

15
16
17
JUIN

RUESS

- XI^e RENCONTRES du RIUESS -
Réseau inter-universitaire de
l'économie sociale et solidaire

POITIERS
Faculté de Droit et des Sciences sociales
Faculté de Sciences économiques

L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ET LE TRAVAIL

**Compétences dans les fonctions
d'accompagnement en ESS. Quelle
analyse de la fonction achats
responsables et de la fonction
d'ingénierie en finance solidaire ?**

Elizabeth Poutier
Docteur en sciences de gestion (CNAM Paris).
Professeur assistant de Marketing à l'ESSCA.
Chercheure auprès d'ESSCA CeRESS-PRES L'UNAM.

Pascal Glémain
Docteur-HDR en sciences économiques (Université de
Rennes 2-UeB).
Responsable scientifique d'ESSCA CeRESS-PRES
L'UNAM.
Professeur en Economie sociale et solidaire à l'ESSCA

www.riuess.org/





XIème Rencontres du RIUESS
Poitiers – du 15 au 17 Juin 2011.

Quel est le « sens » du travail en ESS ?

Par

Elizabeth Poutier, Docteur en sciences de gestion (CNAM Paris). Professeur assistant de Marketing à l'ESSCA.

Chercheure auprès d'ESSCA CeRESS-PRES L'UNAM¹.

Et

Pascal Glémain, Docteur-HDR en sciences économiques (Université de Rennes 2-UeB).

Responsable scientifique d'ESSCA CeRESS-PRES L'UNAM.

Professeur en Economie Sociale et Solidaire à l'ESSCA.

Compétences dans les fonctions d'accompagnement en ESS.
Quelle analyse de la fonction achats responsables et de la fonction d'ingénierie en finance solidaire ?

Résumé :

Le commerce équitable et les finances solidaires apparaissent aujourd'hui comme un projet de «ré-appropriation» des mécanismes d'échange marchand par ceux qui les pratiquent, notamment par la fonction achat équitable, et par la fonction d'ingénierie en finance solidaire, toutes deux, objet de cette communication. La fonction achat équitable occupe une position à l'interface entre l'organisation *stricto sensu* et son réseau de fournisseurs partenaires au Sud. Elle assume un rôle majeur dans la genèse du développement du commerce équitable (CE) en général, et de celui des filières équitables en particulier. La fonction ingénierie de la finance solidaire est appréhendée comme un ensemble de compétences à la fois sociale et financière au service de sa propre structuration d'une part, et de celui des entreprises sociales et solidaires et des très petites entreprises (TPE), d'autre part.

En s'appuyant sur une analyse non seulement théorique mais aussi factuelle, nous cherchons à dévoiler les interactions entre les compétences collectives « formalisées », les compétences organisationnelles et individuelles, les compétences territoriales, présentes au sein des organisations adhérentes à la plateforme du commerce équitable et, aux fondements de la finance solidaire.

L'une de nos hypothèses centrales est que la compétence organisationnelle d'achat équitable ou de financement solidaire normalisée, consiste en une adjonction de compétences collectives normées, individuelles, et territoriales, rattachées à une (des) profession(s). Ces compétences additionnelles semblent constituer un véritable fondement « concurrentiel » pour ces organisations.

Nous parvenons à préciser ici quelles compétences sont formalisées par les organisations porteuses de projet commun, ainsi que celles mobilisées dans l'exercice d'une fonction aux prises avec les décisions éthiques ou solidaires, au moyen d'une politique de développement de filières équitables, favorisant à la fois la convergence des valeurs organisationnelles et individuelles et l'atteinte d'un avantage concurrentiel, et, de dynamique territoriale pour la finance solidaire.

Mots clés : Compétences collectives normées, compétences organisationnelles, compétences individuelles, compétences territoriales, commerce équitable, finance solidaire.

¹ pascal.glemain@essca.fr ; elizabeth.poutier@essca.fr ESSCA EM-CeRESS. 1 Rue Lakanal. BP40348. 49003 Angers cedex 01.

Introduction

Le commerce équitable apparaît aujourd'hui comme un projet de «ré-appropriation» des mécanismes d'échange marchand par ceux qui les pratiquent, et notamment par la fonction achat objet de cette communication. Une fonction achat équitable occupant une position à l'interface entre l'organisation stricto sensu et son réseau de fournisseurs partenaires, et qui assume un rôle majeur dans la genèse du développement du CE en général, et de celui des filières équitables en particulier.

La finance solidaire, de son côté, interroge les compétences qu'elle doit consolider pour s'installer au niveau local comme un système de financement à part entière, au service d'un projet de territoire dont les dynamiques sont intensives en emplois.

L'éthique peut être définie comme un ensemble de principes moraux ou de valeurs qui guident les comportements en indiquant ce qu'il est juste d'accomplir au-delà même des exigences légales (Steiner et Steiner 1980, Louks 1987). Le commerce équitable semble rejoindre la dimension «solidaire» de la finance, bien que cette dernière reste encore très marginale dans l'univers de la finance responsable : 3milliards d'euros d'encours en épargne solidaire, contre 57 milliards d'euros d'encours en ISR, en 2010.

Cependant, sous la pression des groupes de consommateurs et des épargnants responsables , de plus en plus sensibilisés aux problèmes de respect des droits de la personne, d'inéquité et d'inégalités, les organisations doivent intégrer des préoccupations éthiques plus exigeantes qu'une "morale minimale" soutenue par les néo-libéraux, et solidaires qui impliquent plus que le simple objet social du modèle économique du *social business*.

