANALYSE

Le domaine de la réduction du risque de catastrophes naturelles est un domaine d'activité relativement ancien par rapport à celui de l'adaptation au changement climatique. Voltaire et Rousseau ont développé au XVIII^e siècle des argumentaires célèbres sur la question du hasard et encore d'actualité consécutivement au tremblement de terre de Lisbonne de 1755. S'agissant des phénomènes météorologiques, la prévisibilité des phénomènes se situant aujourd'hui entre quelques heures et quelques jours, des techniques d'anticipation existent. Ce constat, établi par Le Verrier consécutivement à une tempête catastrophique pour la marine de guerre française en 1851 en Crimée, est à l'origine des techniques de prévisions météorologiques opérationnelles dont l'usage concerne désormais aussi la sécurité civile et les services sanitaires. L'adaptation au changement climatique est un domaine d'activité beaucoup plus récent (postérieur à 1991) mais en expansion comme nous l'avons montré.

Cependant, si en 2019 on peut conclure que certains aspects de systèmes d'alerte sont influencés par les problématiques d'adaptation au changement climatique, la durée de propagation est de l'ordre de 25 à 30 ans depuis les premières conclusions du GIEC publiées en 1991. Les premières traces concrètes d'intégration de problématiques d'adaptation dans le cadre normatif français sont décelables dès juillet 2011. En effet, il concerne un dispositif de prévention, le zonage des risques de submersion marine sur le littoral. Il permet d'inclure (de façon facultative) la hausse future du niveau marin (cf annexe IV de la circulaire du 27 juillet 2011 relative à la prise en compte du risque de submersion marine dans les plans de prévention des risques naturels littoraux)¹⁴ dans la délimitation de zones avec des contraintes d'urbanismes spécifiques. Cet élément du domaine de la réduction de risque de catastrophe relève de l'activité de prévention des risques et non des systèmes d'alerte. Il resterait, cependant, à identifier des documents d'urbanisme ayant retenu cette possibilité au motif du changement climatique pour attester d'une pratique effective d'adaptation au changement climatique en matière de prévention des risques.

Les évolutions identifiées de système d'alerte en lien avec l'adaptation au changement climatique induisent la transformation de pratiques dans la détermination des référentiels opérationnels et par rétroaction une transformation de l'activité par hybridation de problématiques. En partant d'un dispositif conçu pour s'améliorer en continu dans un contexte de climat stationnaire, les opérateurs techniques, les autorités de gestion de crise et leur interfaçage se trouvent transformés. A plus haut niveau encore, les transformations repérées au niveau des dispositifs et celles qui s'engagent au niveau des organisations, questionneront certains équilibres de notre culture du risque (Dupuy, 2002). En effet, il faudra s'assurer que le sens que véhiculeront les alertes émises avec des référentiels renouvelés ou évolutifs, est bien compatible avec le comportement des particuliers dans une logique de préservation et de sauvegarde (Weick, 2007). Pour être caricatural, se pose la question de la pertinence et de l'intérêt en matière de sauvegarde d'une vigilance rouge canicule concernant un tiers de l'été une année sur deux sur la période 2020/2030 ?

Plus largement, la transformation des référentiels pour une partie (les systèmes d'alerte) de la chaîne d'activité décrite dans le tableau 2, questionne les équilibres généraux antérieurs et peut induire des transformations plus larges par la propagation des problématiques nouvellement intégrées dans

d'autres activités interdépendantes (avales dans le cas présent) avec un risque de tension dans l'évolution des équilibres actuels entre secteurs d'activité.

Au niveau technique, les opérateurs des domaines climato-dépendants sont légitimes à se saisir spontanément des problématiques d'adaptation au changement climatique si la performance de leur activité en dépend significativement. Il est paradoxal de constater que la plupart des opérateurs n'investissent des ressources que depuis une dizaine d'années sur le sujet. Il est rassurant cependant de noter que la plupart développent des compétences (ex. ré-assureurs, assureurs, énergéticiens) pour objectiver leur dépendance aux effets du changement climatique et déterminer des pistes d'adaptation.

DISCUSSION

Le point de vue de l'action et l'approche par les pratiques des flux activités composant l'action (Gherardi, 2009) s'est avéré fertile puisqu'il a permis de mettre en évidence une relation en train de s'établir entre deux domaines. En 2019, nous avons pu observer l'émergence effective d'une relation entre les domaines de la réduction du risque de catastrophe et de l'adaptation au changement climatique par l'intermédiaire du système d'alerte canicule. Les domaines traités mettent en évidence une série de difficultés à dépasser (Weick, Sutcliffe, Obstfeld 2005) lorsqu'il s'agit de traduire dans les activités courantes d'organisation des problématiques émergentes (Jarzabkowski, 2004). Dans le cas documenté ici, les problématiques émergentes contribuent à anticiper une gamme de futurs possibles en modulant des activités d'aujourd'hui. L'évolution observée, en incorporant de manière irréversible des éléments inédits d'un domaine non pris en compte auparavant, constitue un marqueur de changement de phase d'action (Marchais-Roubelat & Roubelat, 2015) pendant une période de transformation. La manière dont les activités ont évolué par la modification de pratiques des participants de l'action (Sandberg & Tsoukas, 2011) constitue un champ d'investigation pour enrichir les connaissances sur l'organisation (Gherardi, 2000).

CONCLUSION

Les transformations examinées dans le domaine du développement durable sont à l'œuvre sur des échelles de temps de plusieurs décennies. Comme nous l'avons vu, l'incorporation de la non-stationnarité du climat dans les dispositifs de prévention des risques et de gestion de crise contribue à progresser vers les objectifs du développement durable des Nations-Unies. Produire des savoirs actionnables sur le thème du changement n'est pas chose aisée en période de transformation rapide et pourtant c'est probablement à ce moment là que l'apport de savoirs rigoureusement établis serait le plus utile aux organisateurs notamment pour dépasser les logiques défensives se développant dans l'organisation (Argyris, 2003).

Ces progrès sont-ils pour autant suffisants qualitativement et quantitativement ? Le groupe de travail II du GIEC s'efforce de répondre à cette question depuis plus de vingt ans. Sommes-nous capables de nous adapter à une vitesse suffisante par rapport à l'évolution du climat (Mondon 2017) dont la stabilisation n'est pas entrevue avant plusieurs décennies, compte tenu de l'inertie du système terre, même dans les scénarios les moins émetteurs de gaz à effet de serre ? Le degré d'urgence tant en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre que d'adaptation au changement climatique n'est peut-être pas suffisamment perçu. Peut-être que l'action des organisations n'est tout simplement pas compatible avec l'urgence du terrain et qu'une transformation plus profonde, notamment en termes de communication et de médiation, au-delà des dispositifs techniques, est requise.

BIBLIOGRAPHIE

Argyris, C. (2003). *Savoir pour agir*. Paris : Dunod.

Autissier D., Johnson K. & Metais-Wiersch E. (2018). Du changement à la transformation. *Question(s) de management*, vol. 21, n° 2, 45–54.

- Avenier, M.-J. (2009). Franchir un fossé réputé infranchissable : construire des savoirs scientifiques pertinents pour la pratique. *Management & Avenir*, vol. 30, n° 10, 188–206.
- Avenier, M.-J. et Gavard-Perret, M.-L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In : Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C. & Jolibert, A. (dir.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, 2^e éd., Pearson, 11–54.
- Avenier, M.-J. & Schmitt, C. (2007). Élaborer des savoirs actionnables et les communiquer à des managers. *Revue française de gestion*, vol. 174, n° 5, 25–42.
- Calmet C. (2018). La vigilance météorologique, une innovation pour le grand public, *La Météorologie*, vol. 100, 56-65.
- Coutau-Bégarie H. (2008). *2030 la fin de la mondialisation ?* Tempora.
- Dewey, J. (1993). *Logiques. La théorie de l'enquête*, Paris : PUF.
- Dupuy, J.P. (2002). *Pour un catastrophisme éclairé*. Paris : Points.
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in ethnomedology*. NJ : Prentice Hall, Englewood cliffs.
- Gherardi S. (2000). Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations : an introduction, *Organization*, vol. 7, n° 2, 211–223.
- Gherardi S. (2019), *How to conduct a practise based studiy*, 2^e édition, Cheltenham : Edward Elgar Publishing.
- Gherardi S. (2009). The critical power of the "practice lense". *Management learning*, vol. 40, n° 2, 115–128.
- IPCC (2018), *Global Warming of 1.5°C. An IPCC Special Report on the impacts of global warming of 1.5°C above pre-industrial levels and related global greenhouse gas emission pathways, in the context of strengthening the global response to the threat of climate change, sustainable development, and efforts to eradicate poverty*. Masson-Delmotte, V., Zhai P., Pörtner H.-O., Roberts D., Skea J., Shukla P.R., Pirani A., Moufouma-Okia W., Péan C., Pidcock R., Connors S., Matthews J.B.R., Chen Y., Zhou X., Gomis M.I., Lonnoy E., Maycock T., Tignor M., Waterfield T. (dir.).
- Jarzabkowski P. (2004). Strategy as practice : recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, vol. 25, n° 4, 529–560.
- Kahneman D. (2003). Maps of bounded rationality : psychology for behavioral economics. *The American Economic Review*, vol. 93, n° 5, 1449–1475.
- Lepape A. (2004). L'alerte météorologique en France, évaluation des messages d'alerte de 1994 à 2000. *La Météorologie*, vol. 47, 24-42.
- Marchais-Roubelat A. (2000). *De la décision à l'action : essai de stratégie et de tactique*. Paris : Economica.
- Marchais-Roubelat, A. & Roubelat, F. (2008). Designing action based scenarios. *Futures*, n°40, 25-33.
- Marchais-Roubelat, A. & Roubelat F. (2015). Designing a moving strategic foresight approach: ontological and methodological issues of scenario design. *Foresight*, vol.17, n°6, 545-555.

- Mondon S. (2016), Développement durable et innovation : le changement climatique comme levier d'innovation sociale. *Prospective et stratégie*, vol. 7, 2016, 141-155.
- Mondon S. (2017). Défis environnementaux émergents. L'adaptation au changement climatique sera-t-elle encore une option pour les sociétés à l'horizon 2030 ?. *Prospective et stratégie*, vol. 8, 27-36.
- Miles M.B., Huberman A.M. & Saldana J (2019). *Qualitative data analysis, a methods sourcebook*. SAGE.
- Mintzberg H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Editions d'Organisation.
- Mintzberg H. (1994). *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Paris : Dunod.
- Orlikowski W. J. & Yates. Y. (2002). It's about time: Temporal structuring in organizations. *Organization Science*, vol. 13, n° 6, 684–700.
- Pailleux, J., Geleyn J.-F., El Khatib R., Fisher C., Halrud M., Thépaut J.-N., Rabier F., Anderson E., Salmond D., Burrige D., Simmons, A. & Courtier, P. (2015). Les 25 ans du système de prévision numérique du temps ifs/arpège, *La météorologie*, vol. 89, 18–27.
- Pesqueux Y., Triboulois. B. (2004). *La dérive organisationnelle, peut-on encore conduire le changement*. Paris : L'Harmattan.
- Pettigrew A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, vol. 24, n° 6, 649–670.
- Pettigrew A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization science*, vol. 1, n° 3, 267–292.
- Sandberg J. (2005). How do we justify knowledge produced within interpretive approaches ?. *Organizational research methods*, vol. 8, no 1, 41–68.
- Sandberg, J. & Tsoukas, H. (2011). Grasping the logic of practice: theorizing through practical rationality, *Academy of Management Review*, vol. 36, n° 2, 338–360.
- Sanson G., Rochereau O., Ravail, B. (2000). *Evaluation des dispositifs de secours et d'intervention mis en œuvre à l'occasion des tempêtes des 26 et 28 décembre 1999 : rapport complémentaire*. Rapport d'étape de la mission interministérielle. Premier Ministre, Paris.
- 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*, 157-161.
- Tsoukas, H. (2010). Practice, strategy making and intentionality: a heideggerian onto-epistemology for strategy-as-practice. In : Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. & Vaara, E. (dir.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, United Kingdom, Cambridge University Press, 47–62.
- Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (2005). Alternative approaches for studying organizational change. *Organization Studies*, vol. 26, n° 9, 1377–1404.
- Van de Ven, A. & Sun, K. (2011). Breakdowns in implementing models of organization change. *Academy of Management Perspectives*, vol. 25, 58–74.
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected, resilient performance in an age of uncertainty*, San Francisco : John Wiley and Sons, Inc.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld. D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, vol. 16, n° 4, 409–421.

¹www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/

²www.unisdr.org/files/43291_frenchsendaiframeworkfordisasterris.pdf

³https://unfccc.int/sites/default/files/french_paris_agreement.pdf

⁴www.ecologique-solidaire.gouv.fr/observatoire-national-sur-effets-du-rechauffement-climatique-onerc

⁵www.ecologique-solidaire.gouv.fr

⁶ Dossier de presse CATNAT, Ministère de l'intérieur, mai 2019.

⁷<http://www.drias-climat.fr/>

⁸<http://www.meteofrance.fr/climat-passe-et-futur/climathd> ; HD pour haute définition et hier-demain.

⁹<https://www.worldweatherattribution.org/human-contribution-to-record-breaking-june-2019-heatwave-in-france/>

¹⁰<http://www.meteofrance.fr/climat-passe-et-futur/bilans-climatiques/bilan-2019/bilan-climatique-de-l-ete-2019>

¹¹ « Le point épidémiologique, Surveillance Canicule et Santé, Bilan national mortalité », Santé Publique France, septembre 2019.

¹²<https://solidarites-sante.gouv.fr/actualites/presse/communiqués-de-presse/article/canicules-2019-les-enseignements-tires-pour-les-prochaines-saisons-estivales>

¹³<https://public.wmo.int/en/media/news/european-heatwave-sets-new-temperature-records>

¹⁴https://www.bulletin-officiel.developpement-durable.gouv.fr/documents/Bulletinofficiel-0025182/met_20110015_0100_0021.pdf

Auteur

Sylvain MONDON
Doctorant en Sciences de Gestion
Laboratoire interdisciplinaire de recherches en sciences de l'action (LIRSA)
Conservatoire national des arts et métiers (CNAM)

Citer cet article

Mondon, S. (2019). Transformations organisationnelles, développement durable, et multiplicité des temporalités d'action. *Revue COSSI*, n°7-2019 [en ligne].

La résilience urbaine inclusive. Les stratégies de résilience urbaine en direction des populations vulnérables

Bachir Kerroumi et Narcis Heraclide

Résumé : La tendance mondiale de l'urbanisation mais aussi le vieillissement des populations créent l'urgence de trouver des moyens plus intelligents pour gérer les défis d'accompagnement. La résilience urbaine inclusive exige une approche transversale qui implique toutes les parties prenantes dans la conception et la mise en œuvre des politiques pour assurer l'égalité de traitement. Ainsi, la création et le partage de connaissances entre l'ensemble des catégories de population permettent l'accroissement de l'autonomie des personnes en situation de handicap et l'intégration des ressources de la collectivité. Cela implique également de créer les conditions de participation des personnes handicapées et des personnes âgées à l'élaboration des politiques publiques en tant qu'acteurs à part entière. Afin d'évaluer la capacité d'inclusion des stratégies de résilience urbaine actuellement mises en place par des villes considérées comme particulièrement à risque et avancées en termes de résilience, nous avons analysé les trois villes suivantes : San Francisco, Tokyo et Londres. Les études de cas ont été homogénéisées, malgré les différences culturelles et politiques des trois villes, grâce à l'utilisation d'une grille analytique. Les résultats démontrent l'importance de l'action des parties-prenantes dans la mise en place d'une stratégie de résilience incluant efficacement les personnes en situation de handicap.

Mots-clés : résilience, inclusivité, vulnérabilité, handicap, conception universelle, politiques publiques, parties-prenantes.

Abstract : The global trend of urbanization and population ageing create the urgency to find smarter ways of supporting vulnerable people. Inclusive urban resilience requires a cross-cutting approach that involves all stakeholders in the design and implementation of policies to ensure equal treatment. Thus, the creation and sharing of knowledge between all categories of population allows increase the autonomy of people with disabilities and the integration of community resources. It also implies creating the conditions for the participation of people with disabilities and the elderly in the design of public policies as full-fledged actors. In order to assess the inclusion capacity of urban resilience strategies currently implemented by cities considered to be particularly at risk and advanced in terms of resilience, we studied the following three cities: San Francisco, Tokyo and London. The case studies were homogenized, despite the cultural and political differences of the three cities, thanks to the use of an analytical grid. The results demonstrate the importance of stakeholders' action in the implementation of a resilience strategy that effectively includes people with disabilities.

Keywords : resilience, inclusivity, vulnerability, disability, universal design, public policies, stakeholders.

INTRODUCTION

Pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, l'urbanisation croissante est devenue la préoccupation humaine prioritaire sur la planète. Les populations urbaines sont en augmentation constante, plus rapide que l'évolution de l'ensemble des populations et dès 2050, plus des deux tiers des habitants de la planète seront des citadins (Girardet, 1996 ; Buhaug et al., 2013 ; Leeson, 2018). En parallèle, le nombre de personnes handicapées représente déjà une part significative de cette urbanisation. Le rapport de la Banque Mondiale intitulé : *Population en situation de handicap dans le monde*, affiche un chiffre qui semble extraordinairement élevé mais néanmoins réel : 1 000 000 000 de

personnes seraient « handicapées »¹. S'agissant de la France, les chiffres représentant le nombre de personnes handicapées varient considérablement en fonction de la source, mais une constante demeure : les personnes en situation de handicap constituent la première minorité. Selon l'INSEE, 12 000 000 de citoyennes et citoyens disposent d'une reconnaissance administrative de taux d'invalidité, relevant d'une situation de handicap dans la vie quotidienne. On observe également le même constat en Europe et dans le monde : la commission européenne souligne dans ses travaux prospectifs l'estimation statistique des personnes en situation de handicap, qui s'élève à 80 000 000. De plus, le vieillissement des populations résulte en la perte progressive des capacités physiques d'un nombre significatif de citoyens. Or, la planification urbaine a peu pris en compte ce changement démographique : un simple examen au fonctionnement ordinaire de la ville suffit à le comprendre, par exemple les feux de signalisation pour piétons ont longtemps été programmés pour permettre la traversée d'un adulte en pleine capacité de ses mouvements - mettant de fait en danger une personne à mobilité réduite qui prendra plus de temps pour traverser. Ainsi, le design des infrastructures urbaines n'a pas été pensé pour répondre aux besoins d'une population vieillissante, rendant les personnes âgées plus vulnérables en cas de catastrophe du fait des limitations que leur impose l'environnement physique. L'environnement virtuel est aussi à prendre en compte, car celui-ci reste peu accessible aux personnes âgées alors qu'il s'agit d'une source d'information non-négligeable pour se préparer et réagir en cas de crise. Enfin, les personnes âgées sont particulièrement sujettes à l'isolement social, facteur de vulnérabilité majeur qui survient souvent après la fin de l'activité professionnelle.

La tendance mondiale de l'urbanisation mais aussi le vieillissement des populations créent ainsi l'urgence de trouver des moyens plus intelligents pour gérer les défis d'accompagnement (Nam et Pardo 2011). Si les villes durables sont devenues un objectif très recherché pour le développement urbain futur, elles ne peuvent être véritablement durables qu'à condition d'intégrer les notions d'inclusivité, de résilience et d'équité. De ce fait, pour la portée de cette recherche, nous considérons aussi le concept de villes résilientes, définies comme les villes où il y a des « *investissements dans le capital humain et social et la progression de la culture de résilience collective et d'une qualité de vie élevée, avec une gestion rationnelle des ressources naturelles, grâce à une gouvernance participative* » (Caragliu, Del Bo et Nijkamp 2011). Les villes résilientes mettent en évidence des aspects importants de la durabilité, tels que la nécessité d'une gestion responsable des ressources, l'efficacité énergétique, et l'engagement des citoyens. Cependant, le concept de ville résiliente ne peut aider une ville pour atteindre la durabilité et l'inclusion que si elle lui permet de fonctionner dans des limites établies bien en amont. Compte tenu de la compréhension actuelle du concept de ville résiliente, on ne sait pas si elle possède les caractéristiques nécessaires pour veiller à ce que le développement durable et l'inclusion puissent se produire.

L'efficacité de la résilience d'une ville est sa capacité « *de résister, d'adsorber, d'accueillir et de corriger les effets d'un danger, en temps opportun et de manière efficace, notamment par la préservation et la restauration de ses structures essentielles et de ses fonctions de base* ». Dans ce cadre, les stratégies et les efforts de réduction des risques en cas de catastrophe doivent (c'est une obligation des Etats ayant ratifié la CDPH)² inclure les personnes handicapées à tous les niveaux afin de réduire leur vulnérabilité, atténuer l'impact des catastrophes et des pertes de vie, réduire les risques et renforcer la résilience en se concentrant sur les capacités des individus, des groupes et des institutions. Il est désormais reconnu que la clé dans la réduction de l'impact des catastrophes est de réduire la vulnérabilité des populations grâce à l'élaboration de programmes de Réduction Inclusive des Risques de Catastrophes (RIRC). Cependant, la résilience urbaine inclusive exige une approche transversale qui implique toutes les parties prenantes dans la conception et la mise en œuvre des politiques résilientes pour assurer l'égalité de traitement. Cette démarche s'appuie sur le paradigme du modèle social de l'inclusion des personnes en situation de handicap (Oliver, 2006; Shakespeare, 2015), traduisant les principes fondateurs de la CIDPH. Par conséquent, la création d'une culture commune en termes d'inclusion par la compréhension mutuelle des besoins (conception universelle) constitue le socle de l'action de résilience urbaine. Ainsi, la création et le partage de connaissances entre l'ensemble des catégories de population permettent l'accroissement de l'autonomie des personnes en situation de handicap et l'intégration des ressources de la collectivité. Cela implique également de créer les conditions de participation des personnes handicapées et des personnes âgées à l'élaboration des politiques publiques en tant qu'acteurs à part entière. Le développement d'un réseau d'acteurs « parties prenantes » qui facilitent les activités plus efficaces de prévention, de

protection, d'atténuation, d'intervention et de rétablissement, doit-être le garant pour le respect des règles du modèle social ((Blanck, 1995; Wisner, 2002; Hemingway & Priestley, 2006, 2007; Kailas & Enders, 2007; Christensen et al., 2007; Twigg, 2013; Martin, 2015 ; Phibbs et al., 2015). Les parties prenantes devront veiller à l'accessibilité de l'infrastructure à toute la population, sans recourir dans la mesure du possible à des adaptations spécialisées. Pour cela, le concept du design universel est idéal car il se base sur des modèles incluant en amont les spécificités liées aux typologies de déficiences.

Les villes résilientes sont très complexes et interdépendantes, car elles sont construites à partir de grands systèmes interconnectés. Leur étude nécessiterait donc une approche qui fonctionne bien dans la complexité. C'est le cas de l'approche par l'inclusion et les Disability Studies à la lumière de l'Agenda 22 et de la Convention des Nations Unies sur les droits des Personnes Handicapées. Dans ce cadre, plusieurs universités en Europe (Bristol « *resilience city* » London « *inclusive cities* »), aux États-Unis (Berkeley « *resilience and solidarity* »), expérimentent des projets intégrant des sciences de l'ingénieur et des sciences humaines. S'agissant de la participation, le fait que la ville résiliente puisse être porteuse d'un nouveau partage des pouvoirs entre les acteurs est, à ce jour, beaucoup moins étudié, et pourtant il est essentiel de l'intégrer dans les nouvelles stratégies que les villes mettent en place au nom de la « ville résiliente ».

ENJEUX ÉPISTÉMOLOGIQUES

Lorsque l'on aborde la question de l'inclusion dans le cadre du concept de la ville résiliente, les réponses divergent fondamentalement selon le choix des pays en matière de modèle de société : d'un côté le modèle médical, de l'autre le modèle social. Selon le modèle adopté, le projet de la ville résiliente change d'orientation en termes de choix de société. Par voie de conséquence, le statut de la personne en situation de handicap diffère de « la citoyenneté active, à la citoyenneté passive ». Autrement dit : le modèle médical du handicap produit une citoyenneté à géométrie variable, alors que le modèle social tend vers la pleine citoyenneté.

Depuis trois décennies, les travaux issus des Disability Studies (Winter, 2003 ; Longmore, 2003) soulignent que : « *le paradigme du modèle médical définit un périmètre où l'ambiguïté entre « handicap » et maladie domine. De ce fait la conception médicale du « handicap » est restée figée à l'aune de la guérison improbable (Diderot, 1749). Le 21ème siècle impose une vision du « handicap » plus rationnelle, se détachant de la maladie et cherchant à affirmer l'égalité des droits et à accroître la compensation technique et humaine. S'agissant de la responsabilité des acteurs politiques et administratifs, le modèle médical du handicap ne permet pas une approche efficiente pour développer l'inclusion transversale équilibrée et homogène. En revanche, le modèle social se détermine sur les principes fondamentaux de la citoyenneté : l'égalité des droits et des chances ; le respect de la dignité ; la non-discrimination ; l'inclusion au sein de l'environnement de proximité. Le modèle social du handicap semble donc disposer de tous les leviers pour le développement de la résilience urbaine inclusive. L'inclusion étant, peut-être, « le facteur le plus important pour garantir la durabilité et la résilience des systèmes urbains » (Klein et al., 2016). Ceci implique que tous les membres de la population ; et particulièrement les minorités, soient encouragés à participer dans la définition de la vie urbaine et du développement. L'inclusion dans la société pour les personnes handicapées est d'abord la place qui leur est faite dans la vie de la cité, dans les politiques publiques, dans les décisions de politique locale qui les concernent : leur « participation pleine et entière à la vie de la Cité », leur place dans les Conseils Municipaux, le respect de leurs droits fondamentaux, de leurs droits civiques et de leurs droits sociaux. Le modèle social du handicap peut être résumé au changement de paradigme posant la faute du handicap non plus sur l'individu et sa caractéristique physique, sensorielle ou psychique, mais sur les agencements politiques, économiques et sociaux d'une société négligeant certains de ses membres, limitant leur accès à la cité et les reléguant de facto à une position de sous-citoyen. En outre, afin d'accroître l'accessibilité de la société dans sa pluralité, les principes de la « conception universelle » permettent d'effectivement intégrer les capacités de chacun dans le design du bâti et des services, sans y apposer le stigmate de la différence (Mace, 1991 ; Barnes, 2011).*

Chez la plupart de nos pays voisins de l'Union européenne et des pays avancés dans le monde, le concept de « vie en milieu ordinaire » (le plus souvent réduit chez nous à la dimension du « vivre à domicile ») s'exprime sous le double concept de « *independent living* » (vie autonome) et de

« *community living* » (vie au sein de la communauté locale), c'est-à-dire inclusion dans des réseaux multiples de relations sociale, économique et culturelle. D'ailleurs, les systèmes urbains et les pays construits sur la base de l'égalité et l'inclusion montrent de manière consistante une meilleure qualité de vie, de revenus et de résilience. Tel est le cas des pays nordiques et particulièrement de la Suède, pays où l'Agenda 22 a été depuis deux décennies la démarche prospective pour les villes qui ont choisi la politique d'inclusion. En effet, afin d'impulser une politique transversale et inclusive, les municipalités et les associations suédoises de personnes handicapées ont élaboré un modèle connu sous le nom d'Agenda 22, basé sur une résolution de l'ONU adoptée le 20 décembre 1993 : Les Règles Standard pour l'égalisation des droits des personnes en situation de handicap. Ces Règles Standard ne constituent pas une obligation légale qui s'imposerait aux Etats membres, il s'agit plutôt d'une déclaration de principes. Si la résolution de l'ONU s'adresse aux États, l'Agenda 22 est présenté comme une approche holistique en matière d'action politique locale. Il développe chacune de ces règles sous forme de questions. L'Agenda 22, comme les Règles Standard, se fonde sur les Droits Humains, et notamment sur celui de l'égalité des chances impliquant des actions compensatoires : « *Les personnes handicapées requièrent parfois plus d'action de la part de la communauté afin de bénéficier des mêmes conditions de vie que les autres citoyens. Dans le cadre de l'agenda 22, ces actions ne peuvent en aucun cas être considérées comme un privilège : elles relèvent des Droits de l'Homme* ». Ces principes ont été inclus aussi dans la Convention des Nations Unies sur les Droits des Personnes Handicapées de 2006.

D'autre part, l'esprit inclusif du texte de la Convention internationale des droits des personnes handicapées envisage évidemment la prise en compte des personnes âgées et il faut rappeler que les termes de « *Not Yet Disabled* » et « *Temporary Able Bodied* », devenus courants dans les Disability Studies, renvoient à l'accroissement de la possibilité de se retrouver en situation de handicap ou à mobilité réduite en raison du vieillissement (National Organization on Disability, 1998). Selon l'INSEE le nombre de personnes de 60 ans ou plus a crû de 23,4 % en dix ans et leur part dans l'ensemble de la population française (23,8 %) est presque équivalente à celle des jeunes de moins de 20 ans (24,7 %), cependant la question de leurs difficultés de déplacement et de leur inclusion en cas de désastre a été très peu abordée du point de vue de la résilience alors même que, comme le signale l'étude « *Mobilité des seniors en France* » Laboratoire de la Mobilité Inclusive (2014), il s'agit d'un enjeu social et sociétal majeur, car le risque d'isolement et de paupérisation des aînés les rend encore plus vulnérables en cas de désastre.

Plusieurs approches sont connues pour répondre aux défis posés par le vieillissement de la population et l'augmentation croissante des risques, notamment climatiques. Par exemple, le design universel permet de conceptualiser l'environnement urbain afin de le rendre accessible pour tous, quelles que soient les capacités physiques d'un individu. De fait, l'autonomie des personnes âgées se trouve renforcée. En outre, les innovations technologiques répondant aux exigences du design universel sont autant d'outils stratégiques augmentant l'indépendance et l'accès à l'information des personnes âgées. Rien qu'en adoptant ces quelques mesures, la résilience des plus de 65 ans est accrue : si une catastrophe frappe, les individus pourront se déplacer, s'informer et se connecter à d'autres. Ces principes ont été développés par les chercheurs de la Cambridge University et de l'OCDE. Concernant l'isolement social, la Global Facility for Disaster Reduction and Recovery (GFDRR) a mené une expérience au Japon appelée "Ibasho Café". L'objectif était d'augmenter le capital social des personnes âgées, afin d'accroître leurs leviers d'action en cas de crise. Pour ce faire, le "Ibasho Café" consiste en un lieu informel géré par les personnes âgées du quartier où l'on invite tous les résidents de la communauté à se retrouver quand ils le souhaitent. Les personnes âgées sont ainsi valorisées pour leur expérience et leur engagement dans le projet. Au lieu d'être perçues comme des individus impotents que l'on doit aider, les personnes âgées deviennent les piliers de la communauté. Cette expérience très prometteuse ouvre la porte à des politiques publiques améliorant le quotidien des personnes âgées et, de fait, leur capacité de résilience.

Or, même si le concept de ville résiliente est une méthode innovante et avant-gardiste dans son approche de planification urbaine, il ne permet pas nécessairement ou automatiquement aux villes de se développer de manière inclusive. Nous cherchons à déterminer si ce concept, de plus en plus commun, peut vraiment être appliqué comme une approche pour rendre les villes inclusives

CAS D'ÉTUDES : SAN FRANCISCO, TOKYO, LONDRES

Afin d'évaluer la capacité d'inclusion des stratégies de résilience urbaine actuellement mises en place par des villes considérées comme particulièrement à risque et avancées en termes de résilience, nous avons sélectionné les trois villes suivantes : San Francisco, Tokyo et Londres. Les études de cas ont été homogénéisées, malgré les différences culturelles et politiques des trois villes, grâce à l'utilisation d'une grille analytique s'inspirant de la littérature sur la résilience et sur le handicap, notamment en considérant l'approche du modèle social (tableau 1) (Blaikie et al., 1994; Blanck, 1995; Wisner, 2002; Cutter et al., 2003; Hemingway & Priestley, 2006, 2007; Kailes & Enders, 2007; Christensen et al., 2007; Pelling, 2012; Twigg, 2013; Phibbs et al., 2015; Stough & Kang, 2015).

1) Socio-démographie	Que signifient "handicap" et "personne handicapée" pour le gouvernement local ? Est-ce que la ville comprend que les handicaps sont pluriels, parfois invisibles et n'impliquent pas forcément une dépendance médicale ? Quelles sont les données démographiques connues quant à la population handicapée de la ville ?
2) Cadre juridique	Existe-t-il un cadre juridique spécifique garantissant les droits des personnes handicapées ? Que dit-il en termes d'égalité et de dignité ? Quels sont les mécanismes juridiques prévus pour assurer l'application de leurs droits ?
3) Contexte politique	La ligne politique globale du gouvernement local inclut-elle explicitement les personnes handicapées et leur inclusion ? Quelles sont les principales politiques mises en œuvre à l'égard des personnes handicapées ? Quelle est leur relation avec la ligne politique globale ?
4) Allocation des ressources	Comment le gouvernement local organise-t-il l'allocation des ressources pour les politiques en faveur des personnes handicapées : est-ce un budget algorithmique ou budget spécifique ?
5) Parties prenantes	Quels types de parties prenantes sont impliquées dans les politiques de résilience ? Existe-t-il des organisations non gouvernementales et/ou des acteurs institutionnels liés aux personnes handicapées ? Existe-t-il un processus itératif et collaboratif avec les organisations de personnes handicapées dans le processus d'élaboration des politiques ?
Avant la crise	<i>Conditions préalables</i> : Existe-t-il des politiques permettant l'accès aux ressources économiques et au capital social pour les personnes handicapées ? Existe-t-il des politiques pour assurer l'accessibilité de l'environnement bâti pour les personnes handicapées ? Si oui, suivent-ils les principes de conception universelle ? <i>Préparation à la crise</i> : Existe-t-il des initiatives pour localiser les personnes handicapées et leurs besoins spécifiques ? Existe-t-il des exercices pour préparer les personnes handicapées en cas de crise ? Les professionnels des urgences sont-ils formés pour traiter des personnes en situation de handicap ? Existe-t-il des initiatives au niveau des quartiers pour sensibiliser les habitants vis-à-vis des besoins de leurs voisins handicapés ?
7) Pendant la crise	<i>C-MIST</i> : Existe-t-il des initiatives et des politiques pour répondre aux cinq besoins fonctionnels du cadre C-MIST pendant la crise ? Pour être plus précis, y a-t-il des politiques assurant les besoins de communication, les besoins médicaux potentiels, les besoins de supervision et de transport des personnes handicapées au cours de la crise ? Plus important encore, existe-t-il des politiques pour maintenir l'indépendance fonctionnelle des personnes handicapées pendant la crise ?
8) Après la crise	<i>Apprentissage</i> : Existe-t-il des initiatives de collaboration avec les personnes handicapées et les organisations qui les représentent pour améliorer la stratégie de résilience à la lumière de la crise vécue ? <i>Reconstruction</i> : Existe-t-il des politiques pour reconstruire l'environnement bâti potentiellement endommagé sur les principes de conception universelle, afin de renforcer l'accessibilité ? <i>Récupération</i> : Existe-t-il des initiatives pour protéger et accueillir les personnes en situation de handicap pendant la phase de récupération ?

