

***Collection***  
***Études théoriques***

**no ET0905**  
**Le processus d'institutionnalisation**  
**du commerce équitable**

Marie-Claire Malo  
Luc K. Audebrand  
Annie Camus  
Pierre-Olivier Legault-Tremblay

Texte de la communication  
présentée au 3<sup>e</sup> Colloque  
international sur le commerce  
équitable, mai 2008,  
Montpellier, France

mai 2009

Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)

Collection Études théoriques – no ET0905

« **Le processus d’institutionnalisation du commerce équitable** »

Marie-Claire Malo, Luc K. Audebrand, Annie Camus, Pierre-Olivier Legault-Tremblay

ISBN-10 : **2-89605-307-7**

ISBN-13 : **978-2-89605-307-0**

EAN : **97828960253070**

Dépôt légal : 2009

Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
Bibliothèque et Archives nationales du Canada

## PRÉSENTATION DU CRISES

Notre Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) est une organisation interuniversitaire qui étudie et analyse principalement « les innovations et les transformations sociales ».

Une innovation sociale est une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles.

En se combinant, les innovations peuvent avoir à long terme une efficacité sociale qui dépasse le cadre du projet initial (entreprises, associations, etc.) et représenter un enjeu qui questionne les grands équilibres sociétaux. Elles deviennent alors une source de transformations sociales et peuvent contribuer à l'émergence de nouveaux modèles de développement.

Les chercheurs du CRISES étudient les innovations sociales à partir de trois axes complémentaires : le territoire, les conditions de vie et le travail et l'emploi.

### **Axe innovations sociales, développement et territoire**

- Les membres de l'axe développement et territoire s'intéressent à la régulation, aux arrangements organisationnels et institutionnels, aux pratiques et stratégies d'acteurs socio-économiques qui ont une conséquence sur le développement des collectivités et des territoires. Ils étudient les entreprises et les organisations (privées, publiques, coopératives et associatives) ainsi que leurs interrelations, les réseaux d'acteurs, les systèmes d'innovation, les modalités de gouvernance et les stratégies qui contribuent au développement durable des collectivités et des territoires.

### **Axe innovations sociales et conditions de vie**

- Les membres de l'axe conditions de vie repèrent et analysent des innovations sociales visant l'amélioration des conditions de vie, notamment en ce qui concerne la consommation, l'emploi du temps, l'environnement familial, l'insertion sur le marché du travail, l'habitat, les revenus, la santé et la sécurité des personnes. Ces innovations se situent, généralement, à la jonction des politiques publiques et des mouvements sociaux : services collectifs, pratiques de résistance, luttes populaires, nouvelles manières de produire et de consommer, etc.

## **Axes innovations sociales, travail et emploi**

- Les membres de l'axe travail et emploi orientent leurs recherches vers l'organisation du travail, la régulation de l'emploi et la gouvernance des entreprises dans le secteur manufacturier, dans les services, dans la fonction publique et dans l'économie du savoir. Les travaux portent sur les dimensions organisationnelles et institutionnelles. Ils concernent tant les syndicats et les entreprises que les politiques publiques et s'intéressent à certaines thématiques comme les stratégies des acteurs, le partenariat, la gouvernance des entreprises, les nouveaux statuts d'emploi, le vieillissement au travail, l'équité en emploi et la formation.

## **LES ACTIVITÉS DU CRISES**

En plus de la conduite de nombreux projets de recherche, l'accueil de stagiaires postdoctoraux, la formation des étudiants, le CRISES organise toute une série de séminaires et de colloques qui permettent le partage et la diffusion de connaissances nouvelles. Les cahiers de recherche, les rapports annuels et la programmation des activités peuvent être consultés à partir de notre site Internet à l'adresse suivante : <http://www.cris.es.uqam.ca>.

*Denis Harrisson*  
Directeur

## NOTES SUR LES AUTEURS

**Marie-Claire MALO** est membre régulière du CRISES et professeure titulaire dans le service de l'enseignement du management à HEC Montréal. Elle coordonne le Groupe de recherche sur le commerce équitable (GRCÉ) à HEC Montréal.

**Luc K. AUDEBRAND** était membre étudiant (doctorant) du CRISES, au moment de la rédaction de ce texte. Il a soutenu sa thèse de doctorat (HEC Montréal) sur La fabrique de la stratégie du commerce équitable, le 27 mars 2008. Il est maintenant professeur à l'University of British Columbia (UBC). Il est membre du GRCÉ.

**Annie CAMUS** est professeure dans le département organisation et ressources humaines, à l'ÉSG-UQAM. Elle est membre étudiante (doctorante) du CRISES. Elle réalise sa thèse de doctorat en administration (HEC Montréal) sur la relation entre les organisations du tiers secteur et l'État.

**Pierre-Olivier LEGAULT-TREMBLAY**, est membre du GRCÉ, rattaché à CRISES HEC Montréal. Il détient une maîtrise de la London School of Economics (LSE).



## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURE ET TABLEAUX .....	ix
RÉSUMÉ .....	xi
INTRODUCTION .....	1
1. TRAJECTOIRE DU COMMERCE ÉQUITABLE .....	3
1.1. La création .....	3
1.2. La diffusion .....	4
1.3. La standardisation.....	5
1.4. La focalisation .....	7
1.5. L'hybridation.....	7
2. LES TENSIONS INHÉRENTES AU PROCESSUS D'INSTITUTIONNALISATION.....	9
2.1. Intégration/Séparation .....	9
2.2. Stabilité/Changement .....	10
2.3. Ouverture/Fermeture .....	11
CONCLUSION.....	13
BIBLIOGRAPHIE.....	15





**LISTE DES FIGURE ET TABLEAUX**

FIGURE 1	Modèle de Malo et Vézina (2004).....	4
TABLEAU 1	Tension, Intégration, Séparation.....	10
TABLEAU 2	Tensions, Stabilité, Changement .....	11
TABLEAU 3	Tensions, Ouverture, Fermeture .....	12



## RÉSUMÉ

*Comme toute innovation sociale, le commerce équitable (CÉ) est confronté au défi de son institutionnalisation sans que soit dénaturé son idée initiale (introduction). L'analyse de la trajectoire du CÉ permet de rendre compte de son processus d'institutionnalisation et des stratégies adoptées par les organisations du commerce équitable face au risque de dénaturation (partie 1). Le processus d'institutionnalisation est traversé par des tensions autour d'enjeux, lesquelles appartiennent à trois grandes familles de tensions (partie 2). À chaque famille de tension correspond un microprocessus de gestion de la tension auquel les acteurs ont recours face aux tendances qui tirent le CÉ trop loin de son projet initial. Mais force est aussi de reconnaître qu'il existe un double processus de réinvention de l'innovation et de reconfiguration institutionnelle (conclusion).*

## ABSTRACT

As every social innovation, Fair Trade faces the challenge of institutionalization without altering its initial idea (introduction). The analysis of the trajectory of the Fair Trade movement reveals the process of institutionalization and the strategies adopted by organizations to prevent the risks of alteration and dilution (part one). The process of institutionalization is subject to multiple tensions around the issues at stake, which can be aggregated into three broad families of tensions (part two). Each family of tensions corresponds to a micro-process of tension management that can be used by actors and stakeholders to control forces pulling the Fair Trade movement too far away from its initial project. These frameworks of analysis instruct us on the double process at play, where the innovation's re-invention meets the institutional reconfiguration (conclusion).

*Marie-Claire Malo*

*Luc K. Audebrand*

*Annie Camus*

*Pierre-Olivier Legault-Tremblay*



## INTRODUCTION

Pour se diffuser et s'institutionnaliser, les innovations sociales (IS) comme le commerce équitable (CÉ), doivent être adoptées par des communautés locales (Alter, 2000 ; Taylor, 1970). Or, une population ou une communauté adoptera rarement dans leur intégralité, les traits d'une IS, ses pratiques et ses fondements cognitifs (Moscovici, 1976). Elle tendra plutôt à ne retenir et n'adopter qu'une « sélection d'éléments » parmi l'ensemble, contribuant à la déformation et à l'adaptation aux pratiques locales. Si le contexte institutionnel peut influencer la sélection d'éléments ou le rejet du CÉ, en contrepartie, celui-ci peut affecter certains aspects du contexte institutionnel dans lequel il s'insère.

Nous posons donc que l'institutionnalisation du CÉ donne lieu à un double processus de *reconfiguration institutionnelle* d'une part et de *réinvention du CÉ* d'autre part. Car, au principe même de l'innovation sociale repose l'intervention et l'interaction entre plusieurs acteurs et plusieurs catégories d'acteurs. Les nouveaux rapports qu'ils définiront entre eux dans la recherche d'une solution à un problème social donné indiquent justement un potentiel d'innovation sociale autant qu'ils constitueront la base, le point de départ de cette reconfiguration institutionnelle. Les acteurs interpellés et intéressés vont chercher à « domestiquer » l'innovation (Alter, 2000) pour l'intégrer et de ce fait vont en modifier les contours, la forme et parfois jusqu'à l'essence. Ainsi, le processus de diffusion et d'institutionnalisation du CÉ est générateur de *tensions* inhérentes qui vont confronter les acteurs (Audebrand, 2006). Après avoir décrit la trajectoire du CÉ à l'aide du modèle de Malo et Vézina (2004), nous dégagerons les trois grandes familles de tensions présentes dans le CÉ. En conclusion, nous verrons comment chaque grande tension appelle un microprocessus particulier de gestion de la tension. Au terme de cet essai sur l'institutionnalisation du CÉ, force est de reconnaître la résilience du CÉ face aux tensions et face aux tendances institutionnelles qui le tirent trop loin de son projet initial.



## 1. TRAJECTOIRE DU COMMERCE ÉQUITABLE

Il est possible de dégager la trajectoire du commerce équitable en se référant au modèle stratégique de Malo et Vézina (2004). Ces auteurs présentent trois phases de création de valeur sur un axe allant de l'innovation/local à la standardisation/global (Figure 1). La première phase – *la création* – est celle d'une nouvelle idée donnant lieu à une nouvelle initiative encore marginale. La deuxième, *la diffusion*, correspond à l'essaimage de l'idée par différents promoteurs qui cherchent à la concrétiser. La multiplication des initiatives suscite un besoin de fédérer les initiatives ; les meilleures pratiques prennent valeur de normes. L'institutionnalisation intervient en dernier lieu et peut emprunter trois orientations distinctes. La standardisation de l'innovation, voire même sa simplification, survient lorsqu'elle est imitée par des acteurs dominants ou majoritaires. La diffusion à grande échelle permise par la standardisation risque souvent de banaliser ou même dénaturer l'innovation. Autrement, pour éviter la banalisation-dénaturation et pour continuer à créer de la valeur, deux orientations s'offrent au CÉ : l'hybridation (mix de standardisation-innovation) et la focalisation-innovation.