Pour autant, le niveau d'intégration de l'éthique et de la dimension solidaire dans les organisations qui nous intéresse ici est très variable, allant du simple discours institutionnel externe ou interne à un engagement beaucoup plus profond qui se matérialise par des pratiques de management visant l'appropriation de valeurs par les individus-salariés et leur mise en œuvre (Dejoux, 2002). La responsabilité sociale de l'entreprise n'est envisageable que si le principe de responsabilité collective, à savoir le fait de répondre des conséquences de ses actes (interaction stratégique), se diffuse à tous les niveaux de la hiérarchie (Igalens, 2004). Ceci passe nécessairement par le renforcement de l'éthique des organisations et des individus-salariés dans l'exercice de leur fonction au sein des entreprises engagées dans un projet commun : celui d'agir pour le développement du commerce équitable, ou pour celui de la finance solidaire. Les recherches sur le processus de prise de décision éthique mettent en évidence l'influence de deux principales catégories de facteurs organisationnels sur l'éthique des individus-salariés : ceux ayant trait à la structure formelle de l'organisation, c'est-à-dire à la façon de coordonner et de contrôler ses membres et ceux liés à la dimension informelle de l'organisation recouvrant principalement les relations informelles entre les individus-salariés et de la culture organisationnelle (Zey-Ferrell et al. 1979, Hollinger et Clark 1982).

Articulant approches théoriques et factuelles en Economie et en Gestion, nous cherchons à ici mieux comprendre et définir les compétences aux fondements de ces deux champs particuliers du commerce équitable et de la finance solidaire.

Pour ce faire, notre hypothèse centrale en commerce équitable est que le niveau éthique des fonctions exercées par les salariés-individus est étroitement corrélé à celui de la charte : cette

dernière incitant l'emboîtement des compétences organisationnelles et individuelles en harmonie. En finance solidaire, notre hypothèse centrale est que son expansion au sein des systèmes locaux de financement dépend étroitement de l'articulation des compétences collectives et des compétences territoriales.

Ce type particulier d'échanges répond à deux préoccupations conjointes d'une part, celle des producteurs du Sud et des financeurs solidaires d'être acteurs de leur propre développement, et, d'autre part, celle des consommateurs du Nord de pouvoir acheter des produits équitables, ou de pouvoir entreprendre soit sous forme de TPE, soit sous statut d'entreprise solidaire. Par la mise en commun de ces deux objectifs une multiplicité d'acteurs mobilise, autour d'un projet commun, des pratiques d'action qui ont pour vocation de montrer la faisabilité et la viabilité d'une démarche commerciale répondant à des logiques attentives à l'éthique, aux valeurs démocratiques, solidaires et de justice sociale, et ce quels que soient les territoires concernés

Le commerce équitable interroge initialement le consommateur qui « *défend son intérêt de consommateur (recherche de produits assurant un bon rapport qualité-prix, garantissant une information fiable et une sécurité d'utilisation) et son intérêt de citoyen par une démarche de consommation responsable* » (Capron et Quairel-Lanoizelée 2004, p.56). Celui-là, comme l'acteur de la finance solidaire, intègre le bien-être collectif dans ses critères de choix, selon le principe du « devoir être », relativement aux autres. Quand est-il au niveau de l'organisation et de la fonction achat équitable ² en particulier ? Quelles sont les compétences spécifiques de cette fonction achat équitable dans la mise en place de filières équitables Nord-Sud, et de la finance solidaire ?

Nous nous intéressons en particulier à la fonction d'achat équitable et choisissons de nous appuyer sur les travaux en sociologie des professions afin non seulement de préciser les origines de la notion de « fonction », mais aussi de porter un regard historique sur l'évolution de celle-ci opposée à celle de métier.

Pour répondre à cette question de recherche, après avoir défini les compétences collectives en commerce équitable et en finance solidaire, nous interrogeons la mise en œuvre des compétences individuelles du commerce équitable et les compétences territoriales, de la finance solidaire.

De la formalisation des « compétences collectives » à la fois éthique et solidaire des organisations ...

Formaliser les compétences éthiques d'un ensemble d'organisations adhérentes à un projet commun, c'est poser explicitement sur le papier les idéaux, les valeurs, et les principes auxquels chacune se réfère. Elle prend souvent la forme d'une charte rédigée comportant la dimension éthique attendue (Mercier, 1999) et les diverses compétences induites nécessaires.

² En l'absence de définition de la fonction achat équitable, nous avons proposé (Poutier, 2010) : « Dans le respect des principes du commerce équitable, la fonction achat équitable a pour mission de nouer des partenariats durables avec des fournisseurs défavorisés au Sud, les soutenir dans l'apprentissage des savoir-faire, savoir-être et compétences nécessaires à leur développement économique, social et environnemental dans une dynamique d'offre produits commercialisables au Nord »

