



HAL
open science

Management stratégique des organisations du commerce équitable à partir des concepts de développement durable et de responsabilité sociale

Dimbi Ramonjy

► **To cite this version:**

Dimbi Ramonjy. Management stratégique des organisations du commerce équitable à partir des concepts de développement durable et de responsabilité sociale. Gestion et management. Université Paris Dauphine PSL, 2012. Français. NNT : . tel-02143777

HAL Id: tel-02143777

<https://hal.science/tel-02143777>

Submitted on 29 May 2019

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.

UNIVERSITE PARIS DAUPHINE

EDOGEST

DAUPHINE RECHERCHES EN MANAGEMENT (DRM)

N° attribué par la bibliothèque

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**Management stratégique des organisations du commerce équitable
à partir des concepts de développement durable et de responsabilité sociale**

THESE

Pour l'obtention du titre de

DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION

(Arrêté du 07 août 2006)

Présentée et soutenue publiquement par

Dimbinandrianina RAMONJY RABEDAORO

JURY

Rapporteurs :

Monsieur Jean-Michel PLANE

Professeur à l'Université Montpellier 3

Madame Emmanuelle REYNAUD

Professeur à l'IAE Aix-Marseille 3

Suffragants :

Monsieur Jean-François CHANLAT

Professeur à l'Université Paris Dauphine

Madame Nil ÖZÇAGLAR-TOULOUSE

Professeur à l'Université Lille 2

Madame Marie-Paule JAMMET

Co-Présidente de la Fédération Artisans du Monde

Directeur de thèse :

Monsieur Frédéric WACHEUX

Professeur à l'Université Paris Dauphine

25 juin 2012

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

« La première égalité, c'est l'équité. »

Victor HUGO (1802-1885)

Sommaire

Sommaire.....	3
Introduction générale.....	6

Chapitre 1 – La problématique du management des organisations du commerce équitable dans le cadre du développement durable 22

Introduction au chapitre 1	22
1. La construction sociale du commerce équitable	23
1.1. Un socle commun	23
1.2. Diversité des acteurs et des approches de commerce équitable.....	33
1.3. Continuité de la construction sociale du commerce équitable entre dénaturation et encadrement	49
2. Commerce équitable et Développement durable : rencontre et problématique	60
2.1. Le développement durable : d'un projet sociétal à un projet managérial des organisations	60
2.2. Une approche du commerce équitable sous l'angle du management stratégique du développement durable par les organisations	74
Synthèse du chapitre 1.....	91

Chapitre 2 - Fondements théoriques de l'intégration et de la contribution au développement durable de l'organisation socialement responsable 92

Introduction au chapitre 2	92
1. Le management stratégique du développement durable.....	93
1.1. De l'approche classique du triptyque aux 3M du développement durable.....	93
1.2. Le positionnement stratégique de l'organisation dans le développement durable	101
1.3. Le cadre d'analyse du management stratégique régénéré.....	109
2. Le concept de responsabilité sociale de l'organisation.....	117
2.1. Approche moraliste de la responsabilité sociale des organisations	118
2.2. Approche sociétale de la responsabilité sociale des organisations	137
3. L'intégration entre la responsabilité sociale de l'organisation et le développement durable	153

3.1. La performance sociale comme cadre intégrateur de la responsabilité sociale de l'organisation	153
3.2. L'articulation entre la responsabilité sociale de l'organisation et sa contribution au développement durable	164
Synthèse du chapitre 2.....	178

Chapitre 3 – Démarche et méthodes de recherche..... 179

Introduction au chapitre 3	179
1. Architecture de la recherche	180
1.1. Positionnement épistémologique	180
1.2. Stratégie d'accès au réel : une recherche qualitative par l'étude de cas	189
2. Opérationnalisation de la recherche	202
2.1. Le recueil des données	202
2.2. La méthode d'analyse des données.....	230
2.3. L'évaluation de la méthodologie de recherche	248
Synthèse du chapitre 3.....	254

Chapitre 4 – Analyse empirique de l'intégration et de la contribution au développement durable des organisations du commerce équitable en France

.....255

Introduction au chapitre 4	255
1. Les modèles radicaux comme vecteurs de l'engagement sociétal des organisations du commerce équitable.....	256
1.1. Les modèles radicaux du commerce équitable revisités	256
1.2. Les objectifs et les moyens des modèles radicaux du commerce équitable	268
2. Le périmètre contemporain de responsabilité sociale des organisations du commerce équitable.....	302
2.1. Les obligations contemporaines des organisations du commerce équitable dans le développement durable au niveau social	304
2.2. Les obligations contemporaines des organisations du commerce équitable dans le développement durable au niveau environnemental.....	317
2.3. Les obligations contemporaines des organisations du commerce équitable dans le développement durable au niveau politique	325

2.4. Les obligations contemporaines des organisations du commerce équitable dans le développement durable au niveau économique	334
Synthèse du chapitre 4.....	352

Chapitre 5 – Discussion et mise en perspective des résultats de la recherche

.....353

Introduction au chapitre 5	353
1. Discussion des résultats de la recherche	354
1.1. Renouvellement des modèles radicaux du commerce équitable comme cadre d'analyse de l'intégration du développement durable par les organisations	354
1.2. Caractérisation de la contribution au développement durable des organisations du commerce équitable	363
2. Mise en perspective des résultats de la recherche	388
2.1. Inscription du commerce équitable dans le développement durable : une diversité des approches et une nouvelle étape du mouvement	388
2.2. Responsabilité sociétale selon l'ISO 26000, enjeu et opportunité pour les organisations du commerce équitable	406
2.3. Contribution à la régénération du management stratégique des organisations.....	418
Synthèse du chapitre 5.....	425

Conclusion générale 426

Bibliographie..... 436

Table des matières 462

Table des illustrations 472

Introduction générale

« Il n'est rien au monde d'aussi puissant qu'une idée dont l'heure est venue. »

Victor HUGO (1802-1885)

Le commerce équitable est un mouvement ancien. Il a débuté dans les années 40 aux Etats-Unis avec l'action des associations chrétiennes protestantes *Ten Thousand People* (originellement *Self Help Crafts*) et *SERRV* (Sales Exchange for Refugee Rehabilitation Vocation) (Kocken, 2003). Il a été introduit en France par la Fédération Artisans du Monde en 1974 à travers une filière dite spécialisée. Cette fédération d'associations locales qui gère environ 160 points de vente, forme le premier réseau spécialisé, associatif et militant de distribution du commerce équitable. Le mouvement du commerce équitable s'est toutefois révélé aux yeux d'un large public vers la fin des années 90 lors de l'introduction dans les grandes surfaces des premières références de produits équitables issus de la filière dite labellisée, avec la certification proposée par FLO/Max Havelaar. Au niveau mondial, cette filière revendique en 2009, un chiffre d'affaires de 3,4 milliards d'euros, près de 80 millions de familles consommatrices et 1,5 millions de producteurs défavorisés du Sud travaillant dans la filière (Max Havelaar, 2010).

Au regard des chiffres précédents, nous pouvons dire en paraphrasant Victor Hugo, cité en préambule de cette introduction, que « l'heure est venue » pour le commerce équitable de trouver sa place dans notre société contemporaine. Intrigués par ce succès, nous avons choisi de mener une recherche ancrée dans les sciences de gestion et plus particulièrement d'explorer le management stratégique des organisations se réclamant de ce mouvement. Une telle recherche présente des intérêts managériaux et académiques. Ces organisations interpellent par leurs finalités et leurs pratiques socialement engagées, responsables et présentes dès leurs origines. Elles portent aussi dans leur stratégie une critique du modèle dominant de commerce et des (grandes) entreprises conventionnelles. Elles revendiquent enfin une participation et une contribution au projet sociétal de développement durable. A travers les organisations du commerce équitable, notre recherche a comme ambition de contribuer au renouvellement du corpus du management stratégique des organisations à partir des concepts de développement durable et de responsabilité sociale.

Nous ferons d'abord un panorama du commerce équitable qui nous permettra d'expliciter de façon approfondie les intérêts managériaux et académiques de la recherche. Nous préciserons en conséquence la problématique et les deux questions de recherche retenues, ainsi que le cadre conceptuel de notre recherche. Nous justifierons ensuite la démarche méthodologique pour mener à bien cette recherche. Nous présenterons enfin le plan de notre recherche en articulant et en synthétisant les cinq chapitres qui composent le document principal.

1. Panorama du commerce équitable et intérêts de la recherche

Les organisations du commerce équitable sont de plus en plus visibles grâce à la démocratisation et le succès commercial du mouvement que nous avons évoqués précédemment. C'est toutefois **leur lutte sociale historique qui caractérise ces organisations et les poussent à être engagées et visibles dans notre société contemporaine.**

D'un point de vue historique, nous avons vu que les premières initiatives de commerce équitable ont vu le jour dès les années quarante aux Etats-Unis (Kocken, 2003). En ce temps, le commerce équitable était un « commerce direct avec des communautés économiquement défavorisées des pays du Sud concrétise leur engagement religieux d'aide aux pauvres » (Diaz Pedregal, 2007 : 105). Dès la fin des années cinquante, le mouvement a été introduit en Europe, à travers des organisations non gouvernementales comme OXFAM qui a créé la première organisation du commerce équitable en 1964. Il était dès lors possible d'acheter des produits de l'artisanat de populations de pays en guerre ou en crise, de réfugiés et de zones de famine (Habbard, Lafarge, Peeters, Vergriette, 2002). Pour les produits alimentaires, il faut attendre 1973 avec les importations et la distribution par Fair Trade Organisatie au Pays-Bas de café venant de coopératives de petits producteurs du Guatemala.

En France, nous l'avons vu, l'apparition du commerce équitable a été le fait d'Artisans du Monde dès le début des années soixante-dix et coïncide avec l'appel lancé par l'Abbé Pierre et ses « actions menées pour venir en aide au Bangladesh, à travers la création de comités de jumelages (U.CO.JU.CO) et de « boutiques Tiers-Monde¹ » ».