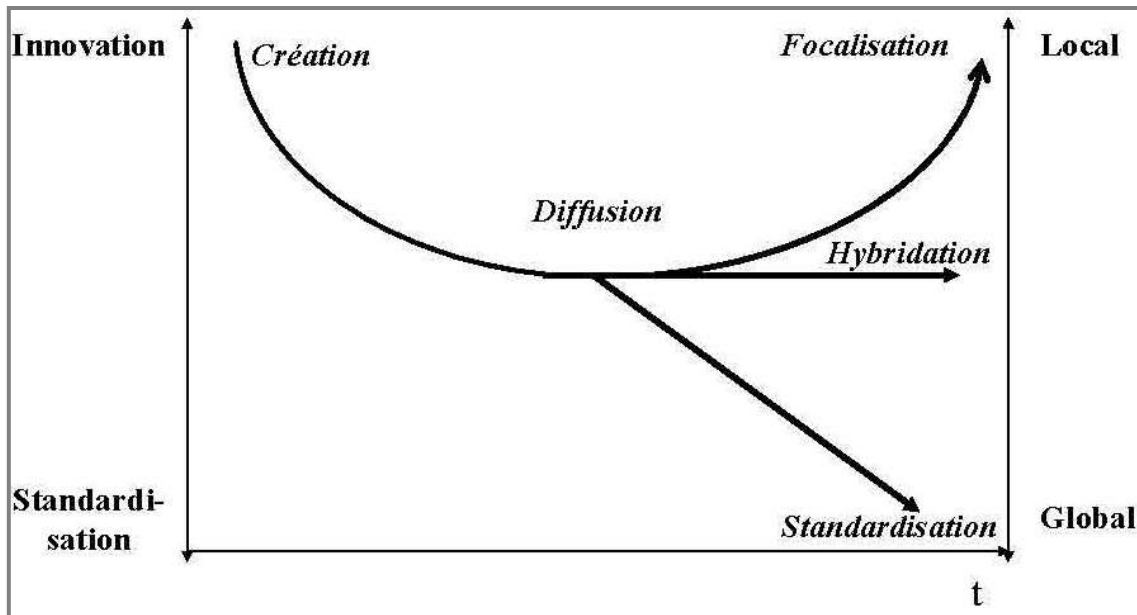
### 1.1. La création

Au moment de son émergence, le commerce équitable constitue une innovation sociale, c'est-à-dire un ensemble de « nouvelles pratiques, procédures, règles, approches ou institutions introduites en vue (...) de résoudre un problème important pour les acteurs sociaux... » (Harrison et Vézina, 2006, p. 130). Les premiers acteurs du CÉ, des organisations religieuses, vendent à leurs fidèles du Nord des produits d'artisanat du Sud réalisés par de petits producteurs exclus des marchés dominants (Audebrand et Pauchant, 2007). Des ONG humanitaires et d'autres associations emboîtent le pas avec une idée nouvelle en coopération internationale : *Trade not Aid*.

Ce nouveau commerce issu de la société civile organisée, s'inscrit en marge des institutions du marché. Par exemple, le prix du café n'est pas déterminé par la Bourse de New-York. Questionnant les pratiques du commerce international, le CÉ propose un partenariat commercial basé sur le dialogue, la transparence, et le respect, en vue d'une plus grande équité dans les relations commerciales. Les pratiques émergentes du CÉ intègrent ainsi plusieurs principes dont certains s'inspirent directement de la culture des ONG ayant l'habitude d'accompagner la création d'associations ou de coopératives pour favoriser l'*empowerment* de groupes marginalisés.

Le CÉ forme donc une combinaison originale d'acteurs, d'activités et d'idées nouvelles dont les règles et constructions institutionnelles se préciseront à travers sa diffusion.

**FIGURE 1**  
**Modèle de Malo et Vézina (2004)**



## 1.2. La diffusion

La diffusion du CÉ se poursuit par la multiplication des initiatives. Par exemple, au Québec, Oxfam crée avec une centrale syndicale, l'entreprise de commerce équitable Équita (Audebrand et Malo, 2007). Des ONG entament des procédures pour encadrer les nouvelles pratiques par une forme de certification. Une certification vise notamment à exclure les passagers clandestins (free riders) au comportement opportuniste qui chercheraient à profiter du CÉ sans se contraindre à ses exigences. Avec le temps, les ONG gérant les labels équitables en viennent à se réunir au sein d'une même organisation internationale afin de développer une plate-forme commune. C'est ainsi que naît *Fairtrade Labelling Organisations International* (FLO-I). Celle-ci est représentée dans de nombreux pays, comme Transfair au Canada. Celui-ci est chargé de vérifier que les produits importés et que les organisations qui affichent le logo « certifié équitable » de Transfair respectent les critères du CÉ.

Avec l'arrivée des labels équitables et l'internationalisation du mouvement dans des organisations structurées, une pression très grande vers la standardisation apparaît. Avec le temps, la définition du CÉ en vient à être limitée à celle promue par les fédérations du CÉ (ex : FLO, IFAT, ...)



et leurs branches nationales (ex : Transfair Canada). Les larges principes du CÉ sont peu à peu limités aux critères pragmatiques définis par ces organismes. Par exemple, le principe de l'éducation du public à la consommation responsable ne s'est pas transformé en critère.