San Francisco

Dans les années 1970, l'American Coalition of Citizens with Disabilities (ACCD), un groupe national de défense des droits des personnes handicapées, voit le jour. Le 4 avril 1977, l'ACCD organisa des manifestations aux États-Unis pour forcer le gouvernement nouvellement élu à adopter les règlements de l'article 504, afin d'entériner l'obligation d'accessibilité pour les bâtiments publics et les administrations publiques. Le 5 avril de la même année, les militants de San Francisco ont été les premiers du pays à occuper le bâtiment du département de la santé, de l'éducation et du bien-être social de la ville. Soutenus par la communauté et les organisations de défense des droits civils, ils ne sont pas sortis du bâtiment jusqu'à la signature de la section 504 le 28 avril. Cet événement historique a montré que les personnes handicapées étaient capables de s'organiser et de lutter efficacement pour leurs droits fondamentaux (Pfeiffer, 1993). Il s'agit également du début d'un puissant mouvement militant prônant la pleine intégration des personnes handicapées dans la cité (Shakespeare, 1993), et qui a conduit à l'Americans with Disabilities Act de 1990, une législation très complète garantissant l'égalité des droits aux citoyens handicapés (Pfeiffer, 1993). L'héritage de ce moment historique est encore vivant aujourd'hui, puisque quinze organisations de personnes handicapées travaillent en étroite collaboration avec la Ville et le Comté de San Francisco pour assurer l'accessibilité, la dignité et l'inclusion des San franciscains handicapés. En outre, le gouvernement local a créé en 1998 le *Mayor's Office on Disability*. Le rôle de ce bureau est de superviser les politiques de la ville afin de garantir le respect de l'ADA. Par conséquent, suite à l'application de la grille analytique de la résilience inclusive, il est apparu que la cohérence entre le cadre juridique national axé sur un modèle social du handicap et le cadre politique et organisationnel (notamment la présence de parties-prenantes sur le thème des handicaps) de San Francisco a permis l'inclusion effective des personnes handicapées dans la stratégie de résilience.

	Initiatives	Exemples
Avant la crise	<ul style="list-style-type: none"> • Nombreuses mesures mises en place pour favoriser l'accès aux ressources économiques et sociales. • Un plan pour augmenter l'accessibilité. • Mesures existantes pour préparer les populations à la crise, mais perfectibles. 	<i>Nutrition Services for Seniors and Adults with Disabilities, Independent Living Resource Center of San Francisco, Neighborhood Emergency Response Teams, ADA Transition Plan...</i>
Pendant la crise	Intégration complète du modèle C-MIST, des mesures sont prévues pour répondre à chaque besoin en cas de crise.	<i>Disability Access Coordinator, San Francisco Emergency Response Plan...</i>
Après la crise	Pas de politique spécifique pour l'après crise s'adressant aux personnes handicapées, mais les arrangements actuels peuvent assurer l'inclusion de leurs besoins dans les processus d'apprentissage, de reconstruction et de récupération.	<i>Disability Access Coordinator, mise en accessibilité des refuges d'urgence...</i>

Tokyo

Après la Seconde Guerre mondiale, le Japon s'est doté d'un système de protection sociale étendue. Il en résulta la création de nombreux centres médicaux dits spécialisés pour les personnes handicapées. Séparées du reste de la société, les personnes en situation de handicap étaient fréquemment victimes d'abus physiques et mentaux au sein de ces centres, sans aucun droit pour les soutenir. Pour protester contre cette situation inhumaine, les résidents d'un centre tokyoïte entamèrent une grève de la faim en 1970, qui attira l'attention des médias. Puis, des sit-ins furent organisés devant la mairie de Tokyo, avec le soutien des militants étudiants et syndicaux. Le mouvement a duré au total un an et il a ouvert la voie à l'adoption du modèle social du handicap par les groupes militants. Dès les années 1980, les activistes ont commencé à s'organiser pour vivre indépendamment, hors des institutions. Venant tout droit des États-Unis, le premier "Independent Living Center" a été fondé dans la banlieue de Tokyo en 1986 (Hayashi et al., 2001). Aujourd'hui, les organisations de personnes handicapées sont un poids majeur dans la lutte pour l'inclusion : en 2009, ces organisations militantes ont réussi à repousser la ratification de la Convention relative aux Droits des personnes handicapées par le Japon, afin de s'assurer que le gouvernement adoptait des mesures concrètes et non pas cosmétiques (Osamu, 2013). La ratification s'est faite en 2014, 5 ans après la date initiale, et a donné la révision de la loi "Basic Act for Persons with Disabilities" qui datait de 1970. Cette ratification a été pas majeur vers les principes du modèle social du handicap, grâce à la pression internationale des Nations Unies et à celle des militants locaux. La Ville de Tokyo, quant à elle, a fait des efforts importants pour s'adapter au récent changement législatif. Par exemple, la mise en accessibilité de la ville est devenue une priorité, accélérée par la perspective des Jeux Olympiques de 2020. Cependant, si Tokyo est légalement obligée de concevoir des politiques inclusives à l'égard des personnes handicapées, les données sur l'implémentation concrète de telles mesures n'ont pas été communiquées. De plus, la Ville ne possède pas d'organes spécifiques assurant l'inclusion et le respect de la citoyenneté des personnes handicapées lors de la conception des politiques publiques. Ainsi, bien que la Ville se soit dotée en théorie de mesures améliorant la résilience des personnes vulnérables, le caractère récent du cadre législatif inspiré par le modèle social rend les politiques de résilience incomplètes face au réel enjeu d'inclusion des citoyens handicapés.

	Initiatives	Exemples
Avant la crise	<ul style="list-style-type: none"> • Un plan au niveau de la ville pour favoriser la vie communautaire au sein de la cité plutôt qu'au sein de centres médico-sociaux (mais aucune donnée concrète sur l'implémentation n'a pu être trouvée) • Plan sur l'accessibilité • Mesures pour sensibiliser et préparer les citoyens aux populations vulnérables 	<p><i>Tokyo Metropolitan Plan for Persons with Disabilities and the Tokyo Metropolitan Welfare Plan for Persons with Disabilities, Tokyo 2020 Accessibility Guidelines...</i></p>
Pendant la crise	Aucune politique trouvée liée au modèle C-MIST, uniquement des recommandations adressant les besoins de communication et de transport.	
Après la crise	La stratégie d'après-crise se base sur l'évaluation des besoins économiques et du support matériel nécessités par chaque résident, cependant il n'y est pas fait mention des personnes en situation de handicap.	<p><i>Disaster Victim Certificate...</i></p>

Londres

Le Royaume-Uni a une longue histoire d'activisme en faveur des personnes handicapées. Dès 1971, l'activiste Paul Hunt écrit une lettre ouverte au célèbre journal *The Guardian*, marquant la création de l'*Union of Physically Impaired Against Segregation* (UPIAS). Inspiré par l'idéologie marxiste, l'UPIAS s'est démarquée par sa critique féroce à l'égard des barrières sociales handicapant les citoyens ayant une "déficience". Auparavant, le modèle médical du handicap plaçait la responsabilité du handicap sur l'individu lui-même, qui serait victime d'une "malchance personnelle". L'UPIAS renverse ce paradigme, tenant la société pour responsable des situations de handicap du fait de son manque de considération envers les besoins des personnes dites handicapées.

"In our view, it is society which disables physically impaired people. Disability is something imposed on top of our impairments, by the way we are unnecessarily isolated and excluded from full participation in society. Disabled people are therefore an oppressed group in society." (UPIAS, 1975)

Le premier chercheur universitaire britannique spécialisé sur le handicap, Mike Oliver, a rejoint l'UPIAS peu de temps après sa création. Il est à l'origine du « modèle social du handicap » dans sa conception théorique, qui est maintenant le point central des mouvements activistes à l'international (Shakespeare, 2010). Dix ans après la formation de l'UPIAS, les organisations britanniques de personnes handicapées se réunirent au sein d'un conseil appelé *British Council of Organizations of Disabled People* (BCODP), afin de porter leurs revendications au niveau national. Dans les années 90, des manifestations et des actions non-violentes de la part des militants handicapés sont de plus en plus fréquentes, notamment à Londres. En 1991, le BCODP a publié un ouvrage de recherche documentant les discriminations auxquelles sont confrontées les personnes handicapées dans leur vie quotidienne. Les chiffres mis en avant par le rapport étaient basés sur des statistiques produites en amont par l'Etat, ainsi les décideurs politiques ne pouvaient pas nier les situations discriminantes vécues par les citoyens handicapés. En réponse à ce rapport, le Disability Discrimination Act fut adopté en 1995 (Oliver, 2016), remplacé en 2010 par le Equality Act 2010. L'histoire des mouvements sociaux en faveur des droits des personnes handicapées a marqué la ville de Londres, qui accueille encore aujourd'hui de nombreuses organisations militantes comme Inclusion London. L'équipe mayorale elle-même a pleinement intégré le cadrage du handicap demandé par les activistes, c'est-à-dire le modèle social, allant plus loin que la définition du handicap donnée par le Equality Act 2010. Cependant, si le discours de la Ville se veut inclusif, les actions mises en place ne se détachent pas des politiques nationales : le gouvernement local est plus un relai des programmes d'aides aux personnes handicapées plutôt qu'une force de proposition. En parallèle, les organisations de personnes handicapées jouent un rôle extrêmement important de par les initiatives qu'elles mettent en place afin d'accroître l'accès aux ressources économiques et sociales pour les Londoniens handicapés. Pour finir, la stratégie de résilience de Londres est globalement très complète, mais le volet inclusion n'y est que peu abordé. Les actions nationales et celles des organisations de personnes handicapées locales sont donc contrastées par le manque d'engagement frontal de la ville avec les questions du handicap dans le cadre de la résilience urbaine.

	Initiatives	Exemples
Avant la crise	<ul style="list-style-type: none"> • Programmes nationaux pour favoriser l'accès aux ressources économiques (allocations, aide à l'emploi, aide au logement...). • Politiques basées sur la conception universelle pour augmenter l'accessibilité depuis les Jeux Olympiques de 2012. • Recommandations pour préparer la population aux crises, mais pas de prise en compte spécifique des personnes handicapées. 	<i>Personal Independence Payment, Access To Work, Care and support specialized housing, Inclusion London, London Prepared....</i>
Pendant la crise	Nombreux plans d'urgence en cas de crise, mais aucune indication sur les populations handicapées, sauf pour les modes de transport.	<i>London Mass Evacuation Framework, London Mass Shelter Framework, London Mass Casualty Framework, London Emergency Services, Liaison Panel Manual...</i>
Après la crise	Un plan très complet sur les mesures à mettre en oeuvre durant la période d'après crise, mais aucune mention aux personnes handicapées.	<i>London Recovery Management Protocol...</i>

RÉSULTATS

Les trois études de cas sur San Francisco, Londres et Tokyo sont révélatrices de la difficulté pour les gouvernements locaux d'adopter une ligne politique consistante concernant l'inclusion des citoyens et citoyennes handicapés. Bien que des efforts soient menés dans chacune des villes, la démedicalisation du terme "handicap" n'est complète qu'à San Francisco, où les besoins médicaux que peuvent nécessiter certaines personnes en situation de handicap ne sont pas associés au handicap lui-même. En comparaison, Tokyo continue de percevoir ses résidents handicapés comme des individus devant être pris en charge par l'institution médicale. La Ville de Londres, quant à elle, a adopté un discours directement inspiré du modèle social, mais l'absence de dispositif concernant les vulnérabilités potentielles des personnes en situation de handicap dans les politiques de résilience exprime un décalage entre théorie et mise en pratique. A partir de ces trois villes aux cadres juridiques et culturels différents, plusieurs conclusions peuvent être tirées afin d'expliquer le degré d'inclusion des personnes handicapées dans les stratégies de résilience urbaine :

- La concordance entre le cadre juridique et les principes du modèle social est le premier indicateur d'inclusion des citoyennes et citoyens handicapés dans les politiques urbaines en général. De fait, puisque le cadre juridique relève la plupart du temps des choix de gouvernance à l'échelle nationale, l'attention ne doit pas être uniquement portée sur les gouvernements locaux. Par exemple, la Ville de Tokyo a créé un plan pour favoriser l'inclusion des personnes handicapées au sein de la communauté à cause de la récente révision de la législation nationale sur les droits des personnes handicapées, obligeant les gouvernements locaux à adopter des politiques inclusives. Par conséquent, le premier pilier pour assurer l'inclusion des personnes handicapées dans les questions urbaines sera un solide cadre juridique suivant les revendications principales du modèle social (accès complet à la

citoyenneté, vie autonome, démedicalisation, vie communautaire ...), ce qui dépend le plus souvent de la gouvernance au niveau étatique et supra-étatique.

- En outre, les modifications du cadre juridique afin d'y intégrer les principes du modèle social du handicap sont les résultats de l'activisme des personnes handicapées et des pressions internationales. Les trois villes étudiées ont dû s'adapter à des changements législatifs au niveau national, découlant directement d'actions d'organisations de personnes handicapées protestant leur statut de sous-citoyens. Les organisations de personnes handicapées jouent un rôle crucial pour mettre sur l'agenda politique les problématiques liées au handicap. Elles possèdent également une expertise précieuse sur les réalités hétérogènes des citoyens handicapés et sur leurs potentielles vulnérabilités. Ainsi, créer une stratégie de résilience urbaine inclusive n'est possible qu'avec la participation des organisations de personnes handicapées lors du processus décisionnel et de la mise en oeuvre.
- Cependant, malgré l'importance des actions venant d'autres acteurs tels que les gouvernements nationaux, les organisations de personnes handicapées et les instances internationales comme l'ONU, les gouvernements locaux gardent une marge de manoeuvre cruciale pour favoriser l'inclusion des citoyennes et citoyens handicapés. En instituant un organe chargé de contrôler l'inclusion effective des personnes handicapées dans les politiques publiques, un gouvernement local peut concrètement assurer la concordance de ses politiques avec le modèle social du handicap. Par exemple, San Francisco a créé en 1998 le *Mayor's Office on Disability*, dont la mission est de superviser le respect de l'*Americans with Disabilities Act* par les politiques locales. En conséquence, il s'agit de la seule ville étudiée qui a élaboré une stratégie de résilience complète respectant le cadre inclusif C-MIST. Inclure les questions de handicap dans la ligne politique de la ville est le meilleur moyen de garantir l'inclusion effective des personnes handicapées dans les stratégies de résilience.
- Enfin, les événements déclencheurs peuvent être utiles pour favoriser l'inclusion des personnes handicapées. Par exemple, Londres et Tokyo ont commencé à améliorer l'accessibilité de leur ville respective grâce aux Jeux Olympiques. Cependant, les événements déclencheurs ne remplacent pas un engagement politique à long terme. Ceci est d'autant plus vrai que la résilience nécessite une perspective long-termiste et un processus d'apprentissage constant. San Francisco est la seule ville sur les trois qui n'a pas accueilli un événement majeur motivant des politiques d'accessibilité. Pourtant, en affichant une politique d'inclusion basée sur les recommandations des organisations de personnes handicapées, San Francisco a réussi à produire une stratégie de résilience qui garantisse à la fois la dignité et la sécurité des citoyens handicapés, accroissant leur capacité de résilience et leur inclusion dans le fonctionnement ordinaire de la cité.

CONCLUSION

Nos résultats mettent en avant que des efforts ont été menés au niveau de la politique générale grâce à l'adoption de la Convention relative aux droits des personnes handicapées de l'ONU, les autorités locales doivent maintenant traduire les politiques d'inclusion en action.

De fait, l'objectif est d'aboutir à trois niveaux convergents de pratiques de la résilience inclusives.

1. Le protocole d'inclusion au niveau politique à destination des élus (la stratégie globale de la résilience urbaine inclusive).

Les élus locaux sont les dépositaires de la stratégie de la résilience globale. Bâtie sur une vision transversale et solidaire, cette approche détermine le choix de société que souhaitent les habitants dans leur diversité. Ainsi, les organisations professionnelles « administration, entreprises, collectifs socio », déclineront la stratégie de résilience en action sur le terrain.

2. Le protocole à l'usage des professionnels de terrain (le développement d'un schéma directeur des compétences de la résilience urbaine inclusive).

Sur le modèle de l'agenda-22 (22 recommandations de l'ONU pour l'inclusion des personnes handicapées), les professionnels de terrain recenseront les compétences afin de créer un contenu universel basé sur les critères de l'inclusion de toute la population.

3. Le protocole à l'usage des personnes handicapées et des personnes âgées. En orientant le développement des « smart cities » vers le design universel, les personnes handicapées et les personnes âgées auront des moyens plus importants à disposition en cas de crises.

Les ressources des « bigo data » intégrées aux applications de « smart city » devraient être accessibles à travers des interfaces spécialisées. À cet effet, il est important de favoriser les adaptations issues des concepts de design universel. C'est le seul moyen qui permet l'accès aux évolutions technologiques en temps réel.

RÉFÉRENCES

Barnes, C. (2011). Understanding disability and the importance of design for all. *Journal of Accessibility and Design for All*, vol.1, n°1, 55-80.

Blanck, P. (1995). *Disaster Mitigation for Persons with Disabilities: Fostering a New Dialogue*. The Annenberg Washington Program.

Buhaug, H. & Urdal, H. (2013). An urbanization bomb? Population growth and social disorder in cities. *Glob. Environ. Chang.*, 23, 1–10.

Caragliu, A., Del Bo, C. & Nijkamp, P. (2011). Smart Cities in Europe. *Journal of Urban Technology*, vol.18, n°2, 65-82.

Christensen, K. M., Blair, M. E. & Holt, J. M. (2007). The built environment, evacuations, and individuals with disabilities: A guiding framework for disaster policy and preparation. *Journal of Disability Policy Studies*, vol. 17, n°4, 249-254.

Diderot, D. (1749). Lettre sur les aveugles.

Girardet H. (1996). *The Gaia Atlas of Cities: New direction for sustainable urban living*. Londres : Gaia Books Limited.

Global Facility for Disaster Reduction and Recovery, (2015). *Elders leading the way to resilience*. <https://www.gfdrr.org/sites/default/files/publication/Elders-Leading-the-Way-to-Resilience.pdf>

Hayashi, R. & Okuhira, M. (2001). The Disability Rights Movement in Japan: Past, present and future, *Disability & Society*, vol.16, n°6, 855-869,

Hemingway, L. & Priestley, M. (2006). Natural hazards, human vulnerability and disabling societies: a disaster for disabled people? *Review of Disability Studies*, vol.2, n°3, 57-67.

Kailes, J. I. & Enders, A. (2007). Moving beyond “Special needs”: A function-based framework for emergency management and planning. *Journal of Disability Policy Studies*, vol.17, n°4, 230-237.

Klein, B., Koenig, R. & Schmitt, G. (2016). Managing Urban Resilience. *Informatik-Spektrum*, vol.40, n°1, 35-45.

Laboratoire de la Mobilité Inclusive (2014). *Mobilité des Seniors en France Constats Perspectives et Recommandations*, Paris. <https://www-edc.eng.cam.ac.uk/downloads/insightsbook.pdf>

Leeson, G. (2018). The Growth, Ageing and Urbanisation of our World. *Journal Of Population Ageing*, vol.11, n°2, 107-115.

Longmore, P. (2003). *Why I burned my book and other essays on disability*. Philadelphia: Temple University Press.

Mace, R., Hardie, G. & Place, J. (1991). *Accessible Environments: Toward Universal Design*. Center for Accessible Housing North Carolina State University.

Martin, S. (2015). A framework to understand the relationship between social factors that reduce resilience in cities: Application to the City of Boston. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 12, 53-80.

Mieczakowski, A., & Clarkson, J. (2012). *Ageing, adaption and accessibility: Time for the inclusive revolution!*. Cambridge: Anna Mieczakowski and John Clarkson. Récupéré depuis <http://www-edc.eng.cam.ac.uk/downloads/insightsbook.pdf>

Nam, T. & Pardo., T. A. (2011). Conceptualizing Smart City with Dimensions of Technology, People, and Institutions. In *Proceedings of the 12th Annual Digital Government Research Conference*, College Park, Maryland, June 12-15.

Oliver, M. (2006). *The politics of disablement*. Charlesbourg, Québec: Braille Jymico Inc.

Oliver, M. (2016). Rewriting history: The case of the disability discrimination act 1995. *Disability & Society*, vol.31, n°7, 966-968.

OECD (2015) Ageing in Cities. <http://www.oecd.org/cfe/regional-policy/policy-brief-ageing-in-cities.pdf>

Osamu, N. (2013). Challenges of the harmonization and ratification of convention on the rights of persons with disabilities by japan. *Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities*, vol.10, n°2, 93-95.

Pfeiffer, D. (1993). Overview of the Disability Movement: History, Legislative Record, and Political Implications. *Policy Studies Journal*, vol.21, n°4, 724-734.

Phibbs, S., Good, G., Severinsen, C., Woodbury, E. & Williamson, K. (2015). Emergency preparedness and perceptions of vulnerability among disabled people following the christchurch earthquakes. *Australasian Journal of Disaster and Trauma Studies*, 19, 37-46.

Shakespeare, T. (1993). Disabled people's self-organisation: a new social movement?. *Disability, Handicap & Society*, vol.8, n°3, 249-264.

Shakespeare, T. (2015). The Social Model of Disability. In Lennard J. Davis (Ed.), *The Disability Studies Reader Routledge* (214-221). New-York, Etats-Unis; Londres, Royaume-Uni : Routledge.

Twigg, J. (2013). Attitude before method: Disability in vulnerability and capacity assessment. *Disasters*, vol.38, n°3, 465-482.

Union of the Physically Impaired Against Segregation (1974/5). Policy Statement, available at <http://www.leeds.ac.uk/disability-studies/archiveuk/archframe.htm>; accessed September 06, 2019.

Winter, A. (2003). The Development of the Disability Rights Movement as a Social Problem Solver. *Disability Studies Quarterly*, vol. 23, n°1, 33-61.

Wisner, B. (2002). Disability and Disaster: Victimhood and Agency in Earthquake Risk Reduction. Northumbria University.

¹ Rapport Mondial sur le Handicap, Organisation Mondiale de la Santé et Banque Mondiale (2011). p. 28. http://www.who.int/disabilities/world_report/2011/en/index.html ou Rapport Mondial sur le Handicap (version française) - http://whqlibdoc.who.int/publications/2012/9789240688193_fre_full.pdf

² Cf. Art. 11 de la CDPH.

Auteurs

Bachir KERROUMI

PH.D chargé de recherche à l'EIVP, « école des ingénieurs de la ville de Paris »
Sciences de gestion, spécialité prospective.

Narcis HERACLIDE

Doctorant université de Poitier
Sciences de gestion, spécialité prospective.

Citer cet article

Kerroumi, B., Heraclide, N. (2019). La résilience urbaine inclusive. *Revue COSSI*, n°7-2019 [en ligne].

Comment la digitalisation du don participatif vient transformer durablement la recomposition d'écosystèmes locaux ?

Thibault Cuénoud

Résumé : La recomposition des écosystèmes locaux de la Nouvelle-Aquitaine (fusion récente des ex-régions d'Aquitaine, du Limousin et du Poitou-Charentes) a conduit les parties-prenantes à se réinventer. La région s'inscrit dans la nécessité d'obtenir une taille économique critique dans un environnement mondialisé. Paradoxalement, elle prend aussi le risque de perdre en proximité pour transformer durablement ses écosystèmes locaux (au sens de Tansley, 1933 ; Moore, 1993 ; et plus récemment Koenig, 2012). L'une des solutions transformatives a été de digitaliser l'acte de don dans l'optique de pérenniser les encastresments locaux d'acteurs socio-économiques. Les travaux fondateurs de Mauss (1924), confortés par Godbout (2004) et Caillé (2004), nous permettent d'aborder le rôle socio-économique dans l'acte de don. Ainsi, la numérisation des relations entre des donateurs et des organisations pourraient tendre à une perte de proximité socio-économiques : de nombreux travaux ont démontré ce risque (par exemple : Degryse, 2016 et Delahaye, 2019). Pourtant, la constitution d'une plateforme de crowdfunding digitalisée et régionalisée en Nouvelle-Aquitaine a fait émerger des communautés de citoyens (à ce jour, 70% des citoyens-donateurs de cette plateforme habitent à moins de 70 kilomètres des porteurs de projets financés). La digitalisation se fait au service d'un territoire et non l'inverse. Cette relation digitalisée peut-elle paradoxalement transformer durablement la recomposition d'écosystèmes locaux en Nouvelle-Aquitaine ?

Mots-clés : durabilité, finance participative (crowdfunding), territoire, digitalisation, don

Abstract : The recent restructuring of local ecosystems in the Nouvelle-Aquitaine region (recent merger of the former regions of Aquitaine, Limousin and Poitou-Charentes) has led stakeholders to reinvent themselves. The region is part of the need to achieve a critical economic size in a globalized environment. Paradoxically, it also takes the risk of losing proximity to sustainably transform its local ecosystems (in the sense of Tansley, 1933; Moore, 1993; and more recently Koenig, 2012). One of the transformative solutions has been to digitize the act of donation in order to perpetuate the local embedding of socio-economic actors. The founding works of Mauss (1924), supported by Godbout (2004) and Caillé (2004), allow us to approach the socio-economic role in the act of giving. Thus, the digitalisation of relations between donors and organizations could tend to a loss of socio-economic proximity: numerous studies have demonstrated this risk (for example: Degryse, 2016 and Delahaye, 2019). However, the creation of a digital and regionalized crowdfunding platform in Nouvelle Aquitaine has brought up communities of citizens (to date, 70% of citizen-donors of this platform live within 70 kilometers of the holders of funded projects). Digitalisation is done to the benefit of a territory and not vice versa. Can this digitalised relationship paradoxically transform the recomposition of local ecosystems in Nouvelle Aquitaine over the long term ?

Keywords : durability, crowdfunding, territory, digitizing, donation

INTRODUCTION

La finance participative (crowdfunding en anglais) permet d'associer via l'acte de don les citoyens dans le financement de projets à forte plus-value sociétale. La relation entre un donateur et un bénéficiaire repose sur la construction d'un lien social. Les travaux historiques de Mauss (1924, 1950 et 1967) confortent cette approche sociologique et durable dans l'acte du don. Les mutations actuelles dans les modalités d'attribution de dons, principalement par la digitalisation des échanges, questionnent

quant à leur rôle au sein de l'encastrement social et territorial des organisations. Nous nous inscrivons ici dans la constitution d'encastremements au sens des écosystèmes de Tansley (1933), Moore (1993) et plus récemment Koenig (2012). Koenig a pu définir quatre typologies d'écosystèmes d'acteurs (systèmes d'offre, communautés de destin, plates-formes et communautés foisonnantes) à travers le croisement entre le « *contrôle sur les ressources clés* » et le « *type d'interdépendance* » (Koenig, 2012, p. 215). Ainsi, le renouveau dans l'acte de don, via la digitalisation des échanges, peut-il conforter la durabilité territoriale de projets à forte valeur sociétale ? Le don apparaît comme une des composantes de l'encastrement social territorialisé. La nouvelle façon de faire des dons permettent de les rendre transparents et simples pour les citoyens. Ceux-ci cherchent surtout à connaître le bénéficiaire final, pour parallèlement s'y impliquer sous différentes formes : citoyens-donateurs, citoyens-consommateurs, citoyens-accompagnateurs... Finalement, cette implication plus directe du don, via un processus de digitalisation, questionne paradoxalement les perspectives durables d'appropriation des écosystèmes d'acteurs qui composent un territoire en recomposition.

Une mobilisation autour d'un don participatif ne repose pas sur les mêmes préceptes que le don classique. Celui-ci repose davantage sur une reconnaissance plus altruiste au sens de l'immatériel (recherche d'une transparence, d'une visibilité et d'une réciprocité dans l'acte de don directement auprès du bénéficiaire et non plus via des intermédiaires). Pour autant, pouvons-nous y détecter une modification de l'encastrement social entre donateurs et bénéficiaires participatifs ? Quels peuvent être les impacts durables dans des écosystèmes territoriaux vis-à-vis d'implications citoyennes participatives ? La numérisation des relations entre des donateurs et des organisations pourrait tendre à une perte de proximité socio-économique : de nombreux travaux ont démontré ce risque (par exemple : Degryse, 2016 et Delahaye, 2019). L'objet de cet article est de mieux comprendre le champ des possibles vis-à-vis d'un encastrement social renouvelé dans les territoires par la digitalisation qu'apporte la finance participative. Les travaux théoriques portant sur le don permettront de mieux appuyer la démarche opérationnelle de la plateforme de financement participatif de don contre don www.jadopteunprojet.com. Celle-ci est ancrée en Nouvelle-Aquitaine, région qui est le fruit en 2016 des ex-régions Aquitaine, Limousin et Poitou-Charentes, et « appuyée » par une multitude d'acteurs des écosystèmes entrepreneuriaux régionaux.

Comment, via une stratégie de renforcement, voire de recomposition de l'encastrement social, la digitalisation dans l'acte de don peut-elle être l'un des éléments structurants d'écosystèmes locaux ? C'est bien l'apport théorique du don contre don dans la relation d'encastrement social (Mauss, 1924) qui permettra de mieux appréhender l'impact sociétal d'un nouvel outil financier digitalisé. Finalement, à travers l'exemple de cette plateforme participative, est-il possible d'utiliser des outils digitalisés pour renforcer un ancrage territorial durable ? Paradoxalement, le digital viendrait-il conforter le local ? Et si cela est possible, dans quelles conditions la durabilité et la transformation de ces organisations à forte plus-value sociétale peuvent-elles s'exercer ?

Une première partie apportera le cadrage théorique du don, à travers l'approche de Mauss (1924) dans son ouvrage de référence « *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques.* » Une deuxième partie cherchera à interpeller le terrain via la description de la démarche d'encastrement social de la plateforme participative de don contre don www.jadopteunprojet.com. Nous serons ensuite plus à même de mieux déceler les dynamiques relationnelles digitalisées dans l'acte de don participatif, au service d'une transformation durable dans la recomposition d'écosystèmes locaux.

L'ENCASTREMENT SOCIAL PAR LE DON, QUELS ENJEUX POUR DES OUTILS DIGITALISÉS?

Quelle définition pour quelle raison d'être, le don comme lien social

Cette thématique a été sujette à débat, notamment avec l'avenant du tout marchand et du tout économique. Comment expliquer/contextualiser cet acte qui ne répond pas à des critères de rentabilité ? Les travaux de Mauss dans le domaine sont venus clarifier la notion de don dans nos économies contemporaines. « *Quelle meilleure arme trouver, pour critiquer l'axiomatique de l'intérêt, que la démonstration par Mauss de ce qu'à l'origine, à la racine de ce qu'il est permis d'appeler la société première, on ne trouve pas le contrat ou l'échange, autrement dit le donnant-donnant, le troc,*

intérêt contre intérêt, mais le don, ou plus précisément, la triple obligation de donner, recevoir et rendre ? » (Caillé, 2005). La revue de la littérature dans le domaine reprend majoritairement les apports de Mauss (1924). Les principaux enseignements de ses travaux sont les suivants : le don apparaît obligatoire puisqu'il est difficile de le refuser ; le don tend à donner en retour ; le don est ancré dans une démarche sociologique forte. Pourtant, peu de travaux empiriques ont démontré ce lien sociologique dans l'acte de don entre parties-prenantes (Alain, Philippe, de Hasque et al., 2018).

Ce postulat théorique part donc de l'idée que l'acte de don n'est pas anodin puisqu'il induit des relations sociologiques entre le donateur, le bénéficiaire et les parties prenantes au sens large (à l'origine de l'encastrement social du donateur et du bénéficiaire à notre sens). « *L'originalité des travaux de Mauss est de ne pas vouloir séparer les biens et les rites qui sont l'objet de l'échange du sens et des symboles qui leur sont attachés. En utilisant le concept de « phénomène social total », Mauss propose de voir l'échange comme un « tout »* » (Barel et Frémeaux, 2008). Ici, nous cherchons à comprendre les nouveaux enjeux/liens induits par des outils financiers digitalisés quant à la redéfinition des relations entre citoyens et organisations dans des processus de recomposition d'écosystèmes territoriaux. Nous nous inscrivons dans une vision sociologique du rôle du don en émettant des relations d'interdépendances potentielles (Zenou, Batifoulier et Cordonnier, 1992). A ce titre, nous proposons de reprendre l'approche de Godbout (2004) : « *donner, c'est une forme de circulation des choses, une forme de transfert qui libère les partenaires de l'obligation contractuelle de céder quelque chose contre autre chose. Et, inversement, on définirait le contrat comme le fait de priver l'autre de la liberté de donner* ».

Nous supposons des liens renouvelés entre le citoyen-donateur et l'organisation-bénéficiaire au service d'un territoire de vie partagé que viendra conforter un outil financier digitalisé. La notion de don ne peut être totalement amendée. « *Le don gratuit ne peut être appréhendé qu'à travers l'acception existentielle du don, développée par Godbout (1992) et, plus récemment, par Dumond (2000). Dans L'Esprit du don (1992), Caillé et Godbout montrent que le don est porteur de sens parce qu'il témoigne, tout à la fois, du refus du rapport instrumental à autrui, de la joie de donner et de la portée affective des échanges sociaux* » (Barel et Frémeaux, 2008). Mais des enjeux sociologiques nouveaux tendent à y apparaître, laissant entrevoir des évolutions même partielles de l'encastrement social.

