



HAL
open science

Commerce équitable et résilience des coopératives : le cas d'une coopérative féminine d'argane dans le contexte de Covid-19 au Maroc

Lahcen Benbihi, Abdelhaq Lahfidi

► To cite this version:

Lahcen Benbihi, Abdelhaq Lahfidi. Commerce équitable et résilience des coopératives : le cas d'une coopérative féminine d'argane dans le contexte de Covid-19 au Maroc. *Alternatives Managériales et Economiques*, 2021, 3 (4), pp.538-557. 10.48374/IMIST.PRSM/ame-v3i4.28924 . halshs-03502574

HAL Id: halshs-03502574

<https://shs.hal.science/halshs-03502574>

Submitted on 25 Dec 2021

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.



**Commerce équitable et résilience des coopératives :
Le cas d'une coopérative féminine d'argane dans le contexte de Covid-19
au Maroc, BENBIHI, L.¹ et LAHFIDI, A.²**

1. Enseignant à l'EST- Université Ibn Zohr, Maroc, chercheur à l'ENCG-Université Ibn Zohr et au Lirsa-Cnam, Paris, l.benbihi@uiz.ac.ma.
2. Enseignant chercheur HDR, École Nationale de commerce et de gestions, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc, a.lahfidi@uiz.ac.ma.

Date de soumission : 14/09/2021

Date d'acceptation : 29/10/2021

Résumé :

Le modèle coopératif est largement recommandé aux petits producteurs qui souhaitent s'intégrer dans le commerce équitable (ICA, 2020; Nicholls, 2015; Tadros & Malo, 2004). Si les coopératives certifiées commerce équitable ont pu montrer une résistance importante aux effets négatifs de la crise sanitaire Covid-19 (Ribeiro-Duthie et al., 2020), comment la certification commerce équitable contribue-t-elle à la résilience des coopératives dans le contexte des crises ?

Une étude de cas (Yin, 2018) a été menée auprès d'une coopérative féminine de production de l'huile d'argane certifiée commerce équitable.

L'analyse croisée des résultats montre que la coopérative intégrée dans le réseau international du commerce équitable est capable d'améliorer la capacité d'adaptation de leurs femmes membres.

Les résultats de la recherche font apparaître les capacités d'adaptation de la coopérative aux effets de covid-19 en deux niveaux : au premier niveau sont présentés les réactions solidaires et sociales de la coopérative grâce à la certification commerce équitable, au deuxième niveau sont présentés les réactions entrepreneuriales de la coopérative pour maintenir l'activité de ses femmes membres.

La recherche montre que le commerce équitable contribue à améliorer la résilience des coopératives à travers l'innovation des solutions aux problèmes sociaux et la garantie des meilleures conditions commerciales permettant à l'organisation de maintenir son activité entrepreneuriale pendant la crise.

Mots-clés : commerce équitable, innovation sociale, entrepreneuriat, coopérative, résilience.

Fair trade for the resilience of cooperatives: The case of a female argan cooperative in Morocco in the context of Covid-19

Abstract:

The cooperative model is widely recommended for small producers who wish to integrate into fair trade (ICA, 2020; Nicholls, 2015; Tadros & Malo, 2004). If fair trade certified cooperatives have been able to show significant resistance to the negative effects of the Covid-19 health crisis (Ribeiro-Duthie et al., 2020), how does fair trade certification contribute to the resilience of cooperatives in the context of crises?

A case study (Yin, 2018) was carried out with a fair trade certified women's argan oil production cooperative. The cross-analysis of the results shows that the cooperative integrated into the international fair trade network is capable of improving the adaptive capacity of their women members.

The results of the research show the reactions of the cooperative to the effects of covid-19 in two levels: at the first level are presented the solidarity and social reactions of the cooperative thanks to the fair trade certification, at the second level are presented the entrepreneurial reactions of the cooperative to maintain the activity of its women members.

Research shows that fair trade contributes to improving the resilience of cooperatives through the innovation of solutions to social problems and the guarantee of the best trading conditions allowing the organization to maintain its entrepreneurial activity during the crisis.

Keywords: fair trade, social innovation, entrepreneurship, cooperative, resilience.

Introduction :

Les mesures sanitaires prises par la plupart des pays du monde afin d'éviter la propagation du virus Covid-19 ont mis en évidence les échecs de la mondialisation des marchés et du système capitaliste actuel (Floyd & Rahman, 2020). En effet, le contexte de covid-19 est marqué par le dysfonctionnement du système économique mondial : la pénurie dans les chaînes de valeurs mondiales, l'incapacité des systèmes de production locaux à assurer la production des biens essentiels, la difficulté d'accès à certains services de base pour la population précaire et l'exploitation des travailleurs et petits producteurs marginalisés et précaires notamment dans le milieu rural.

Ainsi, la pandémie Covid-19 constitue une menace pour de nombreux producteurs et leurs organisations notamment en amont des chaînes de valeurs globales. En effet, la faible fréquence des expéditions, l'accès limité aux produits agricoles, la réduction des heures du travail et la baisse des revenus ont rendu des organisations moins sécurisées notamment pour les groupes les plus vulnérables (A. Bartik et al., 2020; A. W. Bartik et al., 2020).

Si certaines organisations ont été gravement touchées par la crise covid19, de nombreuses organisations ont été suffisamment résilientes et se rétablissent plus rapidement que d'autres (Rai et al., 2021). Parmi les organisations résilientes dans le contexte de crise, les coopératives certifiées commerce équitable ont montré une grande adaptation aux effets négatifs de la crise.

Se pose alors la question la relation entre les concepts de commerce équitable et la résilience afin de permettre aux organisations de survivre et de faire face effets négatifs des crises. Ainsi, la problématique de notre recherche consiste à répondre à la question suivante :

Comment la certification commerce équitable contribue-t-elle à la résilience des coopératives certifiées dans le contexte des crises ?