En ce qui concerne le commerce équitable, nous nous sommes intéressés à la charte de la PFCE qui, est le fruit de plusieurs organisations adhérentes, membres actifs d'un seul mouvement pour plus d'équité dans les relations commerciales exclusives entre le Nord et le Sud. Elle résulte de la volonté de construire un cadre commun de référence pour l'ensemble des acteurs du commerce équitable français, et de répondre ainsi à la nécessité de développer un discours commun auprès du public cible : le consommateur responsable. Elle consolide ainsi l'identité et la culture de celles-ci, par l'adhésion à des valeurs et principes communs (Wormser, 1996; Orsoni, 1989) et deviennent le référentiel de compétences pour les entreprises adhérentes à la PFCE. Comme le souligne Leplat (2000), l'action collective qui exige la coordination des activités individuelles, nécessite que les membres du groupe disposent d'un référentiel commun. Un référentiel partagé résultant d'un véritable travail d'élaboration collective (Veltz et Zarifian, 1994), élaboré en commun par ceux qui sont impliqués dans la préparation et la réalisation de l'action. Cela est d'autant plus vrai que lesdits principes de la charte ont initialement fait l'objet d'une « discussion véritable », au sens d'Habermas (1973, 1978), entre les différentes entreprises adhérentes, aboutissant à un relatif consensus, et accordant une certaine légitimité des décisions en cohérence avec ces principes. Cela suppose l'universalité de normes « *qui sont acceptées comme valides (et qui) sont celles et seulement celles qui expriment une volonté générale* » (Habermas 1992, p.17). Y a-t-il émergence d'une compétence collective ? La compétence collective permet de transcender et d'apporter un élément supplémentaire à la seule addition de compétences individuelles (Retour, 2005), une composante indéfinissable, propre au groupe, issue de la synergie et de la dynamique de celui-ci (Dejoux, 1998). Par conséquent, sous cette hypothèse, la charte induit des compétences collectives, qui rassemblent des organisations signataires d'un projet commun et orientent en particulier la fonction achat équitable dans l'exercice de sa mission : au niveau du choix du partenaire au Sud, de la mise en place d'une relation durable, et de la définition du prix équitable. Il s'agit de savoirs et savoir-faire partagés supportés par des solidarités qui participent à la capacité d'un collectif pour produire un résultat commun (projet commun) ou co-construire des solutions (Michaux, 2003).

Les travaux récents d'Arbouche (2008) sur le développement des compétences éthiques nous conduisent à nous interroger sur le sens a donné à ce savoir-être. Une des sources de la difficulté à expliciter ce « savoir-être » renvoie constamment à une théorie de la pensée et de l'action situées, mais aussi du travail, de sa pratique comme métier et condition. C'est dire que nous sommes en terrain mouvant, à la fois sur le plan des concepts et des doctrines. La référence aux compétences éthiques (attitudes, comportements) est explicite ou implicite dans beaucoup d'outils de gestion des ressources humaines (Référentiels de compétences, d'appréciation, de recrutement). Il reste que l'explicitation de ces comportements demeure problématique. En gestion des ressources humaines on tend à appréhender les comportements éthiques sous l'angle du « savoir-être » qui suit le « savoir » et le « savoir-faire ». Ce « savoir-être » indique la dimension éthico-sociale de la compétence que l'on peut aborder à travers les enjeux de son acquisition, de son développement. C'est à la fois la question de la motivation et des conditions de réalisation. Toute recherche sur la compétence doit prendre en compte une dimension projective qui implique une volonté de transformer son propre être, son rapport au monde et donc tenir compte de la dimension motivationnelle et pas seulement cognitive.

Cette dimension éthico-sociale de la compétence et le lien compétence opérative/motivation extrinsèque et compétence éthique/motivation intrinsèque ont été abordés lors de l'analyse des filières textile et agroalimentaire en commerce équitable, en précisant les compétences individuelles. En effet, l'acheteur équitable valorise le temps d'accompagnement du fournisseur partenaire qui lui semble nécessaire et indispensable à l'acquisition d'un savoir-

faire favorable au développement économique de la filière. Selon Lindenberg (2001), l'individu intrinsèquement motivé valorise l'activité pour elle-même et non pour ce qu'elle peut rapporter. Il ne fait aucun calcul mais répond à des besoins psychologiques spontanés. La motivation intrinsèque mobilise sa rationalité procédurale car les moyens comptent plus que les fins : « *c'est vraiment un accompagnement sur deux ans pour qu'ils acquièrent un rythme de travail et de production* » (*Acheteur Ideo*) Notre analyse se situe dans la continuité de ce courant de pensée qui souligne la nécessité d'introduire la diversité et l'endogénéité des motivations à la théorie des organisations (Osterloh, Frey, 2004; Lindenberg, 2003).

La dominante éthique se trouve donc dans l'accompagnement du fournisseur apprenant. L'acheteur équitable, contraint par les conditions de marché au Nord, doit mettre en place des outils de gestion de communication et d'information, pour pallier les difficultés de relation au temps qu'ont les petits producteurs. En effet, comme le déclare l'un des acteurs de la PFCE : « *beaucoup de nos producteurs ne savent pas gérer leur temps de production, c'est un souci majeur puisque quand nous nous recevons la marchandise avec 2 mois, 2 mois et demi de retard, c'est 2 mois, 2 mois et demi où on ne la vend pas, donc si nous ne la vendons pas... cela donne des stocks et les stocks coûtent de l'argent etc. donc c'est un des soucis majeurs, c'est le respect des dates de livraison et de la cadence de livraison* ». Malgré cela et parce la démarche est éthique, avec une très forte dimension « *confiance* », « *nous ne mettrons jamais des pénalités*», contrairement aux pratiques du commerce standard « *(où) grosso modo si vous êtes en retard c'est 2% par jour, 2% de la commande par jour* ». La fonction achat équitable occupe donc une place centrale et déterminante dans le démarrage et la structuration de la filière équitable, et de la relation pérenne Nord-Sud. La fonction achat équitable concilie les logiques éthiques et économiques complémentaires dans la recherche et le choix de fournisseurs au Sud et le lancement d'un partenariat s'inscrivant de fait dans la durée. Dans son approche, le commerce équitable est une illustration de l'économie solidaire, un commerce fait d'échanges marchands équitables qui, parce qu'ils sont équitables, sont sources de développement et d'égalité.