Par exemple, le don participatif (avec la finance participative) fédère des profils de citoyens-donateurs nouveaux et jeunes (entre 25 et 35 ans). Le don plus « *classique* » avait pour habitude de toucher des citoyens-donateurs plus âgés aux revenus plus élevés (les possibilités de défiscaliser auprès d'associations reconnues d'utilité publique et d'intérêt général venant renforcer les montants de dons effectués). Cette nouvelle forme de don qu'offre la finance participative, via l'interaction numérique, questionne l'encastrement social de ces citoyens-donateurs dans les territoires : facilite-t-elle les interactions dans les territoires et si oui, sous quelles formes et vers quelles finalités ? « *Il ne fait pourtant nul doute pour nous que ce qui confère à la pensée de M. Mauss toute sa force et sa fécondité tient aux liens étroits qu'il établit, sans assez le dire et s'en expliquer, entre la figure du don, la thématique du symbolisme et son concept de fait ou de phénomène social total* » (Caillé, 2004). L'encastrement social est-il en recomposition via ces plateformes numériques ? Et si oui, comment les dynamiques socio-économiques des territoires peuvent-elles en bénéficier ?

D'un côté, le don avec contrepartie sur les plateformes (on parle ici de don contre don) conduit le donateur à ne pas être si désintéressé dans son acte. D'un autre, l'effet coup de cœur des projets et la nature symbolique de la contrepartie obtenue (dédicace, invitation à l'avant-première d'un événement, objet collector...) confortent à notre sens un renouveau du lien social entre donateur et bénéficiaire. C'est bien l'outil numérique, en tant que plateforme de financement participatif, qui devient facilitateur dans cette relation d'encastrement social souhaitée. A nouveau, Mauss questionne cette approche en parlant de « *fait social* ». « *L'accent, au lieu d'être mis sur le don pur opposé à la réalité de l'obligation de rendre, se centre sur ce mélange d'obligation et de liberté. C'est ce que montrent les formules suivantes qu'il utilise pour décrire le don : « sous forme désintéressée et obligatoire en même temps » (p. 194) ; « obligation et liberté mêlées » (p. 258) ; « sortir de soi, donner, librement et obligatoirement » (p. 265). Ce déplacement est fondamental parce qu'il constitue le don comme fait social* » (Godbout, 2004).

Ces nouvelles formes de dons impliquent potentiellement de nouvelles relations sociales auprès des organisations qui s'inscrivent dans une certaine forme de redevabilité auprès des citoyens-donateurs. Cette redevabilité est souvent illustrée par des mécanismes différents de communication (l'utilisation d'une plateforme de finance participative, amplifiée par la diffusion des réseaux sociaux, apportera un effet qualifié de « viral »), des stratégies renouvelées de sollicitation (mailing, vidéo de présentation, constitution d'une communauté...) ainsi que des attentes différenciées (notamment dans la contrepartie « coup de cœur » demandée). A nouveau, on pose la question de la relation sociale et donc de l'identité sociale induite comme le propose Mauss. « Cette réflexion sur le mélange obligation-liberté va conduire Mauss à une idée forte de l'« Essai », celle du don comme expression de l'identité sociale. Comment expliquer la force qui porte à rendre quand on a reçu ? Telle est la question que s'est posée Mauss à propos du don. Et il a répondu en passant par la notion indigène de hau, telle que présentée par un sage maori, et qu'il a interprétée comme signifiant un transfert d'identité : « Même abandonnée par le donateur, [la chose reçue] est encore quelque chose de lui » (p. 159) ; « [...] présenter quelque chose à quelqu'un, c'est présenter quelque chose de soi » (p. 161) » (Godbout, 2004). Le tableau 1 reprend les liens entre l'acte de don et la relation sociale qu'il induit dans la construction d'une « identité sociale » souhaitée ou recherchée : la reconnaissance, la convivialité ordinaire, l'engagement ou le don de soi, l'entraide, l'écoute et la confiance. Même si ce tableau est le fruit d'une réflexion sur le don dans le travail (Dumond, 2007), il permet d'esquisser la relation d'encastrement social attendue entre parties-prenantes qu'il conviendra de contextualiser, dans la mesure du possible, dans une relation territorialisée.

Tableau 1 : Les actes de don existentiel dans le travail

Les actes de don	Ce qui est donné (transmis ou dépensé)	Ce qui est symbolisé	Le lien formé
La reconnaissance	Un titre, un insigne, des présents, qui signifient la gratitude et l'adresse personnelle de la reconnaissance.	L'acceptation de l'autre dans une communauté et une place dans celle-ci.	Elle crée une communauté d'individus autour des faits reconnus et des valeurs qui ont suscité la reconnaissance.
La convivialité	Des biens (un café...) et des gestes (poignées de main, signes...) qui circulent.	Une attitude d'acceptation de l'autre, d'ouverture.	Ces gestes de convivialité, s'ils ne sont pas perçus comme hypocrites ou dues, contribuent à la formation des collectifs.
L'engagement ou le don de soi	Une part de soi, sous forme de paroles, d'énergie, d'efforts, de conviction affirmées, de créativité.	L'importance du travailleur dans le processus de travail, sa nécessité, sa singularité.	Il forme un lien personnalisé avec l'objet de l'activité de travail et, parfois, avec une cause.
L'entraide	Des informations, du temps, de l'énergie, nécessaires à la réalisation du travail.	L'amitié.	Elle marque la solidarité à l'intérieur d'une équipe.
L'écoute	Du temps, de l'attention, de l'empathie.	L'affirmation de l'autre en tant qu'être singulier.	Elle peut initier une relation construite sur l'empathie.
La confiance	Un droit d'agir avec un contrôle relâché, voire supprimé.	La capacité à agir de manière autonome et responsable.	Les liens de confiance.

Source : Dumond, 2007.

De nombreuses plateformes proposent à leur communauté d'interagir collectivement auprès des porteurs de projets afin de créer une dynamique participative, dans le financement, mais aussi dans la mise en œuvre du projet lui-même. La place du citoyen-donateur se trouve ainsi renouvelée. Celui-ci peut s'exprimer pour influencer les projets proposés sur la plateforme de finance participative. « *Il y a, dans le don, de la spontanéité, quelque chose qui se décide spontanément, en-dehors de tout calcul et de toute réflexivité* » (Caillé, 2001). Mais quelle est alors la relation entre le donateur et le bénéficiaire dans la nature du lien créé sur le projet financé ? Le tableau 1 parle de liens formés entre donateur et bénéficiaire avec la constitution d'une communauté, de gestes de convivialités, de liens personnalisés, de marques de solidarité, d'empathie et de confiance. Des travaux ont mis en évidence ces dynamiques de personnalisation de la relation. « *On a aussi relevé la tendance à la personnalisation du don dans la philanthropie, comme le met en évidence Silber : « [Dans la philanthropie], loin d'être séparée du don, l'identité du donneur y conserve son empreinte et demeure attachée au don* » (Silber, 1999, p. 143), dans Godbout (2004). Quelles sont les attentes des donateurs et comment les organisations bénéficiaires y répondent-elles ? L'action de don s'inscrit dans une démarche philanthropique au service d'un encastrement social renforcé dans les territoires (nous en faisons le postulat ici). Cet acte de don, entre « *fait social* » et « *identité sociale* », peut-il s'inscrire dans un encastrement où le territoire fait sens et donc lien entre le citoyen-donateur et l'organisation-bénéficiaire ?

Quels enjeux induits du don/contre don : une tentative de duplication par les acteurs de la finance participative

La partie précédente a défini le don comme « *fait social* », expression de son identité, sous une forme renouvelée par l'émergence d'une finance qualifiée de participative dans les territoires. Nous l'avons même qualifié de « *don participatif* ». Une relation sociale est inhérente à ces dynamiques de don mais celle-ci se doit d'être spécifiée au regard du renouvellement des caractéristiques des donateurs (profil jeune, projet avec contrepartie, coup de cœur, influence assumée de la communauté de donateurs sur les projets proposés...) et des bénéficiaires (majoritairement des entreprises sous statut capitalistique) qui n'avaient pas pour habitude de bénéficier de financements citoyens. La spécificité des plateformes participatives est de faciliter l'acte de don, entre citoyens-donateurs et organisations-bénéficiaires, tout en offrant la possibilité d'offrir une contrepartie symbolique (valorisation du donateur, invitation à une soirée VIP, participation à l'activité de l'entrepreneur...). Les plateformes participatives décrivent cette forme de don avec contrepartie de « *don contre don* ». Ainsi, nous cherchons à définir les modalités d'encastrement social territorialisé dans une démarche de don contre don renouvelé via des plateformes de financement participatif. « *La littérature portant sur la logique du don/contre don apporte un élément de réponse : le don serait perçu comme une affirmation de pouvoir (Rucker, 1991) ou d'individualité (Schwartz, 1967). Aussi, le bénéficiaire du don qui résisterait à la tentation de restituer un don de valeur similaire éprouverait-il un sentiment d'infériorité (Sherry, 1983) ou de dépendance (Moschetti, 1979). Afin d'échapper à ce sentiment, il doit réduire (voire supprimer) l'asymétrie de l'échange* » (Barel et Frémeaux, 2008).

Cette démarche nous permet *in fine* de questionner les enjeux du don participatif, démarche venant renforcer la notion du don contre don émise par Mauss auprès des organisations (Mauss, 1967 ; Derrida, 1992 ; Caillé, 1994 ; Durkheim, 1996 ; Cordonnier, 1997 ; Barel et Frémeaux, 2008), laquelle repose encore sur une théorie de l'échange. Mauss a travaillé sur la notion de don et de contre don induit à cet acte. Les travaux de Pihel (2008) nous permettent de préciser la signification de cet acte et comment il est partie-prenante d'un encastrement social entre le donateur et le bénéficiaire. « *L'originalité du don/contre-don (Mauss, 2003) est d'envisager la compréhension de l'engagement dans un échange établi dans le temps dans une optique encadrée et globale, c'est-à-dire qui considère l'individu tout entier investi dans l'espace d'échange, au carrefour d'interdépendances et d'influences de multiples ordres* » dans Pihel (2008). L'auteur ajoute : « *La théorie maussienne du don/contre-don n'est pas une théorie ordinaire de l'échange. Elle s'intéresse au fonctionnement des relations d'échange établies et ininterrompues dans le temps qui admettent, dans leur régulation, des déséquilibres et des décalages temporels entre ce qui est donné (le don) et ce qui rendu (le contredon) sans pour cela mettre en péril l'engagement des parties prenantes* » (Pihel, 2008).

Dans cette optique, nous nous questionnons sur le rôle du don des citoyens-contributeurs vis-à-vis des organisations-bénéficiaires dans des territoires de vie partagés. Ce travail souhaite mieux comprendre la spécificité du don et la contrepartie inhérente à cette action dans un contexte spécifique de territorialisation de l'échange (lien par et pour un écosystème d'acteurs territoriaux). La lecture d'un don vis-à-vis d'un échange est claire (Testard, 1997, 1998 et 2001). La lecture d'un don contre don, dans l'optique d'un écosystème local en transformation, est moins bien définie dans la revue de littérature. Koenig (2012) est venu clarifier les écosystèmes d'affaires, où il propose de nouvelles typologies afin d'éclairer la façon dont les acteurs s'accordent. « *Les écosystèmes d'affaires sont des agencements organisationnels qui ne tiennent ensemble qu'à condition que leurs membres s'accordent sur le développement d'un projet commun. [...] Les écosystèmes d'affaires ne constituent pas un phénomène radicalement nouveau. Même s'ils font l'objet d'une attention particulière depuis une quinzaine d'années, les processus de co-évolution et de coopération ne viennent pas non plus de faire leur apparition. En revanche, les évolutions culturelles et technologiques ont favorisé l'émergence et le développement des écosystèmes d'affaires. [...] Si l'évolution des schémas intellectuels a profité au développement de tous les types d'écosystèmes d'affaires, les progrès technologiques ont sans doute davantage profité aux écosystèmes d'affaires structurés autour d'interdépendances de type pool* » (Koenig, 2012). Le tableau 2 décrit les 4 formes proposées par cet auteur : systèmes d'offre, communautés de destin, plates-formes et communautés foisonnantes. La digitalisation du don participatif est l'un des éléments induits par les progrès technologiques. Le don participatif vient ici questionner la transformation durable d'écosystèmes locaux en recomposition.

Tableau 2. Typologie des écosystèmes d'affaires

Contrôle sur les ressources clés	Centralisé	Systèmes d'offre	Plates-formes
	Décentralisé	Communautés de destin	Communautés foisonnantes
		Réciproque	Pool

Source : Koenig, 2012.

La finance participative interpelle quant au renforcement, ou non, de cet effet contre-don. La contrepartie demandée sur les plateformes de crowdfunding témoigne d'une consolidation de la relation du don lors de l'après don (le donateur va attendre de recevoir sa contrepartie). Le citoyen s'impliquera d'autant plus dans le projet de l'organisation via la numérisation de l'outil. Les bénéficiaires d'un don financier seront aussi interpellés quant à l'intérêt réel d'un sentiment d'appartenance et donc du renforcement d'un encastrement social, via « *un fait* » donc « *un objet social* ». « *Parce que l'objet a toujours été au cœur des échanges humains, le don d'objets paraît mieux en mesure d'appréhender ce dilemme éventuel, entre sacrifice et égoïsme, entre spiritualité et matérialisme, que le don d'argent. L'objet, en effet, permet une expression de soi (Wallendorf et Arnold, 1988) ou une expression familiale (Curasi, Price et Arnould, 2004). Pour de nombreuses sociétés, l'échange rituel d'objets structure les liens entre familles et entre classes sociales (McKendrick, Brewer*

et Plum, 1982 ; Garabuau-Moussaoui et Desjeux, 2000 ; McCracken, 1988) » (Bergadaà, 2006). Le tableau 3 décrit les perspectives et les principes spécifiques de don d'objets avec les actions déclarées qui y sont sous-tendues. Il y a bien une symbolique de l'objet via la constitution de 5 catégories : 1/ L'objet se justifie comme aide à l'autre ; 2/ L'objet se charge de signification, a une « âme » ; 3/ L'objet donné répond à des considérations fonctionnelles ; 4/ Les objets matériels sont dangereux pour le spirituel ; 5/ Non décelable, car le spirituel voile la relation à l'objet. Difficile au regard de toutes ces symboliques dans l'acte de don contre don d'y préciser les relations socio-économiques qui y sont sous-tendues (plus spécifiquement dans les dynamiques inhérentes à l'encastrement social). « Ce qui accroît alors la conditionnalité des échanges : dans cette situation, chacun ne demeure dans une logique de don qu'à la condition que l'autre y participe, et ce qui favorise les comportements individualistes et égoïstes » (Dubar, 2015).

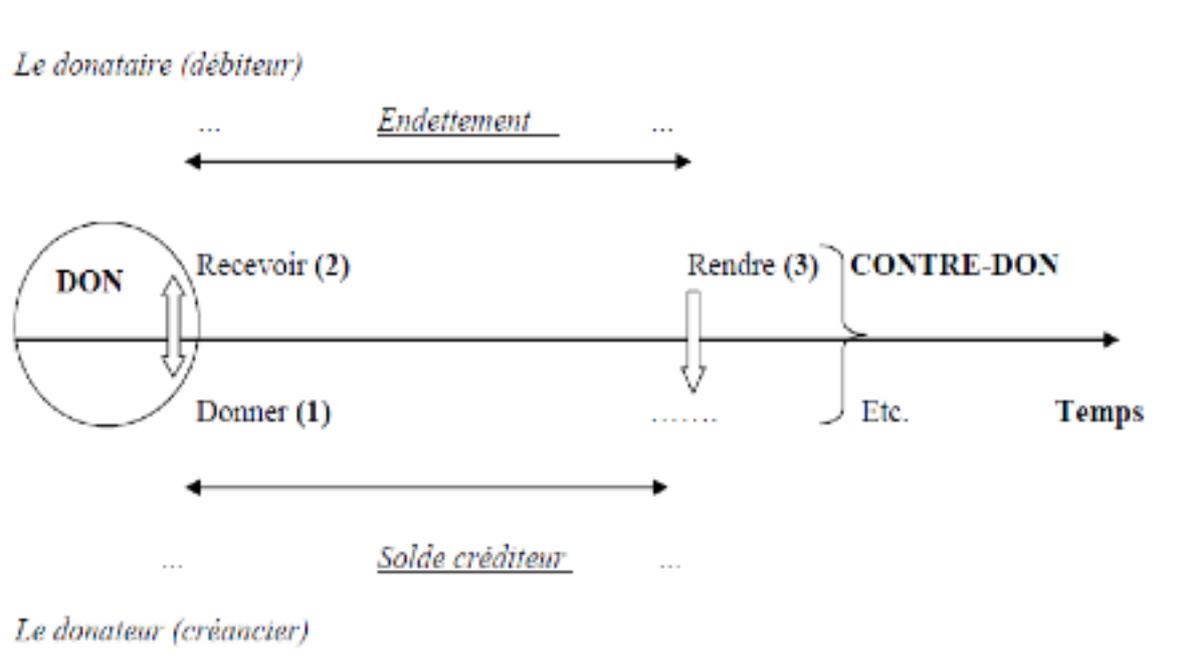
Tableau 3. Synthèse des perspectives et des principes spécifiques des donateurs

Profils donateurs	Les dimensions du don					
	Conscience immédiate du don d'objets			Action déclarée		
	Altérité	Symbolique de l'objet	Réciprocité	Raison évoquée	Ambivalence	Ambiguïté
Profil 1	La responsabilité envers l'autre déclenche le don	L'objet se justifie comme aide à l'autre	Souci de ne pas déclencher la réciprocité chez le bénéficiaire	Compenser l'arbitrage du destin	Apprécier d'être reconnu comme une personne méritante	Pas d'ambiguïté apparente
Profil 2	Le réseau de liens entre individus justifie les échanges	L'objet se charge de signification, a une « âme »	Le don induit une dynamique d'échange	Une générosité qui transcende les liens familiaux et s'étend aux hommes	Gêne de toute mise en scène et d'être vu comme généreux	Difficulté à refuser de donner à des œuvres caritatives
Profil 3	L'« autre » est quelqu'un de proche, famille ou amis	L'objet donné répond à des considérations fonctionnelles	La réciprocité s'inscrit dans la proximité d'un réseau de communication	Remplacer l'Etat déficient en matière d'aide aux personnes dans le besoin	Une forme d'ambivalence culturelle envers l'homme en général	Ambiguïté centrale vis-à-vis des tricheurs et des profiteurs
Profil 4	L'« autre » est reconnu, rencontré par le don	Les objets matériels sont dangereux pour le spirituel	Le don est une alternative à l'échange marchand	Une réponse à un simple principe personnalisé de responsabilité	Un certain égocentrisme	Ambiguïté de focus résolue par un choix ciblé d'œuvres
Profil 5	L'« autre » peut être n'importe qui	Non décelable, car le spirituel voile la relation à l'objet	La réciprocité est une simple relation humaine chaleureuse	Le bonheur quotidien pour chacun	Pas d'ambivalence apparente	Crainte d'une ambiguïté centrale

Source : Bergadaà, 2006.

L'ancrage territorial comme « *fait social* » et « *identité sociale* » peut-il être suffisant face à la transformation durable de l'encastrement social ? Les trois dimensions fondamentales émises par Mauss, à savoir donner, recevoir et rendre, se retrouvent ainsi renforcées dans le cadre de la finance participative via la numérisation de l'outil (facilité d'accès). Mais peut-il conforter une réappropriation citoyenne au sein d'écosystèmes locaux ? Nous cherchons donc à reprendre les travaux portant sur le don/ contre-don de Mauss (schéma 1) pour y esquisser un cadre théorique nécessaire au positionnement d'encastrement social dans les écosystèmes territoriaux. La théorie de l'échange, via le don contre don à des organisations par la finance participative, transforme-t-elle durablement cet encastrement social que nous qualifierons de territorialisé ?

Schéma 1. Le cycle triadique du potlatch : donner, recevoir, rendre



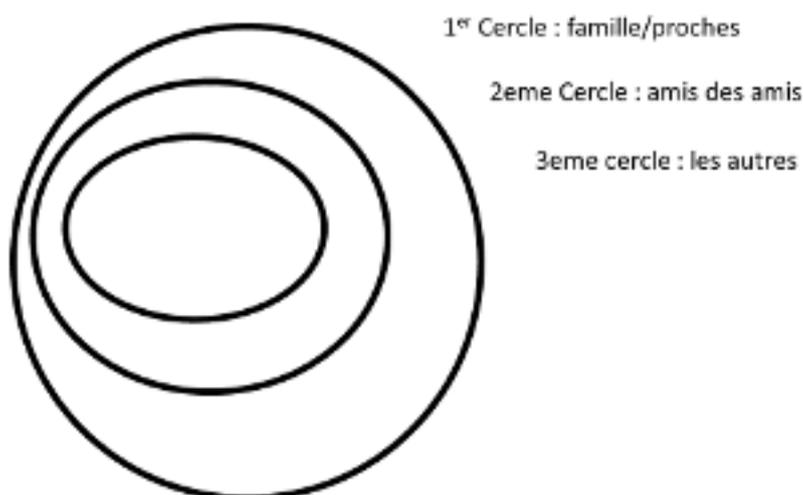
Source : Pihel, 2008.

D'après Mauss, le renouvellement de l'encastrement social passe par certains « *prérequis* » qui sont ainsi définis : « *L'entrée par le don oblige, pour comprendre ce qui se joue et s'échange dans une relation, à considérer les spécificités de l'espace investi par les acteurs. Comprendre une relation d'échange durable, ce qui s'y joue, la manière dont elle s'organise, la façon dont l'individu s'y trouve engagé, passe par une nécessaire analyse de la « conscience » (Mauss, 2003) du milieu d'encastrement, c'est-à-dire par une appréhension du « tout » qui inclut : les traditions, les valeurs, les règles, la culture, l'histoire, les symboles, les référents de l'action, mais également ce que nous appellerons « la chaîne des dons ».* Le concept de « chaîne des dons » que nous avançons renvoie au sens de l'échange, à ses objets, son organisation spatiale, temporelle, à ses enjeux pour les acteurs, à ce qui a été donné, reçu, aux dettes et créances éventuelles, à ce qui a été toléré, admis ou encore ce qui en a été exclu » (Pihel, 2008). Une plateforme de finance participative souhaitant s'engager pour contribuer à la reconfiguration d'un encastrement social peut-elle le faire et si oui, comment ?

La théorie des 3 cercles de la finance participative (schéma 2) décrit des liens sociaux forts entre les citoyens-contributeurs et les organisations-bénéficiaires (Onnée et Renault, 2014 ; Onnée et Renault, 2013). Il y est question d'un premier cercle : les proches, d'un second cercle : les proches des proches et finalement d'un troisième et dernier cercle : le grand public. Cette théorie des 3 cercles, issue de l'expérimentation des principales plateformes participatives de don contre don, confirme l'importance

d'un lien social au moins pour les premiers et deuxièmes cercles (Cuénoud et Wolff, 2019 ; Renault, 2017 ; Renault et Boutigny, 2014). Il y a bien l'existence d'un encastrement social où le citoyen-donateur devient contributeur au regard des relations socioéconomiques qu'il peut avoir. « Pour Dubar (2000), ce processus de conversion identitaire de l'individu social et réflexif doit être analysé et compris à partir de l'articulation d'une double transaction : une transaction objective et une transaction subjective. La transaction objective représente un processus d'accommodation, de l'individu aux rôles et aux attentes que lui attribue l'espace d'interaction : l'institution, autrui. La transaction subjective renvoie au processus actif d'incorporation de l'identité visée depuis l'identité héritée et revendiquée par l'acteur depuis sa trajectoire et son parcours biographique » (Caillé, 2004). L'intérêt de questionner l'appartenance territoriale de ces mêmes citoyens-contributeurs peut-il conforter ces éléments d'encastrement social, entre « fait social » et « identité sociale » ?

Schéma 2. La théorie des 3 cercles dans la sollicitation de citoyens-contributeurs en finance participative don contre don



Source : Auteur.

Des contraintes méthodologiques fortes apparaissent déjà. La finance participative est un phénomène récent, orientant à une démarche exploratoire à minima (Calmé, Onnée et Zoukous, 2016). La littérature dans le domaine n'est pas explicite quant au cadrage à sélectionner. « La saisir, impose d'enquêter de façon profonde, fouillée et durable l'espace d'échange considéré comme Mauss l'a fait dans le cadre de ses enquêtes. Cependant, l'auteur ne livre pas dans ses écrits, de méthode pour opérationnaliser une telle grille de lecture. Le paradigme du don constitue un cadre théorique à forte valeur heuristique. Hormis le fait qu'il impose le recours à l'immersion prolongée et à l'ethnographie, il passe par une réflexion sur les éléments permettant d'infiltrer les éléments signifiants de la relation qui donne sens aux conduites et à l'engagement » (Pihel, 2008).

Nous prendrons en considération ces éléments de méthodologie, tout en cherchant à définir l'encastrement social que la finance participative induit par ce renouveau du don contre don, à savoir le don participatif. Les attentes des donateurs vis-à-vis des bénéficiaires interpellent alors la recomposition des écosystèmes locaux. Cette forme de transaction est à la fois contemporaine par la numérisation de l'échange mais aussi coutumière vis-à-vis des relations d'encastrement social qu'elle sous-tend. « Ainsi, la transaction marchande se distingue des transferts simples, sans contrepartie (la guerre, vol ou spoliation, et le don pur, dont le modèle est la donation religieuse) mais aussi des transferts doubles, mais non instantanés, connus sous le nom de « don et contre-don » ou « maussian

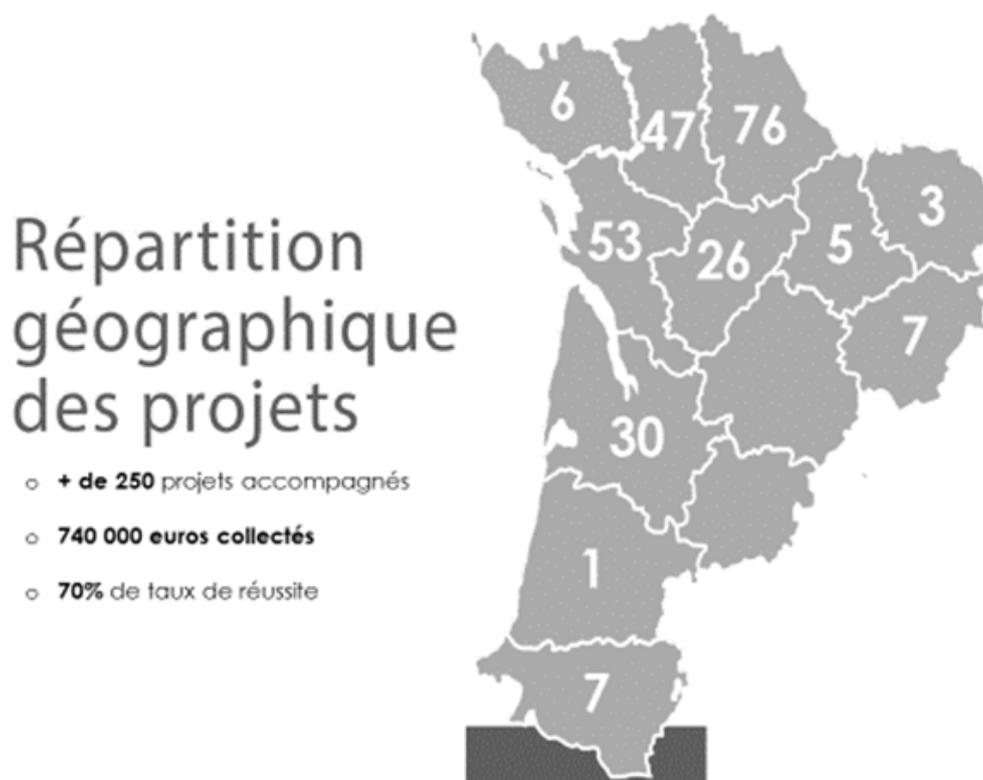
gift », qui consistent en un enchaînement d'interactions qui seul donne son sens à l'interaction ponctuelle » (Weber, 2000).

JADOPTÉUNPROJET.COM EN NOUVELLE-AQUITAINE : VERS LA RECHERCHE D'UN ENCASTREMENT SOCIAL TERRITORIAL AU SEIN D'ÉCOSYSTÈMES LOCAUX

Histoire de la plateforme participative de don contre don Jadopteunprojet.com

Jadopteunprojet.com est une plateforme de financement participatif de don contre don qui a émergé par un collectif d'acteurs picto-charentais de la finance solidaire (l'ADIE Aquitaine Poitou-Charentes, les CIGALES Poitou-Charentes, le Crédit Coopératif, la CRESS Poitou-Charentes, France Active Poitou-Charentes et l'URSCOP Poitou-Charentes). Les particularités de ce territoire, historiquement tourné vers l'Economie Sociale et Solidaire, ont orienté des réponses organisationnelles locales. Ce positionnement a permis de définir un outil participatif, local et solidaire dans le financement des porteurs de projets issus des réseaux de la finance solidaire. Le mécanisme de collaboration a reposé sur la complémentarité des dispositifs existant d'accompagnement et de financement (Jadopteunprojet.com est un outil de co-financement se positionnant comme un « *bien commun* » au service du territoire). De sa création à sa mise en œuvre, jusqu'à son fonctionnement, Jadopteunprojet.com est le fruit de synergies entre structures locales de l'entrepreneuriat. Des partenariats ont été développés de manière inclusive afin de respecter la place de chaque partie-prenante territoriale. Jadopteunprojet.com est un projet qui a bénéficié du soutien de la Région Nouvelle-Aquitaine, à la suite de la fusion en 2016 des régions Aquitaine, Limousin et Poitou-Charentes. Plusieurs institutions locales, nationales et européennes ont pu rejoindre le projet de Jadopteunprojet.com. Actuellement, la plateforme a accompagné plus de 250 projets par an à forte plus-value sociétale au sein des écosystèmes territoriaux locaux de la Nouvelle Aquitaine (schéma 3).

Schéma 3. Répartition géographique des projets réalisant une collecte sur jadopteunprojet.com



Source : Rapport d'activité 2019 de jadopteunprojet.com

Les partis-pris de cette plateforme de financement participatif, à contre-courant des plateformes de crowdfunding plus généralistes, sont à l'origine d'une configuration innovante. Jadopteunprojet.com n'accepte que les collectes des porteurs de projets accompagnés et cofinancés en amont par les acteurs locaux de l'entrepreneuriat (en étroite collaboration avec les collectivités locales dans la sollicitation des citoyens-contributeurs), laisse l'initiative aux acteurs du territoire en s'appuyant sur leurs expertises territoriales locales et cherche à conforter et fédérer les écosystèmes entrepreneuriaux dans l'utilisation des nouveaux outils numériques (stratégie de communication via les réseaux sociaux). Cette volonté affichée d'être complémentaire aux acteurs existants témoigne du souhait de rassembler les forces vives du territoire pour répondre aux enjeux socio-économiques présents et futurs : mutualisation, collaboration, participation, solidarité... Jadopteunprojet.com, via sa plateforme de financement participatif solidaire et locale, cherche à participer au renouvellement de l'encastrement social des parties-prenantes. La collecte entre des citoyens-contributeurs et les organisations-bénéficiaires qu'elle permet de réaliser via son interface numérique (la plateforme participative) lui permet d'interpeler via l'acte de don ces deux parties-prenantes. Cette interpellation, au regard des apports théoriques sur le don au sens de Mauss (2003), permet de questionner cette plateforme dans sa capacité à durablement « *faire social* » (à l'origine des interactions) afin de conforter une « *identité sociale* » (par l'appropriation territoriale des parties-prenantes).

Les modalités de collecte de données s'inscrivent dans une démarche d'étude de cas longitudinal (suivi pendant 3 ans de l'évolution de la plateforme participative Jadopteunprojet.com). Notre méthode de collecte de données repose sur les travaux Musci (2006) qui a pu décrire tout l'intérêt de cette démarche. Eisenhardt (1989) et Yin (1994), à travers leurs travaux fondateurs, ont pu conforter l'intérêt d'une étude de cas. De La Ville (2000), a permis de préciser les choix idiographiques dans laquelle une étude de cas pouvait s'inscrire (tableau 4). Ici, nous nous inscrivons dans une perspective générative puisque la démarche de la plateforme de financement participatif s'inscrit dans la réflexion en cours de la digitalisation de l'acte de don au sein d'écosystèmes locaux.

Tableau 4. Illustration des choix idiographiques dans une démarche exploratoire

	Perspective Positive	Perspective compréhensive	Perspective générative
Finalité de la Modélisation	Visée explicative	Visée exploratoire	Visée transformatrice
Rôle de l'investigation idiographique	Le cas permet d'apprécier le pouvoir explicatif de différentes théories.	Le cas sert de révélateur des préoccupations stratégiques réelles des acteurs sur le terrain	Le cas sert de base pour élaborer un cadre théorique qui le dépasse
Enjeu méthodologique clé	Accès au réel Cerner l'ensemble des éléments du cas permettant de traduire la richesse de la situation stratégique réelle	Accès aux interprétations : rendre compte de la façon dont les acteurs sur le terrain instruisent les problèmes de management stratégique	Accès aux conjectures La situation révélée par le cas et le résultat d'un processus d'actualisation stratégique parmi d'autres possibles
Méthode interprétative Privilégiée	Méthode comparative Comparaison avec d'autres cas recensés. Comparaison du pouvoir explicatif de différents cadres conceptuels pour analyser le cas	Méthode interprétative : comparaison de la façon dont le management stratégique est interprété par les acteurs avec ce que différents cadres théoriques prennent-en compte ou mettent en scène	Méthode générative : Virtualisation d'un cas singulier Imagination disciplinée pour retrouver d'autres possibles qui se sont évanouis ou qui auraient pu se produire
Principales méthodes Mobilisées	Codage Structuration théorique	Épiphanies : situations de gestion	Quasi-histoires Histoires hypothétiques
Mécanismes générateurs	Fondements de l'activité comparative menée par le chercheur. Selon quels principes les comparaisons entre cas et différentes explications sont-elles établies de façon systématique ?	Fondements de l'interaction établie par le chercheur avec les acteurs sur le terrain. Selon quels principes le chercheur explore- t-il les pratiques réelles de management stratégique développées par les acteurs ?	Fondements de l'activité transformatrice de la modélisation Selon quels principes les conjectures stratégiques sont-elles générées de façon systématique et intégrées dans un cadre théorique ?