La résilience organisationnelle est la capacité d'une organisation d'anticiper, de survivre et de se remettre d'un environnement turbulent. Elle permet à l'organisation de se rétablir et de revenir à la situation initiale ou à une situation améliorée et plus saine (Brusset & Teller, 2017; Chowdhury & Quaddus, 2017; Rai et al., 2021).

La résilience s'appuie sur trois fondements à savoir la capacité de l'organisation à anticiper les crises, à éviter les chocs et à s'ajuster aux effets post-crisis. Pour ce faire, la plupart des

organisations mettent en place des outils comme les systèmes de management des risques, toutefois d'autres outils comme les certifications selon les normes durables peuvent être des instruments capables de faire face aux effets négatifs des crises. Deux types de résiliences peuvent être distinguées dans les organisations : la résilience proactive permettant de prévoir et de se préparer à la crise et la résilience réactive permettant à l'organisation de reprendre son activité après les turbulences de la crise (Chowdhury & Quaddus, 2017).

Dans cette étude, nous avons adopté une vision de la résilience organisationnelle fondée sur les certifications durables comme la certification selon les normes du commerce équitable afin de faire face aux effets négatifs de la crise.

Les organisations coopératives certifiées commerce équitable (désormais CE) sont invitées à innover socialement au travers de la certification afin d'apporter des solutions durables aux problèmes sociaux et des réponses entrepreneuriales pour saisir de nouvelles opportunités révélées par la crise.

Si le commerce équitable et l'entrepreneuriat coopératif sont deux alternatives complémentaires dont les effets socioéconomiques sur les petits producteurs et travailleurs marginalisés sont largement étudiés, la pandémie covid-19 nous a conduits à s'interroger sur la contribution de la certification CE à la résilience des coopératives certifiées dans le contexte de la crise sanitaire Covid-19. Pour ce faire, nous présentons d'abord la conceptualisation de la recherche en mettant des liens entre la certification commerce équitable, l'innovation sociale, l'entrepreneuriat coopératif et la résilience organisationnelle, nous présentons ensuite la méthodologie de recherche adoptée et nous discutons enfin les réactions des coopératives certifiées commerce équitable au Covid19.

1. Cadre théorique : Commerce équitable et résilience des coopératives

1.1 Le commerce équitable : innovation sociale au service de la résilience

Le commerce équitable est un mouvement qui provient de la convergence de plusieurs initiatives privées de la société civile de l'après-guerre mondiale (de la fin des années 1940 à la fin des années 1950). Il vise à aider les petits producteurs et travailleurs marginalisés des pays du Sud afin d'accéder au marché mondial et d'atténuer le déséquilibre des relations commerciales

fortement inéquitables (Audebrand & Iacobus, 2008; Galtier & Diaz Pedregal, 2010; Renard, 2005).

Le commerce équitable est généralement présenté comme l'une des solutions possibles, tangibles, pour remédier aux échecs et à la crise du mode de régulation du marché néo-libérale en absence des solutions de régulation par les États (Bennett, 2012; Raynolds, 2012). Il est fondé sur des principes visant à améliorer, au sein de chaînes de valeur globales, les conditions de vie des producteurs et des travailleurs les plus marginalisés. Si l'adhésion aux principes d'équité et de justice constitue la raison d'être et le ciment organisationnel du commerce équitable, ces principes et pratiques font toujours débat (Ballet & Pouchain, 2015; Gendron & Ballet, 2011) conduisant des auteurs à distinguer principalement deux filières du CE selon les principes à respecter et à vérifier par des systèmes de certification et de garanties correspondants.

Si le guide international des labels de commerce équitable (2015, 2020) définit la certification comme étant, un processus de vérification par une tierce partie accréditée est impartiale pour attester qu'un service, un produit ou un processus est conforme aux spécifications énoncées dans un référentiel ou un cahier des charges (Bennett et al., 2020; Durochat et al., 2015), la revue de littérature permet de distinguer trois systèmes de certifications selon les acteurs chargés de réaliser le contrôle et la vérification des critères (Balineau et al., 2012): il s'agit principalement de la certification par première partie, c'est-à-dire par les producteurs eux-mêmes (auto-certification), la certification par seconde partie (par le consommateur ou leurs organisations) et la certification par une partie tierce (contrôle par un organisme indépendant). Cependant, la certification la plus répandue actuellement est assimilée essentiellement à la certification par un tiers organisme indépendant, qui paraît seule à même d'assurer un minimum de garantie, l'auto-certification étant assimilée à la communication et celle par seconde partie au « rating » (Balineau et al., 2012).

Les trois systèmes de certification permettent de distinguer trois filières de commerce équitable à savoir la filière spécialisée (basée essentiellement sur l'autoévaluation des organisations), la filière labellisée (certification des produits par les tiers) et la filière intégrée dont la certification porte sur les filières selon le mode participatif en intégrant le consommateur dans le système de contrôle. Cependant, la filière la plus développée est la filière labellisée, car elle a permis de développer les ventes du commerce équitable dans le monde.

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

- Plus de 8,49 milliards de dollars de chiffre d'affaires généré par la vente des produits labellisés Fairtrade/Max Havelaar dans le monde en 2017.
- Plus de 30 000 produits labellisés Fairtrade/Max Havelaar disponibles dans le monde
- Environ 178 millions de primes de développement versés en 2017 aux organisations de producteurs et travailleurs des 7 filières principales pour investir dans des initiatives économiques, sociales et environnementales, soit une augmentation de +19% par rapport à 2016.
- Plus de 1 599 organisations de producteurs et travailleurs dont les produits sont certifiés Max Havelaar : 535 en Afrique et Moyen-Orient, 803 en Amérique latine et Caraïbes et 261 en Asie et Océanie.
- 1,66 million de producteurs et travailleurs dans le monde bénéficiant du label Max Havelaar dont 23 % sont des femmes
- 30 ONG nationales dans le monde

Source : Fair trade international (2020)

La plupart des systèmes de certification commerce équitable se fonde sur la définition consensuelle proposée par le réseau informel des principales organisations internationales du commerce équitable FINE¹ afin d'élaborer leur norme:

« Le commerce équitable est un partenariat commercial fondé sur le dialogue, la transparence et le respect dont l'objectif est de parvenir à une plus grande équité dans les échanges internationaux. Il contribue au développement durable en offrant de meilleures conditions commerciales aux producteurs et aux travailleurs marginalisés, et en garantissant leurs droits - en particulier dans le sud. Les organisations de commerce équitable, soutenues par les consommateurs, s'emploient activement à soutenir les producteurs, à sensibiliser l'opinion et à faire campagne pour que les règles et les pratiques du commerce international conventionnel soient modifiées » (FINE, 2001).