En finance solidaire, des travaux récents (Le Den et Glémain, 2008 ; Moulévrier et Glémain, 2011) se sont intéressés non seulement aux trajectoires individuelles des acteurs de la finance solidaire, mais aussi aux compétences sur lesquelles elle repose. Malgré un turnover important dans cette période de formalisation, source de handicap pour la consolidation de ces structures, le fait le plus significatif observé est la présence d'un personnel très qualifié, faisant face des dossiers économiques complexes, à des populations cibles plus ou moins fragiles économiquement, et à un certain déficit de visibilité qui restreint le degré de confiance que leur accorde le système bancaire local. Au niveau microéconomique, nous constatons un temps de qualification des équipes relativement long, en particulier sur le segment des entreprises d'économie sociale et solidaire. C'est pourquoi, le départ d'un chargé de mission FINES (financement des entreprises solidaire) peut s'avérer très délicat à gérer pour la structure de finance solidaire. On comprend dès lors que ces structures à défaut de disposer d'une charte, sauf pour les clubs d'investisseurs pour une gestion alternative et locale de l'épargne solidaire (C.I.G.A.L.E.S.), soient à la recherche d'une compétence collective que Dejoux (2008, 20) définit comme :

« *une compétence que possède une équipe et qui se caractérise par six attributs :*

- *une représentation commune,*
- *un référentiel commun,*
- *un langage partagé,*
- *une mémoire collective,*

- *un engagement,*
- *un but à atteindre* ».

Le réseau France Active rassemble, au sein de ses délégations régionales, ces six attributs pour construire « *un modèle économique original et fort : celui de la solidarité financière* », au service de l'emploi local, en mobilisant à la fois l'épargne solidaire, les fonds solidaires territoriaux, et les compétences techniques du conseil et de l'audit pour des TPE et des entreprises d'économie solidaire, aux fondements mêmes des tissus productifs de proximités (sociale et géographique). Il en résulte une compétence collective, celle de chaque délégation régionale de France Active³, qui peut être appréhendée comme un « savoir-faire collectif » qui peut être commercialisé tout autant auprès des collectivités territoriales, qu'auprès des banques locales que sont plus particulièrement les entreprises des groupes bancaires coopératifs régionaux.

Nous rejoignons avec la finance solidaire, la théorie des capacités dynamiques. Cités par Dejoux (2008, 24), Teece, Pisano et Shuen (1990, 1997) les définissent comme : « *l'aptitude d'une firme à intégrer, construire, et reconfigurer des routines internes et externes faites de divers usages de ressources spécifiques à la firme* ». Ainsi, l'ingénierie financière solidaire liant accompagnement et financement à la fois des TPE et des entreprises solidaires, constitue un véritable « actif stratégique » (Amit et Scoemaker, 1993), qui leur confère une situation de monopole et peut-être, à terme, une certaine rente de monopole reposant sur un nouveau « cœur de métier » en finance. Mais, ce cœur de métier dépasse le seul cadre de l'entreprise pour s'élargir à celui des territoires, et de la dynamique territoriale des tissus productifs locaux.

...aux compétences organisationnelles et territoriales distinctives en quête d'efficacité (de performance) sociale, et de viabilité économique.

S'agissant des organisations et adoptant l'approche développée par Hamel et Prahalad (1994), elle est avant tout un portefeuille de *ressources* et de *compétences* dont la compétitivité s'articule autour de sa capacité de sélection, de création, et de développement de ce portefeuille. Dans ce cadre, la fonction achat équitable et les fournisseurs au Sud ne sont plus seulement considérés comme des acteurs conflictuels sur lesquels l'entreprise doit asseoir son pouvoir par la domination, mais bien comme des *ressources* capables de conférer un réel avantage compétitif, pourvu que l'entreprise possède une *compétence spécifique, une fonction spécifique* dans le pilotage de ces relations (Ramirez, 1999). L'équité des échanges serait de ces compétences organisationnelles spécifiques.

Certaines organisations adhérentes à la PFCE ont marqué leur préférence en définissant leur propre charte, afin de répondre davantage encore aux spécificités propres de leur domaine d'activité. C'est le cas d'Idéo⁴, une entreprise adhérente à la PFCE intervenant dans la filière textile. Sa charte a pour vocation de préciser l'étendue des engagements éthiques de l'organisation⁵ au Sud comme au Nord, avec le choix volontaire de travailler en priorité avec des entreprises d'insertion françaises⁶, de privilégier au niveau de la distribution des

³ Nous pourrions faire les mêmes constats pour France Initiative Réseau (FIR) ou bien, pour l'Association pour le Droit à l'Initiative Economique (ADIE).

⁴ Idéo : organisation présente au sein de la filière textile, membre de la PFCE

⁵ Charte d'Idéo figure sur le site internet de l'organisation Idéo : www.ideo.org

⁶ L'imprimeur et l'entrepôt logistique d'Idéo sont des entreprises d'insertion.

boutiques alternatives des produits écologiques, et d'améliorer la qualité des biens finaux afin de mieux répondre aux besoins du consommateur responsable français, selon ses aspirations profondes. La question de compétences organisationnelles distinctives est ainsi posée.