Source : De La Ville (2000).

Afin de conforter la triangulation de collectes de données autour de ce cas d'étude, nous avons opté pour une multitude de méthodes nécessaire au renforcement et à la robustesse de l'analyse *in fine* (tableau 5). Il a été réalisé des entretiens semi-directifs, des observations participantes, des recherches documentaires ainsi que des traitements de données, notamment dans la localisation des citoyens donateurs et des porteurs de projet bénéficiaires (schéma 4).

Tableau 5. Modes de collectes des données de l'étude de cas

Dispositifs de collectes de données	Choix des matériaux	Explications de la collecte
Entretiens semi-directifs	Retranscriptions de 4 entretiens d'1h au cours de l'étude longitudinale	Les entretiens ont été réalisés auprès des principaux acteurs présents dans la construction puis dans le déploiement de la plateforme en Nouvelle-Aquitaine.
Observation participante	Retranscriptions via des comptes rendus réalisés à chaque réunion de travail portant sur le projet	Les comptes rendus ont été réalisés via des prises de notes afin de reprendre les principales décisions effectuées lors des Conseils d'Administration et des Bureaux de la plateforme. Il y a eu aussi d'autres prises de notes lors d'évènements, réunions, ateliers... organisés par d'autres acteurs de la Nouvelle Aquitaine (CRESS, Aquitaine Active, Région Nouvelle-Aquitaine...).
Recherche documentaire	De nombreux documents ont été consultés, par des sources grands publics (disponibles par tous) et des sources internes à des organisations de la finance solidaire et acteurs publics.	Toutes les informations disponibles (internes et externes à la plateforme) ont été collectées depuis 3 ans maintenant.

Source : Auteur.

Schéma 4. Localisation des citoyens donateurs au sein d'écosystèmes territoriaux en Nouvelle-Aquitaine



Source : Auteur.

La fusion récente des régions Aquitaine, Limousin et Poitou-Charentes en 2016 est apparue comme une opportunité pour Jadopteunprojet.com, tant dans les possibilités d'interactions de nouvelles parties-prenantes que dans sa capacité à participer à la recomposition de l'encastrement social des écosystèmes territoriaux de cette nouvelle région qu'est la Nouvelle-Aquitaine. Quel « *fait social* » pour quelle « *identité sociale* » dans ces territoires non-homogènes économiquement, socialement, culturellement, historiquement... ? Les spécificités territoriales de ces écosystèmes composants la région Nouvelle-Aquitaine orientent Jadopteunprojet.com à se questionner dans les grandes composantes de sa genèse, source d'innovation sociale (au sens large). La détermination des éléments de recomposition de l'encastrement social peut-elle passer, au moins partiellement, par une approche de financement participatif de don contre don (quelles appropriations territoriales dans le financement local de projets entrepreneuriaux) afin d'y faire évoluer des dynamiques socio-économiques renforcées entre citoyens-donateurs et organisations-bénéficiaires ?

Vers la recherche d'une légitimité territoriale par l'acte de don contre don participatif

La démarche de Jadopteunprojet.com se veut innovante socialement dans le sens où la fusion des Régions Aquitaine, Limousin et Poitou-Charentes vient redéfinir les modalités organisationnelles des outils financiers locaux de ces acteurs. Jadopteunprojet.com représente les acteurs de la finance solidaire dans l'ex-région Poitou-Charentes. A ce titre, elle se doit de se « *réinventer* » afin de redéfinir et légitimer sa gouvernance, sa présence territoriale ainsi que son offre d'outils financiers en local. Cette recherche de légitimité territoriale via l'acte de don contre don participatif au sens de Mauss (2003) doit permettre de faire « *fait social* » et donc « *d'identité sociale* » dans les dynamiques d'appropriation socio-économiques territorialisées. Les enjeux qui reposent sur Jadopteunprojet.com ne sont pas anodins dans sa volonté de participer à la recomposition de l'encastrement social dans les territoires de la Nouvelle-Aquitaine. En ce sens, les enjeux sociétaux y sont prépondérants quant à sa viabilité voire même sa durabilité organisationnelle, et ce, à plusieurs niveaux :

En tant qu'organisation fédérant les acteurs de la finance solidaire

Les acteurs de la finance solidaire picto-charentais ont pu se fédérer il y a maintenant 7 ans, représentant le 1^{er} collectif en France portant sur cette thématique. Ce collectif a évolué pour se fédérer autour de la création de Jadopteunprojet.com (fruit de ce collectif). Jadopteunprojet.com a aussi participé à la création du collectif des acteurs aquitains de la finance solidaire (Aquifisol) en février 2015 dans l'optique de faire émerger une dynamique Nouvelle-Aquitaine de ces acteurs du financement local. A ce jour, de nombreuses questions se posent quant à la poursuite de ces initiatives mais aussi au rôle et à la présence de ces acteurs dans la gouvernance de Jadopteunprojet.com : faut-il élargir la gouvernance de Jadopteunprojet.com autour de l'ensemble des acteurs de la finance solidaire de Nouvelle-Aquitaine ? Si oui, comment et vers quelles évolutions de l'objet social de la plateforme ?

En tant que solution de co-financement local, solidaire et participatif

La plateforme de financement participatif Jadopteunprojet.com vient financer via des dons contre dons de citoyens-contributeurs des porteurs de projets accompagnés et financés par les acteurs de proximités du financement local. Cette particularité permet à Jadopteunprojet.com d'être décrite comme « *un bien commun* » au service de ces acteurs territoriaux de l'entrepreneuriat (mise en avant de leurs porteurs de projets sur la plateforme, module de réorientation de porteurs de projets nécessitant accompagnement et financement, organisation d'événements partagés...). L'évolution de ce nouveau territoire régional vient questionner sur le rôle que joue Jadopteunprojet.com auprès de ces acteurs locaux (principalement via la restructuration des réseaux de la finance solidaire de trois ex-territoires régionaux dans la recherche de pratiques mutualisées à la Nouvelle-Aquitaine) tout en recherchant des dynamiques et des possibilités de proximités les plus fines possibles dans l'auto-détermination locale.

En tant qu'intermédiaire entre citoyens-donateurs et organisations-bénéficiaires

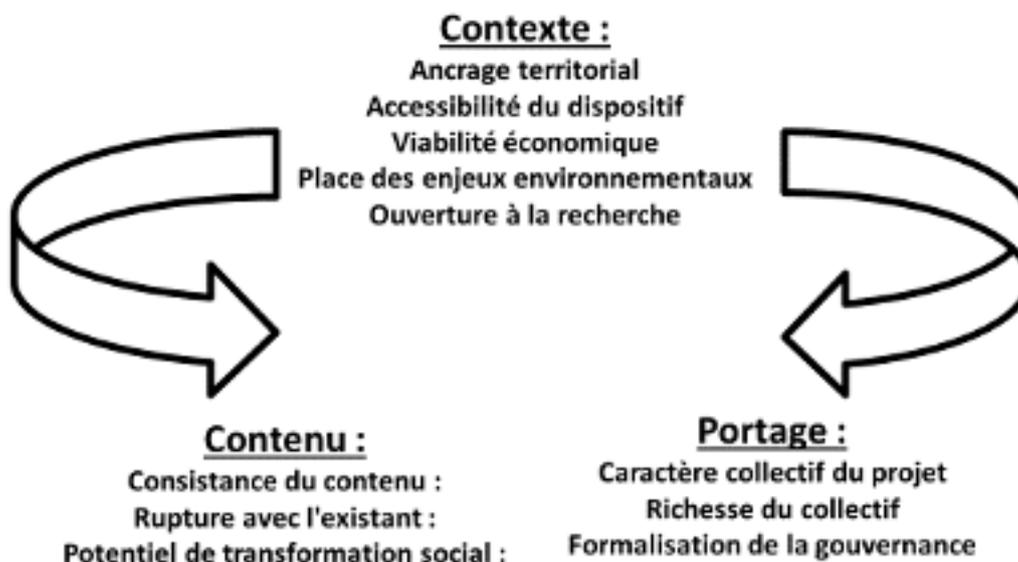
L'implication de citoyens-donateurs au sein de la Région Nouvelle-Aquitaine dans les modalités de financements d'organisations permet de renforcer les interactions sociétales au sens large des projets locaux (visualisation et compréhension, implication et soutien, développement économique et social...). Cette recherche de légitimité par l'acte de don contre don impose de se questionner sur les attentes de ces citoyens « *néo-aquitains* ». Les travaux de Mauss (2003) confortent les relations d'interdépendance dans ces dynamiques d'encastrement social entre le donateur et le bénéficiaire. Mais encore trop peu de travaux viennent interpeller le rôle d'une plateforme de financement participatif locale et solidaire dans son entièreté (par son activité, par sa gouvernance, par ses parties-prenantes, par la nature des dons et des contre dons réalisés...). Il est évident que le degré d'appropriation de Jadopteunprojet.com dans les territoires en tant que « *fait social* » des écosystèmes territoriaux de la Nouvelle-Aquitaine passera par sa capacité à s'encaster socialement pour être partie-prenante de cette même « *identité sociale* ». La création de « *clubs jadopte* », afin d'y associer citoyens-donateurs et organisations-bénéficiaires dans ces territoires, peut apparaître comme une alternative crédible que Jadopteunprojet.com est en cours d'élaboration.

Vers une recomposition inclusive de l'encastrement social en Nouvelle-Aquitaine ?

Il a été décidé de lister les éléments constituant la « *chaîne des dons* » dans la démarche de Jadopteunprojet.com au sens de Mauss (Pihel, 2008) dans sa recherche d'une légitimité du don contre don participatif comme « *fait social* » et « *identité sociale* » (Godbout, 2004). Cette chaîne de dons, expérimentale et propre à Jadopteunprojet.com, permet de mieux cerner la façon dont cette plateforme de finance participative cherche à s'ancrer dans les écosystèmes territoriaux de la Nouvelle-Aquitaine via la création d'un sentiment d'appropriation que pourraient offrir les citoyens-contributeurs aux organisations-bénéficiaires dans le liant qu'est l'encastrement social territorialisé. Sans pour autant présager de la capacité de Jadopteunprojet.com à s'inscrire dans la recomposition de cet encastrement social territorial, la description de la stratégie d'appropriation (tant auprès des citoyens-contributeurs, des organisations-bénéficiaires que des parties-prenantes liées à l'accompagnement et au financement de l'entrepreneuriat de proximité) y est réalisée par des étapes clés dans la dynamique de don contre don qu'offre la plateforme. L'originalité de la démarche est la recherche d'un encastrement social double : dans les relations entre contributeurs et bénéficiaires qu'offre l'acte de don contre don ; dans les relations d'appropriation locale des acteurs alternatifs, source d'encastrement social dans le territoire *in fine*.

Le schéma 5 vient modéliser la chaîne de dons que propose Jadopteunprojet.com, fruit des réflexions des parties-prenantes de la plateforme de financement participatif dans son ensemble (notamment dans les dynamiques structurantes de la région Nouvelle-Aquitaine), venant illustrer la recomposition de l'encastrement social en cours au sein même de ces acteurs territorialisés.

Schéma 5. La « chaîne de dons » au sein de Jadopteunprojet.com



Source : Auteur.

Contexte

Afin de renforcer ces liens socio-économiques territorialisés, Jadopteunprojet.com s'appuie sur des acteurs locaux, parties-prenantes de la région Nouvelle-Aquitaine. La mise en relation d'outils du financement local avec les porteurs de projets et les citoyens est effectuée par la plateforme www.jadopteunprojet.com (un module de réorientation existe déjà, des actions de communication/sensibilisation ont déjà été réalisées...). Jadopteunprojet.com est une structure qui bénéficie du soutien de ses membres fondateurs eux-mêmes partie-prenante dans les territoires. Le Président de Jadopteunprojet.com étant enseignant-chercheur, ses diverses implications dans des centres de recherche ont toujours été en appui aux démarches de développement de la plateforme et des acteurs du financement solidaire de proximité.

Portage

Jadopteunprojet.com est une association qui a pour origine le collectif des acteurs de la finance solidaire picto-charentais. La plateforme est aussi partie-prenante du collectif aquitain des acteurs de la finance solidaire (Aquifisol). Des démarches d'implication territoriale sont aussi en cours dans le Limousin auprès des acteurs de l'entrepreneuriat. Les bénéficiaires (les entrepreneurs) sont associés à la démarche puisqu'il est prévu qu'ils intègrent un groupe de travail représentatif mais aussi qu'ils puissent participer à la construction d'outils financiers locaux plus citoyens. La gouvernance de Jadopteunprojet.com a vocation à évoluer, afin d'y intégrer plus de parties-prenantes de la Nouvelle-Aquitaine. L'Assemblée Générale du 5 avril 2016 de l'association a acté cette ouverture, en accord avec la vision collective du projet.

Contenu

L'objectif est d'apporter (faire évoluer) des outils financiers locaux pouvant être appropriés par les citoyens dont les écosystèmes territoriaux de la région Nouvelle-Aquitaine peuvent être divers (culture,

économie, politique...). L'appropriation par les citoyens d'outils financiers locaux solidaires et participatifs n'est pas aussi spontanée. La rupture est forte dans l'organisation de Jadopteurprojet.com : obligation d'impulser une nouvelle gouvernance reflétant le périmètre Nouvelle-Aquitaine, redéfinition du concept de mutualisation entre les outils financiers locaux avec la plateforme www.jadopteunprojet.com, questionnement autour de la présence territoriale à redéfinir... L'objectif est d'impulser des démarches citoyennes de dimension Nouvelle-Aquitaine dans le financement de projets entrepreneuriaux de ce nouveau territoire (ces citoyens sauront-ils se mobiliser dans le financement de projets innovants socialement, malgré des histoires et des cultures divergentes de ces sous-territoires ?).

La recherche d'un encastrement social renouvelé où la dimension territoriale peut devenir le « *fait social* » dans la recherche d'une « *identité sociale* » est opérationnalisée par cette chaîne de don contre don au sein de Jadopteurprojet.com. Ces propositions, qui s'inscrivent dans la théorie du don contre don de Mauss (2003), permettent d'expérimenter pour esquisser par cette étude de cas les relations socio-économiques tant dans l'activité participative de la plateforme (don contre don) que dans sa relation aux autres parties-prenantes locales (écosystème local). L'application des éléments composant cette chaîne de dons permettra à Jadopteurprojet.com d'adapter son modèle organisationnel pour affiner son implication le plus finement possible sur le territoire de la Région Nouvelle-Aquitaine. Cependant, les propositions émises dans la recherche d'un ancrage territorial légitimé comme « *fait social* » et donc participant *in fine* à l'« *identité sociale* » dans la construction d'un encastrement social renouvelé obligent néanmoins à se poser les questions suivantes (tableau 6) :

- Quelles modalités de gouvernance démocratique (échelons locaux et régionaux) convient-il de mettre en place afin d'être représentatif des parties-prenantes de la Région Nouvelle-Aquitaine tout en gagnant en proximité/flexibilité (permettant par la suite de faire évoluer le collectif des acteurs de la finance solidaire ainsi que des adhérents/administrateurs de Jadopteurprojet.com) ?
- Quel est le maillon le plus adéquat entre les écosystèmes territoriaux de la Région Nouvelle-Aquitaine dans l'animation et l'appropriation d'une finance locale et citoyenne (permettant par la suite d'adapter la présence et l'animation territoriale de la plateforme participative de don contre don avec ses partenaires via des actions ciblées comme des clubs jadopte) ?
- Quels sont les outils financiers en local qu'il est possible de mutualiser dans une approche d'appropriation des citoyens-donateurs auprès des organisations-bénéficiaires via la plateforme de finance participative (permettant par la suite d'adapter l'offre financière disponible aux citoyens pour une appropriation socio-économique de leur territoire) ?
- Quelles places/présences auprès des outils numériques (internet) des acteurs du financement de proximité dans la Nouvelle-Aquitaine (permettant de conforter ou non le rôle de Jadopteurprojet.com) ?

Tableau 6. Les freins potentiels et les alternatives pour répondre à un encastrement social territorialisé et renouvelé par une activité de don contre don

Freins identifiés	Moyens à mettre en œuvre
Manque d'implication d'acteurs portant des dispositifs financiers (notamment des ex-régions Aquitaine et Limousin) ;	Sollicitation de ces acteurs en amont du lancement de ce projet afin d'intégrer leurs attentes vis-à-vis de ce projet ;
Manque d'implication des citoyens dans l'appropriation d'outils financiers locaux via le nouveau périmètre régional Nouvelle-Aquitaine ;	Soutiens des services de la Région Nouvelle-Aquitaine (visibilité institutionnelle) afin de gagner en visibilité auprès des citoyens ;
Mise en place de projets/outils concurrents au niveau régional (dispositifs non portés par les parties-prenantes de ce projet) ;	Coordination nécessaire entre l'ensemble des collectivités locales et laboratoires de recherche sur cette thématique (schéma régional économique) ;
Manque de moyens financiers nécessaires à la bonne réalisation de ce projet (financement moins important que souhaitait initialement) ;	Stratégie de mutualisation entre les acteurs de la finance solidaire dans les territoires (renforçant l'inclusion dans les écosystèmes territoriaux de la Nouvelle-Aquitaine) ;

Source : Auteur.

CONCLUSION

Dans le cadre des dynamiques de don contre don qu'apporte une plateforme de finance participative locale et solidaire, la recomposition de l'encastrement social, au sens de Mauss, apparaît comme une opportunité de réappropriation citoyenne des dynamiques socio-économiques de proximité. « Éviter le don « de haut en bas », lui substituer la redistribution « dans le respect mutuel et la générosité réciproque », en d'autres termes inventer une forme de don égalitaire ou encore de société où l'égalité serait à la fois un résultat économique et une condition politique, voilà l'utopie positive à laquelle M. Mauss s'est attaché » (Weber, 2000). La numérisation des échanges offre l'opportunité aux citoyens-donateurs d'entrer en contact facilement et simplement avec les organisations-bénéficiaires où les territoires de vie partagés en seront l'élément structurant. Peut-on parler d'encastrement social territorialisé et renouvelé par l'acte de don contre don dans la constitution d'une chaîne de don comme le souhaite la plateforme Jadopteunprojet.com ? L'un des arguments forts dans la recomposition de l'encastrement social entre donateurs et bénéficiaires n'induit pas une redéfinition théorique de leurs relations (nous sommes toujours sur des rapports de valeurs partagées). Nous sommes plus sur des évolutions technologiques actuelles. Le numérique vient faciliter les interactions entre donateur et bénéficiaire dans une relation d'encastrement social territorial. Ainsi, les attentes des donateurs, via les plateformes de finance participative, ne semblent pas remettre en cause le lien d'encastrement social mais plutôt d'offrir une possibilité de financer par le don des organisations plus directement (alors qu'avant il était difficilement envisageable de le faire).

La finance participative est plus un nouvel outil permettant de répondre à de nouvelles préoccupations sociétales via le lien direct qu'elle offre entre citoyens-donateurs et organisations-bénéficiaires qu'une réelle remise en cause de l'encastrement social par l'acte de don contre don. Les travaux théoriques portant sur le sujet confortent la similarité des actes de don (qu'ils soient réalisés par la finance participative ou non), par la reconnaissance, la convivialité, l'engagement ou le don de soi, l'entraide, l'écoute et la confiance (Dumond, 2007). Les raisons évoquées dans l'acte de don n'y sont pas différentes fondamentalement : compenser l'arbitrage du destin, une générosité qui transcende les liens familiaux et s'étend aux hommes, remplacer l'Etat déficient en matière d'aide aux personnes dans le besoin, une réponse à un simple principe personnalisé de responsabilité, le bonheur quotidien pour chacun (Bergadaà, 2006). Il y a ici un mixte entre le numérique (où s'inscrivent les plateformes de finance participative) et le physique (où se justifie la sollicitation par les proches). Ainsi, ce n'est pas la nature de l'encastrement social qui est ici remise en cause, mais plutôt la mise à disposition d'outils (ici les plateformes de finance participative) qui redéfinit en le simplifiant l'acte de don entre parties-prenantes dans un territoire.

Finalement, et comme nous avons pu le mettre en exergue via l'analyse de Jadopteunprojet.com, c'est plutôt la nature de l'inclusion de cette plateforme participative dans l'encastrement social de écosystèmes territoriaux qui entre en résonance avec le « fait social » et donc « l'identité sociale » dans l'acte de don contre don qui se pose voire s'impose. Mauss (2003) a cherché à définir le sens de ces relations socio-économiques uniquement entre donateurs et bénéficiaires. « Les théories du don se partagent en deux paradigmes distincts : – Le premier, celui du don-échange, bien connu en France, envisage le don comme un transfert qui appelle une contrepartie, un contre-don (Mauss, 1950 ; Alter, 2009). – Le second, celui du don gratuit, ou sans contrepartie, envisage le don comme un transfert, ou une allocation, au profit de quelqu'un sans contrepartie de sa part (Frémeaux et Michelson, 2011 ; Kolm, Mercier et Ythier, 2006) » dans Masclef (2012). La détermination d'une chaîne de dons vient ici conforter ce cadre théorique dans la tentative d'explication d'une réciprocité entre un don puis un contre don dans le sens où il faut bien un écosystème favorable (inclusif) pour que les interdépendances sociales nécessaires à la construction d'une « identité sociale » puissent être effectives. Jadopteunprojet.com est à la recherche de cet écosystème favorable via des stratégies d'inclusion dans la recomposition de l'encastrement social territorial en Nouvelle-Aquitaine.

BIBLIOGRAPHIE

- Alain, C., Philippe, C., de Hasque, J. F. & Sappia, C. (2018). Présentation. *Anthropologie (s) du don*. *Revue du MAUSS*, 52, 5.
- Alter N., (2009). *Donner et Prendre*. Paris : La Découverte.
- Barel Y. & Frémeaux S. (2008). Le don gratuit : le cas d'un établissement public. *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, vol. 4, n°94, 80-89.
- Bergadaà, M. (2006). Le don d'objets : dimensions centrales et profils de donateurs aux œuvres de bienfaisance. *RAM, Recherche et Applications en Marketing*, vol.21, n°1, 19-39.
- Caillé A., (2004). Marcel Mauss et le paradigme du don. *Sociologie et sociétés*, vol.36, n°2, 141-176.
- Caillé A., (2005). *Don, intérêt et désintéressement : Bourdieu, Mauss, Platon et quelques autres*. Groupe d'Édition Le Bord de l'Eau. Repéré sur : <http://www.editionsbdl.com/fr/books/don-intrt-et-dsintressement.-bourdieu-mauss-platon-et-quelques-autres/132/>
- Caillé, A. & Godbout J.T., (1992). *L'Esprit du don*. Paris : La Découverte.
- Calmé, I., Onnée, S. & Zoukhoua, E-A. (2016). La foule – Un nouvel acteur dans l'accompagnement à la création d'entreprise. *Revue Française de Gestion*, vol. 42, n° 258, 75-87.
- Cordonnier L., (1997). *Coopération et réciprocité*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Cuénoud, T. & Wolff, D. (2019). Capital social territorialisé : une illustration des éléments constitutifs de la « foule » dans le cadre d'une campagne de financement participatif. *Revue Internationale PME.*, vol.32, n°3-4. Repéré sur <https://www.editions-ems.fr/revues/revue-internationale-pme.html>
- Curasi C.F., Price, L. & Arnould, E., (2004). How individuals' cherished possessions become families' inalienable wealth. *Journal of Consumer Research*, vol.31, n°3, 609-622.
- Degryse, C. (2016). Impacts sociaux de la digitalisation de l'économie. *Document de travail*. Bruxelles, Institut social européen.
- Delahaye, M. (2019). *Quels sont les impacts de la digitalisation sur les mesures d'accompagnement publiques proposées aux entrepreneurs en Wallonie ?*. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain.
- Derrida J., (1992). Donner la mort. In : Rabate, J. M. & Wetzel, M. (dir.). *L'Éthique du don, Jacques Derrida et la pensée du don*, Paris : Métailié-Transition.
- Dubar C., (2015). *La socialisation. 5^e édition : Construction des identités sociales et professionnelles*. Paris : Armand Colin.
- Dumond J-P., (2007). Le don est-il une notion de gestion ?. *Gérer et Comprendre*, vol. 89, 63-72.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, vol.14, n°4, 532-550.
- Frémeaux S. & Michelson G., (2011). No strings attached: welcoming the existential gift in business. *Journal of Business Ethics*, n° 99, 63-75.

Garabuau-Moussaoui, I. & Desjeux, D. (2000). *Objet banal, objet social. Les objets quotidiens comme révélateurs des relations sociales*. Paris : L'Harmattan.

Godbout, J.T. (2004). L'actualité de l'Essai sur le don. *Sociologie et Sociétés*, vol. 36, n° 2, 177-188.

Godbout, J.T. (1992). *L'Esprit du don*. Montréal : Boréal.

Kolm, S.C. & Mercier Ythier, J. (2006). *Handbook of the Economics of Giving, Altruism and Reciprocity*. North-Holland : Elsevier.

Masclef, O. (2012). Altruisme et dons gratuits dans une dynamique d'émergence d'alliance. Le cas Renault-Nissan. *Revue Française de Gestion*, vol.4, n° 223, 123-135.

Mauss, M. (1967). *The gift : forms and functions of exchange in archaic societies*. New York, Norton.

Mauss, M. (1950). Essai sur le Don – Forme et Raison de l'Échange dans les Sociétés Archaïques. In M. Mauss, *Sociologie et Anthropologie*, 145-208. Paris : PUF.

Mauss, M. (1924). Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques. *L'Année sociologique*, tome I, 30-186.

McCracken G., (1988). *Culture and consumption*. Bloomington et Indianapolis : Indiana University Press.

McKendrick, N., Brewer, J. & Plum, J.H. (1982). *The birth of a consumer society : the commercialization of eighteenth-century England*. Bloomington et Indianapolis : Indiana University Press.

Moschetti, G.J. (1979). The Christmas potlatch : a refinement on the sociological interpretation of gift exchange. *Sociological Focus*, 12, 1-7.

Musca, G. (2006). Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés. *M@n@gement*, vol.9, n°3, 153-176.

Onnée, S. & Renault, S. (2014). Crowdfunding : vers une compréhension du rôle joué par la foule. *Management & Avenir*, n°74, 117-133.

Onnée, S. et Renault, S. (2013). « Le financement participatif : atouts, risques et conditions de succès ». *Revue Gestion*, vol. 38, no 3, p. 54-65.

Pihel, L. (2008). Le don/contre-don de Marcel Mauss, un paradigme pour et au service de la GRH. AGRH (*XVIIème congrès de l'AGRH*), mai, Lyon, France.

Renault, S. (2017). Crowdsourcing : la foule en question (s). *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, n° 3, 45-57.

Renault, S. & Boutigny, E. (2014). Crowdsourcing citoyen : définition et enjeux pour les villes. *Politiques et management public*, vol. 31, n°2.

Rucker, M., Leckliter, L., Kivel, S., Dinkel, M., Freitas, T., Wynes, M. & Prato, H. (1991). When the thought counts: Friendship, Love, Gift exchanges and gift returns. *Advances in consumer Research*, vol. 18, 528-531.

Schwartz, B. (1967). The social Psychology of the gift. *American Journal of Sociology*, vol.73, n°1, 1-11.

Sherry, J.F. (1983). Gift giving in anthropological perspective. *Journal of consumer Research*, 10, 157-168.

Silber, I.,(1999). Modern Philanthropy : Reassessing the Viability of a Maussian Perspective. In : *Marcel Mauss. A Centenary Tribute*, James, W. & Allen, N. J. (eds), New York/Oxford : Berghahn Books, 134-150.

Tansley, A.G. (1935). The Use and Abuse of Vegetational Concepts and Terms. *Ecology*, vol.16, n°3, 284-307

Testart, A. (1997). Les trois modes de transfert. *Gradhiva*, 21, 39-58.

Testart, A. (1998). *Uncertainties of “the obligation to reciprocate” : a critique of Mauss*. In : *Marcel Mauss. A Centenary Tribute*, James, W. & Allen, N. J. (eds), New York/Oxford : Berghahn Books, 97-110.

Testart, A. (2001). Échange marchand, échange non marchand. *Revue française de sociologie*, vol.42, n°4, 719-748.

Yin, R.K. (1994). *Case study research: Design and methods*. (2d ed.). Thousand Oaks, CA : SAGE.

Zenou Y., Batifoulier, P. & Cordonnier, L. (1992). L'emprunt de la théorie économique à la tradition sociologique. Le cas du don contre-don. *Revue économique*, vol. 43, n°5, 917-946.

Wallendorf, M. & Arnold, E.J. (1988). My Favorite Things: A Cross Cultural Inquiry into Object Attachment, Possessiveness, and Social Linkage. *Journal of Consumer Research*, 14 (March), 531-547.

Auteur

Thibault CUÉNOUD
Professeur Associé en Finances responsables et citoyennes
La Rochelle Business School (Excelia Group) et CRIEF (E2249)
Faculté de Sciences Economiques de l'Université de Poitiers

Citer cet article

Cuénaud, T. (2019). Comment la digitalisation du don participatif vient transformer durablement la recomposition d'écosystèmes locaux ? *Revue COSSI*, n°7-2019 [en ligne].

Évaluer les capacités transformationnelles du commerce équitable. Le cas du territoire de l'arganier

Lahcen Benbihi, Anne Marchais-Roubelat et Khalid Bourma

Résumé : La communication autour des effets du commerce équitable sur les territoires dans lesquels il s'inscrit joue un rôle essentiel dans son développement. Dans la mouvance des travaux de recherche sur l'impact du commerce équitable et sur ses capacités à transformer durablement les relations socio-économiques, cet article a pour objectif de comparer les effets du commerce équitable à l'échelle des organisations de producteurs et à celle du territoire où ils vivent. La recherche effectuée sur le territoire de l'arganier au Maroc montre une évolution des coopératives étudiées qui prennent conscience de devenir parties prenantes de l'aménagement du territoire dans une logique de développement durable, au-delà de l'intérêt économique à court terme qui constituait initialement leur unique facteur de motivation. Cette prise de conscience contraste avec la conception du rôle limité que joue le commerce équitable dans la transformation durable des relations socio-économiques à l'échelle du territoire qu'ont les acteurs clefs du réseau d'institutions publiques et de représentants de producteurs créés par le gouvernement marocain pour le développement de la filière de l'argan. Au-delà du projet initial de l'évaluation des effets locaux du commerce équitable et de sa capacité à transformer durablement les relations socio-économiques en vue de sa communication auprès des consommateurs, cette recherche met en lumière une pluralité de problématiques communicationnelles en amont de la filière, à l'échelle du territoire.

Mots-clés : transformation, coopératives, territoire, commerce équitable, certification

Abstract : Communication on the impact of fair trade is of prime interest for its development. In line with researches on fair trade's capacities to transform socio-economic relationships in the long term, this article aims to compare its impact at the level of producer organizations with the level of the territory where they operate. The research carried out on the argan tree territory in Morocco stresses an evolution of the studied cooperatives. They become aware of becoming stakeholders in regional planning in a logic of sustainable development, beyond the short-term economic interest, which was initially their trigger. This awareness contrasts with the conception of the limited role played by fair trade in the sustainable transformation of socio-economic relations on the territory scale put up by the key players of the network of public institutions and representatives of producers created by the Moroccan government for the argan sector's development. Beyond the initial project of evaluating the local effects of fair trade and its capacity to transform socio-economic relationships in the long term in the perspective of communicating with consumers, this research highlights a plurality of communication issues upstream of the sector, on a territorial scale.

Keywords : transformation, cooperatives, territory, fair trade, certification

INTRODUCTION

Les études d'impact du commerce équitable sur la transformation des territoires dans lesquels il s'inscrit constituent un enjeu majeur tant pour son existence que pour son développement d'un point de vue local, national et international. D'une part la performance économique, sociale et écologique des producteurs locaux s'inscrit dans un territoire spécifique, d'autre part elle contribue à la performance globale du commerce équitable à l'échelle internationale, voire à son existence même,

car il dépend in fine de sa crédibilité auprès des consommateurs (Wang, Chen, 2019), ceux-ci acceptant de payer un surplus afin que les engagements éthiques, voire durables, soient tenus (Konuk, 2019). L'évaluation des effets locaux du commerce équitable et la communication qui en est faite jouent par conséquent un rôle essentiel dans son développement.

S'inscrivant dans le débat sur l'impact du commerce équitable et ses capacités à transformer durablement les relations socio-économiques, cet article propose une approche du commerce équitable centrée sur un territoire afin de proposer une réflexion sur l'articulation entre les effets directs du commerce équitable auprès des bénéficiaires et les capacités de transformation engendrées par le commerce équitable à l'échelle du territoire.

Après une analyse des principaux courants de recherches sur les études d'impact du commerce équitable, le territoire étudié est présenté, ainsi que la démarche de la recherche. On comparera dans un troisième temps l'évaluation des effets directs du processus de certification commerce équitable à l'échelle du groupement avec la perception qu'ont, à l'échelle territoriale, les principaux organismes liés à l'aménagement du territoire. Ce décalage de regards et d'échelles ouvre de nouvelles pistes de recherche et d'interprétation des capacités de transformation du commerce équitable sur un territoire spécifique, ainsi que des perspectives de recherches en termes de communication organisationnelle.

L'ÉVALUATION DU COMMERCE ÉQUITABLE EN QUESTION

Le commerce équitable étant apparu pour venir en aide aux petits producteurs du Sud, de nombreuses études ont été menées pour évaluer ses effets. Elles se sont largement concentrées sur les effets directs du commerce équitable auprès des bénéficiaires (Vagneron et Roquigny, 2010, Dragusanu, Giovannucci, Nunn, 2014, Dammert et Mohan, 2015, Parvarthi, Waibel, 2016). D'autres approches se sont plus focalisées sur sa potentielle capacité à transformer les modèles économiques conventionnels selon deux principaux axes de recherche, l'un s'intéressant au « ré-enchâssement » de l'économie dans les relations sociales (Raynolds, 2000), l'autre considérant que si le commerce équitable promeut une attitude différente, il « néglige le fait que ce ne n'est pas une attitude, mais un ensemble spécifique de rapports sociaux de production qui aboutissent aux impératifs du marché capitaliste » (Fridell, 2007). Pour éviter le caractère globalisant de ces positionnements, certains chercheurs proposent des évaluations sur des domaines plus restreints, notamment des secteurs économiques particuliers (Staricco, 2016).