La création de valeur par la diffusion du modèle n'est pas tarie. De nouveaux joueurs entrent dans le CÉ au Nord en en faisant leur métier principal. D'autres intègrent le CÉ à leur portefeuille d'activités. Par exemple, l'association Les Services adaptés Transit a joint le marché du CÉ pour continuer à remplir une mission étrangère aux préoccupations initiales du CÉ : offrir du travail à des personnes handicapées (LeVasseur et Malo, 2006). Au Nord, plusieurs acteurs sont des entrepreneurs sociaux. Au Sud, les acteurs sont des coopératives de producteurs et leurs regroupements (fédérations). Le mouvement prend beaucoup d'ampleur. Les volumes de vente augmentent et les réseaux se structurent autour de définitions partagées. Cependant, ces constructions seront mises à l'épreuve lors de leur institutionnalisation.

### **1.3. La standardisation**

La certification contribue à standardiser les pratiques du CÉ, mais permet aussi aux produits équitables de s'adapter aux pratiques conventionnelles du marché et en particulier de la grande distribution. Avec la création, la diffusion et la croissance de la notoriété des certifications, les produits équitables sont offerts dans les supermarchés et reconnus facilement par les consommateurs, plutôt que d'être réservés à une minorité fréquentant les réseaux de distribution alternatifs (Roozen & van der Hoff, 2001). Dès lors, le CÉ ne peut plus être jugé comme en dehors du marché ; les critères du marché vont s'ajouter aux critères équitables. Par exemple, le prix des produits en magasin dépendra de la demande des consommateurs et de la compétition entre fournisseurs.

Cependant, la certification contribue non seulement à la standardisation de l'innovation mais aussi à sa banalisation. Cela permet à n'importe quelle entreprise de vendre des produits équitables en autant qu'elle s'approvisionne auprès de fournisseurs qui respectent les critères minimums de la certification. Quand des multinationales comme Starbuck commencent à vendre des produits équitables, l'aspect alternatif du CÉ n'est plus autant présent. Le produit équitable devient un produit de consommation parmi d'autres, s'adressant à une niche de consommateurs engagés. (Audebrand et Malo, 2007).

D'un côté, la certification permet à un nombre beaucoup plus grand de producteurs de bénéficier des conditions prescrites dans les critères minimaux de certification. Si le dividende social offert par le CÉ est moindre qu'à l'origine, il est offert à immensément plus de producteurs du Sud. L'application de ces principes à grande échelle par les entreprises dominantes répand plus largement les bienfaits de l'innovation maintenant standardisée. Aussi, cette standardisation donne

des indications claires et prévisibles sur les améliorations à apporter au traitement des producteurs pour recevoir le sceau équitable. Ainsi, bien que très loin du scénario idéal de prise en charge collective des communautés défavorisées, la standardisation permet aux entreprises dominantes d'entreprendre les améliorations nécessaires à la satisfaction des critères minimaux.

Par contre, la standardisation signifie intrinsèquement l'atténuation de l'aspect innovateur du CÉ, l'objectif étant de permettre aux produits équitables d'intégrer le marché, et certains diront même de se diluer dans le marché (Audebrand & Malo, 2006a). Par exemple, puisque le volume de vente que peuvent mobiliser les multinationales est faramineux, la qualité de prise en charge locale au Sud perd de l'importance. Des initiatives d'économie sociale telles que la création de coopératives de producteurs dans la filière équitable ne peuvent pas apparaître soudainement. Une expérience réussie demande la collaboration Nord-Sud, la confiance, et souvent l'intervention d'un leader fort au Sud, et un contexte local propre au changement pour mobiliser les producteurs autour du projet.

Cette situation correspond parfaitement au double processus de reconfiguration institutionnelle et de réinvention de l'innovation. D'une part, l'institution en place, composée du marché conventionnel et de ses acteurs, est appelée à adapter certaines de ses pratiques pour répondre aux changements provoqués par l'innovation du CÉ. Au-delà de la simple offre accrue de produits certifiés, les pratiques de gestion des entreprises et le comportement du consommateur est influencé par la tendance plus large de responsabilité sociale d'entreprise. Le CÉ contribue à la prise de conscience des consommateurs et accentue la pression sur les entreprises pour améliorer leurs relations avec leurs fournisseurs, surtout ceux situés dans des pays moins développés.

D'autre part, l'appropriation du CÉ par les acteurs dominants donne lieu à une adaptation de celui-ci. Les entreprises adaptent le message équitable à leur réalité. Les opérations sont sujettes aux normes internes. Certains acteurs sont aussi sélectifs des principes à appliquer. Cependant, la croissance dans une zone de consommation « mainstream » et l'entrée des multinationales peut menacer l'équilibre des relations Nord-Sud tel que conçu par le mouvement équitable (rapport de force, hiérarchie) et donner lieu à des abus qui risquent davantage d'entacher le mouvement au Nord et au Sud. Le besoin de tracer la frontière entre l'adaptation et la dénaturaison propice aux abus du consommateur stimule l'intervention de l'état pour légiférer la pratique. Ainsi, les critères minimums cheminent tranquillement vers le rang de loi dans la dénomination équitable.

En effet, la conversation sur les enjeux du CÉ a intégré un nouveau joueur, l'État. Au Canada, contrairement aux certificateurs biologiques, le certificateur équitable ne bénéficie pas d'une accréditation gouvernementale (Boyadjian, 2006). Le certificateur Transfair-Canada et d'autres parties prenantes du CÉ ont donc créé une coalition canadienne pour amener le gouvernement fédéral à protéger et encadrer l'utilisation des labels équitables. Ce nouveau terrain de jeu voulant réguler la pratique met en scène débats entre les OCÉ qui veulent légitimer leur propre vision du

CÉ, les nouveaux acteurs aux impératifs commerciaux et un État qui veut jouer de façon impartiale son rôle de législateur (Audebrand & Malo, 2006a) en encourageant la concurrence entre certificateurs plutôt qu'octroyer une exclusivité.