Si le commerce équitable se fonde sur des principes communs s'articulant essentiellement autour des trois dimensions du développement durable (les dimensions économique, sociale et environnementale) (Diaz Pedregal, 2006), la catégorisation et l'application de ces principes varient selon les organismes de certification et le type d'organisation certifiée (coopérative, entreprise capitaliste ou plantation). Ainsi, les critères du commerce équitable sont établis en fonction de l'objectif de permettre aux producteurs et travailleurs marginalisés de passer d'une

¹ L'acronyme FINE est constitué par les quatre organisations qui constituent l'organisation: FLO, Fairtrade Labeling Organizations ; IFAT, International Federation for Alternative Trade ; NEW, Network of European WorldShops ; EFTA, European Fair Trade Association.

position de vulnérabilité à la sécurité et à l'autosuffisance économiques, de participer en tant que parties prenantes focales à la gouvernance de leur organisation et de jouer activement un plus grand rôle dans la chaîne de valeur globale pour parvenir à une plus grande équité dans le commerce international.

Cependant, le respect des principes conduit les organisations de certification à les scinder en plusieurs critères que doivent respecter non seulement les consommateurs et les producteurs, mais aussi tous les acteurs à la fois du Nord et du Sud concernés par le commerce équitable.

La certification exige aux petits producteurs de s'organiser en organisations démocratiques et transparentes et favoriser leur participation à la gouvernance. Les producteurs doivent aussi s'engager à protéger l'environnement et à suivre certaines normes quant à la santé et à la sécurité. En outre, la certification impose aux organisations de respecter certains critères à savoir : permettre la syndicalisation, offrir un salaire décent, respecter certaines normes quant à la santé et à la sécurité des travailleurs, respecter certaines conventions internationales quant au travail forcé et au travail des enfants.

Du côté des acheteurs, la certification exige que le prix du produit certifié est un prix « juste » négocié entre avec le producteur afin de couvrir les coûts d'un mode de production durable, les acheteurs doivent être en mesure d'offrir un préfinancement aux organisations de producteurs et d'établir des conventions commerciales durables avec leurs partenaires du Sud, auprès desquels ils achètent le plus directement possible.

1.2 La contribution du commerce équitable à la résilience des coopératives : présentation du modèle

Si la certification commerce équitable impose aux petits producteurs de s'organiser de façon démocratique et transparente, la coopérative est la forme organisationnelle la plus recommandée dans la mesure où ses principes et ses valeurs sont complémentaires avec ceux qui fondent le mouvement du commerce équitable (Bennett et al., 2020; Sutton, 2013; Tadros & Malo, 2004). En effet, la raison d'être des deux mouvements est la recherche d'une alternative : à l'organisation capitaliste de l'économie dans le cas des coopératives et à des pratiques commerciales injustes dans le cas du commerce équitable.

En comparant les principes et les valeurs coopératifs établis par l'Alliance Coopérative Internationale, et ceux du commerce équitable réalisé au sein de l'Organisation Mondiale du Commerce Equitable (WFTO)², nous pouvons constater qu'ils représentent une grande complémentarité. Ainsi, le principe du commerce équitable visant la création d'opportunités pour les producteurs marginalisés économiquement est proche des principes coopératifs de participation économique des membres et d'engagement envers la communauté. Quant au principe de transparence et de crédibilité du commerce équitable, il peut aisément être relié aux principes coopératifs de participation économique des membres et de coopération entre les coopératives.

Certains auteurs ont montré que la certification commerce équitable constitue un instrument d'innovation sociale (Ribeiro-Duthie et al., 2020; Sebaut, 2010) afin de résoudre des problèmes sociaux des petits producteurs organisés en coopératives dans les pays du Sud. Le respect des principes du commerce équitable (appui technique et financier aux producteurs, prix juste, primes sociales de développement, liens solidaires et directs, relations commerciales durables...) favorise l'innovation sociale à travers l'amélioration de la situation sociale, de l'engagement, de la fidélité, de la cohésion et de la capacité d'adaptation des petits producteurs membres des coopératives.

Si l'innovation sociale contribue favorablement à améliorer la résilience des organisations coopératives (Borda-Rodriguez & Vicari, 2014), le commerce équitable peut contribuer, à travers l'innovation sociale, à rendre les coopératives certifiées plus résilientes pendant les crises (Proposition 1).