Les études d'impact en termes d'amélioration directe de la performance économique des producteurs bénéficiaires sont très nombreuses. Quelle que soit la méthodologie adoptée, la grande majorité des études conclut que le commerce équitable a un impact positif sur le prix d'achat, les revenus – ou l'accumulation d'actifs (Parvarthi et Waibel, 2016) – ainsi que sur les conditions de vie - notamment en termes de conditions de travail et de santé - des producteurs bénéficiaires dont il réduit la vulnérabilité (Bacon, 2005). Certains auteurs notent toutefois que les bénéfices du commerce équitable ne se répartissent pas nécessairement de manière équitable, dans certains cas ils ne profitent pas autant aux plus pauvres (Valkila, 2009, Ruben et Fort, 2012), ou varient selon l'ancienneté de l'engagement des bénéficiaires (Ruben et Fort, 2012). En ce qui concerne l'amélioration du bien-être des ménages, il est difficile d'attribuer les améliorations effectivement constatées au seul commerce équitable.

Les études d'impact de la filière certifiée sont nombreuses dans le second courant. Certains travaux évaluent les effets positifs de la certification commerce équitable sur la durabilité environnementale, au-delà des bénéfices qu'ils procurent aux petits producteurs (Makita, 2016). D'autres travaux portent sur la réalité de la participation des producteurs à la gouvernance elle-même (Bennett, 2016, 2017). Les impacts sociaux et environnementaux du commerce équitable sont finalement peu connus. Plutôt que de chercher à restructurer les relations socioéconomiques responsables de la marginalisation des petits producteurs et travailleurs, le commerce équitable s'orienterait vers de petites transformations en se contentant d'« aider certains groupes à entrer sur le marché capitaliste mondial à de meilleures conditions » (Fridell, 2006), les restructurations qu'il engendre pouvant même accroître la marginalisation des producteurs les plus vulnérables (Staricco et Ponte, 2015). Malgré ses effets largement positifs fondés sur un changement incrémental, le commerce équitable pourrait être

conurrencé par d'autres initiatives alternatives, plus en rupture avec les filières conventionnelles (Bassett, 2010).

La cartographie d'études d'impact du commerce équitable commanditée par la Plateforme Française du Commerce Equitable, réalisée par I. Vagneron et S. Rocquigny en 2010 et effectuée sur la base d'un échantillon de 77 études (Vagneron, Roquigny, 2010), met en exergue la rareté des études d'impact sur le développement local, leur hétérogénéité, leur concentration sur les pays latino-américains – des études ont été menées depuis sur les zones les moins étudiées, notamment en Asie - et la difficulté de comparer les effets du commerce équitable entre les différentes études. Parmi les manques, elle souligne l'absence d'évaluation des effets de long terme du commerce équitable, ce qui reste un problème majeur, sous-tendu par des difficultés méthodologiques (Dammert et Mohan, 2015). Cette difficulté à évaluer les effets du commerce équitable dans la durée peut conduire à se demander si, en se limitant à la simple vérification de la conformité aux critères, la filière certifiée du commerce équitable - désormais la plus développée - ne risque pas de réduire ses ambitions à la seule amélioration à court terme des conditions de vie des producteurs engagés dans le processus, en laissant au hasard d'un futur incertain le soin de concrétiser, dans le long terme, le projet initial de transformation alternative et durable.

LA MÉTHODE ET LE TERRAIN

Aborder la question des capacités de transformation directes et indirectes à court et à long terme par le commerce équitable non seulement des conditions de vie des bénéficiaires, mais aussi des relations socio-économiques locales et globales, constitue un projet particulièrement ambitieux, qui dépasse largement le cadre d'un article. Aussi s'agit-il ici de croiser les résultats d'une recherche en profondeur sur l'impact économique et social à court et plus long terme du commerce équitable sur les conditions de vie de petits producteurs avec les résultats d'une enquête sur les impacts à plus grande échelle du commerce équitable menée auprès des principaux organismes d'aménagement du territoire dans lequel vivent ces producteurs.

L'apparition du commerce équitable dans la filière de l'argan est récente (la première certification du groupement de coopératives étudié date de 2007), et la plupart des certifications équitables au Maroc concernent les coopératives féminines d'huile d'argan. La majorité des produits certifiés est constituée de produits alimentaires ou cosmétiques à base d'argan, commercialisés principalement par des coopératives ou des groupements de coopératives. La zone de production des noix d'argan est délimitée à la région du Souss-Massa et à la province d'Essaouira, l'arganier ne poussant nulle part ailleurs dans le monde. Ce territoire fait donc sens à la fois d'un point de vue environnemental, économique, social et administratif.

L'étude de terrain a débuté en 2017 et est toujours en cours. Au cours du temps des relations de confiance se sont établies avec un groupement d'intérêt économique (GIE) composé de six coopératives féminines d'huile d'argan. Le GIE et ses coopératives membres, qui ont conclu une convention d'accompagnement à la certification commerce équitable avec le premier auteur - avec le soutien de l'association de recherche Fairness Africa et l'encadrement scientifique des co-directeurs de thèse -, ont accepté que le rapport d'audit et de contrôle ainsi que les observations de terrain recueillies par ce chercheur au cours de la réalisation de sa mission d'expertise soient utilisés dans des travaux de recherche. En contrepartie le chercheur aide le GIE à satisfaire aux exigences demandées par le certificateur, notamment en ce qui concerne l'étude d'impact, l'identification des parties prenantes et l'évaluation d'un revenu décent. Les données fournies par le GIE ont ainsi pu être complétées par des entretiens auprès des gestionnaires et des adhérentes de deux coopératives du groupement. Elles rassemblent une centaine d'adhérentes chacune et font partie des plus grosses et des plus anciennes coopératives du territoire.

Au printemps 2018, au total 30 heures d'entretiens ont été réalisées auprès du GIE (1/5 du temps) et de deux coopératives membres (2/5 du temps chacune). Ces entretiens étaient semi-directifs. Ceux auprès des gestionnaires du GIE et des coopératives ont pu être menés individuellement. Par contre les entretiens auprès des adhérentes ont été menés collectivement (sur une durée totale de 3h30 pour une coopérative, 2h30 pour l'autre), des entretiens individuels n'étant pas envisageables

pour des raisons culturelles. Les coopératives féminines d'huile d'argan constituent un terrain particulièrement difficile d'accès, qu'il s'agisse par exemple du problème de la langue (les adhérentes s'expriment en dialecte local) ou de l'accès aux données de gestion qui, lorsqu'elles sont rendues publiques, ne sont ni fiables ni actualisées.

Des contacts ont parallèlement été progressivement pris avec les autorités locales, ce qui a permis d'effectuer en 2019 une série d'entretiens semi-directifs avec des responsables administratifs de l'Office de Développement de la Coopération (ODCO) et de l'Agence Nationale pour le Développement des Zones Oasiennes et de l'Arganier (ANDZOA) sur la perception qu'ont ces organismes des capacités de transformation engendrées par le commerce équitable à l'échelle du territoire de l'arganier (encadré 1).

Phase 1 : Une série d'entretiens auprès des coopératives (2017-2018)

GIE : management, 6 heures

Coopérative A : 12 heures dont 8h30 avec l'équipe de management et 3h30 avec les adhérentes (entretien collectif)

Coopérative B : 12 heures dont 9h30 avec l'équipe de management et 2h30 avec les adhérentes (entretien collectif)

Phase 2 : Une série de trois entretiens complémentaires réalisés entre le 11 et le 18 septembre 2019

ODCO :

- le responsable administratif de la délégation régionale de l'ODCO à Agadir : entretien de 3 heures avec deux chercheurs, à partir d'un questionnaire préalablement envoyé par mail ;

ANDZOA :

- ingénieure agronome : entretien de 3 heures avec deux chercheurs, à partir d'un questionnaire préalablement envoyé par mail ;

FIFARGANE :

- entretien collectif de 2h entre deux chercheurs, le président de la FIFARGANE, le directeur, et une responsable administrative

Encadré 1 : Une recherche en deux phases

L'ODCO accompagne les coopératives et leurs unions dans les domaines de la formation, de l'information et de l'assistance juridique afin de s'assurer qu'elles sont gérées conformément à la législation en vigueur. Il finance des campagnes de vulgarisation et de formation au profit des coopérateurs, collecte et diffuse l'information relative à la coopération. Il étudie et propose des réformes législatives ou réglementaires concernant la création et le développement des coopératives. Cet organisme n'est donc pas seulement un relai d'application de la loi, il participe à la législation sur les coopératives.

L'ANDZOA a pour mission de structurer les filières de production et de commercialisation des produits de l'arganier. Dans le cadre de cette mission elle élabore, en coordination avec les autres acteurs du territoire, un programme global de développement de l'arganier et des zones oasiennes dont elle assure l'exécution, le suivi et l'évaluation. Elle veille à la préservation, à la protection et au développement des zones de l'arganier, en particulier par la mise en place de projets socio-économiques. Elle applique les dispositions législatives et réglementaires relatives au domaine forestier, en réalisant notamment des opérations d'extension des peuplements d'arganiers.

Sous l'impulsion du gouvernement marocain, une nouvelle partie prenante, la Fédération Interprofessionnelle de la Filière d'Argane (FIFARGANE), vient d'être créée très récemment, en novembre 2017. Cette très jeune fédération doit contribuer à l'organisation, au développement et à l'intégration de la filière de l'argan en renforçant la politique de concertation entre les différents acteurs de la filière qu'elle doit structurer au niveau écologique, agricole et socioéconomique. La fédération représente ses adhérents, assure leur coordination et défend les intérêts de la filière, notamment en promouvant les produits à l'échelle nationale et internationale.

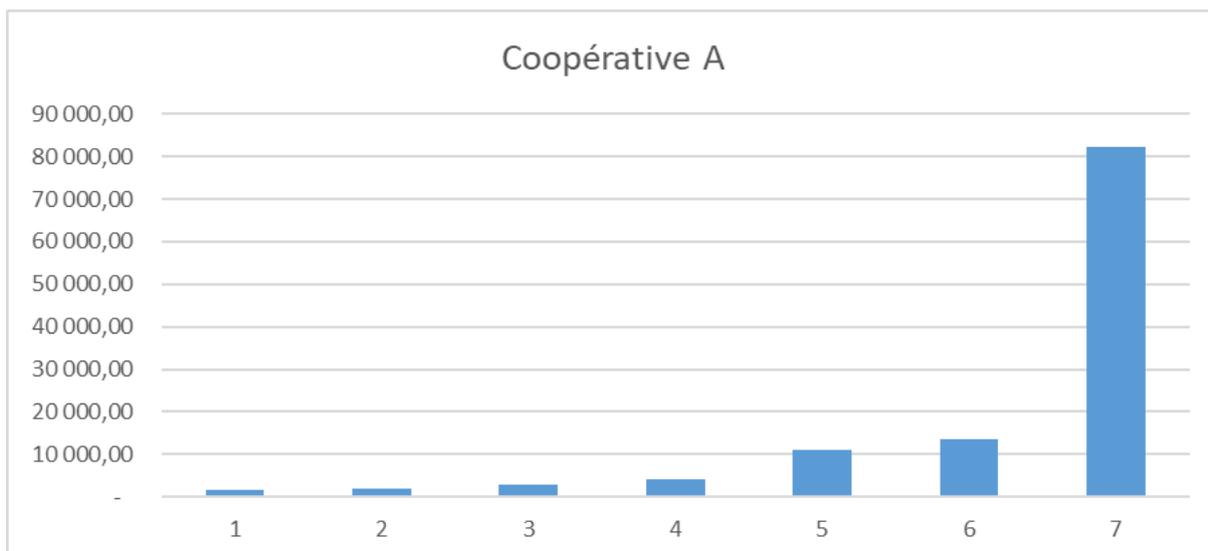
La création par le gouvernement de la FIFARGANE procure à l'ANDZOA un interlocuteur nécessaire à la poursuite de sa mission de développement territorial, sous l'égide de l'ODCO en ce qui concerne les coopératives à l'échelle du pays. Elle complète la mise en place d'une politique de développement de la filière, dont ces trois acteurs constituent le pivot.

LES IMPACTS À COURT ET LONG TERME DU COMMERCE ÉQUITABLE SUR LE TERRITOIRE DE L'ARGANIER

Les effets directement induits par le commerce équitable sur la performance globale du GIE et de ses coopératives membres peuvent s'évaluer en termes d'impacts économique, social, organisationnel et environnemental.

La certification CE a permis aux coopératives d'accéder aux marchés internationaux, d'améliorer leur viabilité économique (en 2017, le GIE a signé deux conventions commerciales pour une durée de trois ans renouvelable, il perçoit 50% du montant de la vente au moment de la commande, le reste étant réglé au moment de la livraison, ou au plus tard 30 jours après la date de facturation) et d'accroître leur résultat grâce à la croissance de leur chiffre d'affaires tirée par le développement de leurs activités issues du commerce équitable : 85 % du CA du GIE sont actuellement générés par le commerce équitable.

L'augmentation de revenu des adhérentes des coopératives leur permet de scolariser leurs enfants, d'améliorer leur régime alimentaire et d'accéder aux soins médicaux. Leur rémunération (calculée sur le poids d'amendons concassés) est supérieure à la moyenne dans le territoire de l'arganier, et à cette rémunération s'ajoutent leur part du bénéfice réalisé à la fin de l'année ainsi que des primes octroyées à l'occasion des fêtes religieuses. Elles bénéficient d'un fond social financé par l'activité du commerce équitable (figure 1).



1 : frais de scolarité des enfants des adhérentes

2 : subvention à une association sportive

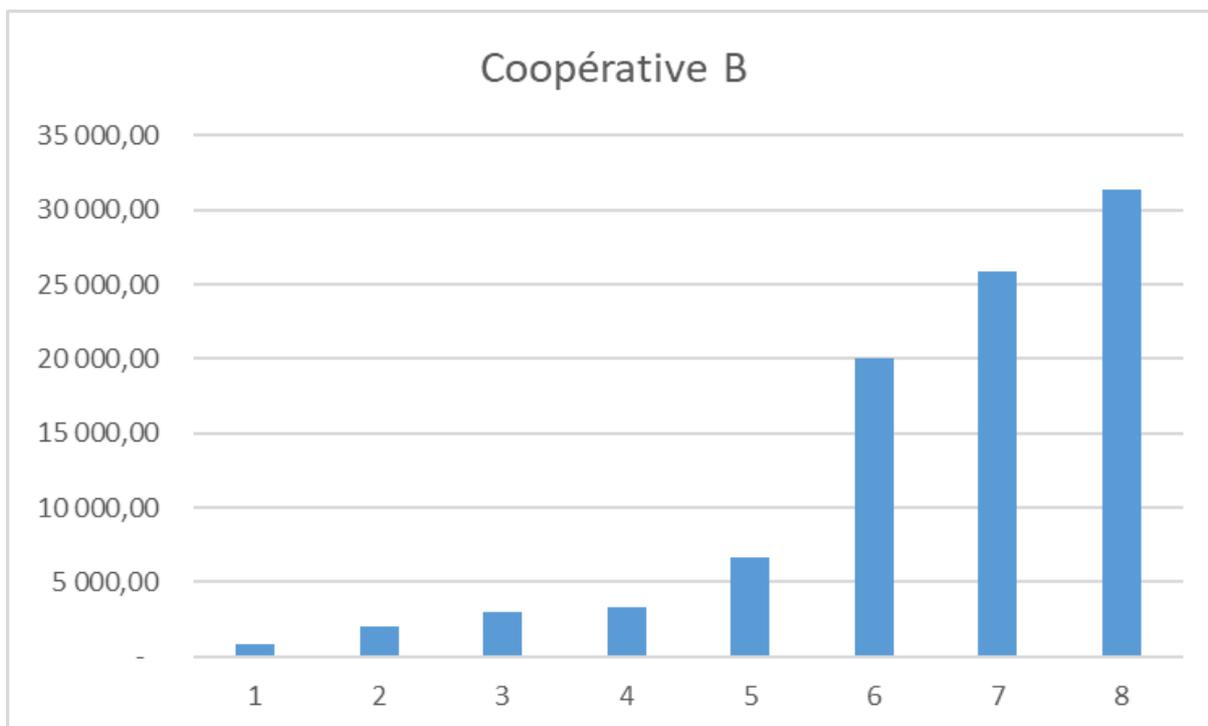
3 : subvention à une école pour une citerne d'eau potable

4 : dons liés à une fête religieuse (Ramadan)

5 : subvention à une association pour le développement

6 : frais de recherche d'eau (puits)

7 : frais médicaux



1 : don pour un marathon

2 : don à une association

3 : dons pour 3 mariages (famille des adhérentes)

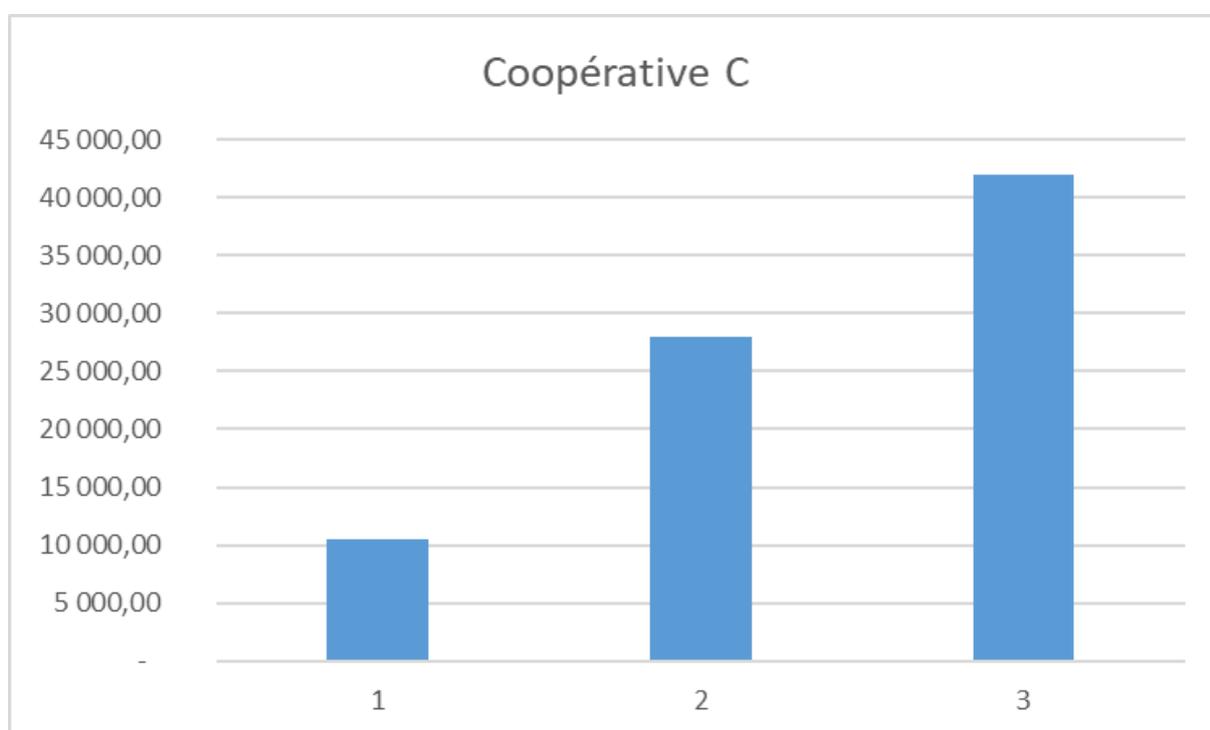
4 : dons pour 3 enterrements (famille des adhérentes)

5 : salaire employée de la crèche (année 2017-2018)

6 : salaire formatrice (cours d'alphabétisation des adhérentes 2017/2018)

7 : frais médicaux

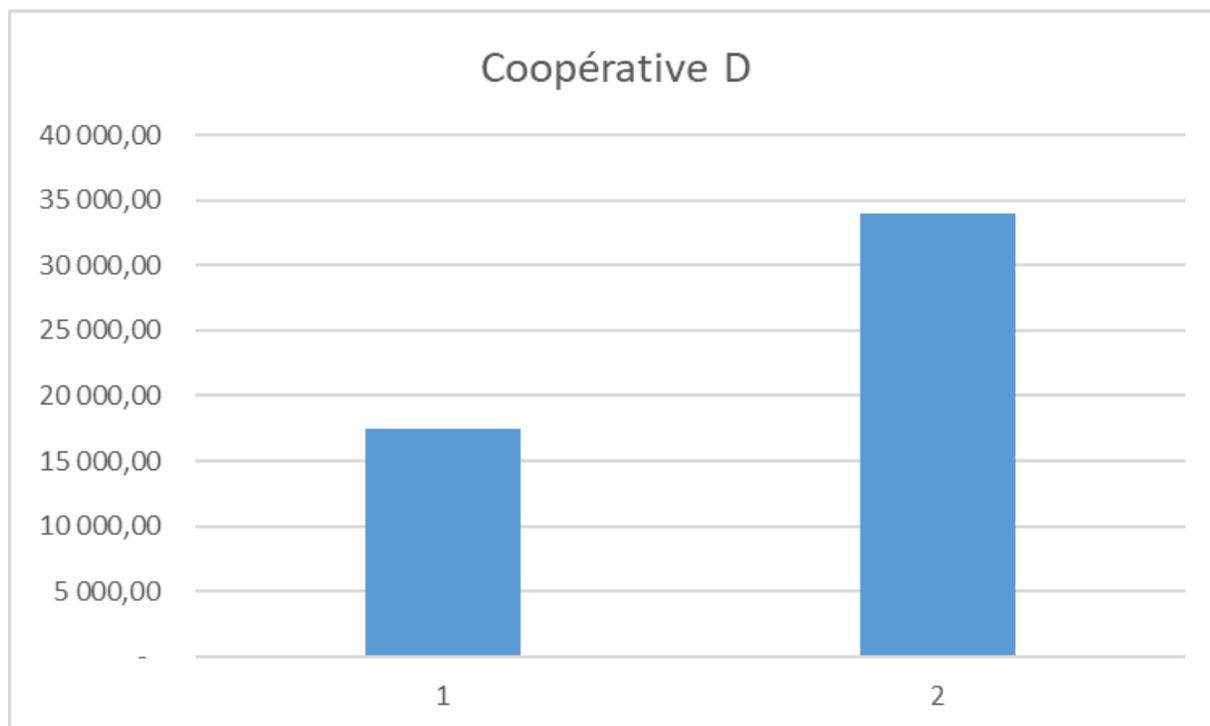
8 : dons liés à une fête religieuse (Aid Aldha)



1 : frais médicaux

2 : dons liés à une fête religieuse (Ramadan)

3 : dons liés à une fête religieuse (Aid Aldha)



1 : achat d'aliments

2 : frais médicaux

Figure 1 : Quatre exemples d'utilisation du fonds social en 2018 (en dirhams, 1 dirham = 0,094 euro)

Ces quatre exemples montrent la diversité d'utilisation des fonds sociaux par les coopératives, qu'il s'agisse de financer des événements familiaux (mariages, enterrements), des investissements pour la collectivité (recherche d'eau pour un puits), voire des salaires (employée de la crèche de la coopérative). Dans ces quatre exemples cependant les frais médicaux pour les adhérentes et leurs familles représentent une part importante de l'utilisation du fond social.

A ces impacts économiques et sociaux s'ajoute une incitation à adopter des modes de production durables, notamment en termes de conciliation entre les besoins d'approvisionnement en fruits d'arganier avec la préservation de l'environnement. Dans ce contexte, le GIE participe à des projets de reboisement en partenariat avec l'administration des eaux et forêts.

Au cours des deux années d'observation du GIE, il est apparu que le commerce équitable exerce à court terme et à l'échelle locale des effets organisationnels, économiques, sociaux et environnementaux positifs. Dans la durée cependant ces effets contribuent aussi à engendrer des problèmes éthiques et économiques, par exemple en ce qui concerne les difficultés accrues d'accès des femmes les plus marginalisées à des coopératives dont les droits d'adhésion augmentent avec leur réussite, car celle-ci augmente la valeur de la part de la coopérative que les femmes doivent acquérir pour devenir adhérentes (Marchais-Roubelat, Benbihi, 2019).

En ce qui concerne le plus long terme, les responsables du GIE déclarent être très conscients de la nécessité de participer au développement socioéconomique du territoire et au développement durable à très long terme, point de vue qui mérite d'être croisé avec celui des responsables des organismes publics concernés.

Les entretiens effectués auprès des principales institutions d'aménagement du territoire en relation avec les coopératives certifiées commerce équitable donnent des points de vue à la fois différents et complémentaires.

La mission principale de l'ODCO, de l'ANDZOA et de la FIFARGANE consiste à atteindre les objectifs fixés par les politiques sectorielles à court, moyen et long terme. Si l'ODCO contrôle la conformité de la gestion des coopératives à la législation, la FIFARGANE intervient au niveau de leur certification selon les normes publiques, notamment en ce qui concerne la norme de l'Office National de Sécurité Sanitaire des produits Alimentaires (ONSSA) et l'indication géographique ARGANE. Il y a donc un fort contraste entre la vision à court et long terme de ces organismes agissant à l'échelle du territoire et liés à l'Etat, et celle, entrepreneuriale, des coopératives du groupement, dont la certification commerce équitable n'est pas due à une contrainte légale mais à un choix initialement fondé sur un calcul de rentabilité.

Selon les chiffres de l'ODCO, le nombre de coopératives dont les activités sont liées à l'huile d'argan s'élevait en 2019 à plus de 400 - soit environ 2% du tissu coopératif national -, 93 % d'entre elles ayant été créées par des femmes. Toutefois, ni l'ODCO ni l'ANDZOA, ni la FIFARGANE n'ont de données sur les coopératives certifiées équitable : « d'après les échos et les échanges verbaux on peut dire que les coopératives certifiées selon les normes du commerce équitable ont montré une bonne gouvernance et une performance très importante par rapport aux autres coopératives qui ne sont pas certifiées commerce équitable », dit une représentante de l'ANDZOA, tandis que le représentant de l'ODCO ne se prononce pas, faute d'éléments concrets.

En ce qui concerne l'impact socio-économique local des coopératives certifiées, l'administrateur de l'ODCO remarque que « la coopérative est par définition une entité locale de proximité gérée par la population en place et à chaque fois que la coopérative est performante on ressent un effet immédiat sur la situation économique et sociale de ses membres directement, sur la communauté et sur l'espace de son implantation ». Plutôt qu'une alternative, le commerce équitable lui apparaît comme « une niche de mise à niveau des coopératives et de leur positionnement à l'international » et si ses principes sont valables, ses modalités ne sont pas adaptées au contexte : « on se doit de penser à une formule plus spécifique pour appliquer les concepts du commerce équitable à l'arganier, du fait que ce produit reste unique au monde et que la population ciblée est actuellement lésée par la multiplicité des intermédiaires ».

Les représentants de la FIFARGANE discutent le caractère équitable du commerce équitable qui ne privilégie pas les petits producteurs marginalisés car il permet aussi aux grandes entreprises privées travaillant avec des multinationales de se certifier. Dans tous les cas, ce sont des grosses coopératives déjà exportatrices qui sont certifiées pour répondre aux demandes des firmes multinationales. Ainsi, l'accès aux avantages du commerce équitable est limité aux producteurs (transformateurs et commerçants) qui produisent déjà de l'argan de qualité pour l'exportation et qui sont déjà insérés dans le marché international. Les petites coopératives, qui sont les plus nombreuses, n'y ont pas accès et sont de plus en plus marginalisées car elles ne sont pas suffisamment bien organisées pour être capables de répondre à des commandes importantes et pour remplir les exigences des certifications du commerce équitable. Cette critique vaut toutefois pour toutes les formes de certifications, y compris les certifications publiques.

ANALYSE DES RÉSULTATS

L'étude d'impact du commerce équitable sur les coopératives du GIE et leurs adhérentes confirme ses effets bénéfiques à court terme sur les bénéficiaires en termes économiques. Les coopératives augmentent leur chiffre d'affaire, leur rentabilité et leurs actifs malgré la hausse importante du coût de la certification : le coût de la certification Bio équitable s'élevait à 3 500 dhs par an et avait été pris en charge par un partenaire européen jusqu'en 2017, où elle a été remplacée par le label Fair For life pour un coût de certification de 58 000 dhs en 2017 et 70 000 dhs en 2018 (ce coût intégrant les frais de déplacement et de séjour des auditeurs). Les revenus ainsi que les conditions de travail et de vie des adhérentes s'améliorent, la vulnérabilité des coopératives et de leurs adhérentes se réduit. Toutes les parties prenantes de l'échange n'en bénéficient pas de manière équitable, qu'il s'agisse des femmes

trop marginalisées pour pouvoir faire partie des coopératives auxquelles elles fournissent les noix d'argan ou des coopératives les plus récentes, qui sont aussi les plus petites, les plus pauvres et les moins bien organisées. Faute de mesures, cette discrimination tend à s'accroître au cours du temps. Non seulement la critique de la FIFARGANE va dans ce sens, mais elle va aussi dans le sens des recherches qui mettent en question la potentielle capacité du commerce équitable à transformer les modèles économiques conventionnels.

En ce qui concerne l'impact du commerce équitable sur le développement durable, la vision des coopératives – et leur action – s'inscrit très largement dans la politique du gouvernement marocain, quoique à une échelle très réduite par rapport à celle à laquelle se placent les trois organismes interrogés et pour lesquels deux problèmes majeurs se combinent à l'échelle du territoire : celui de la désertification qu'il s'agit de contrer par des politiques de reboisement, et le problème complémentaire de l'organisation de l'exploitation des arganiers, dont le statut est complexe. A cet égard se pose la question de la stratégie que pourraient adopter les coopératives dont le développement, tant qu'il est fondé essentiellement sur l'argan, risque de devenir un facteur supplémentaire de désertification. Cette stratégie pourra – ou non – favoriser l'accès aux coopératives des femmes les plus marginalisées et qui n'ont que l'argan comme ressource. Elle dépend à la fois des intérêts économiques des coopératives les plus anciennes dans le commerce équitable, et des relations qu'entretiennent leurs adhérentes avec les femmes les plus défavorisées, leurs voisines.

La critique de l'ODCO et de la FIFARGANE envers l'incapacité du commerce équitable à transformer les modèles économiques conventionnels ne s'appuie pas sur des données, alors qu'on s'attendrait à ce que ces organismes puissent en fournir. Une idée sous-jacente est que l'amélioration économique et sociale procurée par le commerce équitable reste très locale autour des coopératives concernées, et restera très insuffisante, même en ce qui concerne l'échelle du territoire. Si la question se pose de la capacité à long terme du commerce équitable à transformer le modèle économique à l'échelle de la chaîne de valeur globale de l'argan, notamment en ce qui concerne le comportement des industriels en aval de la chaîne, on pourrait par contre se demander si le maillage du territoire par des coopératives certifiées commerce équitable et engagées dans les programmes de développement durable ne jouerait pas un rôle non négligeable dans le développement du territoire à cause de son enclassement dans les relations sociales de proximité. Par ailleurs, un projet de loi marocaine avait été déposé en 2012 sur le commerce équitable lui-même, dont le gouvernement gèrerait la certification à la place – ou à côté ? – des organismes privés actuels. L'existence de ce projet – dont l'avenir est incertain – pose néanmoins la question de la capacité de cette possible future loi, qui semble viser l'organisation de l'amont de la filière de l'argan, à pouvoir aussi réagir sur l'aval. Elle pose aussi la question de l'émergence d'une irréversibilité dans le devenir du commerce équitable au Maroc, puisqu'historiquement il est apparu comme une alternative à la fois aux marchés fondés sur les lois de l'économie et contrôlés par l'Etat (Audebrand et Pauchant, 2009).

Il apparaît alors que la communication des coopératives certifiées auprès des parties prenantes de leur territoire sur leur capacité à participer à la transformation durable des relations socio-économiques apparaît comme un enjeu important pour l'avenir du commerce équitable au Maroc, alors qu'à l'origine de cette recherche seule apparaissait stratégique la communication auprès des consommateurs finaux, en aval de la filière. Si « la communication organisationnelle englobe les dispositifs, les pratiques et les processus communicationnels constitutifs des dynamiques de construction sociale des organisations au sens large » (d'Almeida, Andonova, 2014), dans le cas étudié sa gestion implique de distinguer la problématique générale de la communication du commerce équitable comme organisation internationale auprès des consommateurs finaux, et la problématique territoriale de la communication des coopératives certifiées. A l'échelle territoriale, il faut encore distinguer la communication des coopératives auprès des parties prenantes au commerce équitable - notamment auprès des organismes publics -, mais aussi la communication au sein du tissu social auquel appartiennent leurs adhérentes. La relation des coopératives avec leurs parties prenantes peut être classiquement « traitée selon les intérêts immédiats des entreprises, dans le but d'obtenir, dans les localités où elles s'implantent, un consensus favorable à leur stratégie » (Khroling Peruzzo, 2017). Par contre leur communauté comprend notamment des voisines trop pauvres et mal organisées pour être considérées comme de véritables parties prenantes et qui pourtant jouent un rôle important non seulement dans la vie des coopératives auxquelles elles fournissent de la matière première, mais aussi dans celle des adhérentes qui font partie des mêmes villages, voire des mêmes familles. Ce résultat

contribue au débat général sur la définition de la « communauté » avec laquelle dialogue l'entreprise, la première difficulté consistant à en délimiter les contours (Simeone Henriquez, 2017). Dans le cas qui a été étudié, l'établissement des frontières de la communauté à partir des parties prenantes au commerce équitable est nécessaire mais insuffisant pour comprendre l'ensemble des enjeux communicationnels locaux. Le croisement avec une approche territoriale a permis d'identifier l'importance d'interlocuteurs qui ne sont pas parties prenantes et qui pourtant constituent des enjeux de la communication des coopératives certifiées auprès de leurs parties prenantes, ainsi que de possibles moteurs de transformation des coopératives.