¹ Propos recueillis en avril 2007 sur www.artisansdumonde.org, rubrique « Qui sommes-nous ? / Notre Histoire »

La Fédération est aussi à l'initiative de la première entreprise du commerce équitable fin 1984, avec l'apparition de Solidar'Monde, centrale d'achats chargée de regrouper et de structurer l'approvisionnement des boutiques associatives Artisans du Monde. Andines suit de près en 1987 cet entrepreneuriat dans le commerce équitable avec la création de la première société coopérative et non associative.

Le mouvement du commerce équitable vit un tournant majeur en 1988 avec la création de Max Havelaar, au Pays-Bas, d'après les expériences du prêtre ouvrier, le Père Frans Van der Hoff, et de Nico Rozen, au sein d'une coopérative de café au Chiapas - Mexique (Rozen, Van der Hoff, 2002). Dans les années 90, l'initiative de labellisation de Max Havelaar a été suivie entre autres par Fairtrade Mark au Royaume-Uni et Transfair aux Etats-Unis avant que Fairtrade Labelling Organization (FLO) ne voit le jour en 1997 pour tenter de les harmoniser. Sans conteste, cette filière labellisée a permis de mettre en lumière le sort des producteurs défavorisés du Sud, parmi tant d'autres misères du monde. Par le recours à la distribution conventionnelle, cette filière a également permis de développer les ventes, d'augmenter le nombre de producteurs bénéficiaires, d'élargir les gammes de produits, d'augmenter l'audience du mouvement et ainsi d'essayer d'influencer les politiques des grands distributeurs (Low, Davenport, 2005).

Pourtant, malgré quelques dizaines d'années d'existence et quelles que soient les approches actuelles, le commerce équitable n'arriverait pas à remettre en cause le modèle dominant de commerce. Le commerce équitable resterait impuissant à supprimer les causes de l'iniquité comme la dépendance chronique du Sud et le pouvoir démesuré du Nord dans les échanges (Diaz Pedregal, 2006a). Son impact serait aussi trop limité et son poids - économique et politique - trop faible (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004). Au vu des statistiques présentées ci-dessous et malgré un développement exponentiel, ce type de commerce ne pèserait en effet qu'une part infime (environ 0,02%) des échanges commerciaux dans le monde (Habbard et al. 2002). Certains observateurs (Jacquiau, 2006 ; Karpitya, 2009) critiquent même le commerce équitable en dénonçant les dérives mercantilistes du système et l'opportunisme des entreprises conventionnelles (Rica Lewis, Starbucks, etc.) qui s'y investissent de plus en plus.

Les organisations du commerce équitable sont toutefois des organisations encadrées dans la société (Granovetter, 1985, 2000) ou « en société » selon l'expression de François Perroux. Elles s'engagent à rétablir la justice sociale dans le commerce international, inscrivent cette lutte sociale dans leur finalité stratégique et la traduisent en pratiques alternatives. Leur logique est alors « de mettre l'échange commercial au service des individus qui le réalisent, c'est-à-dire de soumettre le commerce aux nécessités sociales des populations humaines » (Diaz Pedregal, 2007 : 192). Le commerce équitable constitue un « de ces nouveaux mouvements sociaux économiques qui instrumentalisent l'économie à des fins politiques ou sociales » (Gendron, Bisailon, Otero, 2006 : 5).

Notre recherche présente dès lors sur un double intérêt managérial. Nous pouvons d'une part prolonger la réflexion critique sur le commerce équitable en tentant de comprendre l'engagement sociétal de ses organisations et d'expliquer la portée de leur critique sociale du modèle dominant de commerce conventionnel. Et d'autre part, il nous semble intéressant d'étudier le management stratégique de telles organisations alternatives et atypiques. Elles revendiquent en effet d'autres finalités stratégiques et pratiques managériales allant à l'encontre de celles des (grandes) entreprises classiquement et abondamment étudiées en sciences de gestion, et notamment en management stratégique.

Au-delà de cette lutte sociale historique, un autre élément majeur du contexte institutionnel du commerce équitable peut également justifier notre recherche sur le management des organisations de ce mouvement. **Le commerce équitable se trouve en effet inscrit dans le projet sociétal du développement durable** depuis les années 2000. Cette inscription provient aussi bien d'une volonté et d'une discussion au niveau des acteurs du commerce équitable et de leurs parties prenantes, que d'un encadrement institutionnel du mouvement.

Au niveau international, cela se concrétise par une charte de définition unique du commerce équitable, plus connue sous la dénomination de « déclaration FINE² », établie en 2001. Cette définition fait consensus auprès des chercheurs mais aussi des acteurs de ce système d'échanges.

² FINE fait référence aux premières lettres des quatre organisations qui essaient de représenter les intérêts et les attentes aussi bien des différentes filières (labellisée, intégrée) que des divers acteurs (organisations de producteurs du Sud, organisations d'importation, magasins du Monde, initiatives de labellisation et organisations de représentation) du commerce équitable. Ces organisations sont : FLO (Fairtrade Labelling Organizations) ; l'IFAT (International Federation for Alternative Trade) qui est devenue depuis WFTO (World Fair Trade Organization) ; News ! (Network of European World Shops) ; et EFTA (European Fair Trade Association).

Dans cette charte, le commerce équitable est défini comme : « un partenariat commercial, fondé sur le dialogue, la transparence et le respect dont l'objectif est de parvenir à une plus grande équité dans le commerce mondial. Il contribue au développement durable en offrant de meilleures conditions commerciales et en garantissant les droits des producteurs et des travailleurs marginalisés, tout particulièrement au Sud de la planète. Les organisations de commerce équitable (soutenues par les consommateurs) s'engagent activement à soutenir les producteurs, à sensibiliser l'opinion et à mener campagne en faveur de changements dans les règles et pratiques du commerce international conventionnel » (Bowen, 2001 : 26).

En France, cette inscription du commerce équitable dans le développement durable provient notamment de deux sources.

Elle trouve premièrement son origine dans les discussions menées entre les acteurs du commerce équitable et toutes les parties prenantes du mouvement de 2003 à 2005, à l'initiative des autorités compétentes et sous l'égide de l'AFNOR. Dans l'accord qui synthétise ces travaux et publié en 2006, le commerce équitable est perçu comme un outil au service du développement durable « par une triple action aux niveaux de la production, de la commercialisation et de la consommation, le commerce équitable contribue à l'établissement de conditions propres à élever le niveau de vie et de protection sociale et environnementale des producteurs, travailleurs et de leur famille engagés dans le commerce équitable.» (AFNOR, 2006 : 8).

Parallèlement aux discussions à l'AFNOR, la loi Dutreuil d'août 2005, en faveur des Petites et Moyennes Entreprises (PME) intègre un article qui reconnaît légalement le commerce équitable. L'article 60 de cette loi inscrit officiellement le commerce équitable dans la Stratégie Nationale de Développement Durable définie en 2003. Le commerce équitable fait plus particulièrement partie des défis en matière de productions et consommations durables qui « doivent respecter l'environnement humain ou naturel et permettre à tous les habitants de la Terre de satisfaire leurs besoins fondamentaux : se nourrir, se loger, se vêtir, s'instruire, travailler, vivre dans un environnement sain...³ ».

³ Propos recueillis en octobre 2007 sur le site Internet du Ministère de l'écologie et du développement durable en sur la page d'accueil de la rubrique « développement durable ». <http://www.ecologie.gouv.fr/-Developpement-durable-.html>

D'autres justifications de notre recherche trouvent dès lors leur source dans cette inscription du commerce équitable dans le développement durable. L'intérêt est d'abord empirique et managérial car il s'agit d'interroger de manière réflexive cette « nature » du commerce équitable comme étant au service du développement durable. Les deux projets se sont certes rencontrés par la volonté des acteurs (définition FINE de 2001, accord Afnor de 2006) et par la définition légale (Loi PME de 2005). Cependant, à l'instar de Le Velly (2009), nous pouvons nous interroger sur la réalité de l'appropriation, de l'intégration et de la contribution des organisations du commerce équitable au projet sociétal de développement durable.

L'intérêt est aussi académique parce qu'une recherche sur de telles organisations au service du développement durable fait écho à l'émergence d'un champ nouveau de recherche en gestion, spécialisé dans ce domaine et particulièrement dynamique. Deux tendances d'abord différentes puis associées explicitement sont à l'origine de ce champ de recherche.

La première tendance, la plus récente, étudie l'appropriation par les organisations du projet sociétal de développement durable comme étant leur projet managérial (Aggeri, Godard, 2006). Défini officiellement en 1987 par la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement [CMED, par la suite] de l'ONU, le développement durable s'est progressivement institutionnalisé avant de s'imposer dans l'espace public durant les années 2000. La seconde tendance, plus ancienne, approfondit la relation entre les organisations et la société, leur place et leur rôle dans cette société, à travers le concept de responsabilité sociale. Il est généralement admis que c'est l'ouvrage fondateur de l'économiste Howard R. Bowen en 1953 qui a le premier évoqué la responsabilité sociale, cette fois-ci, de l'entreprise.

L'hybridation entre les concepts de développement durable et de responsabilité sociale s'est faite dans les années 90. Elle est l'œuvre d'abord de « la « main visible » de consultants britanniques qui ont [...] cherché à mettre en évidence un modèle économique du développement durable (business case) en démontrant qu'il peut être rentable d'être une entreprise durable et socialement responsable » (Aggeri, Godard, 2006 : 14). Leur association conceptuelle s'est faite aussi au niveau de la recherche académique à travers le management stratégique du développement durable (Martinet, Reynaud, 2004 ; Reynaud, 2006b ; Gendron, 2006b ; etc.) et de la responsabilité sociale des organisations comme opérationnalisation du développement durable (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004 ; Igalens, 2004 ; David, Dupuis, Le Bas, 2005 ; Pasquero, 2005b ; etc.).