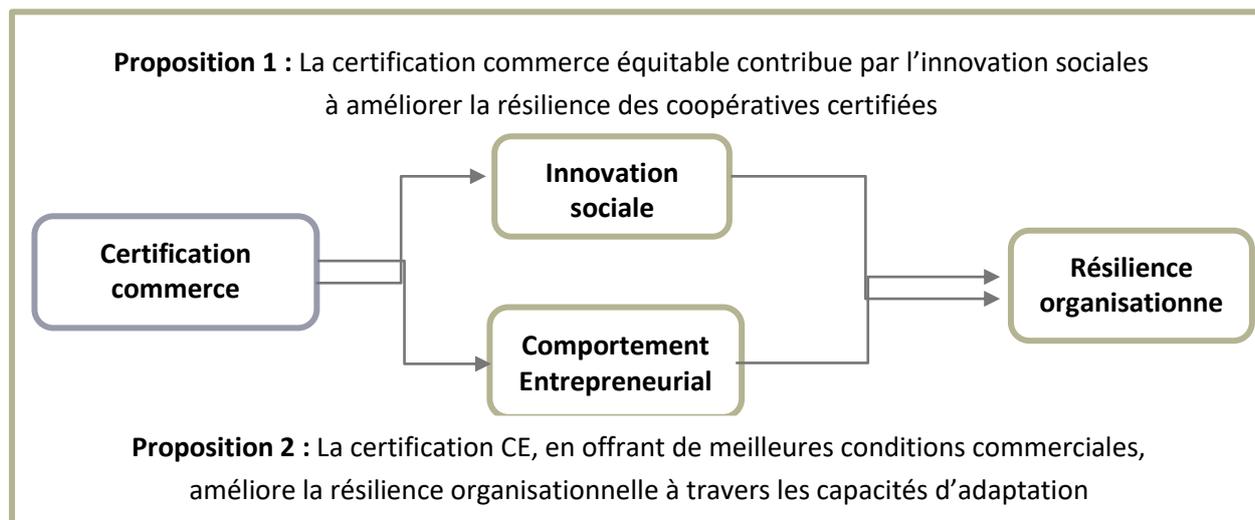
En outre, la certification commerce équitable garantit aux petits producteurs qui y participent un accès à de meilleures conditions commerciales (Becchetti & Costantino, 2008; Vagneron & Roquigny, 2019). Elle constitue alors un moteur de développement de l'entrepreneuriat coopératif dans des environnements turbulents comme le changement climatique et les crises sanitaires.

Si les actions entrepreneuriales favorisent la résilience des organisations incarnées dans une communauté, nous soutenons que la certification commerce équitable, en offrant de meilleures

² WFTO : World Fair Trade Organization est l'organisation mondiale du commerce équitable qui regroupe des organisations du commerce équitable du sud et du nord : <https://wfto.com/who-we-are>.

conditions commerciales, renforce la résilience de l'organisation à travers des réactions entrepreneuriales positives adoptées par les petits producteurs membres dans le contexte de crise. Par conséquent, nous soutenons que la certification CE renforce l'orientation entrepreneuriale des petits producteurs certifiés, ce qui conduit à un niveau plus élevé de capacité d'adaptation et de résilience des coopératives (proposition 2).

Figure1 : Le modèle conceptuel : la contribution du commerce équitable à la résilience organisationnelle



Source : auteurs

Si la certification commerce équitable a permis d'innover des solutions à des problèmes sociaux que rencontrent tous les petits producteurs membres des coopératives certifiées et qu'elle leur garantit un accès à de meilleures conditions commerciales, il faut qu'elle contribue favorablement à améliorer la résilience des coopératives dans le contexte des crises.

2. Terrain et Méthodologie

Pour pouvoir vérifier les deux propositions et d'apporter des éléments de réponse à la problématique de recherche soulevée, une étude de cas en profondeur portant sur une coopérative féminine d'huile d'argan au Maroc a été effectuée. Malgré son accès difficile, c'est un terrain extrêmement riche et où les caractéristiques du contexte sont importantes pour éviter de mésinterpréter les résultats.

Au Maroc, la plupart des certifications commerce équitable concerne les coopératives féminines d'huile d'argan dans les régions de Souss-Massa et d'Essaouira. Selon les chiffres communiqués par l'Office du Développement de Coopération (l'ODCO) en 2020 le nombre de coopératives de

production de l'huile d'argan s'élevait à plus de 540, soit environ 2,2% du tissu coopératif national, 93 % d'entre elles ayant été créées par des femmes pour les femmes.

Le principal produit certifié selon les normes du commerce équitable est l'huile d'argane vendue en vrac à destination cosmétique et alimentaire. L'huile d'argane certifiée est commercialisée principalement par des coopératives ou des groupements de coopératives installés dans le territoire de l'arganier constituant un district rural marocain habité principalement par une population berbère. Sa surface correspond pour l'essentiel à la zone de l'arganier, arbre endémique qui n'existe que dans cette région.

Si le principal label utilisé est celui du « Fair for life »³, certaines coopératives se sont certifiées selon le label « Fair Trade Max Havelaar» qui garantit de bonnes conditions de travail et inclut des critères écologiques. Le label soutient financièrement le producteur et sa communauté grâce à un prix minimal et une prime. Ce label est géré par FLO International (Fairtrade Labelling Organisations). Le contrôle est effectué par un organisme indépendant : FLO CERT.

La recherche est fondée sur une étude de cas (Hlady-Rispal, 2016, Yin, 2018) portant sur une coopérative féminine de production de l'huile d'argane « Tighanimine ». Celle-ci est certifiée selon le label Fair Trade Max Havelaar depuis 2013. Elle est créée en 2006 dans la commune de Drarga à une dizaine de kilomètres de la ville d'Agadir et composée de 75 femmes membres issues des différentes familles du village « Tighanimine El Baz ». Les adhérentes sont exclusivement des femmes pauvres, femmes mariées dont le mari est chômeur, célibataires, divorcées ou veuves. La recherche repose sur le recoupement de documents provenant à la fois des organismes de certification et d'institutions marocaines pour le contexte (ODCO, ANDZOA, FIFARGANE) ainsi que sur l'étude de données internes à la coopérative étudiée : documents de gestion interne de la coopérative, données brutes, et documents concernant la certification. Ces données sont d'autant plus difficiles à obtenir que les données disponibles sur internet ne sont pas actualisées, elles sont lacunaires et parfois approximatives. Elles ont été complétées par une série d'entretiens semi-directifs auprès de la présidente de la coopérative.

Le recueil des données sur le terrain s'inscrit dans la continuité d'un projet de recherche qui a débuté en 2017. Il porte sur l'évaluation de la contribution de la certification CE à la participation

³ Depuis 2017 à la suite de l'acquisition du programme Fair for life de la Swiss Bio-Foundation, le label fair for life remplace celui du « bio équitable » fondé sur le référentiel Equitable Solidaire Responsable (ESR) d'Ecocert.

des parties prenantes marginalisées dans la gouvernance des coopératives d'argane certifiées au Maroc. Une partie importante des données issues de ce projet a été utilisée dans cette recherche pour compléter celle collectées auprès de la coopérative étudiée pendant le premier semestre de l'année 2020.