CONCLUSION

Si l'étude d'impact du commerce équitable montre que la certification commerce équitable a des effets positifs sur la performance organisationnelle, économique et sociale des coopératives et de leur groupement, elle montre aussi que la certification les conduit à associer à la recherche du profit à court terme - qui constituait initialement leur unique préoccupation - la prise de conscience qu'ils deviennent partie prenante de l'aménagement du territoire dans une logique de développement durable. Cette prise de conscience des producteurs à l'échelle territoriale contraste avec la dépersonnalisation de l'éthique (Ballet, Carimentrand, 2010) qu'engendre d'autre part la certification à l'échelle mondiale.

Quel que soit le volume des échanges qu'il représente dans les activités économiques du territoire, le commerce équitable apporte, via les coopératives et leurs adhérentes, une contribution aux changements incrémentaux qui s'y produisent. La création récente par le gouvernement marocain d'un réseau d'institutions et d'acteurs spécifiques au développement de la filière de l'argan sur le territoire est en train d'influer sur la conception du commerce équitable qu'ont ces nouveaux acteurs, quitte à ce qu'ils le critiquent pour l'insuffisance de ses capacités de transformation des modèles classiques. Au-delà de l'étude d'impact sur les petits producteurs, il apparaît ainsi que le commerce équitable joue un rôle dans les enjeux territoriaux, ce qui pourra conduire les pouvoirs publics à l'institutionnaliser ou à l'intégrer dans d'autres modes alternatifs d'action, voire au contraire à le rejeter. Outre l'évaluation des effets du commerce équitable et de sa capacité de transformation de l'échange, nécessaire pour pouvoir communiquer auprès des consommateurs finaux en aval de la filière, cette recherche a mis en évidence l'importance de la communication sur le commerce équitable par les coopératives certifiées en amont de la filière. Elle a montré aussi la complexité des enjeux et des modalités de cette communication auprès d'une communauté dont on ne peut définir a priori les frontières à partir des parties prenantes au commerce équitable, sous peine d'omettre la communication entre les coopératives certifiées et des femmes, voisines de leurs adhérentes, qui ne sont pas parties prenantes et qui constituent pourtant un enjeu essentiel dans la communication avec les parties prenantes.

Cette recherche montre l'intérêt d'aborder les capacités transformationnelles du commerce équitable sous l'angle de sa participation aux transformations d'un territoire. Dans le cas de la région de l'arganier, des évolutions récentes apparaissent aussi bien à l'échelle du comportement des adhérentes et des coopératives, que de l'intervention du gouvernement marocain, ce qui incite à poursuivre ce travail dans le temps pour les étudier. Si ce territoire est très spécifique, son évolution récente ne l'est peut-être pas et il serait aussi intéressant de comparer sa trajectoire d'évolution à celle d'autres territoires, non seulement en ce qui concerne l'impact direct du commerce équitable, mais aussi en ce qui concerne les enjeux territoriaux qu'il représente, l'évolution des acteurs qui y prennent part, voire l'émergence d'une prise en charge aux échelles territoriales et nationales par ces acteurs des enjeux durables auxquels contribue localement le commerce équitable et de la communication organisationnelle des coopératives certifiées avec ces communautés à l'évolution desquelles elles participent.

RÉFÉRENCES

- Audebrand, L. K. & Pauchant, T. C. (2009). Can the Fair Trade Movement Enrich Traditional Business Ethics? An Historical Study of Its Founders in Mexico. *Journal of Business Ethics*, vol.87, n°3, 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*, vol. 33, n°3, 497-511.
- Ballet, J. & Carimentrand, A. (2010). Fair Trade and the Depersonalization of Ethics. *Journal of Business Ethics*, vol. 92, n°2, 317-330.
- Bassett, T. J. (2010). Slim pickings: Fairtrade cotton in West Africa. *Geoforum*, vol.41, n°1, 44-55.
- Bennett, E. A. (2016). Governance, legitimacy, and stakeholder balance: Lessons from Fairtrade International. *Social Enterprise Journal*, vol.12, n°3, 322-346.
- Bennett, E. A. (2017). Who Governs Socially-Oriented Voluntary Sustainability Standards? Not the Producers of Certified Products. *World Development*, 91, 53-69.
- D'Almeida, N. & Andonova, Y. (2014). La communication des organisations. In Olivesi S. (éd.), *Sciences de l'information et de la communication*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble, 137-153.
- Dammert, A. C. & Mohan, S. (2015). A survey of the economics of fair trade, *Journal of Economic Surveys*, vol.29, n°5, 855-868.
- Dragusanu, R., Giovannucci, D. & Nunn, N. (2014). The Economics of Fair Trade, *Journal of Economic Perspectives*, vol.28, n°3, 217-236.
- Fridell, G. (2006). Fair Trade and Neoliberalism: Assessing Emerging Perspectives. *Latin American Perspectives*, vol.33, n°6, 8-28.
- Fridell, G. (2007). Fair-Trade Coffee and Commodity Fetishism: The Limits of Market-Driven Social Justice. *Historical Materialism*, 15, 79-104.
- Konuk, F. A. (2019). Consumers' willingness to buy and willingness to pay for trade food: The influence of consciousness for fair consumption, environmental concern, trust and innovativeness, *Food Research International*, 120, 141-147.
- Khroling Peruzzo, C. (2017), Bonnes pratiques de relations publiques avec les communautés. Approches éthiques, participation et développement local, *Communication & Organisation*, vol.2, n°52, 71-84.
- Makita, R. (2016). A Role of Fair Trade certification for Environmental Sustainability. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, vol.29, n°2, 185-201.
- Marchais-Roubelat, A., Benbihi, L. (2019). Démocratie et gouvernance dans la certification commerce équitable : le cas des coopératives féminines de production d'huile d'argan au Maroc, *Ethique Publique*, vol.21, n°1. Repéré à <https://journals.openedition.org/ethiquepublique/4521#text>.
- Parvarthi, 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.
- Raynolds, L. T. (2000). Re-embedding global agriculture: The international organic and fair trade movements. *Agriculture and Human Values*, 17, 297-309.

Ruben, R., Fort, R. (2012). The Impact of Fair Trade Certification for Coffee Farmers in Peru, *World Development*, vol.40, n°3, 570-582.

Simeone Henriquez, M. (2017). La question de l'unité dans les relations entre les organisations et leur voisinage, *Communication & Organisation*, vol.2, n°52, 25-34.

Staricco, J. & Ponte, S. (2015). Quality regimes in agro-food industries: A regulation theory reading of Fair Trade wine in Argentina. *Journal of Rural Studies*, 38, 65-76. Repéré à <https://www-cairn-info.proxybib-pp.cnam.fr/revue-communication-et-organisation-2017-2-page-25.htm>.

Staricco, J. (2016). Transforming or Reproducing Conventional Socioeconomic Relations? Introducing a Regulationist Framework for the Assessment of Fairtrade, *World Development*, 93, 206–218.

Vagneron, I. & Roquigny, S. (2010). *Cartographie & analyse des études d'impact du commerce équitable*. Montpellier : Cirad UMR MOISA.

Valkila, J. (2009). Fair Trade organic coffee production in Nicaragua — Sustainable development or a poverty trap?. *Ecological Economics*, 68, 3018-3025.

Wang, E. & Chen, Y. (2019). Effects of perceived justice of fair trade organizations on consumers' purchase intention toward fair trade products, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 56-72.

Auteur

Lahcen BENBIHI
Enseignant à l'EST-Université Ibn Zohr, Maroc
Chercheur au Lirsa-Cnam, France
et ENCG-Université Ibn Zohr, Agadir-Maroc

Anne MARCHAIS-ROUBELAT
Maître de conférences HDR
Membre du Lirsa EA 4603
Conservatoire National des Arts et Métiers

Khalid BOURMA
Enseignant chercheur HDR en Sciences de Gestion,
Ecole Supérieure de Technologie de l'Université Ibn Zohr,
Laboratoire de recherche en gestions des entreprises (LARGE)
ENCG - Agadir, Maroc.

Citer cet article

Benbihi, L., Marchais-Roubelat, A., Bourma, K. (2019). Évaluer les capacités transformationnelles du commerce équitable. Le cas du territoire de l'arganier. *Revue COSSI*, n°7-2019 [en ligne].

La territorialisation comme condition de durabilité des organisations

Benoît Pigé

Résumé : L'inscription dans un territoire (ou dans des territoires) permet à une organisation d'affronter les évolutions environnementales et culturelles, parce que l'incarnation dans un territoire permet le face-à-face. Ce face-à-face dépend des engagements personnels de chaque acteur mais il peut être facilité ou entravé par les structures et les normes existantes. Une organisation qui se fossilise devient incapable de s'adapter à des changements environnementaux ou à des contextes normatifs distincts. Au fur et à mesure que l'organisation se focalise sur des enjeux abstraits, la satisfaction concrète des diverses parties prenantes est ignorée au bénéfice d'une représentation statistique qui ne représente qu'imparfaitement des réalités déjà passées. Reconstruire le face-à-face fait éclater la représentation chiffrée car le face-à-face apporte un supplément de sens à des représentations abstraites, il rend singulier ce qui n'était qu'un concept.

Mots clés : normes, territoire, durabilité, organisation, parties prenantes

Abstract: Insertion in territories allows an organization to cope with environmental and cultural changes, because territorial insertion allows face-to-face. This face-to-face depends on actors' personal commitments but it can be facilitated or hindered by existing structures and institutions. A fossilized organization becomes incapable of adapting to environmental changes or to distinct institutional contexts. As the organization focuses on abstract issues, the concrete satisfaction of stakeholders is ignored for the benefit of a statistical representation which focuses on past realities. Reconstructing the face-to-face transforms the figured representation because the face-to-face brings additional meaning to abstract representations, it makes singular what was only a concept.

Keywords: durability, territory, organization, stakeholders, institutions

Comme l'entropie augmente, l'univers, et tous les systèmes clos au sein de l'univers, tendent naturellement à se dégrader et à perdre leur spécificité, à évoluer du moins au plus probable état, d'un état organisationnel et de différenciation dans lequel des différences et des formes existent, vers un état de chaos et d'uniformité. (...) Mais, bien que l'univers dans son ensemble, si bien entendu il existe un univers global, tende à se dégrader, il y a des enclaves locales dont la direction semble inverse à celle de l'univers en général et dans lesquelles il y a une tendance limitée et temporaire à l'accroissement de l'organisation. La vie trouve sa demeure dans certaines de ces enclaves (Wiener, 1954, p.12).

L'entropie est le terme physique pour désigner le phénomène qui conduit un système d'un état très différencié vers un état indifférencié. L'émergence historique des grandes organisations est un phénomène inverse à celui de l'entropie. Par analogie avec les êtres cellulaires, l'organisation économique a évolué d'un système d'acteurs atomisés vers un système où les acteurs sont regroupés en organisations nettement différenciées. Néanmoins, le principe de l'entropie demeure et il existe une tendance naturelle qui conduit à la disparition des organisations. Cette tendance peut s'expliquer par la perte de l'innovation, l'incapacité à réagir et à s'adapter à un environnement changeant. L'organisation se sclérose, ses réactions ne permettent plus de faire face aux évolutions de son environnement et *in fine* elle disparaît.

La thèse défendue dans cet article est que ce mouvement de disparition des organisations peut s'expliquer par la référence au concept de territorialisation. Alors que les êtres humains sont voués à la mort par leur incarnation, les organisations ont le privilège de pouvoir survivre à leurs fondateurs et à leurs parties prenantes initiales et de perdurer sur des siècles, voire des millénaires. Les organisations

ne sont donc pas liées au caractère mortel des êtres humains qui les font vivre. L'analogie qui nous semble plus pertinente est celle des végétaux et, en particulier, des arbres. Comme le suggèrent certains botanistes (Hallé, 1999) certains arbres sont potentiellement immortels car ils se régénèrent sans cesse. L'élément majeur qui caractérise un arbre par rapport à un être vivant est son enracinement, sa nécessité d'être ancré dans un terroir. Si une organisation n'est pas liée à un territoire déterminé, notre thèse est que, cependant, une organisation ne peut durer que si elle conserve des liens étroits avec ses territoires d'implantation. Tout se passe comme si l'interaction entre l'organisation et ses territoires d'implantation était la condition d'un lien durable et vivifiant entre l'organisation et ses parties prenantes.

Toute organisation naît au sein d'un territoire pour, ensuite, si elle a la possibilité de croître, s'étendre à d'autres territoires. Ce faisant, les organisations qui grandissent voient leurs liens avec leur territoire initial et leurs nouveaux territoires d'implantation s'atténuer, se diluer, et parfois se réduire à des pratiques fossilisées qui ne véhiculent plus de lien réel entre l'organisation et ses territoires d'activité. En accédant à une certaine taille, l'organisation semble promouvoir sa durabilité mais, dans le même temps, elle en fragilise le socle car elle ne dispose plus de ce lien vital qui la relie au concret incarné. L'organisation devient une chose soumise à l'usure corrosive du temps.

L'inscription dans un territoire (ou dans des territoires) permet à une organisation d'affronter les évolutions environnementales et culturelles, parce que l'incarnation dans un territoire permet le face-à-face. Ce face-à-face dépend des engagements personnels de chaque acteur mais il peut être facilité ou entravé par les structures et les normes existantes. L'inscription dans un territoire est une condition de l'émergence et de la poursuite d'interactions sociales porteuses de dynamisme et de vie.

Notre définition des territoires englobe à la fois l'existence de normes (institutions) qui constituent les règles du jeu du territoire considéré (North, 1990), et l'existence d'une communauté incarnée dans ce territoire. Trois éléments constituent donc un territoire : l'espace^[1] (qui n'est pas nécessairement géographique mais qui peut également être virtuel : par exemple un réseau), la communauté qui habite ce territoire, et les normes qui régissent le vivre-ensemble au sein du territoire.

La théorie des organisations explique le développement des organisations mais elle a plus de difficultés à analyser leur déclin^[2]. Les raisons avancées pour expliquer le déclin sont souvent la perte de la capacité à innover, c'est-à-dire à s'adapter aux évolutions de l'environnement (Mone, McKinley et Barker, 1998). L'organisation s'étant rigidifiée, elle devient progressivement incapable de modifier ses processus pour répondre aux nouvelles opportunités et menaces. Mais, cette rigidification est-elle simplement liée au temps^[3] ou dépend-elle également de facteurs relationnels ? La littérature académique (Cameron, Whetten et Kim, 1987) a étudié le déclin des organisations en recherchant les corrélations avec des facteurs structurels (centralisation, absence de vision à long terme, conflits, etc.). Autrement dit, des facteurs communs pourraient expliquer le déclin des organisations quelles qu'elles soient.

De par sa croissance, l'organisation tend à s'affranchir des territoires dans lesquels elle est implantée^[4], le lien se distend entre l'organisation et les diverses communautés des territoires où elle intervient et, *in fine*, quand des crises surviennent, l'organisation est emportée car elle ne dispose plus de l'ancrage territorial qui lui permettrait de résister. Le territoire permet de matérialiser, d'incarner la relation de l'organisation à ses parties prenantes. Au lieu de gérer des relations abstraites, l'ancrage territorial oblige l'organisation à appréhender chacune de ses parties prenantes comme un visage, c'est-à-dire une singularité, une unicité, qui ne se fonde pas dans une définition abstraite et désincarnée.

C'est la perte du face-à-face, d'une interaction directe et personnelle avec les parties prenantes qui conduit l'organisation à une forme de rigidité cadavérique et, par voie de conséquence, à son déclin. Le face-à-face ne se mesure pas, il ne peut que se déduire d'un certain nombre de facteurs structurels. La disparition progressive des interactions sociales s'explique par la désagrégation du cadre favorable à ces interactions. C'est parce que l'organisation perd le lien avec ses territoires d'implantation, que le cadre naturel dans lequel s'exerçaient les interactions entre les acteurs organisationnels (entre l'organisation et ses parties prenantes) se dégrade et devient inhospitalier.

L'INCAPACITÉ À ENRAYER LE DÉCLIN ORGANISATIONNEL

La performance d'une entreprise ou d'une organisation est supposée sujette à une dégradation pour des causes aléatoires non spécifiées qui ne sont ni irrésistibles ni si durables qu'elles empêchent un retour aux niveaux de performance préalables, à condition que les dirigeants focalisent leur attention et leur énergie à cette tâche. La dégradation de la performance est traduite typiquement et généralement, c'est-à-dire pour les entreprises et les autres organisations, par une dégradation absolue et relative de la qualité du produit ou du service fourni (Hirschman, 1970, p.4).

À la différence d'Albert Hirschman, nous nous intéressons à la possibilité que la détérioration de la performance soit irrésistible et durable. Notre question de recherche est donc : pourquoi certaines organisations se révèlent-elles incapables de répondre à des changements environnementaux alors que leurs dirigeants sont compétents, motivés et qu'ils disposent de systèmes d'information sur l'état de leur environnement et les attentes de leurs parties prenantes ?

Dans son ouvrage, Albert Hirschman explique que les parties prenantes insatisfaites manifestent leur mécontentement par deux voies alternatives : en s'adressant aux dirigeants, à l'opinion publique ou à *n'importe qui de disposé à écouter* (Hirschman, 1970, p.4) ; ou en quittant l'organisation^[5]. L'incapacité à répondre aux attentes changeantes des parties prenantes s'expliquerait alors par l'incapacité de l'organisation à écouter les acteurs, qu'il s'agisse de ses parties prenantes mécontentes qui sont encore dans l'organisation, ou qu'il s'agisse d'anciennes parties prenantes qui ont quitté l'organisation en raison de leur mécontentement.

Apparemment, une telle incapacité à écouter est suicidaire et signifierait une incompétence des dirigeants. N'importe quelle formation en gestion rappelle que l'organisation doit mettre en place des outils pour écouter ses clients (le marketing et la gestion commerciale), ses employés (la gestion des ressources humaines) et même ses fournisseurs et sous-traitants. Tout dirigeant non seulement dispose d'enquêtes de satisfaction et de questionnaires d'évaluation mais, en plus, il passe une part considérable de son temps à rencontrer des parties prenantes et des acteurs externes.

La question ne porte donc pas sur l'existence de mécanismes d'enregistrement des mécontentements mais sur la capacité à décrypter les mécontentements. La non-prise en compte de l'insatisfaction de certaines parties prenantes pourrait s'expliquer par l'absence d'urgence ressentie par les dirigeants (Mitchell, Agle et Wood, 1997). Même si les dirigeants sont convaincus de la nécessité de prendre en compte les attentes de leurs parties prenantes et de répondre à leurs mécontentements, ils peuvent ne pas y parvenir pour des raisons qui leur sont inaccessibles, *parce que ces parties prenantes leur sont devenues étrangères.*

La fossilisation des interactions sociales, le cas de General Motors

General Motors a dominé le marché automobile mondial pendant un demi-siècle pour aboutir à une mise en faillite en 2009. Le groupe est né en 1908 à partir du regroupement de diverses entreprises liées à l'automobile sous la direction de William Durant. Après une très forte période d'expansion, la crise de 1920 obligea General Motors à revoir ses mécanismes de management et de gouvernance :

Le plan de Sloan, approuvé par le conseil d'administration le 29 décembre, entra immédiatement en application. La structure qu'il créa reste jusqu'à aujourd'hui la base de l'organisation de l'entreprise. Elle dura parce qu'elle transforma General Motors d'un agglomérat d'entreprises, principalement automobiles, en une seule entreprise coordonnée. Cela fut fait par la création réussie d'un office général pour coordonner, évaluer, fixer des buts généraux et des politiques pour les nombreuses divisions opérationnelles (Chandler, 1962, p.130).

General Motors a renforcé ses fonctions de coordination en les centralisant, mais elle a simultanément maintenu l'autonomie opérationnelle des différentes marques et activités de production du groupe. Chaque entité (filiale du groupe) pouvait répondre aux besoins spécifiques de ses clients tout en s'appuyant sur une infrastructure commune. C'est ce qui a permis à General Motors de détrôner Ford qui était une entreprise monolithique, incapable de répondre de façon efficace à l'émergence des demandes variées de ses clients.

Cette transformation de General Motors au début des années 1920s, qui fut en partie la mise en œuvre des transformations effectuées précédemment au sein du groupe américain DuPont de Nemours, permit non seulement à General Motors de dominer l'industrie automobile mondiale pendant un demi-siècle, mais elle fut aussi imitée par toutes les grandes organisations. Pourtant, cette même structure n'a pas empêché General Motors de connaître un déclin régulier à partir des années 1970s pour aboutir à une cessation de paiement en 2009 et être nationalisée par le gouvernement américain avant d'être réintroduite en Bourse en 2010.

Pourquoi les processus de développement de produits étaient-ils si lents et si coûteux et ses capacités de conception si mauvaises ? Pourquoi le réseau de fournisseurs de GM et ses opérations d'assemblage étaient-ils moins productifs que ceux de ses concurrents, et pourquoi la qualité de sa production était-elle si faible ? Pourquoi ces tendances ont-elles persisté pendant si longtemps ? Un courant de recherche considère que ces problèmes étaient des défaillances de perception et de motivation. Les problèmes de perception – l'incapacité à reconnaître que le monde est en train de changer – viennent du fait que les dirigeants tendent à dépendre totalement des modèles mentaux et des croyances qui ont soutenu initialement le succès de l'entreprise. Les problèmes de motivation – ou le refus d'agir y compris quand le besoin de changement a été reconnu – peut survenir quand l'environnement compétitif d'un secteur d'activité est faible et/ou que les dirigeants sont insuffisamment motivés pour agir dans l'intérêt de l'entreprise (Helper et Henderson, 2014, p.54).

L'hypothèse d'une incapacité des dirigeants à sortir de leur cadre cognitif n'explique pas tout. Dès les années 1970s, General Motors a étudié les pratiques de Toyota pour s'en inspirer. General Motors a notamment développé le projet Saturn qui, bien qu'étant en lui-même une réussite, n'a jamais pu être étendu à l'ensemble du groupe.

GM s'est débattu si longtemps parce que les pratiques de Toyota étaient enracinées dans le déploiement généralisé des contrats relationnels – des accords fondés sur des mesures subjectives de performance qui ne pouvaient pas être parfaitement spécifiées ex ante ni contrôlées ex post et qui tenaient en raison des perspectives futures – et l'histoire de GM, sa structure organisationnelle et ses pratiques managériales rendaient très difficile le maintien de tels accords que ce soit en interne ou entre l'entreprise et ses fournisseurs. (...) La question de la crédibilité apparut parce qu'il était difficile pour GM de modifier des comportements passés et pour les employés et fournisseurs de GM de croire que ces comportements étaient en train de changer (Helper et Henderson, 2014, p.55 et 62).

Dans l'approche théorique que nous développons, la crédibilité est liée au face-à-face. Ce qui fait qu'une parole est tenue pour vraie indépendamment des moyens de contrôle et de coercition est que la parole s'adresse d'une personne à une autre dans un face-à-face où l'autre est reconnu dans sa singularité. La force de Toyota est d'avoir trouvé des moyens pour maintenir ce face-à-face tout en se développant. Inversement, la situation de domination mondiale de General Motors l'a progressivement éloignée de la prise en compte des attentes réelles de ses parties prenantes pour devenir un jouet des marchés financiers.

Selon notre thèse, une organisation se dégrade parce qu'elle a perdu le lien avec ses parties prenantes, parce que la vie qui s'insufflait en elle du fait des interactions avec ses parties prenantes, cette vie s'est progressivement retirée, remplacée par des mécanismes de coordination formels qui font abstraction de la réalité des personnes pour ne plus considérer que des individus dans leur substituabilité.

S'il n'est pas possible de créer *ex nihilo* des interactions sociales, il est néanmoins possible de leur donner un cadre favorable pour qu'elles puissent se développer. Ce cadre nous l'appréhendons sous le terme de *territoire*. Un territoire est un construit social où des communautés d'acteurs interagissent en fonction des normes locales (des *institutions* en anglais) qui régissent ces interactions. Les interactions dépendent des acteurs mais le jeu dans lequel s'exercent ces interactions est régi par les normes qui s'appliquent au sein du territoire considéré.

L'éloignement progressif du territoire initial

Quand une organisation émerge, elle s'appuie sur un petit réseau d'acteurs qui se connaissent et qui partagent des normes communes^[6]. L'organisation développe également des normes qui lui sont propres et qui résultent des interactions entre les diverses parties prenantes. Quand l'organisation grandit, ces normes initiales constituent l'ADN de l'organisation, ce qui lui permet de se développer sans perdre son identité.

L'organisation est une communauté d'acteurs (eux-mêmes individus, organisations ou sociétés) réunis par des liens divers. L'ADN de l'organisation n'est donc pas quelque chose de définitivement figé. Il évolue en fonction des parties prenantes et des réponses organisationnelles aux obstacles ou opportunités rencontrés. En ce sens, l'organisation s'apparente au monde végétal des plantes^[7] où un même arbre peut présenter des génomes différents selon ses branches maîtresses (Hallé, 2005, p.50-53).

Pour les organisations, l'enjeu de la durabilité serait donc de permettre une diversification d'une identité commune pour faciliter son adaptation à des environnements distincts. Une organisation qui fossilise son identité initiale, et qui se contente de dupliquer à l'identique ce qui fait son identité, devient incapable de s'adapter à des changements environnementaux ou à des contextes normatifs distincts. Elle ne peut qu'imposer aux territoires où elle s'implante son mode de fonctionnement. Le territoire devient abstrait et n'est plus que le lieu de reproduction d'une identité incapable de s'adapter à des évolutions.

Au fur et à mesure que l'organisation se focalise sur des enjeux abstraits (que ce soient la valeur boursière de l'entreprise ou des questions doctrinales dépourvues d'implications concrètes), les enjeux de pouvoirs se réduisent à un nombre limité d'acteurs déconnectés du quotidien de l'organisation. La satisfaction concrète des diverses parties prenantes est ignorée au bénéfice d'une représentation statistique qui ne peut que représenter imparfaitement des réalités déjà passées. Cela conduit à une forme de désintérêt de la part des parties prenantes qui considèrent que l'organisation ne leur accorde aucune importance en tant que parties prenantes uniques et singulières.

Par exemple, des employés qui considèrent que leur direction ne les voit que comme une ressource humaine abstraite n'ont aucune raison d'effectuer des efforts supplémentaires à ceux demandés ni de faire preuve d'initiatives susceptibles d'améliorer les processus organisationnels. N'étant pas perçus dans leur singularité, ils se replient sur la défense de leurs intérêts personnels. On aboutit alors à un processus auto-entretenu où la direction perçoit ses employés comme non impliqués et où les employés perçoivent leur direction comme distante et sans souci de la réalité et de la singularité des personnes^[8]. Il en est de même pour des clients qui peuvent considérer que l'entreprise ne prend pas en compte leurs attentes tant que celles-ci n'ont pas atteint une forme visible statistiquement. Dans une focalisation sur des indicateurs, n'émergent que les signaux qui sont significatifs statistiquement. Les messages individuels, singuliers sont effacés, et ce d'autant plus qu'ils sont éventuellement complexes et non modélisables sous un seul paramètre.

Le face-à-face disparaît quand l'organisation implante des mécanismes formels de coordination. L'organisation continue à collecter des informations et à les analyser mais elle perd la capacité à interagir sur le vivant, elle ne peut que gérer des processus morts, des opérations de transformation qui n'impliquent pas les personnes et qui, par conséquent, ne peuvent atteindre la vie et s'insérer dans les mouvements d'évolution que cette vie entraîne. La fossilisation de l'organisation entraîne une lutte avec le territoire, et les acteurs qui y vivent, pour assurer la reproduction à l'identique des rapports contractuels. Si l'organisation acquiert la victoire, le territoire est réduit à n'être qu'un substrat au sein duquel l'organisation puise ses ressources. Si le territoire affirme sa suprématie, l'organisation ne peut que décliner ou s'adapter.

LE PHÉNOMÈNE D'ENTROPIE NORMATIVE

Pour Norbert Wiener (1954), quasiment tout peut être appréhendé sous forme d'un message qui est transmis et reçu. Les liens entre l'organisation et ses diverses parties prenantes peuvent donc être

appréhendés comme autant de canaux de communication qui, s'ils ne sont pas entretenus, perdent petit à petit leur efficacité et deviennent incapables de transmettre un signal compréhensible entre les acteurs. Toute transmission de message entraînant une perte d'information, l'absence d'attention aux canaux de transmission peut conduire à une transmission dépourvue de sens pour celui qui réceptionne l'information. On a alors la naissance de monologues, chaque interlocuteur communique mais sa communication n'est pas perçue comme porteuse de sens par celui qui la reçoit car elle trop parasitée, brouillée par des interférences externes ou par des conventions qui détruisent le contenu informatif du message. De surcroît, le destinataire peut aussi avoir perdu les codes, les normes, qui lui permettaient initialement de décoder l'information transmise.

Dans une approche purement cybernétique, il suffirait de concevoir de nouveaux canaux de transmission ou de rénover les anciens canaux pour permettre le rétablissement de la communication. Mais le canal de transmission ne suffit pas. En lui-même il n'est que le support matériel d'une onde. Il lui manque la dimension de *dia-logue* (au sens étymologique une parole séparée, distincte, l'inverse d'un *mono-logue*).

Dans son ouvrage *Tristes tropiques*, Claude Lévi-Strauss (1955), relate son expédition au Brésil à la découverte des tribus indiennes le long de la ligne télégraphique Rodon. Il décrit l'abandon progressif de la ligne télégraphique, objet pourtant d'efforts humains colossaux lors de son établissement, en raison à la fois du manque d'intérêt qui lui est porté et de l'émergence d'autres modes de communication. Ce qui apparaît dans ce récit de voyage, c'est le contraste entre une technologie, un moyen de communication qui a modifié la vie d'une région, et une véritable rencontre de communautés distinctes et différentes. La communication a transformé les rapports humains mais elle ne s'est pas inscrite durablement dans la possibilité d'un face-à-face, elle s'est limitée à une coexistence de groupes humains.

Dans le cadre de notre réflexion, les observations de Claude Lévi-Strauss démontrent que le canal de communication fut insuffisant. Son impact principal fut la disparition accélérée des tribus indiennes et non leur intégration dans un réseau social. Seuls des individus survivent, mais les communautés en tant que telles ont disparu. Il ne suffit donc pas d'établir des canaux de communication pour assurer l'exercice effectif d'une communication. Il faut aussi que les informations échangées soient fiables (que le contenu réceptionné corresponde au contenu envoyé) et porteuses de sens. Dans le cas des tribus indiennes observées par Lévi-Strauss, l'information était dénuée de sens car elle était à sens unique : les communautés indiennes ne pouvaient que se soumettre ou disparaître car aucune signification positive (porteuse de sens pour les autres communautés) n'était accordée à leur mode de vie.

Le canal de communication (la structure) permet le transfert d'une communication en restituant plus ou moins fidèlement le contenu du message mais il n'est pas la garantie d'une communication effective. Si les acteurs ne souhaitent pas diffuser d'information pertinente, le canal peut être fiable et effectif et cependant se révéler inutile. Il existe donc une dimension humaine qui renvoie aux rapports humains, à la confiance qu'une personne accorde à une autre et qui la conduit à lui transmettre des informations porteuses de sens. Dans le cas contraire, on se limite à la transmission de bruit : des informations dépourvues de signification.

Le face-à-face, condition de la vitalité

La production industrielle et le développement des multinationales ont été rendus possibles par une certaine abstraction des processus de production et de distribution. C'est parce que les ressources consommées par les processus sont appréhendées par leur élément commun^[9], qu'il est possible de concevoir des processus optimisés indépendamment de la singularité de chacune des ressources considérée dans son individualité^[10].

Le face à face est la reconnaissance de la singularité de chaque ressource : *Dire « Tu », c'est n'avoir aucune chose pour objet. Car où il y a une chose, il y a une autre chose ; chaque « Cela » confine à d'autres « Cela ». « Cela » n'existe que parce qu'il est limité par d'autres « Cela ». Mais là où l'on dit « Tu », il n'y a aucune chose. « Tu » ne confine à rien. Celui qui dit « Tu » n'a aucune chose, il n'a rien. Mais il est dans la relation (Buber, 1938, p.8).*

Le *Cela* de Martin Buber, c'est la chose qui est appréhendée dans son élément commun, ce qui fait que l'on peut dire que du bois est du bois, qu'une table est une table, qu'un employé est un employé. Les ouvrages de gestion ou de sociologie traitent du *Cela*^[11]. Le *Tu*, c'est la reconnaissance de la singularité de ce qui est en face. C'est la Rose et le Renard pour le Petit Prince (Saint-Exupéry, 1943). Le même être et la même chose peuvent être appréhendés de façon analytique, utilitaire (c'est le *Cela*) ou de façon relationnelle (c'est le *Tu*). C'est le regard posé sur la chose qui transforme la relation du sujet à l'objet car elle pose deux sujets l'un en face de l'autre. Reconnaître l'autre dans sa singularité, c'est le regarder en face (Lévinas, 1974).

Toute organisation est fondée initialement sur une reconnaissance de l'autre^[12]. Avec la structuration de l'organisation et sa croissance, cette connaissance se trouve décalée en un cercle de plus en plus éloigné des dirigeants. Le dirigeant d'une entreprise de plusieurs centaines d'employés ne peut plus les connaître individuellement, parfois il ne descend plus que rarement dans ses usines ou dans ses magasins, il lui suffit de disposer des informations collectées^[13], de prendre ses décisions et de les communiquer pour qu'elles soient appliquées. Parce que l'être humain est confronté à des capacités cognitives limitées, il s'entoure d'une structure, d'une hiérarchie, pour assurer l'exécution de travaux demandant la coordination de multiples acteurs.

Cette structure organisée, qui s'appuie sur la connaissance des lois scientifiques, est à la fois la condition de la réussite des organisations et la cause de leur disparition. Parce que l'organisation se réifie progressivement, parce qu'elle substitue des mécanismes informels de coordination aux mécanismes personnels, la relation de face-à-face se trouve limitée à des sphères précises de chaque organisation. Le dirigeant ne rencontre plus que très occasionnellement ses clients, et même parfois ses employés au service des clients. Certes, il dispose de tous les outils d'information pour avoir une représentation synthétique des attentes des clients mais il n'a plus le face-à-face, l'appréhension de la singularité.