Le programme de recherche est alors de renouveler le management stratégique des organisations par ces concepts de développement durable et de responsabilité sociale. La discipline ferait en effet la part belle aux firmes multinationales dont l'axe majeur structurant le management est la logique économique (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004). Le management stratégique devrait également être régénéré (Martinet, Payaud, 2008) car il aurait perdu son objet et son projet. Il se trouverait sous l'emprise d'un capitalisme financier, traduit justement par une financiarisation de l'entreprise (Hafsi, Martinet, 2007). Cette entreprise subirait plus précisément l'exigence d'efficacité à court terme, surtout au niveau quantitatif et financier (Chanlat, 1998), bénéficiant aux actionnaires surpuissants. Cette logique économique et financière ayant ses propres principes (Betbèze, 2003) deviendrait alors le modèle de réussite et d'excellence pour toutes entreprises (Peters, Waterman, 1983). Une recherche portant sur les organisations du commerce équitable, des organisations inscrites dans et au service du développement durable, porteuses d'engagement sociétal et de finalités stratégiques élargies au-delà des seuls objectifs économiques, nous permettrait alors de contribuer à ce renouvellement du management stratégique des organisations.

2. Problématique, questions de recherche et cadre théorique

Il est possible de poser la problématique suivant au regard des intérêts académiques et managériaux exposés précédemment : ***dans quelle mesure les organisations du commerce équitable s'inscrivent-elles dans le développement durable ?***

Deux questions de recherche viennent opérationnaliser cette problématique et nous guiderons dans notre analyse empirique :

- **comment les organisations intègrent le développement durable dans leurs modèles de commerce équitable ?**
- **et comment les organisations du commerce équitable contribuent-elles au développement durable à travers leur responsabilité sociale ?**

L'objectif de cette recherche, à travers cette problématique et ses questions de recherche, est par conséquent académique et managérial. Nous revendiquons par là-même la non-neutralité de notre recherche.

Au niveau académique, il s'agit de renouveler le corpus du management stratégique des organisations en capitalisant sur l'analyse empirique des organisations du commerce équitable. Nous investiguons plus précisément l'appropriation du développement durable comme projet managérial des organisations avec la question de son « intégration ». La question de la « contribution » nous permet d'approfondir l'opérationnalisation du développement durable par la responsabilité sociale des organisations.

Nous avons aussi une visée pragmatique à travers cette recherche et ses questionnements. Elle nous permettrait de proposer un cadre d'analyse à destination des organisations du commerce équitable et de leurs dirigeants. Nous pensons que les résultats de notre recherche pourraient les aider à explorer et à comprendre l'état de leur appropriation et de leur inscription dans le développement durable. C'est d'autant plus important que ces organisations sont interpellées sur leur légitimité et leur raison d'être. Nous essayerons également d'explicitier leurs approches stratégiques, leur engagement sociétal et leur contribution particulière. Nous utiliserons aussi les résultats de notre recherche pour renouveler les fondements contemporains du commerce équitable et soulever les enjeux majeurs du mouvement.

Pour construire le cadre théorique permettant de répondre à nos problématique et questions de recherche, nous avons articulé ce travail autour de trois cadres conceptuels. Premièrement, nous avons décidé de contextualiser au niveau socio-historique notre recherche. Nous suivons ainsi les préconisations de Perez (2005) afin de mieux cadrer, de mieux appréhender et d'assurer la pertinence d'une recherche sur la responsabilité sociale des organisations. Nous revenons alors de façon approfondie sur le contexte institutionnel des organisations du commerce équitable à travers un état des lieux la construction sociale de leur mouvement et plus particulièrement, celui du mouvement français qui va constituer notre terrain d'analyse.

Pour ce faire, nous nous baserons sur les recherches spécialisées sur le commerce équitable dans une logique interdisciplinaire. Le mouvement est en droit sous l'angle des droits des contrats, de la concurrence, de la consommation (Maurie-Vignal, 2006) et du droit économique international (Abdelgawad, 2003, 2006). En économie, le mouvement trouve son écho dans les études sur l'économie du développement et notamment sur les impacts socio-économiques dans les pays du Sud (Alter Eco, 2002 ; Artisans du Monde, 2004 ; Eberhart 2007 ; Carimentrand 2008). En sociologie, nous pouvons citer les travaux en sociologie des relations marchandes (Le Velly, 2006a et b) ou de la consommation (Diaz Pedregal, 2007).

En sciences de gestion, le commerce équitable suscite de nombreux questionnements mais ils sont plutôt cantonnés à un domaine spécifique de recherche. En marketing, il y a les travaux portant sur la consommation responsable (Ozcaglar-Toulouse, 2005) et plus particulièrement sur l'engagement du consommateur (Béji-Bécheur, Ozcaglar-Toulouse, 2006 ; Béji-Bécheur, Fosse-Gomez, 2003) ou le marketing alternatif (Béji-Bécheur, Fosse-Gomez, Ozcaglar-Toulouse, 2005). Certains travaux portent sur le management stratégique en proposant un programme de recherche basé sur l'éthique des affaires et centré sur la filière labellisée (Moore, 2004 ; Audebrand, Pauchant, 2008 ; Malo, Audebrand, Camus, 2008). Enfin, nous avons les travaux menés par l'équipe de l'ESG-UQAM⁴ sur le commerce équitable comme un nouveau mouvement social et économique (Gendron et al. 2006) mais dans un cadre de recherche plus globale sur la responsabilité sociale et développement durable.

Deuxièmement, nous allons mobiliser le cadre conceptuel du management stratégique du développement durable. Il nous faut d'abord approfondir le concept même de développement durable. Nous allons alors revenir sur l'avènement de ce projet sociétal en remontant à ses origines jusqu'à sa définition officielle par le rapport Brundtland (CMED, 1988 : 51) :

« Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion :

- le concept de «besoins» et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité ;
- et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale imposent sur la « capacité » de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir. ».

Nous verrons ensuite que les organisations, si elles s'approprieraient ce projet sociétal comme leur projet managérial (Aggeri, Godard, 2006), disposent de deux approches (Reynaud, 2006a). Dans une approche plus instrumentale, les organisations pourraient appréhender le développement durable comme une source de progrès durable pour elles-mêmes à travers l'atteinte d'une performance globale (Elkington, 1999 ; Martinet, Reynaud, 2004 ; Lanoie, Ambec, Scott, 2007). Dans une approche plus normative, le développement durable serait un nouveau paradigme sociétal qui s'imposerait à tous les acteurs socio-économiques (Gendron, Lapointe, Turcotte, 2004 ; Gendron, 2006b ; Camerini, 2003), dont les organisations qui devraient prendre à leur compte l'intérêt général et y contribuer selon leur activité.

⁴ Pour plus de détails sur cette équipe, nous invitons le lecteur à visiter le site Internet de la chaire de la responsabilité sociale et de développement durable de l'ESG-UQUAM : <http://www.crsdd.uqam.ca/>

Pour s'approprier, intégrer et mettre en œuvre ce projet de développement durable, les organisations doivent aussi concilier et intégrer classiquement trois piliers - économique, social et environnemental - devenus des enjeux propres à notre société actuelle (Brunel, 2004). Les organisations doivent alors répondre à ces enjeux de façon globale et systémique et disposent de différentes postures types pour cela (Sébastien, Brodhag, 2004 ; Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007). Une organisation doit toutefois intégrer cette contribution à son management stratégique et retenir un cadre d'analyse adapté pour régénérer sa politique générale que proposent Martinet et Payaud (2008).

Enfin, troisièmement, nous approfondissons le concept de responsabilité sociale. De nombreux travaux ont depuis été développés à travers deux grandes approches (Gendron, 2000). Il y a d'un côté l'approche moraliste voyant en l'organisation un agent moral, doté d'une éthique organisationnelle (Mercier, 2002 ; Cardot, 2006 ; De Bry, Ballet, 2001). La responsabilité sociale peut être alors perçue comme un prolongement, une « continuation-amplification » de l'éthique des affaires (Pesqueux, Biefnot, 2002). Et de l'autre côté, nous avons l'approche sociétale réclamant des obligations de la part des organisations à assumer l'intérêt général.

Cette approche sociétale se divise en deux courants :

- un courant utilitariste qui conceptualise la responsabilité sociale comme intérêt bien compris de l'organisation afin d'améliorer sa performance globale (Elkington, 1999) et gérer les relations avec parties prenantes (Freeman, 1984 ; Bonnafous, Pesqueux, 2006) ;
- et un courant contractuel qui approfondit la responsabilité sociale d'une organisation perçue comme une institution sociale qui « entretient avec la société des relations qui ne sont pas exclusivement marchandes et il en résulte une forme de contrat social autorisant un contrôle social par la société et la possibilité de sanctionner une entreprise « désobéissante » » (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004 : 102-103).

Nous concluons alors sur les limites de l'approche morale à fonder le management responsable des organisations (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004), notamment parce que l'éthique est distincte de la responsabilité sociale (Pasquero, 2007 ; Le Bas, Dupuis, 2005), les organisations ne peuvent être éthiques (Boyer, 2002) ou mobilisent une éthique technique (Latouche, 2000) instrumentalisée pour habiller leur communication (Salmon, 2002).

Nous nous concentrons alors sur l'approche sociétale et plus particulièrement sur le courant contractuel qui fonde le cadre intégrateur des travaux sur la responsabilité sociale : la performance sociale de l'organisation. Le cadre de la performance sociale proposé par (Wood, 1991, 2010) visualise la responsabilité sociale à travers un triptyque « principes – processus – résultats ». Notre recherche porte alors sur les principes de responsabilité sociale et encore plus précisément, sur la responsabilité publique qui est relative au niveau organisationnel, notre niveau d'analyse. Notre recherche permet alors de caractériser la responsabilité publique d'une organisation en l'opérationnalisant à travers la responsabilité sociale.

La responsabilité sociale est alors définie, à l'issue de notre revue de littérature (Wood, 1991 ; Pasquero, 2005a ; Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004 ; Martinet, Payaud, 2008), comme :

étant formée par les obligations, légalement requises ou volontairement choisies, au niveau des dimensions économique, sociale, environnementale et politique, intégrées au management stratégique, qu'une organisation doit assumer afin de passer pour un modèle imitable, de bonne citoyenneté, et de contribuer au développement durable de l'humanité.