De même, la fonction achat intervient plus en amont qu'on ne le pense dans la chaîne de production. En effet, afin de contenir les coûts de développement dans un modèle économique de marché standard, il convient d'impliquer les acheteurs-fournisseurs dans la maîtrise des coûts d'industrialisation (Mendez et Pearson 1994 ; Ragatz, *et al.* 1997). L'implication de ces mêmes acheteurs-fournisseurs peut également conduire à l'amélioration de la *qualité* et de la *valeur d'usage* du produit. Pour agir sur ce dernier point, la fonction achat standard doit susciter auprès du fournisseur des améliorations en termes de fonctionnalité (simplification du *design*, standardisation de composants...), et de nouveauté (changement de matière,...) en utilisant une approche technico-économique du besoin à satisfaire (Wynstra 1998).

Si *a priori* la fonction achat équitable répond des mêmes préoccupations que la fonction achat standard en matière de coût et de qualité du produit équitable, elle ne bénéficie pas de l'expertise du petit producteur. En effet, un des principes emblématiques du commerce équitable est de choisir un fournisseur défavorisé, inexpérimenté au Sud, comme nous l'avons vu. Dès lors, c'est l'acheteur lui-même qui doit accompagner et former le fournisseur, tout en le respectant comme « *partenaire* », mobilisant à la fois, savoir-faire et savoir-être dans une perspective de transfert de compétences. La fonction achat équitable se trouve toutefois soumise aux mêmes impératifs que celle qui prévaut en commerce international : améliorer la maîtrise des coûts et la qualité des produits fabriqués au Sud, tout en réduisant le temps de mise sur le marché à la fois pour accéder et se maintenir sur un marché au Nord.

Portés par l'engagement collectif de développer le commerce équitable, la fonction achat équitable doit faire face aux aléas, prendre des initiatives et des décisions dont elle devra répondre. Cette prise d'initiative qui suppose une certaine autonomie et la responsabilité de ses actes, constituent le cœur de la compétence (Zarifian, 1999). Sont identifiées trois déclinaisons de la compétence : les savoirs et savoir-faire indispensables pour exercer le métier, enfin des savoir-être renvoient à des compétences cognitives ou sociales. Dans la littérature française, la définition communément utilisée consiste à considérer que les compétences sont un ensemble de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être.

Aborder les savoirs et les savoir-faire utilisés et produits au sein de l'entreprise ne préjuge pas de la façon dont ces connaissances sont mises en œuvre au quotidien par les individus placés dans des situations soumises à des contraintes éthiques, économiques et techniques. De ce point de vue, la notion de compétence peut être définie comme « *l'aptitude des personnes à mettre en œuvre, au-delà de leurs connaissances propres, les ressources physiques, les savoirs et les savoir-faire constitutifs des connaissances de l'entreprise dans des conditions de travail contraintes données : le poste de travail, un rôle bien défini, une mission spécifique. Ainsi la compétence individuelle se réalise dans le cadre d'un processus d'action déterminé : c'est un processus qui, au-delà des savoirs et des savoir-faire, fait appel au savoir être des personnes et à leurs attitudes éthiques* » (Grundstein, 95). Ainsi, la compétence se réalise dans l'action : c'est un processus qui, au-delà des savoirs et des savoir-faire, fait appel au savoir-être des personnes et à leurs aptitudes éthiques. Cette définition nous semble intéressante dans la mesure où la fonction achat équitable intègre une dimension humaine et éthique dans la pratique de son activité se référant à la mise en place de filière équitable auprès de fournisseurs au Sud.

De manière générale la fonction achat équitable s'inscrirait dans une logique de permanence, de transmission et d'efficacité qui comportent des règles, des savoirs établis, des us et coutumes, etc. La compétence, dans sa dimension contingente, consisterait donc à créer des solutions à des cas imprévus. Le caractère contingent de la compétence s'exprime dans la double contrainte évoquée par Le Boterf (1997) : « *La contrainte objective, externe, du contexte, et la contrainte subjective que se donne le sujet. C'est en fonction de la perception que le sujet a des contraintes existantes qu'il estimera s'il peut activer la mise en œuvre de ce qu'il sait* ».

Puisque la compétence ne peut être saisie qu'en référence à un acteur (fonction achat équitable) et à une situation (situation d'achat dans le cadre de la mise en œuvre de la filière) on ne peut donc chercher à l'observer directement, il faut passer par l'analyse de l'activité (Minet, Parlier, de Witte, 1994; Le Bellec, 1995). L'activité désigne une série d'actes (plus précisément un ensemble de tâches ou de séquences de travail) organisés en vue de produire un résultat. L'activité va donc nous permettre de décrire ce que fait la fonction achat équitable dans le cadre de son activité stratégique liée à la mise en place de filière avec les producteurs du Sud et de définir les compétences (savoir-faire et savoir être spécifiques à la fonction achat équitable). On ne cherchera donc pas à définir la compétence de manière générale mais toujours par rapport à une fonction (ensemble d'activités) particulière.