La thèse que nous proposons peut donc être formalisée ainsi : les organisations, qui sont initialement des structures destinées à faciliter les échanges et coopérations entre personnes, tendent naturellement à se fossiliser en grandissant et en vieillissant. Cette fossilisation se traduit par de multiples aspects, en particulier le développement des règles bureaucratiques et de contrôle qui viennent peu à peu remplacer les interactions humaines afin de faciliter la prévision et la gestion des processus. Ce faisant, le lien entre les dirigeants et leurs diverses parties prenantes se distend jusqu'à perdre toute réalité. Notre question de recherche est : ce lien peut-il à nouveau se créer ou existe-t-il un stade au-delà duquel le lien est irrémédiablement détruit et comment peut-on créer ou recréer ce lien ?

La reconstruction d'un face à face

La durabilité exige deux conditions : l'existence de canaux de transmission et l'existence d'un dialogue, ce que Jürgen Habermas (1992) a synthétisé sous la notion d'éthique de la discussion. Avec les moyens modernes de communication, la difficulté de la durabilité est renforcée car les canaux de transmission donnent l'apparence d'une retransmission parfaite de l'information. Mais l'information émise n'est pas l'information reçue car les codes entre l'émission et la réception ne sont pas les mêmes. Ces codes d'émission et de réception sont liés aux normes qui régissent les territoires d'implantation des acteurs. L'éloignement du territoire et la gestion abstraite des données génèrent une perte d'information. Cette perte d'information est aggravée quand l'information se réduit à une succession de données financières^[14]. Il n'y a plus de dialogue car il n'y a plus de possibilités d'exprimer ce qui n'est pas exprimable sous forme chiffrée.

Reconstruire le face-à-face devient une nécessité de survie pour l'organisation car cela devient le seul moyen de rétablir une véritable communication avec ses acteurs. Le face-à-face fait éclater la représentation chiffrée car il apporte un supplément de sens à des représentations abstraites, il rend singulier ce qui n'était qu'un concept. Ce face-à-face s'inscrit nécessairement dans un territoire car le face à la face n'est pas seulement la rencontre de deux singularités, il est cette rencontre dans un lieu incarné, marqué par une histoire, une culture, des croyances.

La force de Toyota par rapport à General Motors n'a pas été d'avoir un meilleur modèle managérial mais d'avoir un modèle qui permettait de prendre en compte la réalité des normes qui régissent le comportement des acteurs dans les différents pays où l'entreprise s'est implantée. C'est à partir de cette connaissance des contraintes, des habitudes, des représentations des acteurs que l'organisation peut tout à la fois maintenir les principes qui la constituent (son ADN) et adapter ses principes à la réalité des acteurs et de leur environnement.

Cette capacité à appréhender la réalité d'un environnement, le concret d'un territoire, dépend des personnes qui dirigent et animent chaque organisation mais elle dépend également des structures, des mécanismes, qui régissent les rapports des parties prenantes au sein de l'organisation et les modalités de prise en compte de leurs intérêts. *In fine*, la durabilité d'une organisation dépend donc des caractéristiques de sa gouvernance.

Le critère d'une bonne gouvernance peut s'évaluer selon l'efficacité (la capacité à produire au moindre coût les biens ou les services demandés par les clients) mais cette efficacité est instantanée, elle ne prend pas en compte la durée, l'inscription de l'organisation dans un temps où les prix peuvent fluctuer, où les marchés peuvent être imparfaits, où des externalités peuvent apparaître sans être prises en compte par les marchés. Pour être durable, une organisation doit donc s'affranchir de la maximisation de l'efficacité à court terme pour se mettre en situation d'équilibre instable impliquant l'exigence du mouvement et donc du dialogue avec ses parties prenantes.

CONCLUSION

Selon notre thèse, l'organisation développe un cadre favorable aux interactions sociales quand elle maintient une proximité avec ses territoires et qu'elle permet un véritable dialogue avec ses parties prenantes. La différence avec les logiques actuelles de communication est l'insistance sur la bilatéralité du dialogue : chaque acteur est à la fois récepteur et émetteur. Par rapport au modèle cybernétique, la différence tient à ce rôle d'émetteur des parties prenantes de l'organisation. Dans le modèle cybernétique, l'information qui revient à l'organisation de la part de ses parties prenantes (le *feedback*) est le reflet de l'information initialement émise par l'organisation en direction de ses diverses parties prenantes. Une représentation physique en est le radar. Ce dernier permet d'appréhender un objet et de le localiser dans l'espace grâce à la réflexion sur l'objet des ondes émises. Ce n'est donc pas l'objet qui émet, l'objet ne fait que réfléchir les ondes reçues ^[15].

Dans un dialogue, chaque acteur ne fait pas que répondre à la partie opposée, il développe également sa propre argumentation et peut introduire des éléments nouveaux non initialement envisagés par l'acteur initial. Ce dialogue entre l'organisation et les parties prenantes est une condition de la durabilité des organisations car c'est elle qui permet à l'organisation de s'enrichir d'apports nouveaux, d'échapper à l'entropie. La difficulté est donc de passer d'un monologue à un dialogue. Cette opposition entre monologue et dialogue n'est pas l'opposition entre discussion et exposé (Arnaud, 2011) mais entre une parole dont l'autre est exclu et une parole que l'autre est invité à s'approprier (Riordan, 2005). La communication à distance favorise la coexistence de monologues, le face-à-face favorise le dialogue ; un dialogue où chacun non seulement communique mais écoute la communication de l'autre. Ce dialogue repose sur un élément supplémentaire qui est la confiance que chacun accorde à la parole de l'autre.

En effet, la reconnaissance de la singularité permet le face-à-face et le face-à-face permet la construction d'interactions sociales. Mais le face-à-face peut aussi dégénérer en pugilat ou en homicide. Le face-à-face est une condition nécessaire mais non suffisante à la durabilité des organisations. Ce qui transforme une condition nécessaire mais non suffisante c'est la nature de ce face-à-face. Passer d'une relation de suspicion (fondée sur la divergence d'intérêts comme obstacle à la possibilité d'une réelle coopération) à une relation de confiance (fondée sur l'acceptation des différences comme possibilité de coopérer efficacement).

La relation de confiance dépend des personnes, elle ne s'impose pas. Mais les mécanismes de gouvernance, les normes et les institutions d'un territoire peuvent fournir le cadre dans lequel elle peut naître et se développer ou, au contraire, imposer un cadre qui la rende plus difficile. La peur du conflit,

le désir de maintenir des relations impersonnelles, la volonté d'apaisement des tensions, ont pour effet d'éviter la violence du face-à-face mais ils ont également pour conséquence d'interdire l'émergence de la confiance et donc, à terme, de détruire le ciment qui permet à une organisation de se développer.

BIBLIOGRAPHIE

Arnaud, N. (2011). Du monologue au dialogue : Étude de la transformation communicationnelle d'une organisation. *Revue française de gestion*, 210(1), 15-31.

Buber, M. (1923). *Je et Tu, La vue en dialogue*. Aubier, 1938.

Cameron, K. S., Whetten, D. A., & Kim, M. U. (1987). Organizational dysfunctions of decline. *Academy of Management journal*, 30(1), 126-138.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT press, 1990.

Fridenson, P. (1989). Les organisations, un nouvel objet. *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, Vol. 44, No. 6, pp. 1461-1477.

Galbraith, J. (1952). *American capitalism: The concept of countervailing power*. Houghton Mifflin.

Guérin, I. (2015). *La microfinance et ses dérives, émanciper, discipliner ou exploiter ?* IRD éditions.

Habermas, J. (1992). *De l'éthique de la discussion*. Flammarion.

Hallé, F. (1999). *Éloge de la plante*. Seuil.

Hallé, F. (2005). *Plaidoyer pour l'arbre*. Actes Sud.

Helper, S., & Henderson, R. (2014). Management practices, relational contracts, and the decline of General Motors. *Journal of Economic Perspectives*, 28(1), 49-72.

Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard university press.

Levinas, E. (1974). *Autrement qu'être, ou au-delà de l'essence*. Livre de Poche, 2004.

Levine, C. H. (1978). Organizational decline and cutback management. *Public administration review*, 38(4), 316-325.

Lévi-Strauss, C. (1955). *Tristes tropiques*. Plon.

Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Routledge, 2003.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.

Mone, M. A., McKinley, W., & Barker III, V. L. (1998). Organizational decline and innovation: A contingency framework. *Academy of management review*, 23(1), 115-132.

Riordan, S. (2005). Dialogue-based public diplomacy: a new foreign policy paradigm? In *The new public diplomacy* (pp. 180-195). Palgrave Macmillan.

Weber, M. (1920). *The Theory of Social and Economic Organization*. The Free Press, 1947.

Wiener, N. (1954). *The Human Use of Human Beings: Cybernetics and Society*, Free Association Books, 1989.

[1] Et, par conséquent, l'existence de frontières.

[2] Une recherche sur Google Scholar montre que les termes déclin (en français) ou decline (en anglais) appliqués aux organisations renvoient à des parties prenantes ou à des environnements naturels ou politiques. Le déclin des organisations est rarement un thème traité en tant que tel. En effet, l'organisation est généralement appréhendée comme une structure, un cadre contractuel au sein duquel le renouvellement vient des acteurs eux-mêmes (Fridenson, 1989). Une organisation qui décline est donc une organisation qui ne parvient plus à renouveler ses parties prenantes.

[3] Un courant académique (Levine, 1978) considère que c'est la raréfaction des ressources disponibles qui entraîne l'incapacité de l'organisation à s'adapter.

[4] Comme l'illustre une réplique de Clint Eastwood dans le film « Gran Torino » (2008) à propos des marques de voiture, l'insertion d'une organisation dans un territoire implique une forme d'engagement réciproque entre les citoyens du territoire concerné et l'organisation.

[5] John Galbraith (1952) observe que cette alternative n'existe pas systématiquement en raison de la concentration des marchés et de la construction des monopoles et oligopoles. En France, chacun peut être insatisfait du service rendu par la Sncf et pourtant ne pas pouvoir recourir à une entreprise alternative. Dans une telle situation, l'organisation en situation de monopole ou d'oligopole peut se satisfaire de l'état d'insatisfaction de certaines de ses parties prenantes sans pour autant voir sa survie menacée à court terme.

[6] On le voit notamment dans le rôle des clusters (par exemple, la Silicon Valley en Californie) ou des incubateurs d'entreprises pour favoriser les interactions sociales dans un cadre restreint où les acteurs sont amenés à partager un grand nombre de normes communes.

[7] La longévité de certaines plantes s'explique par leur capacité à faire évoluer leur identité voire à faire coexister plusieurs identités à partir d'une identité commune initiale.

[8] Ce constat a été fait par Elton Mayo dès 1933 en partant d'une situation impersonnelle d'absence de reconnaissance de la singularité des personnes pour aboutir (au départ sans l'avoir consciemment voulu), par le biais d'outils techniques de motivation, à une reconnaissance de la singularité des ouvrières impliquées dans le dispositif expérimental.

[9] Du bois est du bois indépendamment de la forêt d'où il provient et de la façon dont il a été coupé ; un être humain est une capacité de travail, physique ou intellectuelle, indépendamment de la personnalité et des sentiments de la personne.

[10] Le caractère commun d'une ressource n'efface pas sa singularité mais celle-ci n'est pas appréhendée. L'ouvrier intérimaire d'une usine de mille personnes est une capacité de travail avant d'être Pierre, Florence ou Rachid. Du lambris vendu en grande surface est un matériau exploitable avant d'être le produit de l'abattage et du découpage d'arbres uniques ayant poussé dans telle ou telle région.

[11] Max Weber (1920) en est une illustration.

[12] On ne s'associe pas avec des partenaires parce qu'on les a rencontrés par hasard mais parce qu'il y a eu des échanges, des discussions. Que ce soit dans le financement des start-ups ou dans le recrutement des employés, la dimension personnelle est ce qui explique le choix de soutenir un projet ou d'embaucher une personne plutôt qu'une autre.

[13] Le nombre de salariés, la nature des embauches, le montant des salaires négociés, la proportion d'hommes ou de femmes, la pyramide des âges, etc.

[14] Puisqu'à travers les prix on introduit une représentation de l'offre et de la demande qui est davantage représentative des rapports de force entre les acteurs que de l'équilibre entre une offre et une demande dans des conditions de concurrence pure et parfaite où tous les acteurs bénéficieraient d'une dotation initiale de ressources leur permettant d'agir sur les marchés.

[15] Les avions furtifs sont des avions qui au lieu de renvoyer les ondes reçues les absorbent et suppriment ainsi le feedback.

Auteur

Benoît PIGÉ
UBFC,
Université de Franche-Comté, Crego

Citer cet article

Pigé, B. (2019). La territorialisation comme condition de durabilité des organisations. *Revue COSSI*, n°7-2019 [en ligne].

Notes de recherche

Le rôle de l'entrepreneuriat coopératif dans l'inclusion socioéconomique des femmes

Cas de la coopérative féminine des produits de la mer de Douira « COFEPROMER »

Imane Bari et Salaheddine El Ayoubi

Résumé : Au niveau de la région Souss Massa, la collecte des ressources littorales essentiellement les moules, représente une des activités socioéconomiques de grande envergure. L'activité offre des revenus supplémentaires aux ménages locaux. Le nombre des femmes pratiquant cette activité varie d'un site à l'autre : Imessouane, Cap Ghir, Douira, Sidi Boulfdaïl... Cependant, une seule coopérative féminine COFEPROMER de Douira qui existe au niveau de la région qui assure la collecte et la valorisation des moules dans le Parc National de Souss Massa. La coopérative a comme vocation l'exploitation durable de cette ressource, l'assurance d'un revenu à même d'améliorer la situation des femmes du site Douira et la garantie de leur insertion socio-économique.

L'objectif de notre article est de présenter le rôle du modèle coopératif marocain dans l'inclusion socio-économique des femmes dans le secteur de pêche, un secteur qui reste masculin et qui soulève la problématique du genre, en se basant sur une étude de cas au sein d'une coopérative féminine des produits de la mer de Douira « COFEPROMER ». Notre démarche est exploratoire basée sur un guide d'entretien administré à la responsable et les femmes membres de la coopérative pour cerner la perception des impacts socio-économiques.

Les résultats obtenus à travers la présente étude montrent l'importance socio-économique des activités littorales compte tenu de sa contribution comme source de revenus supplémentaires aux familles autochtones. En effet, la présence des coopératives au niveau des zones d'exploitation pourrait aider à la diffusion de l'information, à la sensibilisation des exploitantes vis-à-vis de la préservation de la ressource et à l'amélioration de la qualité des produits transformés.

Mots-clés : développement durable, entrepreneuriat coopératif, inclusion socio-économique, activités littorales, COFEPROMER

Abstract : In the Souss Massa region, the collection of coastal resources, mainly mussels, represents one of the major socio-economic activities. The number of women practicing this activity varies from one site to another: Imessouane, Cap Ghir, Douira, Sidi Boulfdaïl ... However, only one female cooperative COFEPROMER in Douira provides the collection and the enhancement of mussels in the Souss Massa National Park. The purpose of the cooperative is to ensure the sustainable exploitation of this resource, the improvement of women's life conditions and their socio-economic integration.

The aim of this article is to present the role of the Moroccan cooperative model in the socio-economic inclusion of women in the fishing sector, a sector which remains male oriented, based on a case study within a female cooperative. Our approach is exploratory based on an interview administered to the manager and the women working in the cooperative to identify the impact of this cooperative on the socio-economic aspects of these women.

The results obtained from this study show that the collection of mussels is considered as a source of an additional income for indigenous families. Indeed, the presence of cooperatives in operating areas could help disseminate information, raise awareness among operators regarding the preservation of the resources and improve the quality of processed products.

Keywords : sustainable development, cooperative entrepreneurship, socio-economic inclusion, coastal activities, COFEPROMER

INTRODUCTION

Le secteur des pêches maritimes est un secteur pionnier pour le développement économique et social du Maroc. Il est doté d'une double façade maritime, méditerranéenne et atlantique qui est réputée parmi les plus poissonneuses du monde et faisant du Maroc le premier producteur de poisson à l'échelle de l'Afrique ainsi que le 1er producteur et exportateur mondial de sardine d'après les statistiques de la FAO (Fishstat).

Cependant, ces ressources halieutiques sont sujettes à une exploitation de plus en plus accrue, ce qui a nécessité la mise en place des plans d'aménagements des principales pêcheries du Royaume, et le développement du secteur aquacole. Etant un des 5 projets phares du plan Halieutis^[1], l'aquaculture se veut un relais de croissance du secteur halieutique qui vise à diversifier l'économie nationale, contribuer à la sécurité alimentaire et intégrer le pays davantage dans le commerce international des produits de la mer.

Au niveau international, les directives volontaires de la FAO, visant à assurer la durabilité de la pêche artisanale, invitent les Etats et autres parties prenantes à contribuer à la création de nouveaux débouchés, notamment l'aquaculture artisanale responsable, en vue de compléter et diversifier les revenus des communautés d'artisans pêcheurs et favoriser une utilisation durable des ressources.^[2]

Les plans d'aménagement aquacole lancés récemment au Maroc portent principalement sur la conchyliculture. Les espèces de coquillages ciblés, notamment la moule, présentent une grande importance sur le plan social et solidaire, sachant que l'exploitation actuelles de ces espèces est largement limitées aux femmes ramasseuses qui font partie des populations locales.

Au niveau de la région Souss Massa, la collecte des ressources littorales, essentiellement les moules, représente une des activités socioéconomiques de grande envergure. L'activité offre des revenus supplémentaires aux communautés locales, et particulièrement les femmes pratiquant cette activité et dont le nombre varie d'un site à l'autre : Imessouane, Cap Ghir, Douira, Sidi Boulfail... Cependant, et vu que la zone fait l'objet d'une exploitation parfois intense et de façon anarchique, nécessitant une connaissance biologique et écologique approfondie pour l'assurance de sa durabilité, l'exploitation doit être rationnelle et la production doit être valorisée pour une meilleure rentabilité.

Une seule coopérative féminine de la région assure la collecte et la valorisation des moules ; il s'agit de la coopérative féminine des produits de la mer de Douira « COFEPROMER » active dans le Parc National de Souss Massa. La coopérative entend l'exploitation durable de cette ressource et garantir un revenu aux femmes du site Douira. La coopérative a-t-elle réussi dans l'amélioration de la condition de la femme? Et dans quelle mesure le modèle coopératif a permis l'insertion socioéconomique des femmes de la région ?

L'objectif de notre article est d'engager un travail de recherche autour du rôle que revêt le modèle coopératif marocain dans l'inclusion socio-économique des femmes dans le secteur de pêche, un secteur qui reste masculin et qui soulève la problématique du genre, en se basant sur l'étude du cas de la coopérative des femmes « COFEPROMER ». Notre démarche est exploratoire basée sur un guide d'entretien administré aux femmes membres de la coopérative dont la responsable, pour cerner leur perception des impacts socio-économiques de leur organisation.

Dans un premier temps, l'article présente un survol général sur le secteur de pêche au Maroc, en particulier l'évolution de l'activité aquacole avec une présentation du classement sanitaire des zones et des espèces exploités. Ensuite, il abordera le cadre légal et institutionnel des coopératives au Maroc, ainsi que leur apport au développement économique et social du pays. La communication sera l'occasion également de montrer le rôle que revêt le modèle de l'entrepreneuriat coopératif dans l'insertion socioéconomique des femmes à travers une étude de cas au sein d'une coopérative féminine des produits de la mer de Douira.

PRÉSENTATION DU SECTEUR DE LA PÊCHE ET DE L'AQUACULTURE AU NIVEAU NATIONAL ET RÉGIONAL

Le Maroc dispose d'une double façade maritime atlantique et méditerranéenne, sur près de 3500 km de côtes riches et variées. Il dispose ainsi d'une zone économique exclusive de plus d'un million de km² réputées parmi les plus poissonneuses. Cependant, ces ressources halieutiques sont sujettes à une pression de pêche qui a nécessité la mise en place des plans d'aménagement des principales pêcheries du Royaume, ainsi que le développement du secteur aquacole afin d'intégrer le pays davantage dans le commerce international des produits de la mer.

Le secteur de pêche et son organisation

Le Maroc occupe le rang du 1er producteur de poissons en Afrique ainsi que la première place à l'échelle mondiale en tant que producteur et exportateur de la sardine. Sa position stratégique dans ce secteur lui permet de signer un ensemble d'accords de pêche et de coopération négociés avec l'Union Européenne et la Russie. La contribution de ce secteur au Produit Intérieur Brut (P.I.B) national a été de l'ordre de 2 A 3% en moyenne durant des 10 dernières années. (Doukkali M. R. & Kamili A ; 2018)^[9]

L'activité Halieutique contribue également à la sécurité alimentaire du Maroc. Elle figure parmi les secteurs à fort potentiel de croissance et d'emploi et occupe à ce titre une place stratégique et un rôle moteur dans l'économie nationale. Le secteur génère plus de 170 000 emplois directs et près de 500 000 emplois indirects (Doukkali M. R. & Kamili A ; 2018) et il emploie près de 97 000 personnes à terre, soit 84 % de l'objectif fixé à l'horizon 2020 dans le plan Halieutis.

Le plan Halieutis, qui est la stratégie nationale pour le développement du secteur de la pêche à l'horizon 2020, a été élaboré conformément aux orientations stratégiques de sa majesté le roi Mohammed VI. Lancé en 2009, il a érigé la durabilité comme un axe fondamental, pour lequel la recherche constitue une priorité.

Au niveau de la région Souss Massa, le secteur de la pêche présente de réelles opportunités. Il s'agit d'une activité faisant partie de la tradition des étendues côtières de la région. La région possède en effet une façade atlantique de 180 km caractérisée par une grande biodiversité de l'espace maritime. Elle dispose d'un grand port de pêche à Agadir et de 9 points de débarquement aménagés (PDA) permettant de réaliser un chiffre d'affaires à la première vente de de 457 138 KMAD à Agadir et 21,5 KMAD entre les PDAs d'Imssouane, Imiouadar et Taghazout. Au total, ce sont 465 unités côtières, 216 navires hauturiers et 1 450 unités de pêche artisanale qui emploient 660 000 personnes pour un PIB régional de 6 % et 42% en National. (Resaego, 2019)

Cependant, les effets du changement climatique et les risques d'épuisements des ressources Halieutiques constituent des défis majeurs. Face à ces défis, des évaluations de la qualité du milieu marin constituent une partie intégrante des programmes de protection des zones marines et côtières afin de pouvoir analyser et expliquer les changements, leurs causes et leurs conséquences, et déterminer les impacts exigeants une intervention rapide des décideurs et gestionnaires de l'environnement. Les évaluations permettent de juger l'efficacité des mesures prises, d'empêcher la dégradation du milieu marin, de protéger de précieuses espèces et communauté et de restaurer des habitats et des écosystèmes marins dégradés.

A cet égard, la connaissance de l'état de l'environnement marin est d'une importance capitale. D'où la nécessité d'établir et de publier à intervalle régulier des bilans de sa santé environnemental et de son évolution.

Le long du littoral marocain, la surveillance permanente des zones de production conchylicole et des ressources littorales est menée par le biais d'un Réseau de Surveillance du Milieu Marin de l'Institut National de la Recherche Halieutique (RSMM), ayant pour objectifs d'assurer la protection du milieu marin et la préservation de la santé du consommateur des produits de la mer.

Les sites couverts par ce réseau sont classés par ordre décroissant de salubrité en 4 catégories A, B, C, et D et ce selon l'estimation de la qualité microbiologique et du taux de contamination chimique.

Après classement, les zones cibles font l'objet d'une surveillance sanitaire régulière, destinée à vérifier la pérennité des caractéristiques ayant fondé leur classement et à dépister d'éventuels épisodes de contamination. Cette surveillance porte sur la mesure des paramètres microbiologiques (*E. coli*), chimiques (métaux lourds, Polychlorobiphényles (PCB), Hydrocarbures aromatiques polycycliques (HAP), les Dioxines), ainsi que des bio-toxines marines dans les mollusques bivalves et le phytoplancton nuisible dans l'eau de mer.

Les mollusques bivalves vivants provenant d'une zone de protection de classe A, peuvent être mis sur le marché pour la consommation humaine directe. Après leur purification ou leur reparçage, les mollusques bivalves vivants provenant de zones de production de classe B ou C doivent satisfaire à toutes les normes sanitaires exigées.

Les mollusques bivalves vivants d'une zone de production de classe D sont interdits à la commercialisation et à la consommation.

Lorsque les seuils réglementaires sont dépassés, un bulletin d'alerte est émis, sans délai, vers l'autorité compétente pour prendre les mesures nécessaires. La zone concernée par l'alerte sera fermée et sa réouverture sera conditionnée.

Concernant le problème de la surpêche, œuvrer pour la reconstitution des stocks, adapter l'effort de pêche pour assurer la durabilité de la ressource sont autant des préoccupations qui ressortent du plan Halieutis. Afin de surmonter ces défis, l'aquaculture apparaît comme une des composantes essentielles de la nouvelle stratégie de développement de la filière halieutique marocaine pour en faire un moteur de croissance majeur.

Etats des lieux de l'aquaculture au Maroc

L'aquaculture est la technique qui permet d'utiliser le milieu aquatique pour une production végétale et animale. Les fermes aquacoles peuvent être installées en pleine mer, en bord de rivière, sur un lac ou un étang, ou encore à terre. Sont entre autres concernées les productions de poissons (pisciculture), de coquillages (conchyliculture), de crustacés (carcinoculture) ou d'algues (algoculture). L'aquaculture est devenue depuis presque deux décennies, le secteur de production vivrière ayant une croissance la plus rapide au monde. Cette activité n'a pas encore connu au Maroc l'élan qu'elle mérite.

L'aquaculture marocaine a démarré dans les années 50, lorsque la conchyliculture a été lancée dans la lagune d'Oualidia. Trois espèces d'huître ont fait alors l'objet d'expériences d'élevage.

A partir de 1985, une nouvelle étape a été amorcée avec l'entrée sur le marché de la société Marost. Sa production diversifiée comportait des espèces de coquillage, des poissons marins (Loup, Bar, Dorade) et des crevettes. A partir de 2010, le secteur aquacole a connu la création de l'Agence National pour le Développement de l'Aquaculture (ANDA) pour stimuler le développement du secteur dans le cadre du plan Halieutis.

Le Maroc s'est donné tous les moyens pour insuffler une nouvelle dynamique dans le secteur halieutique, à travers le lancement du plan halieutis en 2009 par sa majesté le roi Mohamed VI. Cette nouvelle stratégie de développement a eu pour ambition d'assurer la durabilité du secteur, à travers la préservation de la ressource halieutique et de relever les défis de la mondialisation en répondant à des normes de plus en plus exigeantes.

Au titre de l'année 2016, la production aquacole marine s'est chiffrée à 510 tonnes, soit une production en valeur de 21 millions en dirham. Deux espèces constituent la quasi-totalité de la production aquacole marine marocaine. Il s'agit des huitres (avec une part moyenne de 72%), produite dans la baie de Dakhla et la lagune de Oualidia et du Loup et Bar (26%) produit dans la baie de M'diq. Cette production est destinée principalement au marché national pour alimenter la grande distribution et les marchés de l'hôtellerie et de la restauration. Les algues, de plus en plus utilisés dans l'agro-alimentaire, la cosmétique, ou encore l'agriculture telle que l'alimentation animale et les engrais, feront désormais partie du paysage de la production aquacole nationale et sont déjà produites dans la lagune de Marchica pour alimenter la transformation des algues et diversifier les revenus de la communauté locale des pêcheurs artisans organisés en coopérative

En 2018, le secteur aquacole national comptait dix-sept fermes ostréicoles, une ferme de poisson, en plus d'une éclosérie de coquillage. En outre, d'autres projets aquacoles ont démarré leurs installations et les phases pilotes. Leurs productions atteindraient 411 tonnes des huitres, 131 tonnes de Bar et 94 tonnes d'algues, avec un potentiel à terme estimé à près de 380000 tonnes de produits aquacoles (algues, poissons, coquillages).

Dans sa mission relative à la préparation de projets aquacoles, l'ANDA, vient de finaliser les études relatives aux plans d'aménagements aquacoles dans les zones littorales des régions de l'Oriental, de Tanger-Tétouan, de Souss-Massa et de Guelmim Oued Noun. Concernant sa stratégie de renforcement des compétences et d'attractivité du métier, cet établissement veille à intégrer les populations littorales, particulièrement les communautés de pêche artisanale, en tant qu'acteurs réels de développement et bénéficiaires des projets aquacoles prévus dans ces plans d'aménagement.

Pour cela, l'ANDA a identifié dans ces plans d'aménagement, des espaces maritimes qui abriteront des projets aquacoles réservés aux coopératives des pêcheurs artisans. Cette stratégie permet le développement harmonieux de l'aquaculture tenant compte des spécificités locales, le renforcement des capacités des communautés de pêches à travers l'appui à leurs organisations professionnelles (coopératives et associations), la diversification de leurs sources de revenu pour améliorer leur résilience face aux risques des changements globaux, la réduction de la pression sur les stocks halieutiques, une meilleure valorisation des services écosystémiques, la contribution à l'accélération de la croissance économique au niveau régionale, et la création de l'emploi.

Ainsi, l'activité aquacole se caractérise par sa dimension sociale par l'accompagnement de trois projets de fermes aquacoles à caractère social et solidaire au bénéfice de trois coopératives de la pêche artisanale actives en Méditerranée. La première est située dans la lagune de Nador ayant comme cible les algues, la deuxième installée au port Ras Kebdana ayant comme activité l'élevage des moules et la troisième coopérative est installée à Cala Iris et a comme vocation l'élevage des moules et la purification des coquillages.

Dans la région Souss Massa, 23 projets aquacoles, dont trois portés par des groupements de jeunes entrepreneurs, débiteront leurs activités pour marquer le coup d'envoi du développement de l'aquaculture dans cette région. Ces projets exploiteront plus de 900 Ha en mer, pour un investissement prévisionnel d'environ 400 millions DH, et envisagent la production d'environ 62000 tonnes par an de coquillages et d'algues marines. D'autres projets seront également portés par les coopératives locales de pêche intéressées par l'aquaculture.

Tout au long de la côte du Parc National de Souss Massa, il existe une multitude de sites favorables à la reproduction des moules, ce qui fera de la récolte, du traitement et de la commercialisation des activités traditionnelles.

Présentation de la zone d'étude et des espèces exploités

La collecte des ressources littorales, essentiellement les moules et les ovarques, représente une des activités socio-économiques d'importance pour les populations locales. L'activité offre des revenus supplémentaires aux ménages locaux. Le nombre des pratiquants de cette activité, principalement des femmes, varient d'un site à l'autre.

La zone étudiée « Tafedna-Sidi-Ifni » présente une alternance de zones rocheuses et sableuses. Cette zone se caractérise par une biodiversité remarquable notamment celle relative aux gisements naturelles des moules, ovarques, bigorneaux, patelles, haricots de mer, etc. Ces zones abritent plusieurs sites de collecte des coquillages, principalement les moules, qui cohabitent toute la bande littorale. La moule est l'espèce la plus recherchée compte tenu de la demande croissante de cette espèce au niveau de la région.

Certaines zones font l'objet d'un suivi régulier par l'INRH de point de vue sanitaire. Ce suivi appuiera officiellement la commercialisation des produits littoraux au niveau local ou vers les pays importateurs. Cela, était à l'origine de la création de coopératives des femmes pour la valorisation et la commercialisation des moules. C'est le cas des sites d'Imessouane, Douira et Sidi Boufdaïl (Aglou). Cependant, toute la zone fait l'objet d'une exploitation parfois intense et de façon anarchique.

Les espèces exploitées au niveau de ces sites se composent de moule, ovarque, patelle, bigorneau, pouce pied et oursin de mer. L'importance de chaque espèce dépend de sa demande au niveau du marché, et la moule occupe la première place par rapport à toutes les autres espèces, suivie par l'ovarque et le pouce pied.

Cependant, en raison de la faible marge bénéficiaire, cette activité n'a jamais constituée une source majeure de revenus, spécialement pour les femmes.

A cet effet, il a été décidé de promouvoir l'augmentation de la valeur ajoutée du produit grâce à l'amélioration des conditions de traitement et l'intégration de l'activité dans un cadre formel, d'où la création d'une unité de traitement de fruits de mer sous la responsabilité de COFEPROMER, une coopérative de femmes.

Cette coopérative a été créée dans le cadre d'un projet d'appui à la gestion durable et à la valorisation des produits de la mer, mené en partenariat entre le parc national de Souss Massa, l'Unité Genre et développement, la GTZ, le Seo birdlife, l'INDH, l'Association Douira pour le développement et d'autres partenaires.

REVUE DE LA LITTÉRATURE SUR L'ENTREPRENEURIAT COOPÉRATIF

Une coopérative se définit comme « une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement. » (OIT, 2002).

La coopérative est l'application particulière d'une notion très ancienne : la coopération. Cette dernière peut être définie comme un processus social dans lequel des individus se réunissent ensemble pour la réalisation d'un objectif ou d'un but commun.

Au Maroc, la loi n° 112-12 promulguée par Dahir n°1-14-189 du 21 novembre 2014 définit la coopérative comme étant « un groupement de personnes physiques et /ou morales, qui conviennent de se réunir pour créer une entreprise, leur permettant la satisfaction de leurs besoins économiques et sociaux, et qui est gérée conformément aux valeurs et principes fondamentaux mondialement reconnus en matière de coopération ». Les coopératives identifiées dans cette loi ont l'un ou plusieurs des profils suivants :

- Les coopératives de vente de services et de produits (même après leur transformation) fournis par leurs membres ;
- Les coopératives d'approvisionnement en marchandise ou de fourniture de services au profit de leurs membres ;
- Les coopératives qui offrent de l'emploi rémunéré pour leurs membres.

Définition théorique et conceptuelle de l'entrepreneuriat coopératif

De nombreuses recherches ont démontré que les coopératives participeraient à la réduction de la pauvreté dans les pays en développement. Paul Lambert (1964), l'un des penseurs contemporains du coopératisme, souligne que « Ce sont des préoccupations morales qui animent ces initiateurs : ils voient tous dans la coopération bien autre chose que la solution d'un problème momentané et partiel : ils y voient une formule capable de rénover l'ensemble du système économique et social et d'élever les hommes jusqu'à un comportement moral fait de noblesse et de désintéressement ». C'est justement le cas de l'entrepreneuriat coopératif.