#### **1.4. La focalisation**

Avec la multiplication des initiatives, la croissance des ventes, la standardisation ou encore l'instrumentalisation à des fins de blanchiment de réputation, le modèle du CÉ s'éloigne de l'idéal ; et donc nécessairement des idéalistes. Une partie du réseau du CÉ s'oriente donc vers la focalisation sur l'innovation : préserver la qualité dans l'application des principes équitables pour conserver la confiance des activistes pour qui la qualité sociale et environnementale est plus importante que la quantité, comme par exemple par la préservation de la valeur de prise en charge collective locale au Sud. Évidemment, cette orientation demande un degré d'institutionnalisation beaucoup moins poussé, si existant, que la standardisation.

La focalisation correspond à un mouvement équitable communautaire, fortement lié au développement et au lien direct avec les communautés de producteurs. La stratégie de focalisation concerne aussi les réseaux de distribution alternatifs qui veulent créer une proximité avec les consommateurs afin de profiter de l'acte d'achat pour accentuer la sensibilisation aux problèmes auxquels cherche à remédier le CÉ. Aussi, puisqu'il demeure en périphérie du système commercial conventionnel, l'acteur adhérant à la stratégie de focalisation peut demeurer très critique des pratiques d'acteurs conventionnelles pouvant être liées à certaines sources du problème. En somme, la focalisation répond à une vision plus étroite et originale du CÉ.

La focalisation est aussi l'orientation propice au croisement avec d'autres luttes et enjeux reliés. C'est le cas de certaines organisations de promotion de la consommation de produits locaux ou biologiques. Il peut aussi être question d'organisations de défense des droits des femmes qui voient dans le CÉ une opportunité de favoriser l'égalité des sexes dans certaines communautés du Sud. Plus largement, la focalisation cherche à retourner aux valeurs du développement en liant le CÉ aux concepts de protection de l'environnement, de souveraineté alimentaire, de droit syndical ou encore à toutes les questions humanitaires dont les projets peuvent être financées par les fruits du commerce équitable comme l'accès à l'eau, la scolarisation, etc.

#### **1.5. L'hybridation**

De nos jours, plusieurs OCÉ qui participent au mouvement équitable sont en constante conversation avec le marché. Elles tentent de se distinguer des grandes entreprises commerciales

mais veulent jouer sur le même terrain de jeu : dans les supermarchés. Ces OCE ciblent la grande distribution en plus de participer aux réseaux alternatifs. Elles pratiquent une stratégie d'hybridation : un mix de standardisation et d'innovation. Par exemple, l'entreprise Équita commercialise ses produits dans les supermarchés et dans les réseaux alternatifs et publics. Elle utilise la certification de Transfair Canada, mais base aussi sa légitimité dans son affiliation à Oxfam Québec. Un autre exemple s'incarne dans les produits Divine Chocolate au Royaume Uni. Cette entreprise à but lucratif a développé un degré de professionnalisation comparable aux grandes entreprises avec des stratégies de communications sophistiquées et un volume de vente impressionnant. Si l'entreprise est loin du profil type de l'organisation humanitaire, elle conserve une forte tendance vers l'innovation puisque 47 % des actions sont détenues par Kuapa Kokoo, une organisation Ghanéenne de producteurs de cacao certifié équitable.

L'hybridation, comme processus d'institutionnalisation, appelle aussi à la spécialisation de certains acteurs. Ainsi, la grande majorité des OCE canadiennes ne font pas ou ne font plus d'éducation du public (Audebrand & Malo, 2006a). Ce travail est laissé aux groupes de pression. Par exemple, l'ONG Équiterre inclut dans ses activités un programme de sensibilisation au CÉ. De jeunes militants travaillent activement à la promotion en s'engageant dans cette association ou encore dans un organisme relais, comme le groupe HumaniTerre, créé par des étudiants en gestion, à HEC Montréal (Legault-Tremblay, 2006a). La tendance vers la professionnalisation et la spécialisation des acteurs du CÉ se traduit par la création d'organisations dédiées uniquement au préfinancement équitable (ex : Shared Interest), à la communication (ex : Fairtrade Media), au plaidoyer (ex : FTAO), etc.

Finalement, les OCE qui s'insèrent dans la trajectoire de l'hybridation sont essentielles pour faire le pont entre les activistes de la focalisation et les grands gestionnaires de la standardisation. Il existe un bon nombre de consommateurs avertis (early goers) qui recherchent la dénomination équitable, mais le citoyen moyen n'est pas encore confiant que son effort financier en vaille la peine. La crédibilité du CÉ, qu'elle soit aujourd'hui promut par les milieux alternatifs ou dans la grande distribution, dépend en partie du maintien de l'assentiment moral de ses premiers promoteurs. Il faut donc renforcer la notoriété des certifications (harmonisation) et améliorer les preuves des impacts au Sud. Pour aider un plus grand nombre de producteurs au Sud, il faut gagner la confiance du consommateur moyen au Nord. Pour profiter du volume offert par la standardisation, il faut conserver le lien avec les défenseurs des principes. C'est ce que l'hybridation propose.