Les entretiens semi-directifs avec la présidente de la coopérative se sont focalisés sur les solutions apportées par la certification commerce équitable aux problèmes sociaux de ses femmes membres pendant le contexte de covid 19. Au total 4 entretiens approfondis, d'une durée moyenne de 1h30, ont été réalisés.

Les données brutes collectées ont été stockées et analysées à l'aide du logiciel Nvivo 12. Notre démarche d'analyse de donnée se fonde sur l'analyse de contenu thématique en utilisant une logique de contextualisation et de recontextualisation de corpus des données (Deschenaux & Bourdon, 2007). L'analyse des données passe essentiellement par trois étapes : les données brutes sont classées et structurées de façon hiérarchique selon leurs sources (entretiens, observation ou documents). Elles sont ensuite analysées de façon transversale afin de repérer les textes correspondants aux thèmes préétablis et de déterminer d'autres thèmes importants par rapport à la question de la recherche (étape 2). L'analyse des différents thèmes nous conduit à établir un ensemble cohérent de raisonnements afin de pouvoir apporter des éléments de réponses aux questions de recherches soulevées (étape 3).

Si les thèmes de l'innovation sociale, de la capacité d'adaptation aux effets du covid 19 sur l'activité de la coopérative sont des thèmes préétablis, les thèmes de réactions entrepreneuriales de la coopérative et le problème de la rareté de la matière engendré par le changement climatique sont des thèmes qui ont émergé de l'analyse de contenu thématique.

3. Analyse des résultats : résilience de la coopérative aux effets de Covid-19

Comme toutes les organisations, l'activité de la coopérative Tighanimine a été touchée par le Corona virus. En effet, la coopérative a arrêté son activité pendant le confinement. Par conséquent, les femmes productrices ont vécu des moments très difficiles, car elles ont perdu leur revenu.

Cette situation a conduit la coopérative à réagir rapidement pour faire face aux problèmes sociaux de leurs membres. Les réactions de la coopérative consistent à innover socialement grâce au

commerce équitable, c'est-à-dire à rechercher des solutions entrepreneuriales permettant aux femmes de résister aux chocs de la pandémie.

Ainsi, les résultats de la recherche font apparaître les réactions de la coopérative aux effets négatifs de la crise en deux niveaux d'analyses : au premier niveau sont présentés les réactions entrepreneuriales de la coopérative pour maintenir l'activité de ses membres, au deuxième niveau sont présentés les réactions solidaires et sociales de la coopérative grâce à la certification commerce équitable.

3.1 Commerce équitable : Innovation sociale en faveur de la résilience

Dans la coopérative étudiée, les femmes membres réunissent leurs forces et leurs savoirs en vue de créer de meilleures conditions de vie, de lutter contre la pauvreté et de participer au développement de la communauté à l'échelle territoriale. Soutenue par des ONG nationales et internationales, la coopérative a intégré le commerce équitable depuis 2013 afin de bénéficier des avantages économiques, sociaux et environnementaux.

La certification fair trade max havelaar exige à la coopérative de constituer un fond social dont le montant est proportionnel au chiffre d'affaires généré par le commerce équitable. Ce fond social est normalement utilisé pour financer les actions sociales visant à améliorer la situation sociale des femmes membre et de créer des bénéfices communautaires pour la population locale.

Si la certification exige, normalement, aux coopératives d'évaluer la faisabilité et la pertinence des actions sociales prévues par l'assemblée générale annuelle avant d'être financées par le fond social, le contexte de covid a conduit Fair trad international à autoriser aux coopératives d'utiliser de manière très souple et rapidement le fond social sans attendre l'approbation de l'assemblée générale (Fairtrade International, 2021). Ceci a permis aux coopératives de prendre de décisions relatives à la répartition du fond social entre les actions jugées prioritaires pour faire face à la pandémie covid 19.

Ainsi, la coopérative a financé l'achat des produits d'hygiène et la mise en place des stations portable pour le lavage et la désinfection des mains au sein de la coopérative. Cette action a pour objectif de promouvoir les mesures sanitaires et de protéger les femmes contre la propagation du virus. De même, les femmes sont sensibilisées à respecter les normes d'hygiène pendant le processus de production notamment dans les ateliers de concassage. Ceci a contribué à une

continuité de la production de manière sécurisée, rassurée et propre pour les femmes et les travailleurs qui utilisent de façon partagée les produits et les équipements tout au long du processus. Par conséquent, le covid-19 constitue une opportunité pour améliorer, de façon permanente, les conditions d'hygiène pour les femmes et les travailleurs au sein de la coopérative.

Au-delà de l'utilisation du fond social, la coopérative a obtenu auprès du réseau Fair trade africa des subventions importantes pour faire face aux effets négatifs de covid-19. Le montant total de la subvention reçue par la coopérative s'élève à 350 000 DH réparti entre les actions sociales suivantes :

- L'achat des masques transparents réutilisable et les bavettes jetables pour les femmes membres et leurs familles.
- Pendant le mois du ramadan, la coopérative a également contribué au financement de l'achat des paniers alimentaires pour les familles des membres et les autres familles les plus pauvres dans le village d'installation de la coopérative. En outre, des transferts financiers (180 Dh/femmes) ont été accordés par la coopérative pour aider les femmes les plus vulnérables.
- Le financement du projet de la certification selon le label Bercy demandé par certains des clients étrangers.

Le financement d'une autre certification par Fair trade international montre la dimension purement sociale et solidaire de fair trade international au-delà de la concurrence entre les labels internationaux. Bien que la coopérative est certifiée par l'organisation fair trade international selon le label Max Havelaar, fair trade international accepte de financer une autre certification pour la coopérative tant qu'elle leur permette de vendre plus et de participer à l'amélioration de la situation de leurs femmes membres.