Certains auteurs Zahra, Gedajlovic, Neubaum et Shulman, (2009) ont différencié l'entrepreneuriat social de l'entrepreneuriat coopératif. Pour eux, l'entrepreneuriat social est « l'ensemble des activités et processus entrepris pour découvrir, définir et exploiter les opportunités afin d'accroître la richesse sociale, par la création de nouvelles entreprises ou la gestion des organisations existantes de façon innovante ». Ainsi, les entreprises d'entrepreneuriat social sont des organisations dont le but est de connecter leur mission sociale avec l'action entrepreneuriale (Oster, Massarsky et Beinhacker, 2004 ; Tracey et Phillips, 2007), ce qui les différencie des entreprises collectives de l'économie sociale et solidaire qui ont principalement une mission sociale (Fraisie, Gardin, Laville, Petrella et Richez-attesti, 2015).

Dans cette optique, l'entrepreneuriat social renvoie à la professionnalisation croissante des organisations de l'économie sociale et solidaire existantes ou émergentes qui adoptent une démarche entrepreneuriale et des outils formels de gestion pour mieux répondre aux besoins sociaux et à une plus grande échelle (Dardour, 2012).

Selon Majdouline et El baz (2019), le modèle européen est axé sur l'entreprise sociale et se distingue par une approche collective proche de la perspective d'économie sociale et solidaire (Fayolle et Matlay, 2010 ; Bacq et Janssen, 2011), la vision américaine met en exergue plutôt l'entrepreneur social, innovant, qui développe des activités marchandes mises au service d'une mission sociale (Dees et Anderson, 2006 ; Bornstein, 2004 ; Short, Muss et Lumpkin, 2009).

De même, dans d'autres travaux, le modèle coopératif a été assimilé dans les pays en voie de développement à des agents de changement qui « permettent aux populations pauvres de s'intégrer dans le processus de développement économique et social » (Mair et Marti, 2007). La majorité des travaux portant sur l'entrepreneuriat coopératif ont mobilisé des approches qualitatives ou des études de cas (Sharir et Lerner 2006 ; Van Slyke et Newman 2006).

L'entrepreneuriat coopératif, l'entrepreneuriat philanthropique et l'entrepreneuriat social sont des nouveaux concepts pris par une nouvelle catégorie d'entrepreneurs qui placent le progrès environnemental et social au cœur de la mission d'entreprise, d'où vient le nom de l'entreprise durable. Ce type d'entreprise prend en compte les impacts de son activité sur la société qui l'entoure et prend des engagements visant le bien-être des populations vivant dans son environnement direct. Stefan Schaltegger et Marcus Wagner complètent la définition de l'entreprise durable en insistant sur les aspects qui la démarque : « conviction passionnée, sensibilité aux marchés, et performance incontestable ».

D'après l'alliance coopérative internationale, organisation non gouvernementale qui regroupe les coopératives du monde entier, la coopérative est comme une « association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels

communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement.

La coopérative, par sa double nature comme une entreprise et association, favorise l'intégration sociale de classes exclues et l'amélioration du niveau de vie à travers des activités génératrices de revenu et le contrôle rigoureux des membres élus qui ont pour mission la gestion de la coopérative.

Ainsi, le rôle des coopératives ne se limite pas à la satisfaction de ses membres, mais il tend à contribuer au développement de la communauté sur le plan économique, social, environnemental et politique.

Les coopératives : un levier de développement durable

Les coopératives jouent un rôle important dans la création d'emplois du fait qu'elles soutiennent directement le développement d'activités professionnelles autonomes et rémunératrices et créent des opportunités d'emploi supplémentaires (FAO, 2010). De même, elles assurent la mise en place des formations adéquates, ainsi que la diffusion des valeurs d'entraide, de l'équité et de solidarité. Elles visent également à garantir le bien-être social et économique en intégrant les personnes marginalisées dans le but de réduire le chômage, la pauvreté et la discrimination.

Les entreprises coopératives sont alors par nature une forme d'activité durable et participative

L'apport de la coopérative peut être appréhendé sous deux onglets (Bennani, 2013) :

- Côté économique : la coopérative permet aux membres d'acquérir les moyens de production avec des coûts moins élevés et de diviser le travail entre les membres réalisant ainsi un gain considérable de temps. Ceci entraîne nécessairement la baisse du prix de revient, l'amélioration de la situation matérielle des coopérateurs, la mobilisation de l'épargne garantissant un niveau de vie convenable, résultat de l'accroissement du capital de leur coopérative. Elle contribue alors à la sécurité alimentaire en aidant les petits exploitants agricoles, pêcheurs, éleveurs, sylviculteurs et autres producteurs à surmonter les nombreux défis auxquels ils sont confrontés dans leurs activités de production alimentaire.
- Côté social : après la réalisation de son objectif principal, il incombe à la coopérative d'élargir ses buts afin de rendre des services sociaux à ses membres (éducation, formation, loisirs, consommation, habitat....) permettant ainsi de renforcer les capacités des communautés locales

Les coopératives sont alors bien placées pour contribuer aux objectifs fondamentaux du développement durable en matière économique, sociale et environnementale tout en satisfaisant leurs intérêts socioculturels et en protégeant l'environnement. Elles proposent un modèle alternatif d'entreprise sociale dont la contribution au développement durable va bien au-delà de la création d'emplois, mais aussi à répondre à des questions locales, régionales, nationales et internationales. Les coopératives contribuent également à l'égalité entre genres, en assurant une proportion croissante de femmes parmi leurs membres. Au niveau des AMPs, l'intégration des femmes dans la conception des programmes de développement et les schémas d'utilisation des ressources peut générer des avantages plus importants pour les ménages et la communauté au sens large^[4].

Aussi, les considérations de genre sont importantes dans la mesure où les femmes pêcheurs peuvent accéder et utiliser des zones et ressources différentes de celles accédées par les hommes, notamment les zones littorales à vue des communautés^[5].

Mouvement coopératif féminin

Actuellement, l'émergence du secteur coopératif des femmes représente une structure adéquate de création d'emploi pour les femmes dans un cadre formel. Il consolide la stabilité sociale en particulier

pour les femmes dans les zones rurales, et participe ainsi au développement local et à la préservation du patrimoine culturel, notamment celui artisanal.

Toutefois, l'analphabétisme, le chômage ou encore l'absence de qualification dont les femmes souffrent ne sont pas des facteurs qui facilitent leur inclusion socioéconomique, et par la suite leur participation au développement du pays. Pour pallier à cette situation de pauvreté, diverses possibilités d'intégration des femmes se sont présentées : aide financière individuelle et mesures d'accompagnement entre autres.

Cette attention émanait de la volonté des pouvoirs publics à créer des activités génératrices de revenu pour les femmes en vue de leur intégration dans l'activité économique, ainsi que de l'intérêt et l'encouragement portés aux femmes par certains organismes des nations unies, les ONG et les associations de développement local.

La problématique du genre se pose en termes différents dans le secteur de la pêche. Les disparités que l'on rencontre dans ce domaine d'activité entre les hommes et les femmes sont connues (WorldFish, 2010 ; Harrison, 2001). Toutefois, les femmes occupent une place plus importante dans ce secteur qu'on ne le croit généralement ou que ne l'indiquent les statistiques (Kleiber et al., 2014 ; Weeratunge and Snyder, 2009).

Les femmes sont associées généralement aux activités de valorisation et de commercialisation des produits de la pêche plutôt qu'à la pêche ou à l'aquaculture en tant que telles. Ainsi, en Chine et en Inde, les femmes pratiquant la pêche et la pisciculture représentent respectivement

21 et 24 % du nombre total des pêcheurs (FAO, 2012). En Afrique occidentale, au Cambodge et en Thaïlande, ce sont souvent les femmes qui possèdent et exploitent les bateaux de pêche et elles disposent même parfois de leurs propres engins de pêche. Au Ghana, les revenus des femmes de pêcheurs jouent un rôle essentiel dans la viabilité du secteur, car elles investissent dans l'achat de pirogues et d'autres équipements et accordent des prêts à leurs maris et aux autres pêcheurs. Au Congo, au Cambodge, en Thaïlande et aux Philippines, ainsi que dans la plupart des îles du Pacifique Sud, ce sont les femmes qui pratiquent la pêche. (Kronen, 2015)

Les femmes jouent également un rôle moteur dans l'expansion rapide de l'aquaculture (poissons, crevettes, moules, algues, crabes) qui est considérée comme une stratégie de développement porteuse car elle permet aux femmes pauvres d'avoir une activité à faible intensité technologique, ne nécessitant que peu d'intrants, et qui s'inscrit dans le prolongement de leurs tâches domestiques (Kronen, 2015). Au Bangladesh, les femmes représentent 60 % des pisciculteurs (FAO, 2012). Au Sri Lanka, 30 % des actifs dans la production et l'élevage de poissons d'aquariophilie sont des femmes (FAO, 2012).

Au niveau des politiques générales, la promotion de l'égalité des sexes fait l'objet de nombreux traités et instruments internationaux. On cite le Traité de Rome (article 119) adopté en 1957, la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement (CNUCED) tenue à Rio de Janeiro en 1992, la définition des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) à l'issue du Sommet du Millénaire organisé aux Nations Unies en l'an 2000, et le plan d'action sur l'égalité des sexes et l'émancipation des femmes dans le cadre de la conférence annuelle de la coopération au développement 2015.

La question de l'égalité des sexes est de plus en plus souvent posée dans les secteurs de la pêche et de l'aquaculture. L'équité et l'égalité des sexes sont des dimensions clés du processus de décision en matière de gestion des ressources halieutiques, ainsi que de la chaîne de valeur à tous ses niveaux « du bateau à l'assiette », dans laquelle aussi bien les hommes que les femmes ont un rôle important à jouer (Kronen, 2015).

Etat de lieux des coopératives au Maroc

Le lancement de l'INDH en 2005 a donné un coup de pouce à la création des coopératives, notamment dans le milieu rural qui souffrait de l'exclusion et de la pauvreté.

Aussi, avec la loi n° 112-12 relative aux coopératives, la procédure de création de ces organisations est simplifiée, de même que l'obligation de l'obtention d'un agrément est supprimée. Le capital minimum pour leur constitution est fixé à 1 000 dirhams. Les coopératives doivent effectuer leurs enregistrements dans le registre des coopératives tenu par l'Office de développement de la coopération (ODCO) et dans les registres locaux tenus par les secrétariat-greffe des tribunaux de première instance. Il permet aussi de diffuser les informations afférentes et vulgariser leur activité auprès des tiers.

Selon des statistiques fournies par le secrétariat d'État chargé de l'Artisanat et de l'économie sociale, le tissu coopératif a connu un essor considérable malgré les défis qui restent à relever. Le nombre des coopératives a atteint plus de 20.000 au niveau national, dont plus de 2.600 sont des coopératives 100% féminines, ce qui représente un pourcentage de 14% de l'effectif global des coopératives, sachant que 1.190 de ces structures sont spécialisées dans les activités de l'artisanat, alors que 878 coopératives œuvrent dans le secteur agricole. Le reste des coopératives féminines est spécialisé dans l'industrie de l'arganier et des produits alimentaires. Les statistiques indiquent en outre que les coopératives emploient plus de 146.368 femmes, ce qui représente 29% de l'effectif global des travailleurs dans ce secteur, estimé à 504.715 membres.

Dans le cadre de l'accompagnement assuré par l'ODCO, les coopératives marocaines en phase de création profitent de conseils et d'orientations dans les domaines de la gouvernance, de l'assistance technique et de la commercialisation à travers le programme d'appui post création aux coopératives créées entre 2011 et 2015, dénommé « Mourafaka » (MERGOUM, 2016)

La répartition régionale des emplois créés au sein des coopératives des femmes montre que toutes les régions ont connu une amélioration du nombre des coopératives entre décembre 2011 et mars 2017. Toutefois, cette amélioration est répartie de manière inégale entre des régions très dynamiques (Souss-Massa-Darâa) et d'autres où la présence des coopératives des femmes est insignifiante vu la taille de ses régions (Chaouia-Ouardigha, Gharb-Chrarda-Beni Hssen, Oued Eddahab-Lagouira et le Grand Casablanca). (Attouch et Nia, 2014).

ETUDE DE CAS AU SEIN DE LA COOPÉRATIVE FÉMININE DES PRODUITS DE LA MER DE DOUIRA «COFEPROMER»

Cette recherche est construite comme une étude exploratoire qui permet d'avoir une vision bien documentée sur l'activité de traitement et de valorisation des produits de la mer, notamment les moules. Il s'agit dans un premier temps de présenter l'organisation et le fonctionnement de la coopérative, et d'identifier les acteurs, les techniques de ramassage et de traitement, les produits de l'unité, la rentabilité de l'activité et les difficultés rencontrées; ensuite, nous avons étudié les conditions qui permettent de promouvoir la femme rurale et de l'appuyer à mieux gagner sa vie dans un cadre décent.

Démarche méthodologique de collecte des données

Notre démarche adoptée est de nature qualitative étant donné son efficacité dans le cadre des recherches exploratoires (Charreire et Durieux, 1999). La méthode de recueil utilisée dans notre étude est l'entretien semi directif comportant des volets sociaux et économiques.

Pour ce faire, nous avons élaboré un guide d'entretien qui contient des questions adressées aux principaux acteurs impliqués dans le processus d'exploitation des moules : deux responsables de la coopérative et six femmes ramasseuses choisies par une approche non probabiliste. Notre objectif est

de comprendre les mécanismes de l'exploitation de cette ressource littorale et son rôle dans l'inclusion socioéconomique des femmes de la région dans une exploitation durable.

Dans les recherches qualitatives la taille de l'échantillon est justifiée par la recherche de la plus large diversité des réponses, et non par la représentativité statistique des individus (Patton, 2002). Sur le plan théorique, la taille optimale de l'échantillon est atteinte lorsque toute nouvelle investigation n'apporte objectivement plus rien de nouveau sur le plan du contenu (principe de saturation des données) (Morse, 1995 ; Jones, 2000).

Les entretiens ont été menés au cours d'une journée à marée basse (une journée d'activité). Comme point de départ, les missions réalisées ont visées les sites de collecte des moules les plus connus au niveau de la région, à savoir Tifnit, Douira et Sidi Rbat. Chaque entretien a duré en moyenne 45 minutes. Les questions ont visées :

- Les espèces exploitées.
- La population des bénéficiaires (population des ramasseuses).
- Les aspects organisationnels de la coopérative et de l'activité.
- Le calendrier lunaire de l'exploitation et le timing de l'activité.
- La production et procédures de traitement.
- Les coûts d'exploitation.
- Le financement de l'activité.
- Les circuits de commercialisation et les marchés de destination.
- Les points forts et les points faibles de l'activité.

Lors des entretiens, les personnes interrogées se sont exprimées librement sur les sujets abordés. Les entretiens ont été effectués tout en notant les réponses des interviewés par écrit.

Caractéristiques générales de l'activité

Tout au long de la côte du Parc National de Souss Massa, il existe une multitude de sites favorables à la reproduction des moules, qui fait que la récolte, le traitement et la commercialisation sont devenus une activité traditionnelle. De manière générale, l'activité est dominée par les femmes qui représentent souvent 80% à 100% des exploitants (toutes tranches d'âges, mariées ou célibataires). Les tranches d'âges les plus répondues sont situées entre 20 et 40 ans.

La majorité des ramasseuses sont autochtones et/ou en provenance des villages avoisinants surtout pendant les jours de forte activité (les jours de grande marée). Elles sont mariées dans la plus part des cas de pêcheurs artisans actifs au niveau des sites visités. L'activité se fait de manière générale en groupes de familles, groupes d'amies et parfois individuellement.

.Dans la perspective de développement de cette activité génératrice de revenus, un projet d'appui à la gestion durable et à la valorisation des produits de la mer a été élaboré et mis en œuvre au profit des femmes exploitantes les gisements des moules du Douar de Douira. Ce projet est considéré pilote au niveau régional et il a abouti à la création de la coopérative féminine des produits de la mer de Douira « COFEPROMER ».

Cette coopérative vise l'amélioration de la qualité de vie des femmes tout en améliorant les conditions du travail et la gestion rationnelle des ressources naturelles (bois de feu et moules). Elle a été constituée le 21 mars 2007 dans le cadre d'un partenariat technique entre le parc national de Souss Massa, l'unité genre et développement du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime, l'Agence de Partenariat pour le Progrès, l'Office National de Sécurité Sanitaire des produits Alimentaires (ONSSA) et l'Office de développement de la coopération (ODCO). Le financement a été assuré par la GTZ « German Technical Cooperation Agency », le SeoBirdlife « Organisation espagnole de la conservation des oiseaux », l'AECI « Agence espagnole de la coopération internationale », l'INDH « Initiative nationale de développement Humain », la Province de Chtouka Ait Baha et le MCC « Millenium challenge corporation ».

Cette coopérative est l'unique coopérative féminine qui dispose d'un agrément sanitaire pour la commercialisation des moules fraîches et/ou séchées, comme elle a remporté des prix d'HALIEUTIS en 2011 et en 2015.

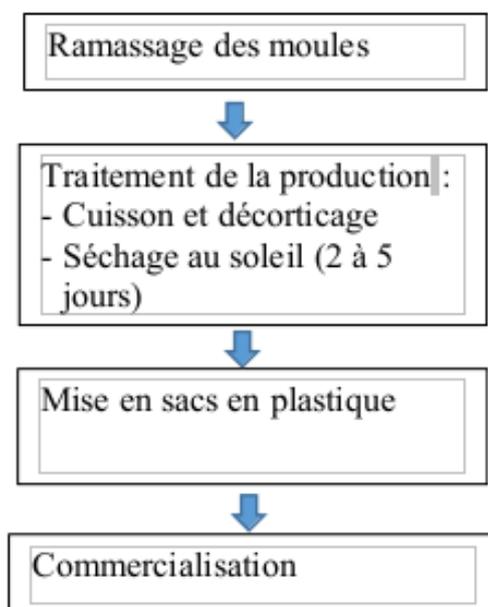
Outre les difficultés liées aux particularités de l'activité (falaises, mer agitée, froids, etc.), le travail relatif à l'exploitation proprement dite, le ramassage du bois pour les opérations de cuisson, traitement, commercialisation et même le déplacement des femmes se fait dans des conditions difficiles.

Aussi, en raison de la faible marge bénéficiaire, cette activité n'a jamais constituée une source majeure de revenus, spécialement pour les femmes. Ces dernières cherchent à avoir d'autres opportunités de travail qui ne demandent pas de qualification mais qui garantissent une source supplémentaire de revenu pour leurs familles. Parmi ces activités, on cite le travail en période de moisson, le pastoralisme et les activités d'exploitation de l'arganier.

Exploitation de la ressource

La production des moules passe par plusieurs étapes. L'ensemble des étapes, depuis le ramassage jusqu'à la commercialisation de la production, se base sur des techniques traditionnelles (figure 1) suivies par les femmes responsables de la coopérative, veillent au respect des normes de la qualité au cours de l'exploitation de la moule.

Figure 1: Principales étapes de production et valorisation de la moule à Douira



Source: Auteurs

Le matériel utilisé pour le ramassage des moules reste limité à l'utilisation d'outils simples comme les pioches, les couteaux, les marteaux et les burins. La production brute est généralement mise dans des seaux ou des sacs en plastiques.

Si le produit est ramassé pendant la matinée, le traitement se fait le jour même, sinon le traitement est programmé pour le lendemain. Ainsi, les ramasseuses procèdent à la cuisson de la production dans des récipients en métal (barils ou marmites) durant 10 à 20min et peut aller jusqu'à 30min selon l'intensité du feu. Les moules sont cuites dans ces récipients sans ajout d'eau. L'eau inter-valvaires des moules est jugée suffisante pour la cuisson. Celle-ci s'effectue sur du feu en utilisant du bois ramassé localement comme elle peut également, mais pas fréquemment, se faire directement sur le feu sans récipient.

Le produit est ensuite décortiqué à l'aide d'un couteau, puis exposé à l'air libre sur des feuilles en plastique pour séchage entre 2 et 5 jours. La moule est stockée par la suite dans des sacs en plastique aérés (polypropylènes) avant qu'il soit emballé dans des boîtes en carton fournies par la GTZ et portant la marque de la coopérative ainsi que les caractéristiques du produit.

Le produit peut être vendu au souk des villes et villages avoisinants ou directement à certains clients (Hôtels et restaurants).

Aspects économiques de l'activité

L'activité est importante durant les jours qui coïncident avec les périodes des grandes marées. Ces périodes s'enregistrent deux fois par mois : entre le 14ème et le 16ème jour et entre le 29ème et le 1er jour du mois suivant du calendrier lunaire. Le nombre de jours effectifs d'activité est déterminé en fonction des conditions hydro-climatiques. Les jours d'activité se situent principalement en Hiver, entre le mois de décembre et le mois de janvier, et en Été, entre les mois de juin et octobre.

Les critères de choix des individus de moules à collecter sont principalement : la taille et l'état d'engraissement.

Pendant les matinées, l'activité pourrait commencer dès 7 heures et continue pour une durée moyenne d'environ 2 heures 20min. Pendant les après-midis, l'activité débute vers 16 heures et pourrait durer jusqu'à 3heures 20min.

Au niveau de la zone de Douira - Sidi R'bat, la taille des groupes des ramasseuses varie entre 2 et 10 personnes avec une moyenne de 6 personnes par jour. Chaque groupe de ramasseuses réalise une production moyenne brute de 122 Kg/jour de travail. Après traitement, cette production génère environ 24 kg de produit net, ce qui fait une production nette journalière d'environ 4kg/personne. En termes de valeur, la recette moyenne brute correspondante est de 150Dh/personne/jour.

Par mois, à raison de 12 jours d'activités effectifs, les recettes brutes peuvent atteindre 1700 dh/personne. Les coûts d'exploitation estimés sont relatifs aux dépenses liées aux :

- Outils de travail, environ 30dh/mois.
- Bois servant à la cuisson des moules, qui est ramassé au niveau des forêts avoisinantes des sites de ramassage (environ 6kg à 10kg de bois/7jours).
- Sacs en plastiques aérés (20dh/mois).

Cependant, ces montants ne sont considérés que pour une personne active durant toute la période d'activité dans des conditions hydro-climatiques favorables. En réalité, selon les déclarations des personnes enquêtées, les recettes nettes mensuelles sont plus faibles et ne dépassent généralement pas les 1000dh/mois.

Toutefois, d'après les déclarations des personnes enquêtées, la production de la moule a chuté durant la dernière décennie. Cette chute est due essentiellement à (INRH, 2015) :

- La demande en moule est de plus en plus croissante.
- Le nombre des collecteurs ne cesse de croître dépassant ainsi les capacités des gisements naturelles de la moule.
- L'effet négatif d'ensablement qui favorise la dispersion spatiale des gisements de la moule.
- La collecte non raisonnable de la ressource : Les ramasseurs collectent de petits individus attachés aux grands individus sans donner importance à la notion de la durabilité de la ressource.
- Les activités touristiques au niveau du littoral pourraient contribuer négativement à la santé générale des gisements naturels des ressources littorales.

Commercialisation et marchés de destination

Le prix du produit se fixe en fonction de l'offre (disponibilité de la ressource) et de la demande. Pour la coopérative féminine des produits de mer de Douira, le prix des moules "décortiquées et séchées" est de 50Dh/kg. Quant à la forme "décortiquée fraîche", le prix ne peut atteindre 45dh/kg dans les meilleurs des cas. Le prix d'achat de la moule fraîche à l'état entier est d'environ 20dh/kg. Généralement, les prix de la coopérative sont plus élevés que ses produits respectent plus les conditions d'hygiène.

La commercialisation des produits collectés est assurée directement par les maris des ramasseuses eux-mêmes qui sont généralement des commerçants de produits alimentaires (épiceries locales). Dans le cas où les prix ne sont pas satisfaisants, des exploitantes préfèrent vendre la production directement au niveau des souks des villages ou villes avoisinants. Les produits se vendent soit à des détaillants, soit directement mais rarement aux consommateurs finaux.

Le produit est généralement vendu en état décortiqué et séché (rarement à l'état entier). L'unité de mesure des quantités de moule s'appelle localement "ghraff". Il s'agit d'un récipient généralement en plastique appelé localement "Aabra" quand il est plus grand. Les moules de la coopérative sont vendus dans des emballages qui respectent les normes de la qualité et qui décrivent les caractéristiques du produit.

Les résultats obtenus, à travers la présente étude, montrent l'importance socio-économique des activités littorales (notamment des moules) au niveau de la région Souss Massa par les revenus qu'elle génère aux différents acteurs même si ils restent insuffisants et présentent plusieurs défis que la coopérative essaie de les surmonter.

CONCLUSION

Plusieurs contraintes entravent la croissance et l'évolution de l'activité littorales dont les conditions de travail qui sont difficiles, l'activité qui est fortement liée aux conditions météorologiques (irrégularité de l'activité), le manque d'un marché structuré ce qui implique des prix faibles, les pratiques qui peuvent avoir des effets négatifs sur l'environnement (le bois utilisé, la technique de ramassage, le niveau d'hygiène) et la diminution de l'abondance de la ressource. Or, il reste que l'activité constitue la source principale de revenu des femmes pauvres de la région.

Toutefois, les opportunités qui permettent le développement de l'activité d'exploitation des ressources littorales sont nombreuses et diverses. Nous citons, à titre d'exemple, le classement de la salubrité de la zone (classement sanitaire A de Douira-Sidi R'bat), qui permet de commercialiser les moules sans traitement au préalable. Ainsi, les conditions trophiques sont favorables et le marché éventuel ou potentiel est donc relativement important. De même, la zone présente un réseau routier important, une raison qui facilite la commercialisation du produit de la coopérative.

De façon générale, la lutte contre l'analphabétisme, les difficultés d'approvisionnement et de commercialisation, le caractère informel de l'activité et l'utilisation des outils traditionnels demeurent des défis à relever. L'organisation des activités d'exploitation des ressources littorales à travers des coopératives encadrées et soutenues au niveau des zones d'exploitation, pourrait aider à la diffusion de l'information, à la sensibilisation des exploitantes vis-à-vis de la préservation de la ressource et à l'amélioration de la commercialisation et de la qualité des produits transformés.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Abouali, M., Bendou, A., Bellihi, H. (2015). Le modèle coopératif marocain : un outil propice au service du développement durable : Etude de cas au sein de la coopérative féminine d'argan AJDDIGUE, ENCG, Université Ibn Zohr. Repéré à http://www.ucam.ac.ma/gremid/communication_EFM_2015/Abouali%20Bendou%20Bellihi.doc

Attouch, H. & Nia, H. (2014). *Entrepreneuriat coopératif et inclusion socioéconomique des populations défavorisées au Maroc, XXXèmes Journées du développement ATM 2014 Colloque « Ethique, entrepreneuriat et développement »* Université Cadi Ayyad, Marrakech, 29, 30 et 31 mai 2014.

Bacq, S., Janssen, F. (2011), *The Multiple Faces of Social Entrepreneurship: A Review of Definitional Issues Based on Geographical and Thematic Criteria. Entrepreneurship and Regional Development*, vol.5, n°6, 373-403.

Bennani B. (2013). *Marketing, quelle place dans la gestion des coopératives au Maroc : Cas des coopératives de la région Tensift HAOUZ. Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 8.

Bornstein, D. (2004). *How to change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. Oxford University Press.

Charreire, S. & Durieux, F. (1999). *Explorer et tester*. In : Thiétart, R-A et coll., *Méthodes de recherche en Management*, Editions Dunod.

Dardour, A. (2012). *Les modèles économiques en entrepreneuriat social : Proposition d'un modèle intégrateur, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 255-256, 49-57.

Dart, R. (2004). *The legitimacy of social enterprise. Nonprofit Management and Leadership*, 4, 411-424.

Dees, J. G., Anderson, B.B. (2006). *Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought. Research on Social Entrepreneurship*, vol.1, no 3, 39-66.

Djessouho, D. (2015), *Analyse socio-économique du fumage du poisson de la pêche artisanale maritime sur le littoral du Bénin*, Agrocampus, 2015.

Fakir, F.Z. (2018). *L'entrepreneuriat au service du développement durable : quelles perspectives pour les entreprises durables ? Cas de la coopérative Féminine COOPROMER- Région Souss Massa-Agadir, Revue Marocaine De La Pensee Contemporaine*, 2. <http://revues.imist.ma/index.php?journal=RMPC>

Fayolle, A. & Matlay, H. (2010). *Handbook of Research in Social Entrepreneurship*. Cheltenham (UK), Edward Elgar.

Food and Agriculture organization of the United Nations (FAO)

Fraisse, L., Gardin, L., Laville, J-L., Petrella, F. & Richez-battesti, N. (2015). *L'entrepreneuriat social est-il soluble dans l'ESS? Actes des Rencontres du RIUESS* disponible en ligne http://base.socioeco.org/docs/riuess15fraisse_et_aldef.pdf

Harrison, E. (2001). *Rights and poverty issues: Lessons for the sector. Background paper for DFID/FGRP-3/ARP*, Workshop on practical strategies for poverty targeted research; 7-11 November, Overseas Development Institute, p 23.

HCP (2014). *Note d'information du Haut Commissariat au plan au sujet de la situation du marché du travail au premier trimestre de l'année 2014*, Rabat.

HCP (2014). *Taux de chômage par région en 2013*, http://www.hcp.ma/Taux-de-chomage-par-region_r92.html.

Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH)

Institut National de la Recherche Halieutique (INRH)

Jones, R. (2000). *Méthodes de recherche en sciences humaines*. Editions De Boeck, Bruxelles.

Kamili, A., Rafik, M. & Belkadi, K. (2015). *Etude Socio-Economique De L'activité D'exploitation Des Ressources Littorales : Région Souss Massa*, INRH, mai 2015.

Kerlin, J. A. (2010). A comparative analysis of the global emergence of social enterprise, *Voluntas*, 2, 162.

Kleiber, D., Harris, L.M. & Vincent, A.C.J. (2014). Gender and small-scale fisheries: A case study for counting women and beyond. *Fish and Fisheries*, vol. 15, n° 3.

Kronen, M. (2015). *Égalité hommes-femmes, pêche et aquaculture : de la stratégie à l'action. Les enseignements de la politique allemande de développement durable, HINA, les femmes et la pêche*, Bulletin de la CPS.

Majdouline, I., Elbaz, J. (2017). Complexité et perception des effets socioéconomiques de l'entrepreneuriat social : cas des entreprises sociales au sud du maroc, *Projectics / Proyéctica / Projectique*, De Boeck Supérieur, 17, 41-62.

Mergoum, I. & Hinti, S. (2016). L'entrepreneuriat coopératif : un levier du développement territorial au Maroc. *Revue Économie, Gestion et Société*, 8.

Morse, J. (1995). The significance of saturation. *Qualitative Health Research*, vol. 5, n° 2, 147-149.

Office de Développement de la Coopération (ODCO) < www.odco.gov.ma >

Organisation Internationale du Travail (OIT),

Oster, S.M., Massarsky, C.W. & Beinhacker, S.L. (2004). *Generating and Sustaining Non-profit Earned Income. A Guide to Successful Enterprise Strategies*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*, Sage Publications.

Peredo, A. M., Chrisman, J. J. (2006). Toward a theory of community-based enterprise. *Academy of Management Review*, 2, 309-328.

Resaego (2019). *Le mensuel des décideurs*, salon Halieutis 5ème édition, 92, Février 2019.

Schaltegger, Stefan, Wagner & Marcus. (2010). *Sustainable Entrepreneurship and sustainability Innovation: Categories and Interactions*, Business Strategy and the InterScience www.interscience.Wiley.com.

Sharir, M., Lerner, M. (2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs, *Journal of world business*, 41, 6-20.

Short, J.-C., Moss, T. W., Lumpkin, G.T. (2009). Research in social entrepreneurship: past contributions and future opportunities. *Strategic entrepreneurship Journal*, 3, 161-194.

Tracey, P., Phillips, N. (2007). The distinctive challenge of educating social entrepreneurs: a postscript and rejoinder to the special issue on entrepreneurship education. *Academy of Management Learning & Education*, 2, 264-271.

Van Slyke, D. M., Newman, H. K. (2006). Venture philanthropy and social entrepreneurship in community redevelopment, *Non profit Management and Leadership*, 3, 345-368.

Weeratunge, N. & Snyder, K. (2009). Gleaner, fisher, trader, processor: Understanding gendered employment in the fisheries and aquaculture sector, *Paper presented at Workshop on gaps, trends and current research in gender dimensions of agricultural and rural employment: differentiated pathways out of poverty*, Rome, 31 March – 2 April 2009.

WorldFish (2010). *Gender in fisheries: Do women support, complement or subsidize men's small-scale fishing activities*, Issues Brief 2108, Penang, Malaysia:WorldFish Center.

Zahra, S., Gedajlovic, E., Neubaum, D. & Shulman, J. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges, *Journal of Business Venturing*, 24, 519-532.

[1] Stratégie de développement du secteur halieutique au Maroc, lancée en 2009 pour une période de 10 ans.

[2] FAO, 2016. Directives volontaires visant à assurer la durabilité de la pêche artisanale dans le contexte de la sécurité alimentaire et de l'éradication de la pauvreté. Rome

[3] Mohammed Rachid Doukkali et Abdelkadir Kamili, 2018. Système marocain de production halieutique et sa dépendance du reste du monde. Research Paper. OCP Policy Center

[4] Bennett, N.J. and Dearden, P. 2014. From measuring outcomes to providing inputs: Governance, management, and local development for more effective marine protected areas. *Marine Policy* 50:96-110.

[5] Bennett, N.J., Govan H., Satterfield, T. 2015. Ocean grabbing. *Marine Policy* 57:61-68

Auteurs

Imane BARI
Enseignant-chercheur à l'Ecole Supérieure de Technologie d'Agadir (ESTA)
Université Ibn Zohr

Salaheddine EL AYOUBI
Docteur en Sciences de la mer
Chef du Centre Régional de l'Institut National de Recherche Halieutique à Agadir

Citer cet article

Bari, I., El Ayoubi, S. (2019). Le rôle de l'entrepreneuriat coopératif dans l'inclusion socioéconomique des femmes. *Revue COSSI*, notes de recherche du n°7-2019 [en ligne].