En définitive, une lecture des définitions et recherches récentes disponibles en gestion oriente notre choix en faveur de la notion d'activité intégrée en tant que composante complémentaire à la notion de compétence, tant sur le plan conceptuel que méthodologique. Cette approche a été adoptée lors de notre démarche empirique auprès des acheteurs équitables des filières textiles et agroalimentaires analysées. De notre étude exploratoire et dans la lignée des travaux (Cavinato, 1987) les compétences de l'acheteur équitable sur les filières textiles et agroalimentaire sont les suivantes :

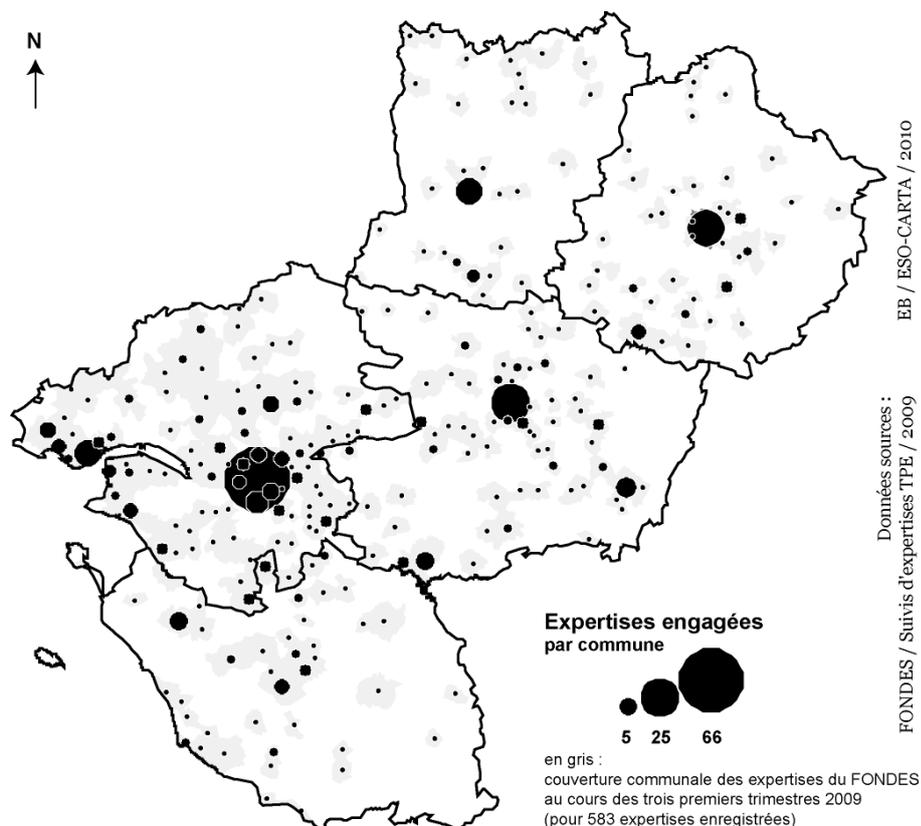
1. *Avoir une connaissance du marché au Nord : la concurrence sur le marché et les besoins des consommateurs au Nord (définition du produit, qualité, quantité)*
2. *Etre capable de maîtriser les produits achetés, tant sur le plan technique (formation scientifique ou expérience en conception) que sur le plan économique (connaissances en gestion et en achats)*
3. *Avoir une bonne connaissance des systèmes de production et des technologies disponibles sur les marchés au Sud*
4. *Soutenir les petits producteurs du Sud, en mettant en place l'acquisition des savoirs*
5. *Etre apte à mettre en place et maîtriser les systèmes de gestion des stocks et du juste-à-temps du Sud au Nord*
6. *Maîtriser les relations contractuelles dans l'apprentissage du fournisseur au Sud*
7. *Connaître et maîtriser les systèmes d'information (e-market..)*
8. *Maîtriser les différentes évaluations des coûts afin de définir un prix juste*
9. *Assurer des préfinancements et conditions de paiement au fournisseur.*

Les activités de recherche de fournisseurs au Sud, de soutien et de définition d'un prix juste englobant la réalisation de projets sociaux inhérents à la fonction achat équitable la distinguent de celles de la fonction achat conventionnelle. L'éthique de la fonction achat équitable est la recherche réfléchie et engagée du bien agir (savoir-agir), par l'alliance des logiques éthique et économique et donc de l'alliage subtil de la légitimité et de l'efficacité (Padioleau, 1989). Une fonction achat équitable qui se révèle donc peu à peu hybride (Coase, 1937), conciliant d'une part « métier et profession », et d'autre part « éthique et

économique » ; réduisant *de facto* le rôle prépondérant des prix dans la formalisation des échanges partenariaux. Les savoir-être (logique éthique adoptée) et savoir-agir (engagement politique de l'acheteur équitable) sont bien spécifiques à cette fonction particulière. Ces compétences spécifiques lui confèrent-elle un avantage concurrentiel sur le marché au Nord ?

Après avoir longtemps considéré que l'avantage concurrentiel était à rechercher dans la capacité de l'organisation à se conformer aux règles imposées par le marché (Porter, 1980), l'approche par les ressources place au centre de son analyse les rentes que peuvent procurer des ressources rares et spécifiques (Penrose, 1959). La notion de compétence rare ou spécifique est un des fondements de l'avantage concurrentiel, elle constitue un niveau d'analyse supérieur et plus complexe de l'entreprise s'inscrivant dans la continuité de la RBV (Resource Based View), paradigme dominant en management stratégique. Parler de compétences spécifiques d'une organisation conduit à considérer la place des compétences individuelles et professionnelles. La base des compétences d'une entreprise est dépendante des savoirs des individus-salariés. Les routines codifient ce dernier. Les compétences de l'organisation découlent de l'intégration entre compétences individuelles, systèmes de management, normes et valeurs (Doz, 1994). Le lien entre les niveaux collectif, organisationnel et individuel est délicat. L'analyse exploratoire, conduite auprès des filières textile et agro-alimentaire en commerce équitable, vérifie donc l'hypothèse selon laquelle tous les niveaux de compétences collectifs, organisationnels et individuels, sont en interaction de façon continue et s'enrichissent mutuellement (Nordhaug, 1996). La confiance et l'adhésion à la PFCE conditionnent et renforcent l'ensemble.