Fort de notre problématique et de nos questions de recherche d'une part, et de notre grille d'analyse articulant contexte institutionnel du commerce équitable, management stratégique du développement durable et responsabilité sociale d'autre part, nous allons alors expliciter une démarche méthodologique spécifique.

3. Démarche méthodologique

Notre recherche adopte tout d'abord une approche exploratoire. Nous sommes confrontés en effet à peu de travaux empiriques sur les organisations du commerce équitable et notamment sur leur management stratégique. Les cadres conceptuels mobilisés sont également à un état émergent et à un stade de faible théorisation. Notre période de recherche correspond enfin au début de l'institutionnalisation du commerce équitable dans le développement durable. Notre objectif dans cette recherche exploratoire est alors de découvrir et de comprendre de façon empathique les représentations des organisations du commerce équitable quant à leur intégration et leur contribution au développement durable. Ce projet de connaissance nous incite alors à retenir un positionnement interprétativiste parmi les trois paradigmes de recherche possibles (Giordano, 2003).

Dans le cadre de l'architecture de notre recherche, nous souscrivons à l'argumentation David (2008 : 84) qui propose qu'« il faut globalement, dans la génération des connaissances scientifiques, dépasser l'opposition classique entre démarche inductive et démarche hypothético-déductive et **considérer une boucle réursive abduction / déduction / induction⁵** ». Nous mettons alors en œuvre une stratégie hybride (Dameron-Fonquernie, 2000 ; Fillol, 2006) qui suppose l'utilisation différée des trois démarches de raisonnement selon les différentes étapes de la recherche.

Nous utilisons enfin une méthodologie qualitative basée sur l'étude de cas, une des stratégies privilégiées en gestion (Wacheux, 1996 ; Gombault, 2005). Cette étude de cas a porté sur la communauté française du commerce équitable avec trois mini-cas focaux constituent alors nos portes d'entrée pour investiguer l'ensemble de la communauté. Ces trois mini-cas sont Alter Eco, Artisans du Monde et Yamana.

Nous portons une attention particulière à l'explication la plus détaillée et fidèle de l'opérationnalisation de notre recherche pour démontrer sa rigueur scientifique. Notre recueil de données s'est passé en deux temps principaux - une étude exploratoire et une étude principale – avec une période de post-étude importante pour mener une veille sur le mouvement. Nous choisissons l'entretien semi-directif centré comme mode majeur de recueil des données primaires auprès de 47 répondants issus des organisations du commerce équitable et de leurs parties prenantes. Nous nous basons ici sur le principe de l'inséparabilité entre le savoir qu'on pourrait avoir sur un phénomène d'une part, et les relations qui se nouent entre les acteurs participant à celui-ci d'autre part (Hatchuel, 2001).

Nous complétons ces données primaires par des données secondaires recueillies de deux manières différentes :

- les observations participantes des organisations et évènements relatifs au commerce équitable et au développement durable ;
- et les sources de données documentaires, qu'elles soient à diffusion restreinte ou destinées au grand public.

⁵ En gras dans le texte original cité.

Nous fournissons aussi des explications approfondies quant à la méthode d'analyse des données mobilisée dans notre recherche. Deux phases sont présentes :

- une pré-analyse dès le recueil des données ;
- et une analyse distanciée par la méthode d'analyse de contenu de type thématique (Bardin, 2007) et suivant une logique abductive.

Nous définissons avec soin les unités d'analyse, détaillons la construction progressive de notre dictionnaire des thèmes, ainsi qu'à présenter nos modes d'inférence et nos techniques d'interprétation (Allard-Poesi, 2003) dont la matrice (Miles et Huberman, 2003) et la triangulation méthodologique Romelaer (2005). Nous nous sommes également aidés du logiciel Nvivo pour mener à bien cette analyse distanciée.

Par ce soin apporté à notre démarche méthodologique, nous espérons répondre aux critères de validité et de fiabilité, proposés de façon générique pour les recherches en gestion (Drucker-Godard, Ehlinger, Grenier, 2003), de façon spécifique aux méthodologies qualitatives (Miles et Huberman, 2003) ou encore à la méthode des cas (Hlady Rispal, 2002). Nous voulons également l'ouvrir à l'appréciation de la communauté scientifique.

4. Plan de la recherche

Pour présenter notre travail de recherche, nous mettons à la disposition du lecteur deux tomes :

- le premier tome constitue le document principal fournissant notre développement et comporte cinq chapitres permettant de répondre à notre problématique et à nos questions de recherche ;
- et le second comporte les nombreuses annexes que nous fournissons afin de bien contextualiser et expliciter les objectifs, choix et résultats de notre recherche.

Dans le document principal, le premier chapitre (chapitre 1) a pour objectif d'explicitier notre problématique de recherche. Dans un premier temps, nous retraçons la construction sociale du commerce afin de décrire le contexte institutionnel et organisationnel dans lequel s'intègre notre recherche (1.).

Le second temps de ce chapitre consiste, dans la continuité de cet état de lieu du commerce équitable, à approfondir justement sa rencontre avec le développement durable (2.). Notre problématique trouve alors son origine dans cette rencontre et questionne dans quelle mesure les organisations du commerce équitable s'inscrivent dans le développement durable.

Le deuxième chapitre (chapitre 2) a pour objectif d'explicitier le cadre théorique de notre recherche conformément à la problématique retenue. Dans un premier temps, nous allons étudier les approches stratégiques des organisations pour s'approprier le projet sociétal du développement durable (1.). Antérieurement puis parallèlement à cette réflexion sur le lien entre l'organisation et le projet sociétal du développement durable, une autre réflexion s'est développée depuis les années cinquante à travers le concept de responsabilité sociale. Le second temps de ce chapitre consiste alors à étudier ce concept (2.). Dans un troisième temps, nous étudierons l'association conceptuelle s'opérant entre la responsabilité sociale de l'organisation et le développement durable (3.).

Le troisième chapitre (chapitre 3) a pour objectif de présenter et d'expliquer la démarche et les méthodes de recherche mobilisées pour mener à bien l'analyse empirique du cas de la communauté française des organisations du commerce équitable. Nous voulons les ouvrir à l'appréciation de la communauté scientifique et ainsi justifier de la rigueur scientifique de notre démarche. Dans un premier temps, nous allons présenter l'architecture que nous avons choisie pour cette recherche (1.). Dans un second temps, nous allons présenter l'opérationnalisation en tant que telle de la recherche (2.). Nous veillerons particulièrement à correspondre aux critères de validité et de fiabilité de la recherche en gestion dans ce chapitre.

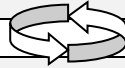
Le quatrième chapitre (chapitre 4) a pour objectif de présenter les résultats de l'analyse empirique du cas de la communauté française du commerce équitable. Il présente ces résultats suivant nos deux questions de recherche qui en constituent alors nos deux sous-parties. Nous allons tout d'abord étudier l'intégration du développement durable à travers les modèles radicaux mobilisés par les organisations du commerce équitable (1.). Nous allons ensuite étudier la contribution au développement durable des organisations du commerce équitable en discutant de leur périmètre de responsabilité sociale à travers les quatre dimensions sociale, environnementale, politique et économique (2.). Nous illustrons cette analyse par les *verbatim* les plus représentatifs de nos propos et par la mise à disposition de nombreuses annexes.

Le cinquième chapitre (chapitre 5) a pour objectif de discuter et de mettre en perspective nos résultats de recherche. Il nous permet de valoriser nos contributions et de faire émerger de nouveaux questionnements pour les sciences de gestion et le mouvement du commerce équitable. Nous allons revenir dans une première section sur les résultats issus de notre analyse empirique afin de les structurer et les discuter suivant toujours nos deux questions de recherche (1.). Nous allons mettre en perspective nos résultats de la recherche dans une seconde section en reliant nos résultats empiriques à un retour sur nos cadres conceptuels (2.). Nous mettrons particulièrement en exergue les configurations rendant compte des approches des organisations dans le cadre de l'inscription du commerce équitable dans le développement durable.

La figure suivante (cf. figure 1) synthétise et reprend les différentes parties du document principal rendant compte de notre recherche et leur articulation.

Introduction générale

1. Panorama du commerce équitable et intérêts de la recherche
2. Problématique, questions de recherche et cadre théorique
3. Démarche méthodologique
4. Plan de la recherche



Chapitre 1 – La problématique du management des organisations du commerce équitable dans le cadre du développement durable

1. La construction sociale du commerce équitable
2. Commerce équitable et Développement durable : rencontre et problématique

=> Problématique de recherche :

Dans quelle mesure les organisations du commerce équitable s'inscrivent-elles dans le développement durable ?



Chapitre 2 - Fondements théoriques de l'intégration et de la contribution au développement durable de l'organisation socialement responsable

1. Le management stratégique du développement durable
2. Le concept de responsabilité sociale de l'organisation
3. L'intégration entre la responsabilité sociale de l'organisation et le développement durable

=> Deux questions de recherche :

- Comment les organisations intègrent-elles le développement durable dans leurs modèles de commerce équitable ?

- Comment les organisations du commerce équitable contribuent-elles au développement durable à travers leur responsabilité sociale ?



Chapitre 3 – Démarche et méthodes de recherche

1. Architecture de la recherche
2. Opérationnalisation de la recherche



Chapitre 4 – Analyse empirique de l'intégration et de la contribution au développement durable des organisations du commerce équitable en France

1. Les modèles radicaux comme vecteurs de l'engagement sociétal des organisations du commerce équitable
2. Le périmètre contemporain de responsabilité sociale des organisations du commerce équitable



Chapitre 5 – Discussion et mise en perspective des résultats de la recherche

1. Discussion des résultats de la recherche
2. Mise en perspective des résultats de la recherche



Conclusion générale

1. Contributions académiques
2. Contributions managériales
3. Contributions méthodologiques
4. Limites de la recherche et pistes de recherche future
5. Le développement durable, un paradigme sociétal évolutif

Figure 1 – Plan de la recherche

Chapitre 1 – La problématique du management des organisations du commerce équitable dans le cadre du développement durable

« Chaque catastrophe « naturelle » révèle, s'il en était besoin, l'extrême fragilité des classes populaires dont la vie comme la survie se trouvent dévaluées. Pis, la compassion pour les pauvres, affichée au coup par coup, masque mal que de tout temps des penseurs ont cherché à justifier la misère - en culpabilisant au besoin ses victimes - et à rejeter toute politique sérieuse pour l'éradiquer ».