La certification CE a permis à la coopérative en collaboration avec fair trade international d'innover des solutions aux problèmes sociaux des femmes gravement touchées par la pandémie Covid-19. **Par conséquent, la première proposition de recherche est validée : la certification commerce équitable est un outils d'innovation sociale permettant de renforcer la résilience de la coopérative.**

3.2 Réactions entrepreneuriales : Précurseurs de la résilience

La coopérative « Tighanimine » étudiée est une coopérative dont l'objectif principal est de maximiser l'utilité de leurs femmes membres. Elle est incitée à s'adapter au nouveau contexte pour répondre aux besoins nouveaux et spécifiques créés par la crise pandémique covid 19. Pour ce faire, une orientation entrepreneuriale est nécessaire.

La réaction entrepreneuriale se fonde sur les principes coopératifs, les caractéristiques de leurs femmes membres et les spécificités de leur territoire afin de s'engager dans des actions innovantes dont l'objectif est de trouver des solutions aux problèmes sociaux engendrés par Covid 19. Ainsi, les actions entrepreneuriales de la coopérative sont socialement ancrées, car elles s'articulent autour des relations sociales de la coopérative avec son environnement communautaire. Ceci dit que les dirigeants de la coopérative doivent déterminer les opportunités à saisir en fonction des relations qu'entretient la coopérative tout au long de la chaîne de valeur globale à la fois avec les acteurs locaux et à avec les acheteurs des pays du Nord.

La présidente de la coopérative souligne que la stratégie entrepreneuriale de la coopérative doit prendre en compte à la fois le contexte de covid 19 et le contexte territorial de production de l'huile d'argane marqué par le problème de rareté de la matière première du fait essentiellement de la sécheresse et le manque d'organisation de l'mont de la filière d'argane.

Interrogée sur les causes de cette augmentation du cout de la matière première, la présidente de la coopérative déclare que plusieurs facteurs ont été avancés pour expliquer cette situation : l'aléa climatique est un facteur principal, car la récolte varie d'une année à l'autre en fonction des volumes des précipitations, toutefois d'autres facteurs contribuent à accentuer le problème. Il s'agit essentiellement de l'intervention des négociants spéculant sur la matière première, de la concurrence des entreprises privées dont les capacités de production et de stockage sont très élevées et des pratiques de collecte frauduleuses comme le vol de la matière première par des particuliers dans les champs d'arganier enclavés, le surpâturage, le gaulage excessif ...etc.

Ainsi, malgré une forte demande de l'huile d'argane pendant la pandémie, la coopérative ne peut pas tirer profit de l'activité de production de l'huile d'argane car le cout de la matière première est très élevé.

Dans ce contexte, la stratégie de la coopérative est une stratégie de diversification fondée sur la régulation de l'augmentation de la production en fonction des capacités de production de la matière première. Les femmes de la coopérative sont organisées pour réguler la production d'huile d'argan ainsi que les négociations avec les clients, notamment en ce qui concerne les nouveaux produits de terroir dont la production est liée à l'huile d'argane (miel, restauration, Amelou, plats cuisinés, antimites naturels ...). La performance de la coopérative est toujours tirée par l'huile d'argane, toutefois elle n'en est plus dépendante. La coopérative utilise les réseaux de commercialisation créés par les produits dérivés d'argane afin de développer de nouveaux réseaux. La réussite de cette stratégie dépend de la capacité de la coopérative à mettre en place des systèmes de garanties durables et participatifs avec non seulement les consommateurs étrangers via le commerce équitable, mais aussi les consommateurs nationaux à travers la vente en circuits courts.

Dans cette perspective, la coopérative s'est lancée dans l'activité de l'apiculture principalement la production du miel articulant les méthodes modernes et artisanales. L'objectif de ce projet de diversification est de créer d'autres sources de revenus complémentaires pour les femmes de la coopérative. L'activité de production du miel bénéficie ainsi des réseaux de commercialisation de l'huile d'argane.

La résilience de la coopérative se traduit par la diversification de la production et l'utilisation de leurs réserves financières et la modification des plans d'investissement envisagés. En effet, la coopérative a initié un changement au printemps 2020 pour maintenir l'activité des leurs membres.

Pour ce faire, la coopérative a donné plus d'importance à la production des produits des produits de terroirs pouvant se vendre avec les produits d'argane.

« La pandémie a contraint la coopérative à revoir son plan financier et commercial prévu avec ses partenaires étrangers. Elle amplifie la flexibilité de la coopérative dans les limites de ses missions économique et sociale. » (Mme Nadia, Présidente de la coopérative Tighanimine).

De ces résultats, nous constatons que la coopérative a utilisé ses réseaux du commerce équitable, offrant de meilleures conditions commerciales, pour s'adapter au contexte marqué non seulement par la crise Covid19, mais aussi de la rareté de la matière première. Le commerce équitable a permis à la coopérative d'entreprendre autrement afin de faire face aux turbulences

du contexte. *Par conséquent, la deuxième proposition de recherche est aussi vérifiée : en garantissant de meilleures conditions entrepreneuriales, la certification commerce équitable contribue à renforcer la résilience de la coopérative.*

3.3. Discussion : apports et limites de la recherche

Cette recherche vise à présenter un nouveau cadre conceptuel afin de comprendre la contribution de la certification commerce équitable à la résilience des organisations coopératives. Elle s'appuie sur la littérature sur les liens entre la certification commerce équitable, l'innovation sociale, l'entrepreneuriat coopératif et la résilience des coopératives.

Les résultats présentés ci-dessus vont dans le sens des travaux de recherche étudiant les déterminants de la capacité d'adaptation et de la résilience des organisations (Cinner et al., 2018). Ces résultats montrent que le commerce équitable renforce la relation positive entre l'innovation sociale et la résilience et permettent de contribuer à la discussion sur le sens de la relation entre l'entrepreneuriat et la résilience organisationnelle.

Au-delà du strict respect des critères du commerce équitable, l'organisation fair trade international a adopté un comportement différent dans le contexte de crise. Ce comportement est marqué essentiellement par la flexibilité pour changer positivement les exigences de la certification et la stratégie de l'organisation, la capacité à s'organiser et agir collectivement avec les organisations de producteurs du Sud et l'interaction à plusieurs échelles avec les petits producteurs et leurs représentants.