## **2. LES TENSIONS INHÉRENTES AU PROCESSUS D'INSTITUTIONNALISATION**

Au fil du processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale, vont s'exprimer à travers le champ et à travers les conversations entre les acteurs des tensions dialectiques (Audebrand, 2006). L'expression « tension dialectique » désigne la présence de deux pôles (forces ou tendances) qui s'opposent et se complètent en même temps. Selon Bakhtine (1978), tout phénomène social est le produit d'une tension dialectique entre forces centripètes et centrifuges. Contrairement à une vision hégélienne de la dialectique, la vision bakhtinienne ne prétend pas qu'il existe une synthèse possible entre les deux pôles d'une tension dialectique.

Selon le contexte, les acteurs en jeu et la nature de l'innovation, ces tensions vont s'exprimer différemment, à des degrés divers ainsi qu'à différents niveaux. La réponse des acteurs à ces tensions va en retour avoir un impact sur le champ, l'innovation et la trajectoire d'institutionnalisation. Audebrand (2007) s'inspire de Baxter (1993) pour identifier trois grandes catégories de tensions inhérentes au processus d'institutionnalisation : intégration/séparation, stabilité/changement et ouverture/fermeture.

### **2.1. Intégration/Séparation**

La première catégorie est la tension entre l'intégration (force centripète) et la séparation (force centrifuge). De façon générale, cette famille exprime la tension entre le besoin de s'intégrer au sein d'un ensemble et celui de s'en distancer. Cette tension peut constituer une menace par l'implosion ou, à l'autre extrême, par l'éclatement. Elle se manifeste d'au moins trois façons (Audebrand & Malo, 2006b).

**TABLEAU 1**  
**Tension, Intégration, Séparation**

TENSIONS INTÉGRATION/SÉPARATION		EXEMPLES D'ENJEUX
<p align="center"><b><i>Inclusion</i></b></p> <p>inclure de nouveaux joueurs et ne pas imposer de frontières au secteur</p>	<p align="center"><b><i>Exclusion</i></b></p> <p>encadrer le secteur pour éviter les débordements</p>	<p>→ certifier la production d'une plantation d'une multinationale</p> <p>→ multiplication des labels VS monopole des certificateurs</p>
<p align="center"><b><i>Standardisation</i></b></p> <p>normaliser les produits, processus et activités des OCÉ</p>	<p align="center"><b><i>Particularisation</i></b></p> <p>permettre de les adapter en fonction des conditions différentes vécues par ces mêmes organisations</p>	<p>→ standardiser peut brimer les possibilités d'expression de caractéristiques distinctives et hausse le coût d'entrée.</p> <p>→ particulariser peut confondre le consommateur qui ne saurait plus à quel saint se vouer. La multiplication des labels produit déjà cet effet.</p>
<p align="center"><b><i>Droits</i></b></p> <p>accorder les avantages, la reconnaissance, la légitimité conférés par la certification</p>	<p align="center"><b><i>Devoirs</i></b></p> <p>fixer les exigences auxquelles doivent se conformer les OCÉ</p>	<p>→ trop de droits attire des acteurs opportunistes</p> <p>→ trop de devoirs dissuade des acteurs</p> <p>→ risque de dépendance des communautés de producteurs</p>

## 2.2. Stabilité/Changement

La seconde catégorie est la tension entre la stabilité (force centripète) et le changement (force centrifuge). De façon générale, cette famille exprime la tension entre le besoin de conserver un état stable et constant et celui d'évoluer ou de modifier une situation. Cette tension peut constituer une menace par la marginalisation ou, à l'autre extrême, par la dilution. Elle se manifeste d'au moins trois façons (Audebrand & Malo, 2006b).

**TABLEAU 2**  
**Tensions, Stabilité, Changement**

TENSIONS STABILITÉ/CHANGEMENT		EXEMPLES D'ENJEUX
<p align="center"><b><i>Passé</i></b></p> <p>rester fidèle à ses origines et employer des individus à haut niveau d'engagement social</p>	<p align="center"><b><i>Futur</i></b></p> <p>adopter des méthodes et outils plus efficaces empruntés des entreprises conventionnelles</p>	<p>→ maintien du lien de confiance avec les milieux religieux, caritatif et humanitaire</p> <p>→ présenter une alternative viable au commerce conventionnel</p>
<p align="center"><b><i>Certitude</i></b></p> <p>demeurer en terrain connu, ami</p>	<p align="center"><b><i>Incertitude</i></b></p> <p>avancer en territoire inconnu pour saisir les opportunités</p>	<p>→ confrontation de nouvelles normes formelles et informelles avec l'insertion des produits du CÉ sur les étagères des entreprises conventionnelles</p>
<p align="center"><b><i>Contraction</i></b></p> <p>se concentrer sur les produits principaux et contrôler la croissance</p>	<p align="center"><b><i>Expansion</i></b></p> <p>étendre les variétés de produits poursuivre la croissance</p>	<p>→ capacité à saisir les occasions d'affaires et de développement</p> <p>→ risque de surchauffe (gestion de la croissance)</p>

### 2.3. Ouverture/Fermeture

La troisième catégorie est la tension entre l'ouverture (force centripète) et la fermeture (force centrifuge). De façon générale, cette famille exprime la tension entre le besoin de dévoiler de l'information et communiquer avec l'extérieur et celui de protéger ou dissimuler l'information. Cette tension peut constituer une menace par la dénaturation ou, à l'autre extrême, par la précarisation. La tension ouverture/fermeture se manifeste d'au moins trois façons (Audebrand & Malo, 2006b).