John Kenneth GALBRAITH, *L'art d'ignorer les pauvres*, (1908 - 2006)

Introduction au chapitre 1

Ce premier chapitre a pour objectif d'explicitier notre problématique de recherche qui trouve son origine dans la rencontre entre le commerce équitable et le développement durable.

Dans un premier temps, nous allons retracer la construction sociale du commerce (1.) afin de décrire le contexte institutionnel et organisationnel dans lequel s'intègre notre recherche. Pour ce faire, nous allons revenir sur le socle commun permettant la fondation du commerce équitable en tant que nouveau mouvement social et économique (1.1.). Cette base collective est toutefois confrontée à une grande diversité des organisations et des approches qui se réclament de ce mouvement (1.2.). Ces organisations font également face, et en même temps, à des questions critiques menaces sur leur raison d'être et leur devenir, ainsi qu'à un encadrement politique et législatif de leur mouvement, notamment en France (1.3.).

Le second temps de ce chapitre consiste, dans la continuité de cet état de lieu du commerce équitable, à approfondir justement sa rencontre avec le développement durable (2.). Nous reviendrons d'abord sur ce dernier, un projet de société devenu aussi un projet managérial des organisations (2.1.). Nous verrons ensuite que le commerce équitable se retrouve justement inscrit dans ce projet sociétal suite à l'encadrement institutionnel et à la volonté même de ses organisations (2.2.). De ce cadre, nous justifierons et dégagerons une problématique qui pose, de manière critique, la question du management stratégique des organisations du commerce équitable qui intégreraient et contribueraient au développement de l'humanité et de la planète.

1. La construction sociale du commerce équitable

Le commerce équitable, en tant que phénomène social et marchand, n'est pas en soi notre objet de recherche. Ce sont plutôt sur les organisations se revendiquant du commerce équitable que notre recherche porte. Ce sont ces acteurs en effet qui œuvrent dans ce commerce en tant que champ institutionnel. Précisons que nous parlons bien de l'organisation comme d'une collectivité - non d'un simple collectif d'individus⁶ - et d'un groupe avec des finalités communes et une logique d'action différente de celle qui anime chaque individu.

Il est indispensable pourtant de comprendre dans quel environnement institutionnel ces organisations fondent leurs activités, en se basant sur les travaux des sociologues spécialisés sur le sujet (Diaz Pedregal, 2007 ; Le Velly, 2006b) et experts (Habbard et al. 2002, Kocken, 2003). Notre logique abonde dans le sens de Gendron (2004) et de Gendron et al. (2006) qui étudient le commerce équitable comme étant un nouveau mouvement socio-économique et donc un ensemble distinct et identifiable par des principes énoncés, portés par les acteurs organisationnels.

Les organisations du commerce équitable se trouvent ainsi actuellement dans une situation paradoxale et ambiguë. En raison du développement idéologique et historique de leur mouvement, ces organisations ont accumulé un référentiel commun qui fonde leur existence. Par la diversité de leurs approches pratiques et les principes de justice incompatibles qu'elles invoquent, ces organisations se retrouvent pourtant à développer au moins deux modèles distincts de commerce équitable. Enfin, ces organisations sont confrontées actuellement à des défis émergents à travers les menaces de récupération et d'opportunisme de la part du secteur conventionnel et l'encadrement politique et législatif en cours dont la France en est précurseur.

1.1. Un socle commun

Trois principes au moins nous semblent fonder et construire un référentiel commun dans lequel peuvent se retrouver les organisations du commerce équitable :

⁶ Sur la distinction collectivité-collectif, Gendron, (2000 : 27) explique que « dans la première, celle-ci est assimilée à un groupe, dont on argue que la logique d'action est différente de celle des individus qui le composent. Dans la seconde, l'entreprise est un collectif ou une bureaucratie dont la logique est là encore différente des individus qui y sont impliqués, mais qui n'est pas non plus celle d'une dynamique de groupe susceptible d'émerger de la cohabitation des différents individus œuvrant au sein de l'entreprise ». Elle nous renvoie aussi pour de plus amples explications aux travaux de Neuberg en 1997 en page 264.

- l'établissement de liens commerciaux les plus directs et solidaires entre producteurs du Sud et consommateurs du Nord,
- la contestation du commerce conventionnel international,
- et le rétablissement d'une justice sociale dans les échanges internationaux.

Ces principes trouvent leurs origines dans l'histoire collective du mouvement et évoluent selon les vagues idéologiques successives qui ont façonné le visage de ce système d'échanges. Nous allons emprunter les travaux de Diaz Pedregal (2007) qui propose d'appréhender le commerce équitable en remontant à ses sources historiques et idéologiques. A trois moments historiques du mouvement (Charlier, Haynes, Bach, Mayet, Yopez, Mormont, 2006) correspondent alors trois dénominations (Diaz Pedregal, 2007). Sans refaire l'histoire du commerce équitable, nous allons alors présenter ce référentiel commun des organisations qui s'en réclament tout en décrivant les facteurs historiques de son émergence et de son évolution.

1.1.1. Prémices humanitaires et religieuses, principe des liens commerciaux directs et solidaires entre producteurs du Sud et consommateurs du Nord

Dans l'introduction, nous avons eu l'occasion de revenir sur les débuts du commerce équitable en tant qu'engagement religieux et humanitaire en faveur des communautés des pays du Sud (Diaz Pedregal, 2007), initié par certaines associations chrétiennes protestantes comme *Ten Thousand People* (originellement *Self Help Crafts*) et *SERRV* (Sales Exchange for Refugee Rehabilitation Vocation) dans les années d'après-guerre aux Etats-Unis (Kocken, 2003) et porté par OXFAM dès la fin des années cinquante, en Europe.

Ces organisations ont ainsi mis en place des filières d'importation directe de produits - artisanaux essentiellement - provenant de populations de pays du Sud économiquement défavorisées, en proie à des guerres ou en crise comme Puerto Rico, la Palestine ou Haïti. La figure des populations du Sud comme principal bénéficiaire est dès cette période-là retenue comme une des dimensions spécifiant le système d'échanges du commerce équitable. « Ce qu'il importe de comprendre, c'est que dès ses origines, le commerce équitable a décidé de centrer son action sur les producteurs, les premiers maillons de la filière, car ce sont eux qui sont considérés comme ayant le moins de ressources économiques (bien-être matériel) et politiques (pouvoir de négociation) » (Diaz Pedregal, 2007 : 106).

Ces produits ont ensuite été vendus directement à un public lui aussi restreint et fortement relié socialement à ces ONG comme le cercle familial et amical des militants, les militants eux-mêmes, les fidèles, etc. Le commerce a immédiatement été reconnu comme un outil qui pourrait permettre la concrétisation de l'engagement de ces organisations pionnières. « Les lieux de vente et les organisateurs de ces filières d'importation [sont pourtant] exclusivement de type caritatif et humanitaire » (Habbarid et al. 2002 : 5). Dans cette logique, le commerce équitable ne visait pas particulièrement à contester le commerce international et son fondement libéral. Il proposait plus une correction qu'une alternative.

« Il s'agit de corriger les effets néfastes d'un système économique défaillant, incapable de répondre à ses promesses de satisfaction des besoins pour tous » (Poncelet, Defourny, De Pelsmaker, 2005 : 8). Il ne s'agit pas alors de stigmatiser le système émergent et déjà dominant, mais d'en critiquer les déviances. Le rôle des ONG qui s'engageaient dans ces combats solidaristes et humanitaires était le plus essentiel. Il englobait celui des consommateurs qui avaient un rôle de simple soutien par des achats animés par des sentiments humanistes et compatissants envers le Sud.

Une innovation majeure du commerce équitable résidant dans sa logique solidaire entre le Nord et le Sud est alors apparue à cette période-là, à savoir un commerce le plus direct possible, reliant les producteurs du Sud et les consommateurs du Nord avec comme intermédiaires des ONG du Nord, dans le but de soutenir économiquement ces populations du Sud par la génération d'emploi et de revenus. Le « commerce solidaire » est ici moins une nouvelle voie pour commercer qu'une « idée révolutionnaire, à cette époque, de marier la solidarité et le commerce, le monde de la coopération internationale et de l'entreprise lucrative » (Diaz Pedregal, 2007 : 105). Bien que l'idée soit innovante, la logique reste pourtant celle du court-terme : les actions des organisations étaient menées « afin d'apporter de l'aide d'urgence aux réfugiés et aux communautés marginalisées » (Low, Davenport, 2005 : 144). En ce sens, sans projet précis à long-terme et avec des approches déjà innovantes mais temporaires, le commerce équitable n'avait pas encore de propriétés spécifiques qui le différencieraient vraiment d'une autre forme d'échanges.

Cette base de relation directe et solidaire Nord-Sud sera par la suite le fer de lance du commerce équitable, avec d'abord l'avènement d'une substance politique et idéologique dans les années soixante.

1.1.2. Courant politique tiers-mondiste, principe de militantisme et de contestation du commerce conventionnel international

Ce premier fondement basé sur l'établissement de liens commerciaux directs et solidaires s'est renforcé toujours avec OXFAM qui a créé la première organisation de commerce alternatif (ATO) dès 1964 en Angleterre, puis avec Fair Trade Organisatie (anciennement S.O.S. Werledhandel) qui s'est établie officiellement en 1967 au Pays-Bas. Nous pouvons ainsi dire que le commerce équitable trouve le germe de véritable mouvement social dans ces créations de structure ayant des projets précis définissant et légitimant leur existence. Pour la première fois, de ces ATO vont naître en 1969 le type de distribution appelé « Magasins du Monde » qui constituent non seulement des points de ventes mais aussi des lieux de campagne de sensibilisation et la conscientisation des citoyens (Kocken, 2003).