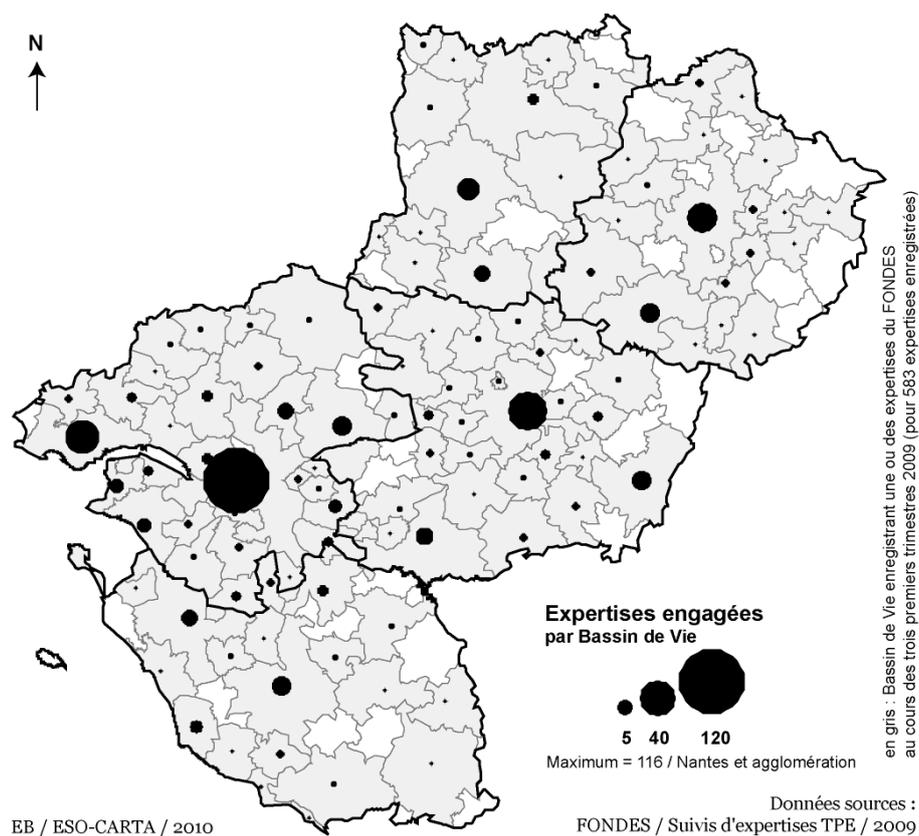
Les savoir-faire de la finance solidaire répondent eux d'une compétence territoriale affichée par les financiers solidaires, et effective au niveau même des organisations de finance solidaire. En effet, la compétence territoriale est appréhendée comme : « *une mutualisation de ressources physiques, matérielles, immatérielles, fondée principalement sur des capacités de coopération entre organisations privées et en ce qui nous concerne, les administrations publiques locales* » (Dejoux 2008, 27). Au regard des expertises engagées par la délégation régionale de France Active en Pays-de-la-Loire, en 2009, on constate à partir de la carte, un processus de diffusion des compétences collectives en ingénierie financière solidaire à l'échelle de la région, traduisant une véritable « gouvernance territoriale » naissante (carte 1) :



Carte 1.

Il est intéressant de souligner que cette territorialisation des compétences correspond à celle des bassins de vie (carte 2), territoires d'accueil de l'économie de proximité « sociale et géographique ».

Carte 2.



Bien que ce constat confirme seulement la pertinence supposée de l'approche en termes de compétences territoriales, les sciences économiques comme les sciences de gestion semblent avoir beaucoup à apprendre de la géographie humaine et sociale contemporaine.

Conclusion : Des compétences clés en économie sociale et solidaire.

Au regard des sciences de gestion et à l'observation économiques des activités des entreprises d'économie sociale et solidaire dans les champs du commerce équitable et de la finance solidaire, il apparaît que nous sommes bien en présence de nouvelles « compétences clés » au carrefour des compétences individuelles, des compétences collectives, et des compétences territoriales. En commerce équitable comme en finance solidaire, la conjonction des compétences collectives et des compétences territoriales aboutit à un nouveau modèle économique de solidarité au service d'un projet de territoire, liant cohésion sociale et dynamique économique locale pour un développement socialement soutenable. Cela pose la question de la représentation (sociale) de l'espace (géographique).

En effet, le commerce équitable comme la finance solidaire appréhende l'espace comme « *le rapport aux autres, la relation aux lieux, aux milieux, qui produisent des images, qui guident les comportements. La décision est orientée par le jeu combiné des représentations, directes ou non. On agit sur l'espace selon les représentations que l'on en a (...). Les représentations résultent de l'interaction de l'apprentissage et de l'influence de l'expérience vécue et du discours des autres (...)* » (Brunet 1990, 14). Une nouvelle perspective théorique s'ouvre au commerce équitable et à la finance solidaire.

BIBLIOGRAPHIE.

ARBOUCHE M., 2008, « Développement des compétences éthiques. Une approche par l'éthique des vertus », *Revue Management et avenir*, n° 20, Décembre 2008, pp.116-127

ATKINSON W., 2003, « New buying tools present different ethical challenges », *Purchasing*, N°4.

BEJI BECHEUR A, FOSSE-GOMEZ., 2001, « Commerce équitable : une approche alternative de l'échange? » , communication au 17^{ème} congrès de l'Association Française du Marketing.