**TABLEAU 3**  
**Tensions, Ouverture, Fermeture**

TENSIONS OUVERTURE/FERMETURE		EXEMPLES D'ENJEUX
<p align="center"><b>Clarté</b></p> <p>respecter le principe du CÉ concernant la transparence</p>	<p align="center"><b>Opacité</b></p> <p>maintenir une certaine opacité afin de garder un avantage stratégique</p>	<p>→ portée et interprétation du principe équitable de transparence</p> <p>→ fragilisation face aux concurrents</p>
<p align="center"><b>Altruisme</b></p> <p>répondre entièrement au crédo équitable et faire preuve d'abnégation</p>	<p align="center"><b>Égoïsme</b></p> <p>répondre prioritairement à ses propres besoins et sa survit</p>	<p>→ reléguer l'intérêt des producteurs marginalisés au second plan</p> <p>→ fragiliser le moyen en privilégiant la fin</p>
<p align="center"><b>Collaboration</b></p> <p>coopérer avec ses partenaires</p>	<p align="center"><b>Compétition</b></p> <p>entrer en compétition pour obtenir une plus grande part de marché</p>	<p>→ légitimité collective VS promotion et vente des produits</p>



## CONCLUSION

La tension entre *intégration* et *séparation* a traversé plusieurs fois le champ du CÉ dans son processus d'institutionnalisation. Elle s'est exprimée à la fois dans la relation entre les organisations du même secteur (relations entre OCÉ) et entre elles et l'acteur hiérarchique (le certificateur, la grande distribution). L'intégration a de façon générale été soutenue par une logique d'universalité et d'uniformité en ce qui a trait à la relation entre l'organisation locale et cet acteur hiérarchique, une logique très administrative, alors qu'elle a été soutenue par une logique d'augmentation du rapport de force dans la relation entre les acteurs du secteur. Inversement, la séparation a été soutenue par une logique d'autonomie nécessaire à la capacité d'innovation dans la réponse aux besoins et l'arrimage aux besoins spécifiques dans la relation avec l'acteur hiérarchique, alors qu'elle a été soutenue par une logique de préservation des acquis et d'identité dans la relation des acteurs locaux entre eux. La résolution de cette tension passe par une *surveillance des frontières* (*gate-keeping*) que vont mettre en œuvre les acteurs. Ces acteurs vont ainsi tenter d'assurer un certain contrôle sur l'occupation des positions de sujet dans le champ. La **surveillance des frontières** est un microprocessus de gestion des limites de l'aire de jeu par la reconnaissance ou non-reconnaissance des prises de paroles/occupation des positions de sujet légitimes (Camus, thèse en cours).

La tension entre *stabilité* et *changement* s'exprime également dans le processus d'institutionnalisation. La conversation avec l'acteur hiérarchique (le certificateur, l'État) a d'ailleurs été largement marquée par ce type de tension alors que d'une part la grande quantité de changements dans l'environnement d'affaires a été source d'une grande incertitude quant à la survie et à la mission des OCÉ. Ces dernières ont alors répondu par des efforts soutenus de représentation et de mobilisation auprès de l'acteur hiérarchique (le certificateur, l'État) afin de se maintenir dans le temps. De nombreuses actions en faveur de la stabilité – de la survie – ont été menées. C'est donc l'acteur hiérarchique qui, de par sa nature, était ici porteur de changement alors que les organisations locales, l'innovation, tentait d'établir une certaine stabilité. En même temps, l'intensification des liens avec l'acteur hiérarchique dans le temps (le certificateur) a eu pour effet d'exercer une forte pression de standardisation et d'uniformisation sur les organisations locales alors que ces dernières sont fondées sur une capacité d'innovation et de différenciation afin de répondre aux besoins spécifiques de leur communauté. Ainsi l'acteur hiérarchique exerçant des pressions vers la standardisation est porteur d'une certaine rigidité alors que dans l'exercice de leur mission, les organisations locales revendiquent la liberté d'être différenciées. La résolution de cette tension passe par *les accommodements* que vont mettre en œuvre les acteurs. C'est-à-dire que les acteurs vont tenter d'apporter des modifications mineures, vont négocier des arrangements mineurs afin d'assurer la pérennité de l'ensemble, du projet ou de l'innovation. **L'accommodation** est un microprocessus de gestion des modifications mineures au projet dans le

but de maintenir l'intégrité du projet et la cohésion des parties prenantes dans le temps et dans l'espace (Camus, thèse en cours).

Le processus d'institutionnalisation du CÉ donne également une illustration de l'expression d'une tension entre *ouverture* et *fermeture*. Cette tension renvoie au pouvoir que confère l'information et à la confiance. D'abord le rapport entre les CÉ et l'acteur hiérarchique (le certificateur, la grande distribution) est passé d'une fermeture à une relativement grande ouverture et à une nouvelle fermeture. En effet, au départ, il y avait peu de confiance entre les organisations locales et l'acteur hiérarchique mais surtout une grande interdépendance, les organisations locales ayant besoin du soutien et de la reconnaissance de l'acteur hiérarchique et ce dernier ayant besoin d'acteurs connaissant les territoires locaux. Puis dans le temps s'est développée de la confiance accompagnée d'une ouverture comme l'illustre la certification équitable de plantations d'une multinationale et la vente des produits équitables dans les établissements de la grande distribution. Mais la difficulté à conserver cette confiance tend à susciter un retour vers la fermeture (se recentrer sur le segment équitable alternatif, etc.). La résolution de cette tension passe par *l'éducation* pratiquée par les acteurs pour construire de la confiance qui va permettre de l'ouverture. **L'éducation** est un microprocessus de transfert de connaissances (de formation) par lequel les « porteurs de projet » obtiennent et maintiennent des appuis au projet (Camus, thèse en cours).