La formalisation de ce système en France, avec en toile de fond ces mouvements parallèles au niveau international, a été le fait d'Artisans du Monde dès le début des années soixante-dix. Elle coïncide plus précisément avec l'appel lancé par l'Abbé Pierre en 1971 et « ses actions menées pour venir en aide au Bangladesh, à travers la création de comités de jumelages (U.CO.JU.CO) » et de « boutiques Tiers-Monde⁷ », dont la première s'est installée à Paris IX^e. Les pratiques étaient toujours balbutiantes et ces boutiques ressemblaient plus à des « « cavernes d'Ali Baba », (...) « bazars poussiéreux » dont l'ouverture était tant bien que mal assurée par une petite poignée de bénévoles et/ou un objecteur de conscience pas toujours ponctuel » (Le Velly, 2006b : 3).

La logique militante du commerce équitable trouve donc sa source durant cette étape, mais elle était plutôt du seul fait de la société civile. Toutes les ATO étaient en effet des organisations non gouvernementales ou des associations. Elles avaient recours à des bénévoles engagés et des militants convaincus qui assuraient la vente dans des lieux pouvant être qualifiés aussi de « « militants » : sortie des églises, manifestations tiers-mondistes, locaux associatifs, petites boutiques mal situées... » (Le Velly, 2006b : 3).

Le rôle des ATO était toujours ressenti comme le plus essentiel car elles étaient les seules en lien direct avec le Sud. Cependant, « la clientèle était alors elle aussi militante et pleinement convaincue des projets soutenus par les ventes » (Le Velly, 2006b : 3). Ces projets ont été énoncés de façon de plus en plus précise par les ATO que pendant la période précédente.

⁷ Vu en avril 2007 sur www.artisansdumonde.org, rubrique « Qui sommes-nous ? / Notre Histoire ».

Les producteurs du Sud sont toujours le centre des projets des ATO. Les relations entre ces partenaires étaient toujours les plus directes possibles selon une filière d'importation directe. Peu à peu les communautés aidées deviennent des coopératives organisées comme celles du Guatemala qui ont fourni le premier café équitablement échangé en 1973 à Fair Trade Organisation (Kocken, 2003).

L'émergence de ces nouvelles structures de distribution, le renforcement du rôle des ATO et le développement des bénévoles tendent à formaliser le commerce équitable comme un mouvement engagé et militant, non pas seulement au niveau social mais investissant aussi la sphère de l'économie (Gendron, 2004). Durant ces mêmes années soixante, le commerce équitable va alors trouver un écho favorable, amplificateur mais aussi structurant dans le mouvement tiers-mondiste apparu dans les années cinquante.

Au niveau économique, ce mouvement « remet fondamentalement en cause le système libéral et le libre-échange, qui conduirait à l'exploitation du prolétariat et la « prolétarianisation » des pays du Sud » (Diaz Pedregal 2007 : 107). Les ATO prennent à leur compte cette thèse et s'engouffrent dans ces critiques du système d'échanges Nord-Sud « qui est à la fois inégal et inéquitable : inégal, car il associe des acteurs dont la puissance économique et les pouvoirs de négociation sont fortement disproportionnés ; inéquitable, car il opère un transfert des bénéfices du commerce des pauvres vers les riches. » (Abdelgawad, 2006 : 156).

Assurément militantes à côté d'autres ONG, syndicats et autres partis politiques de tendance à gauche, voire d'extrême gauche, les ONG qui s'investissent dans le commerce alternatif s'interrogent alors sur leurs pratiques certes solidaires, mais restées essentiellement humanitaires et caritatives. Le basculement de la politisation du commerce équitable se fera alors en 1968 lors de la conférence de la CNUCED (Conférence des Nations Unies pour le Commerce Et le Développement) à Dehli. Cette conférence a adopté comme slogan : « Trade, not Aid » (« Le Commerce, pas la Charité »). Selon cette approche, il est préférable de recourir toujours à des échanges commerciaux mais en plus équitables (Kocken, 2003), au lieu de voir le Nord s'approprié tous les bénéfices du commerce international et de ne retourner au Sud qu'une infime partie de ces profits sous forme d'aide au développement.

Ce message est alors le principe reconnu qui devait régir des rapports Nord-Sud par la suite et qui consacre le discours politique des organisations du commerce équitable actuelles, celui de la contestation du commerce international.

« D'une certaine manière avant la CNUCED 68, on achetait des produits du « Tiers-Monde » par compassion ; après la CNUCED 68, on achète par volonté de dénoncer le caractère fondamentalement inéquitable du commerce international vis-à-vis des populations du Sud » (Habbard et al. 2002). Durant ce deuxième moment historique, le commerce équitable trouva alors une de ses sources dans la constatation et la contestation des inégalités flagrantes entre le Nord et le Sud. Les organisations qui se revendiquent du « commerce alternatif » sont alors parties du « commerce conventionnel, un commerce dont les dysfonctionnements justifient à leurs yeux qu'une alternative soit construite » (Le Velly, 2006a : 3).

Pour revenir aux premières ATO, cette base idéologique a permis d'affermir leurs projets et donc pour la première fois leurs stratégies (Habbard et al. 2002) :

- OXFAM a articulé commerce et développement autour des produits artisanaux avec un discours de relation d'égalité et de respect envers les producteurs du Sud ;
- et Fair Trade Organisation a alors allié la démarche caritative à la dénonciation des mesures protectionnistes européennes néfastes aux producteurs du Sud autour d'un produit alimentaire : le sucre.

A partir de ces pionniers, le développement du commerce équitable s'est fait de manière désordonnée selon les initiatives et actions propres de chaque structure militante, et s'est relativement atomisé plus particulièrement en Europe. Pourtant, « le commerce équitable reste confiné dans une « niche » de marché très réduite et son action auprès des communautés de producteurs du Sud demeure réduite, les volumes de vente étant peu importantes » (Diaz Pedregal, 2007 : 111).

1.1.3. Vague de l'éthique, principe du rétablissement de la justice sociale dans les échanges commerciaux internationaux

Le troisième moment critique du commerce équitable débute avec la création au Pays-Bas en 1988 de Max Havelaar, d'après les expériences du prêtre ouvrier, le Père Frans Van der Hoff, aidé par Nico Roozen, collaborateur d'une association chrétienne hollandaise dans une coopérative de café au Chiapas – Mexique (Rozen, Van der Hoff, 2002). Leur action découle de leur conscience des difficultés économiques des petits producteurs qui se retrouvent notamment sous l'emprise de nombreux intermédiaires véreux et profiteurs, et qui sont malmenés par les fluctuations incontrôlables et dévastatrices des cours mondiaux de café.

Leur logique première est donc de garantir à ces petits producteurs, défavorisés et fragilisés, une rémunération digne du travail fourni et une amélioration durable de leurs conditions de vie par des échanges commerciaux Nord-Sud croissants en volume. Le principe premier du commerce équitable qui veut que le producteur soit au centre des préoccupations et des activités des organisations du commerce équitable est donc respecté par cette nouvelle vague, mais la priorité est sur le « comment », les moyens pour y arriver.

« D'« alternatif », le commerce devient « équitable » : il ne constitue plus un système parallèle à la sphère conventionnelle, mais revendique un caractère « plus éthique » que le commerce traditionnel » (Diaz Pedregal, 2007 : 112). Dans cette logique, le commerce équitable aurait son éthique propre, issue de l'économie solidaire (Abdelgawad, 2006). Cette éthique peut être une éthique « conventionnelle » des affaires car le commerce équitable est investi durant cette période par des entreprises conventionnelles et des structures classiques du marché, devenant des partenaires privilégiés de certains acteurs, voulant changer l'échelle économique du mouvement en passant d'une niche à un secteur en tant que tel. Cette acceptation des acteurs classique entraîne alors à questionner l'ambiguïté d'un mouvement se retrouvant dans le marché tout en étant contre le marché (Le Velly, 2006a).

Se sentant forts de la labellisation des produits issus du commerce équitable, ces acteurs ont alors fait le choix des lieux d'achats habituels tels que la grande distribution pour en augmenter les débouchés, en démocratiser les principes et aussi essayer de changer les comportements classiques d'échanges. En effet, « le commerce équitable ne s'attaque plus de front au système libéral, comme il le faisait à l'époque où il s'appelait « commerce alternatif ». Les partisans de la labellisation pensent que le système est perfectible de l'intérieur » (Diaz Pedregal, 2007 : 114). L'approche de Max Havelaar essaie donc de formaliser une « alliance » entre le consommateur de Nord en leur demandant de réfléchir au sens de leurs achats et les petits producteurs du Sud en leur assurant un prix de production juste socialement et économiquement (Van der Hoff, 2005). Un autre principe constitutif du commerce équitable contemporain est donc à jour : le rôle actif et politique des acheteurs de produits équitables. « Les consommateurs que le mouvement du commerce équitable courtise dans le Nord sont une partie d'une niche qui se développe, « les consommateurs éthiques » (Low, Davenport, 2005 : 147) ». Cette catégorie de clients de produits équitables sont généralement appelés « consomm'acteurs » de par leur acte volontaire à choisir ces produits à la place des produits conventionnels afin de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des producteurs.