BOMMER M., GRATTO C., GRAVANDER J., TUTTLE M., « A behavioral model of ethical decision making », *Journal of Business Ethics* 6 (1987), pp.265-280.

BRUNET R, "Le déchiffrement du monde", dans BRUNET R., *Géographie Universelle*, vol.1. Hachette, 1990.

CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F., 2004, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. Entreprise & Société, La Découverte.

COASE R, 1937, « the Nature of the Firm », *Economica*, vol.4, p.386-405 repris dans Coase R, 1988, *The Firm, the Market and the Law*, Chicago, University of Chicago Press, pp.33-55.

DEJOUX C., 2002, « Peut-on concilier éthique et management des ressources humaines » dans *L'impossible éthique des entreprises*, sous la direction de BOYER A., Editions d'Organisation, Paris

DEJOUX C, 2008, *Gestion des compétences et GPEC*. Dunod, Paris.

DOZ Y., 1994, « Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés », *Revue française de gestion*, janvier-février.

DUBAR C. et TRIPIER P., 1998, *Sociologie des professions*, Armand Colin, Paris.

FERELL O C, GRESHAM L G ET FRAEDRICH J., 1989 , « A synthesis of ethical decision models for marketing », *Journal of Macromarketing* 9, pp.55-64.

FRAEDRICH J., 1988, « Philosophy types interactions in the ethical decision-making process of retailers », Unpublished dissertation, Texas A&M University,

HABERMAS J., 1973, *Raison et légitimité. Problème de légitimation dans le capitalisme avancé*. Payot (2^{nde} ed, 1978).

HABERMAS J., 1992, *De l'éthique de la discussion*, Cerf., (1^{ère} éd, 1991).

HAMEL, G and C.K. PRAHALAD., 1994, *Competing for the future* , Harvard Business School Press.

HOLLINGER R.C. et CLARK J.P., « Formal and informal controls of employee deviance », *The Sociological Quarterly* 23 (summer 1982), pp.333-343.

HUNT S.D. et VITELL S., 1986, « A general theory of marketing ethics », *Journal of Macromarketing*, Spring.

IGALENS J. (sous la direction de), 2004, *Tous responsables*, Editions d'Organisation, Paris.

- LATOUCHE S., 2000, « De l'éthique sur l'étiquette au juste prix », *Revue du Mauss*, 15, La découverte, pp.347-358.
- LAVILLE J.L., 1998, « Pour une économie plurielle », *Revue Alternatives Economiques*, n° 1599, mai.
- LE DEN X., GLEMAIN P., *Evaluation du soutien régional à France Active*. Rapport au Conseil Régional d'Ile-de-France, Ramboll Management Brussels, mars 2008.
- LINDENBERG S., 2001, « Intrinsic motivation in a new light », *Kyklos*, 54 (2-3), pp.317-42.
- LOUCKS V.R. jr, Mars Avril 1987, « A CEO looks at ethics », *Business Horizons*, pp. 2-5.
- MENDEZ E.G, PEARSON J.N., 1994, « Purchasing's Role in Product Development: The Case for Time-Based Strategies », *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Winter, pp. 2-12.
- MERCIER S., 1999, *L'éthique dans les entreprises*. La découverte.
- MERMINOD N., 2004, *Différenciation et caractérisation des métiers d'acheteurs de production et d'acheteurs hors production*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble.
- NORDHAUG O. 1996, « Collective competence in organization » in Falkenberg J.S et Haugland S., Copenhagen Business School Press.
- NWACHUKWU S.L. et VITELL S.J, Jr, 1997, « The influence of corporate culture on managerial ethical judgments », *Journal of Business ethics*.
- ORSONI J., 1989, "L'enseignant de gestion face à la morale d'entreprise", *Revue Française de Gestion*, Dossier : *Ethique et Pratique de la gestion*, juin-juillet-août, pp. 109-116.
- OSTERLOH M., FREY B., 2004, « Corporate governance for crooks: the case of corporate virtue » in GRANDORI Anna : *Corporate Governance and Firm organization*, Oxford University Press.
- PADIOLEAU J., 1989, "L'éthique est-elle un outil de gestion ?" *Revue Française de Gestion*, Dossier : *Ethique et Pratique de la Gestion*, juin-juillet-août 1989, pp. 82-91.
- PENROSE E., 1959, *The theory of the growth of the firm*, New York, John Wiley & Sons.
- POUTIER E., 2010, La fonction achat équitable : une éthique de la relation Nord-Sud : le cas de la filière textile, in J.L. Laville et P. Glémain (dir.), *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*, Desclée de Brouwer, pp. 165-192.
- RAGATZ G.L., HANDFIELD R.B., SCANNELL T.V., 1997, « Success Factors for Integrating Suppliers into New Product Development », *Journal of product Innovation Management*, vol. 14, n° 3, p. 190-202.
- RAMIREZ R., 1999, Value corporation: Intellectual Origins and the Implications for Practices and Research, in *Strategic Management Journal*, 20, pp.49-65

TREVINO, L.K., 1986, « Ethical decision making in organizations: a person-situation interactionist model », *Academy of Management Review* 11(3), pp.601-617

WORMSER G., 1996, "L'éthique dans le libéralisme", *Revue Éthique des affaires*, N° 6, septembre 1996, pp. 31-43.

WYNSTRA F., 1998, *Purchasing Involvement in Product Development*, Doctoral thesis, Eindhoven University of Technology

ZARIFIAN P., 1999, *Objectif compétences, pour une nouvelle logique*. Éd Liaisons, Paris.