Ainsi, au fil du processus d'institutionnalisation, les acteurs ont recours notamment à des pratiques de résistance (surveillance des frontières, accommodation, éducation) face aux tendances institutionnelles tirant trop l'IS vers une dénaturation du projet initial (Camus, thèse en cours). Les tensions et les pratiques face aux tensions, traduisent également le double processus : 1) de reconfiguration institutionnelle (la standardisation du CÉ contribuent à influencer certaines pratiques corporatives, à encourager les consommateurs à se soucier de l'éthique des entreprises, à encourager les entreprises à préférer les relations à long terme et les partenariats directs avec leurs acolytes du Sud, autrement dit le CÉ contribue à la RSE) et 2) de réinvention de l'innovation qu'est le CÉ, au travers les stratégies de focalisation et d'hybridation (mix de standardisation et d'innovation) des OCÉ.

## BIBLIOGRAPHIE

- ALTER, N. 2000. *L'innovation ordinaire*. Paris : PUF.
- AUDEBRAND, L. K. 2006. *A multi-level analysis of dialogical tensions in institutional fields*. Paper presented at the Conference on Polyphony and Dialogism as Ways of Organizing, University of Essex, UK, 29-30 April 2006.
- AUDEBRAND, L. K. et M.-C. MALO. 2007. Équité d'Oxfam-Québec : les dix premières années 1996-2006. Cahiers du CRISES, collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale, no ES0701, 67 p.
- AUDEBRAND, L. K. et M.-C. MALO. 2006a. *Unpacking 'Sharedness' in Institutional Theory : the Case of Fair Trade*. Paper presented at the 22<sup>nd</sup> EGOS Colloquium, Bergen, Norway, 6-8 July 2006.
- AUDEBRAND, L. K. et M.-C. MALO. 2006b. *Day-to-day Dialectical Tensions within Fair Trade Organizations : A case study*. Paper presented at the 2<sup>nd</sup> International Colloquium on Fair Trade and Sustainable Development, Montréal, 19-21 June 2006.
- AUDEBRAND, L. K. et T. C. PAUCHANT. 2007. *Can the Fair Trade Movement Enrich Traditional Business Ethics*. Paper presented at the 67<sup>th</sup> Academy of Management Annual Meeting.
- AUDEBRAND, L. K. et A. IACOBUS. 2008. « Avoiding potential traps in Fair Trade Marketing : A Social Representation Perspective », *Journal of Strategic Marketing*, vol. 16, no 1, pp. 3-19.
- BAKHTINE, M. 1978. *Esthétique et théorie du roman*. Paris : Gallimard.
- BAXTER, L. A. 1993. The social side of personal relationships : A dialectical perspective. In S. Duck (Ed.), *Social Context and Relationships : Understanding Relationship Processes* (Vol. 3, pp. 139-169). Newbury Park, CA : Sage.
- BOYADJIAN, L. 2006. *La certification biologique et la certification équitable*, document pédagogique, Groupe de recherche sur le commerce équitable, HEC Montréal.
- CAMUS, A. et M.-C. MALO. 2003. « Les défis du partenariat en contexte de changement », *Gestion, revue internationale de gestion*, automne 2003, vol. 28, no 3, pp. 76-84
- CAMUS, A. 2006. « Conceptualiser la relation entre l'État et les organisations du Tiers secteur », 34<sup>ème</sup> Congrès annuel de l'Association des sciences administratives du Canada (ASAC), University of Lethbridge, Banff, Canada, 3-6 juin 2006 (accepté) – prix du meilleur texte étudiant.

- DESROCHE, H. 1976. Le Projet coopératif : son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues, Ouvrières.
- HARRISSON, D. et M. VÉZINA. 2006. L'innovation sociale : une introduction. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 77(2), pp. 129-138.
- LEGAULT-TREMBLAY, P.-O. 2006a. *Le groupe HumaniTerre à HEC Montréal*, cas pédagogique, Groupe de recherche sur le commerce équitable, HEC Montréal.
- LEGAULT-TREMBLAY, P.-O. 2006b. *Commerce équitable et OMC : Fair Trade Fair and Symposium (Hong Kong 2005)*, cas pédagogique, Groupe de recherche sur le commerce équitable, HEC Montréal.
- LeVASSEUR, S., M.-C. MALO. 2006. *L'entreprise d'économie sociale Les Services adaptés Transit et son directeur général, Daniel Berthiaume*, cas pédagogique, Groupe de recherche sur le commerce équitable, HEC Montréal.
- MALO, M.-C. et M. VÉZINA. 2004. Gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'usagers : stratégies de création de valeur et configurations organisationnelles. *Économie et solidarité*, 35(1-2), pp. 100-120.
- MOSCOVICI, S. 1972. *La société contre nature*, Union Générale d'Éditions.
- MOSCOVICI, S. 1976. *Social Influence and Social Change*. New York : Academic Press.
- ROOZEN, N. et F. Van der HOFF. 2001. *L'aventure du commerce équitable*. Paris : Lattès.
- TAYLOR, J. B. 1970. Introducing Social Innovation. *Journal of Applied Behavioral Science*, 6, pp. 69-77.