Autour du produit issu de la filière équitable, plusieurs mécanismes ont été mis en place pour garantir leur caractère équitable surtout auprès de ces consommateurs censés concrétiser le lien avec le Sud. « L'adjectif « équitable » a trait directement à la justice, sociale et politique » (Diaz Pedregal, 2007 : 112) :

- *justice sociale*, par la rémunération plus élevée conformément à l'article 23 de la Déclaration universelle des droits de l'Homme « [...] quiconque travaille a droit à une rémunération équitable et satisfaisante lui assurant ainsi qu'à sa famille une existence conforme à la dignité humaine [...] ». Des mécanismes, tels que le prix minimum standard censé être un prix juste, « décrit comme un prix qui permet aux producteurs de vivre dignement et de mener des projets de développement » (Le Velly, 2006b : 9), sont alors introduits ;
- *justice politique*, car « les travailleurs doivent aussi être organisés en groupements avec une base participative dont l'objectif est de favoriser l'organisation politique et économique de ces producteurs » (Charlier et al. 2006 : 22).

Dans ce même cadre, il est question de leur autonomie à dépendre d'eux-mêmes ou *empowerment* (Moore, 2004), et donc ne plus avoir besoin des capacités venant de l'hémisphère du Nord pour décider et bâtir leur avenir. Le rétablissement de cette justice dans les échanges commerciaux internationaux devient alors un des principes constitutifs du commerce équitable. « Parler du commerce équitable, c'est se poser la question de la justice internationale » (Diaz Pedregal, 2007 : 16).

Dans les années quatre-vingt-dix, l'initiative de labellisation de Max Havelaar a été suivie entre autres par Fairtrade Mark au Royaume-Uni et Transfair aux Etats-Unis avant que Fairtrade Labelling Organization (FLO) ne voit le jour en 1997 pour tenter de les harmoniser. La filière labellisée a sans conteste démocratisé le commerce équitable. Avec quelques 43 000 supermarchés en Europe et 7 000 en Amérique du Nord (Moore, 2004), la distribution habituelle a ainsi permis aux produits issus de la filière labellisée de se trouver en concurrence directe avec les produits conventionnels dans des lieux qui concentrent la consommation des ménages occidentaux. Cette distribution conventionnelle a permis de développer les ventes et donc d'augmenter le nombre de producteurs bénéficiaires, d'élargir les gammes de produits équitables, donc d'augmenter l'audience des clients potentiellement acheteurs et ainsi d'essayer d'influencer les politiques d'approvisionnement des grands distributeurs (Low, Davenport, 2005).

En France par exemple, le taux de notoriété du commerce équitable est passé de 10 % à 74 % en six ans, de 2000 à 2006. Malgré le plafonnement de ce taux au dernier baromètre Ipsos-Max Havelaar⁸, cette forme d'échange affiche une croissance à trois chiffres, 103 % de 2003 à 2004, et représente en ventes de produits équitables 370 millions d'euros en 2005⁹.

Le tableau suivant (cf tableau 1) résume ces trois étapes historiques du commerce équitable, les principes qui les fondent et les pratiques qui les caractérisent. Nous pouvons donc voir que trois grands principes forment le socle commun et le référentiel historique du commerce équitable. « La mouvance du commerce équitable se construit par sédimentation des couches successives de solidarité, d'alternative et de justice : chacune des strates est perceptible dans la démarche actuelle des acteurs. » (Diaz Pedregal, 2007 : 112). Pour faire autrement, le commerce équitable va ainsi revendiquer la primauté de la dimension sociale de l'échange commercial (la solidarité Nord-Sud, le combat militant international, la justice sociale et politique) sur la dimension purement économique de la recherche de profit.

Sans renier la nécessité de gagner de l'argent afin de concrétiser les principes du mouvement, leur logique est « de mettre l'échange commercial au service des individus qui le réalisent, c'est-à-dire de soumettre le commerce aux nécessités sociales des populations humaines » (Diaz Pedregal, 2007 : 192). Le commerce équitable devient alors un « de ces nouveaux mouvements sociaux économiques qui instrumentalisent l'économie à des fins politiques ou sociales » (Gendron et al. 2006 : 5). Si ce désir de justice sociale est commun aux organisations du commerce équitable, leurs modèles qui traduisent cette aspiration sont cependant diverses et sources de tensions entre elles, comme nous allons le voir maintenant.

⁸ Baromètre Ipsos – Max Havelaar sur la notoriété du commerce équitable en France, 8 août 2006, <http://www.ipsos.fr/CanalIpsos/articles/1931.asp>

⁹ Altervia Consulting, MAE , DGCID, 2006, Rapport de Synthèse sur la mise en place d'un état des lieux économique sur le commerce équitable en France en 2004, Avril

<i>Dénomination et période de l'étape</i>	<i>Paradigme et principes de l'étape</i>	<i>Pratiques et caractéristiques de l'étape</i>
<p>Commerce solidaire Des années d'après-guerre au milieu des années soixante</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mouvement d'inspiration humaniste, caritative et religieuse ; - Prémices d'organisations non gouvernementales ; - Echanges directs et solidaires Nord-Sud. 	<p>Prémices de filière d'importation directe :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de produits essentiellement artisanaux ; - venant de populations de pays du Sud en proie à des guerres, en crise, en urgence humanitaire ; - à un cercle restreint de citoyens du Nord.
<p>Commerce alternatif Du milieu des années soixante à la fin des années quatre-vingt</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mouvement d'origine tiers-mondiste, comme contestation et alternative au commerce international ; - Organisations de commerce alternatif (ATO) ; - Echanges solidaires et militants Nord-Sud. 	<p>Filière d'importation directe et intégrée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de produits majoritairement artisanaux et de plus en plus alimentaires ; - à un noyau de consommateurs militants du Nord.
<p>Commerce équitable De la fin des années quatre-vingt à la fin des années deux milles</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ethique des échanges issue de l'économie solidaire, Vs des affaires ; - Diversité des organisations selon deux visions « révolutionnaire », alternative au commerce international portée exclusivement par OCE, Vs « réformiste », évolution interne du commerce international portée par une alliance OCE-entreprises conventionnelles ; - Echanges « solidaires et militants », Vs « commerciaux éthiques » Nord-Sud. 	<p>Deux filières de moins en moins directes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ intégrées, focalisées sur la nature exclusive des organisations participantes ; ✓ labellisées, centrées sur la différenciation équitable des produits échangés ; - pour vendre des produits artisanaux et majoritairement alimentaires issus des producteurs défavorisés du Sud ; - à des consom'acteurs du Nord plus sensibles et sensibilisés.

Tableau 1 - Les trois étapes historiques du mouvement du commerce équitable

1.2. Diversité des acteurs et des approches de commerce équitable

Les organisations qui se revendiquent du commerce équitable sont diverses, pour trois raisons :

- *la nature même des organisations* quant à leur activité et leur place dans la filière globale du mouvement ; nous utilisons cette typologie pour bien comprendre la chaîne d'acteurs et leurs caractéristiques générales intervenant dans le commerce équitable ;
- *les rôles* que ces organisations assument dans le développement du système ;
- enfin, *les modèles radicaux* du commerce équitable qui fournissent un cadre d'analyse historique et idéologique des organisations.

Dans les deux dernières catégorisations, il s'agit plutôt de saisir les fondements de leur approche, de leur projet et donc de leur management plutôt que de décrire simplement la place de l'acteur dans le mouvement, ce que fait la première typologie.

1.2.1. Des différents types d'organisations du commerce équitable

Dans cette première catégorisation des organisations du commerce équitable, nous tentons de synthétiser la typologie classique de Krier (2001), se concentrant sur le niveau organisationnel, avec celle plus sectorielle de Moore (2004) pour étudier cinq types d'organisations du commerce équitable.

1.2.1.1. Les cinq types d'organisations du commerce équitable

Ces cinq groupes d'organisations du commerce équitable (cf. tableau 2) sont :

- les organisations de producteurs du Sud,
- les organisations d'importation,
- les magasins du Monde,
- les initiatives de labellisation,
- et les organisations de représentation.

<i>Nom du type d'organisation</i>	<i>Organisations de producteurs du Sud</i>	<i>Organisations d'importation</i>	<i>Magasins du Monde</i>	<i>Initiatives de labellisation</i>	<i>Organisations de représentation</i>
Définition du type d'organisation	Cultivent, produisent et exportent vers les organisations du Nord	Achètent les produits auprès des organisations du Sud et leur payent un prix équitable	Sont des boutiques spécialisées dans la vente des produits équitables	Dont l'objectif est de développer le marché des produits échangés équitablement et leur promotion	Qui tentent de regrouper et de représenter les OCE au niveau national ou international

Tableau 2 - Les cinq types d'organisation du commerce équitable, d'après Krier (2001), Moore (2004)

De façon plus stricte, Krier (2001) définit quatre premiers types d'organisations du commerce équitable qui « assument différents rôles tout au long de la chaîne commerciale allant des producteurs aux consommateurs dans le Nord » (Krier, 2001 : 6).

Le premier type est constitué par les « organisations de producteurs du Sud » qui cultivent ou produisent et exportent vers les organisations du Nord. Le génitif « du Sud » désigne ici principalement trois régions-continentes : l'Afrique, l'Asie du Sud et l'Amérique Latine. Elles fournissent alors des produits en matières brutes pouvant être alimentaires (cacao, café, thé, banane, etc.) ou non, comme le coton et de plus en des produits semi-transformés sur place avec par exemple le conditionnement des produits finis. D'autres organisations de travailleurs fournissent aussi des articles d'artisanat issus de leurs cultures locales ou suivant des créations généralement développées communément avec les partenaires du Nord. Elles sont au tout début dans la chaîne, mais comme nous l'avons vu précédemment, étant les plus faibles au niveau économique et politique, elles constituent le cœur du commerce équitable.

Ces organisations ont pour trait commun « de concerner des groupes de populations défavorisées, en marge de la croissance et/ou exposées à la pauvreté : petite paysannerie, populations urbaines dans des zones insalubres, communautés et minorités ethniques, femmes démunies, familles monoparentales, etc. » (Habbard et al. 2002 : 8). Ces organisations de producteurs peuvent, par leur statut, être dissociées en deux groupes. La taille des structures peut aussi être très variable dans chaque groupe. Elles peuvent donc être : des coopératives et associations de producteurs agricoles ou d'artisanat ; des entreprises comme les plantations de grandes structures employant plusieurs milliers de producteurs, ou de petites et micro-entreprises d'artisanat.