Pour que la certification puisse participer favorablement à l'amélioration de la résilience organisationnelle, cette recherche fait apparaître d'autres facteurs, dont certains ont déjà été cités dans la littérature dans le contexte climatique, constituant des conditions préalables au renforcement de la résilience par l'innovation et l'entrepreneuriat en réponse aux défis de la crise. Il s'agit essentiellement de la flexibilité d'adopter l'innovation, de la capacité de s'organiser en réseaux afin d'agir collectivement et du temps opportun pour réagir efficacement.

Cette recherche a permis également d'explorer le sens de la relation entre l'entrepreneuriat et la résilience des organisations. Contrairement à certains travaux considérant la résilience comme un précurseur de l'entrepreneuriat (Ayala Calvo & Manzano García, 2010; Markman et al., 2005), cette recherche montre que dans un contexte du commerce équitable les actions

entrepreneuriales contribuent à la résilience socioéconomique de l'organisation. C'est grâce la certification commerce équitable que les femmes peuvent se diversifier et entreprendre autrement afin de maintenir leurs activités et de s'adapter à la crise.

Le commerce équitable est essentiellement conçu pour aider les petits producteurs et travailleurs marginalisés organisés en coopératives même en période de crise (Coulibaly-Ballet, 2019). Notre recherche est une première recherche exploratoire étudiant la contribution du commerce équitable à la résilience organisationnelle, elle est fondée sur l'étude de cas confirmant que la certification commerce équitable peut améliorer la résilience de la coopérative en la rendant plus adaptative et capable d'absorber les chocs économiques. Cependant, une seule étude de cas nous semble insuffisante pour pouvoir généraliser les résultats à l'ensemble des organisations certifiées commerce équitable. Par conséquent, des recherches supplémentaires seraient nécessaires pour mieux comprendre les effets à long terme des externalités positives produites. Nous encourageons les futures recherches à mener des recherches empiriques comparatives dans une perspective longitudinale.

Cette recherche se limite à étudier une seule certification commerce équitable, toutefois d'autres labels sont aussi utilisés par les coopératives d'argane au Maroc. Il est donc nécessaire de mener des études comparatives évaluant la différence entre la résilience des organisations coopératives selon le type de la certification utilisée.

De même, la plupart des certifications concerne les coopératives féminines de l'huile d'argane, toutefois d'autres entreprises privées sont aussi certifiées. Si cette étude a exploré la contribution du commerce équitable à la résilience des coopératives, elle mérite d'être comparée avec la réalité de la résilience des autres entreprises capitalistes qui sont aussi certifiées selon les mêmes normes du commerce équitable. Si le commerce équitable et les coopératives s'appuient sur des principes complémentaires en faveur des petits producteurs et travailleurs vulnérables, on se demande par quels mécanismes les entreprises privées contribuent à améliorer la capacité d'adaptation de cette catégorie ?

Conclusion et perspectives :

Les réactions innovantes et entrepreneuriales de la coopérative aux effets de Covid-19 ont permis de montrer la capacité résiliente de la coopérative (Billiet et al., 2021) rendue possible par la certification commerce équitable dans le contexte des crises. Cette recherche a montré comment la certification CE a contribué à rendre la coopérative plus résiliente aux effets de la pandémie Covid-19. Le cas de la coopérative étudiée illustre comment l'adhésion de la coopérative aux réseaux de commerce équitable fair trade africa et FLO- international a permis d'atténuer les effets négatifs de la pandémie Covid -19 sur les femmes membres de la coopérative.

Si la plupart des coopératives de production de l'huile d'argane a souffert du fait à la fois de la pandémie et de la rareté de la matière première dont le prix est très élevé, les résultats significatifs de cette recherche peuvent inciter les autres coopératives à s'intégrer dans les réseaux internationaux du commerce équitable.

Dans la lignée des travaux évaluant l'impact du commerce équitable sur les capacités d'adaptation des petits producteurs et les travailleurs marginalisés et sa capacité à contribuer au développement durable (Benbihi et al., 2019, 2020; Marchais-Roubelat & Benbihi, 2019), cette recherche contribue à enrichir le débat autour des tensions entre les approches éthique et instrumentale du commerce équitable. En effet, les résultats de cette recherche relativisent les critiques de certains acteurs envers l'incapacité du commerce équitable à transformer les relations économiques et sociales à l'échelle du territoire où ils s'inscrivent (Benbihi et al., 2019).

Références bibliographiques :

- Audebrand, L. K., & Iacobus, A. (2008). Avoiding Potential Traps in Fair Trade Marketing : A Social Representation Perspective. *Journal of Strategic Marketing*, 16(1), 3-19.
- Ayala Calvo, J. C., & Manzano García, G. (2010). ESTABLISHED BUSINESS OWNERS' SUCCESS : INFLUENCING FACTORS. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 15(03), 263-286.
- Balineau, G., Brugvin, T., Coulibaly, M., & Matringe-Sok, B. (2012). Certification. In V. Blanchet & A. Carimentrand, *Dictionnaire du commerce équitable* (p. 25). Editions Quæ.
- Ballet, J., & Pouchain, D. (2015). Fair Trade and justice : A comment on Walton and Deneulin. *Third World Quarterly*, 36(8), 1421-1436.
- Bartik, A., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E., Luca, M., & Stanton, C. (2020). *How Are Small Businesses Adjusting to COVID-19? Early Evidence from a Survey* (N° w26989; p. w26989). National Bureau of Economic Research.

- Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. (2020). The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(30), 17656-17666.
- Becchetti, L., & Costantino, M. (2008). The Effects of Fair Trade on Affiliated Producers : An Impact Analysis on Kenyan Farmers. *World Development*, 36(5), 823-842.
- Benbihi, L., Lahfidi, A., & Bourma, K. (2020). *Evaluation de la rémunération décente dans la certification commerce équitable : Cas des coopératives de production de l'huile d'argan au Maroc*. colloque international sur le modèle coopératif Agricole: « Coopératives agricoles, inégalités et développement durable : Quelles capacités d'innovation », Ait Melloul, Maroc.
- Benbihi, L., Marchais-Roubelat, A., & Bourma, K. (2019). Evaluer les capacités transformationnelles du commerce équitable. Le cas du territoire de l'arganier. *Communication, Organisation, Société du Savoir et Information*, n° 7.
- Bennett, E. A. (2012). A Short History of Fairtrade Certification Governance. In *The Processes and Practices of Fair Trade : Trust, Ethics and Governance* (1st Edition, by Brigitte Granville and Janet Dine, p. 376).
- Bennett, E. A., STOLL, J., & CARIMENTRAND, A. (2020). *Guide international des labels de commerce équitable*. <https://www.commerceequitable.org/wp-content/uploads/guide-pratique-labels-2015.pdf>
- Billiet, A., Dufays, F., Friedel, S., & Staessens, M. (2021). The resilience of the cooperative model : How do cooperatives deal with the COVID -19 crisis? *Strategic Change*, 30(2), 99-108.
- Borda-Rodriguez, A., & Vicari, S. (2014). Rural co-operative resilience : The case of Malawi. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 2(1), 43-52.
- Brusset, X., & Teller, C. (2017). Supply chain capabilities, risks, and resilience. *International Journal of Production Economics*, 184, 59-68.
- Chowdhury, M. M. H., & Quaddus, M. (2017). Supply chain resilience : Conceptualization and scale development using dynamic capability theory. *International Journal of Production Economics*, 188, 185-204.
- Cinner, J. E., Adger, W. N., Allison, E. H., Barnes, M. L., Brown, K., Cohen, P. J., Gelcich, S., Hicks, C. C., Hughes, T. P., Lau, J., Marshall, N. A., & Morrison, T. H. (2018). Building adaptive capacity to climate change in tropical coastal communities. *Nature Climate Change*, 8(2), 117-123.
- Coulibaly-Ballet, M. (2019). Engagement éthique et certification sur le marché du commerce équitable : Le cas de la certification Fairtrade en Côte d'Ivoire. *Éthique publique*, vol. 21, n° 1.
- Diaz Pedregal, V. (2006). Le commerce équitable : Un des maillons du développement durable ? *Développement durable et territoires*, Dossier 5.
- Durochat, E., STOLL, J., FROIS, S., SELVARADJ, S., LINDGREN, K., GEFFNER, D., CARIMENTRAND, A., PERNIN, J.-L., DUFEU, I., MALANDAIN, E., & SMITH, A. (2015). *Guide international des labels de commerce équitable*. <https://www.commerceequitable.org/wp-content/uploads/guide-pratique-labels-2015.pdf>
- Fairtrade International. (2021). *From food distribution to solar panels : Rethinking the day-to-day to navigate an ongoing crisis*. Fairtrade International. <https://www.fairtrade.net/news/from-food-distribution-to-solar-panels-rethinking-the-day-to-day-to-navigate-an-ongoing-crisis>
- Floyd, D., & Rahman, M. (2020). Capitalism under pressure. *Strategic Change*, 29(6), 611-612.

- Galtier, F., & Diaz Pedregal, V. (2010). Le développement du commerce équitable peut-il conduire à une réduction des injustices ? *Cahiers Agricultures*, 19(s1), 050-057.
- Gendron, C., & Ballet, J. (2011). *Commerce équitable et équité : Quête de sens et sens pratiques*. 8(2).
- ICA. (2020). *Le commerce équitable ainsi que les coopératives font fonctionner les chaînes d'approvisionnement pour les petits producteurs* | ICA. <https://www.ica.coop/fr/madias/nouvelles/commerce-equitable-cooperatives-font-fonctionner-chaines-dapprovisionnement-petits>
- 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. *Éthique publique*, vol. 21, n° 1.
- Markman, G. D., Baron, R. A., & Balkin, D. B. (2005). Are perseverance and self-efficacy costless? Assessing entrepreneurs' regretful thinking. *Journal of Organizational Behavior*, 26(1), 1-19.
- Nicholls, A. (2015). Fair Trade. In C. L. Cooper (Éd.), *Wiley Encyclopedia of Management* (p. 1-2). John Wiley & Sons, Ltd.
- Rai, S. S., Rai, S., & Singh, N. K. (2021). Organizational resilience and social-economic sustainability : COVID-19 perspective. *Environment, Development and Sustainability*, 23(8), 12006-12023.
- Raynolds, L. T. (2012). Fair Trade : Social regulation in global food markets. *Journal of Rural Studies*, 28(3), 276-287.
- Renard, M.-C. (2005). Quality certification, regulation and power in fair trade. *Journal of Rural Studies*, 21(4), 419-431.
- Ribeiro-Duthie, A. C., Gale, F., & Murphy-Gregory, H. (2020). THE INNOVATION OF THE FAIR TRADE MOVEMENT TO FOSTER SUSTAINABILITY AIMS. *Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental*, 9, 996.
- Sebaut, B. (2010). Innover, grâce au commerce équitable. *Revue Projet*, 317(4), 43-48. Cairn.info.
- Sutton, S. (2013). Fairtrade governance and producer voices : Stronger or silent? *Social Enterprise Journal*, 9(1), 73-87.
- Tadros, C., & Malo, M.-C. (2004). Commerce équitable, démocratie et solidarité : Equal Exchange, une coopérative exceptionnelle au Nord. *Nouvelles pratiques sociales*, 15(1), 76-97.
- Vagneron, I., & Roquigny, S. (2019, novembre 24). *CARTOGRAPHIE & ANALYSE DES ETUDES D IMPACT DU COMMERCE EQUITABLE - PDF Téléchargement Gratuit*. <https://docplayer.fr/7480237-Cartographie-analyse-des-etudes-d-impact-du-commerce-equitable.html>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : Design and methods* (Sixth edition). SAGE.