Le deuxième type d'organisations est constitué par les « organisations d'importation du commerce équitable » qui achètent les produits auprès des organisations du Sud et les payent un prix « équitable », c'est-à-dire qui leur permet de vivre dignement » (Krier, 2001 : 6). Situées dans les pays développés du Nord, elles peuvent être respectivement ou en même temps des importateurs, des centrales d'achat ou des détaillants qui sont spécialisés dans le commerce équitable. Au-delà des actes d'achat et selon leur approche, ces organisations du Nord assistent leurs partenaires du Sud, par exemple dans le développement et l'amélioration de la qualité des produits, dans l'enrichissement des compétences managériales et commerciales ou dans le financement et la mise en place de projets sociaux.

Le troisième type d'organisations toujours selon Krier (2001) est celui des « magasins du monde » qui sont des boutiques spécialisées dans la vente des produits équitables. Nous avons déjà évoqué ce type de magasins : ils sont plutôt liés au commerce alternatif, mais ne sont pas seulement des lieux de ventes, mais aussi des lieux de sensibilisation, de rencontre, de débat et de ressources pour les clients qui les fréquentent et même pour les militants ou les bénévoles des associations locales qui les gèrent. Ces magasins sont habituellement gérés par des associations locales qui elles-mêmes se regroupent en une fédération nationale qui assurent les fonctions de campagne de sensibilisation au commerce équitable et de représentation.

Le quatrième type proposé par Krier est composé des « initiatives de labellisation de commerce équitable » [ndlr : dont l'] objectif est de développer le marché des produits échangés équitablement en les amenant dans des circuits de distribution habituels comme les supermarchés » (Krier, 2001 : 7). Dans cette logique, elles fournissent aux revendeurs et importateurs un registre d'organisations du Sud qui peuvent leur fournir des produits répondant à certains standards et un label qui garantirait le respect de ces critères permettant de distinguer les produits équitables des autres.

Si Moore (2004) est d'accord avec ces quatre types d'organisations du commerce équitable proposés par Krier (2001), il ajoute toutefois deux autres types qui nous semblent importants dans le contexte actuel du commerce équitable : le premier s'impose bien sûr comme exclusivement relatif au mouvement, alors que le deuxième est fortement sujet à discussion, et devrait à notre avis être intégré dans les « organisations reliées au commerce équitable » selon l'appellation de Krier (2001) que nous présenterons plus tard.

Le premier groupe est donc les organisations qui tentent de regrouper et de représenter les organisations du commerce équitable. De ce fait, elles sont en première ligne dans la défense, la revendication et l'évolution de l'alternative proposée par le mouvement du commerce équitable. Au niveau international, le mouvement s'est structuré autour de quatre grandes organisations. Il s'agit de :

- FLO (Fairtrade Labelling Organizations) qui regroupe les 21 initiatives nationales de labellisation, et depuis mai 2007, trois réseaux de producteurs labellisés du Sud ;
- IFAT (International Federation for Alternative Trade), devenue depuis WFTO (World Fair Trade Organization), constituée de 270 organisations de natures diverses et dont deux-tiers proviennent du Sud ;
- News ! (Network of European World Shops), le réseau en Europe des « Magasins du monde » qui compte 15 organisations travaillant dans 13 pays ;
- et enfin EFTA (European Fair Trade Association), l'association européenne du commerce équitable qui regroupe 12 centrales d'achat issues de neuf pays européens.

Pour chaque pays, il faut ajouter à ces regroupements internationaux, des réseaux nationaux comme la PFCE, Minga ou Breizh Ha Reizh qui sont les plus importants en France, par exemple. Au Sud, ces regroupements se développent aussi, et tentent d'unifier les organisations de producteurs d'une même région : asiatique, africaine ou latino-américaine (Wilkinson, 2007). La plupart du temps, ils existent en étant liés aux quatre principaux cités ci-dessus, comme nous le voyons pour FLO (avec CLAC, Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Comercio Justo, AFN, African Fairtrade Network, et NAP, Network of Asian Producers) ou pour l'IFAT (avec COFTA, Cooperation for Fair Trade in Africa, AFTF, Asia Fair Trade Forum et IFAT Latino America).

1.2.1.2. Les organisations reliées au commerce équitable

Moore (2004) ajoute aussi aux organisations qui s'investissent dans le commerce équitable, les organisations plus conventionnelles comme typiquement les grands distributeurs. Nous l'avons dit, faire entrer ce type d'organisations comme étant des « organisations du commerce équitable » porte à discussion. En effet, elles n'ont pas pour objet premier le commerce équitable, mais le commerce en général. Le commerce conventionnel serait de plus dicté plutôt par les attentes des consommateurs (prix bas, nouveaux produits, etc.) et la quête de profits pour eux-mêmes, les multinationales productrices et leurs actionnaires respectifs.

Leurs parties prenantes prioritaires ne sont pas les producteurs du Sud, même si ces entreprises contribuent sans conteste à leur développement en référencant les produits équitables. Ce sont plutôt les organisations importatrices (Alter Eco, Ethiquable, etc.) et de représentation (Max Havelaar, FLO, etc.) qui sont leurs premiers interlocuteurs par rapport au commerce équitable. Nous allons voir plus loin que la présence de ces acteurs dans la filière labellisée cristallise la défiance envers ce modèle, et ravive les tensions entre organisations du commerce équitable. Les tenants du commerce alternatif craignent par exemple la dilution du commerce équitable dans et par le marché, et la perte des tendances les plus radicales du mouvement (Low, Davenport, 2005).

Nous ne pouvons toutefois, en dépassionnant le débat, que nous rendre à l'évidence : ces acteurs comptent et compteront de plus en plus dans l'avenir du commerce équitable (Smith, 2008), qu'ils soient réellement engagés ou non dans les objectifs politiques de réforme ou de révolution du commerce international classique. En raison de leur poids économique, ils constituent le principal moteur de développement économique du système depuis l'avènement de la filière labellisée. Ils se sont de fait imposés dans le débat et dans la constitution future de cette filière. Il serait par exemple impossible pour cette dernière de revenir en arrière et de ne plus distribuer les produits équitables dans ces circuits conventionnels.

Certains distributeurs, surtout au Royaume-Uni (Marks & Spencer, Sainsbury's, etc.) mais aussi en France (Monoprix, Carrefour, etc.) développent ainsi des produits équitables labellisés et sous leur marque distributeur. De plus, des exemples montrent que les grands distributeurs ont des relations directes avec les organisations de producteur qui les fournissent directement sans passer par la filière de labellisation (Moore, 2004 ; Renard, 2003). Grâce à leurs moyens financiers considérables et leur connaissance des sources d'approvisionnement dans le Sud, il serait aussi facile pour ces multinationales, distributeurs ou producteurs, de construire leur propre filière, voire d'apposer leur propre garantie (Carrefour a lancé en 2007 la gamme « Carrefour Agir Solidaire »¹⁰). Sans pour autant les inclure dans les catégories des « organisations du commerce équitable », nous pouvons donc conclure clairement qu'elles font partie des « organisations reliées au commerce équitable » selon Krier (2001) par leur influence et leur action présente et future.

¹⁰ La Commission Nationale du Commerce Equitable, nouvellement créé en France devrait y veiller afin de ne pas diluer les objectifs du mouvement. Nous allons voir cependant que ce n'est pas si facile quand les modèles de commerce équitable sont radicaux et incompatibles et que dans l'intérieur même du mouvement, cette commission et la loi qui la porte ne font pas l'unanimité.

Parmi ces organisations liées au commerce équitable, Krier (2001) ajoute celles qui ont pour but d'aider et d'assister les organisations du Sud à les accompagner en termes de d'agriculture, de développement de produits ou de formation comme AVSF¹¹ (Agronomes et Vétérinaires sans frontières) par exemple. Des organisations sont également spécialisées dans le financement des projets du mouvement comme le Crédit coopératif, ou apportent un soutien institutionnel, comme la Fondation Solidarité SNCF en faveur de la Plate-Forme pour le Commerce Equitable.

Un large éventail d'organisations non gouvernementales consacre une partie de leur campagne de sensibilisation spécialisée sur le commerce équitable, à des luttes pour des échanges plus responsables (comme le Collectif de l'éthique sur l'étiquette), à des campagnes sur la solidarité humaine (comme le Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement) ou à l'altermondialisme (ATTAC).

Nous pouvons enfin ajouter tous les autres partenaires qui aident aux échanges, à la production et à la commercialisation des produits du commerce équitable, qui ont spécialisé une partie de leurs activités (comme pour la vente avec Biocoop, les ONG chrétiennes, etc.) ou pas (comme les partenaires transformateurs, torréfacteurs, brasseurs, etc.), et autres intermédiaires travaillant régulièrement avec les organisations du commerce équitable¹².

Selon leur engagement dans le mouvement, toutes ces organisations diverses contribuent, de près ou de loin, à formaliser et à influencer le développement du commerce équitable. Notre étude de terrain doit donc tenir compte de l'ensemble de ces catégories d'acteurs, investies intégralement dans le mouvement ou étant des parties prenantes reliées au commerce équitable pour prétendre comprendre les stratégies des organisations du commerce équitable.

1.2.2. De la complémentarité des rôles des organisations du commerce équitable

Une manière de conceptualiser ces acteurs est de les placer dans les filières du commerce équitable et d'en déduire les grands pôles de regroupement en termes d'activités.

¹¹ Pour plus de détails sur AVSF, nous invitons le lecteur à visiter le site Internet suivant : www.avsf.org.

¹² Nous pouvons citer en exemple la coopérative Ethiquable qui est entrée dans le capital de son partenaire chocolatier Klaus en 2006 afin d'améliorer l'offre de sa filière cacao.

1.2.2.1. Les filières du commerce équitable

Nous pouvons visualiser ces différents groupes d'organisations du ou reliées au commerce équitable à travers le schéma suivant (cf. figure 2) reprenant les acteurs et leurs relations.

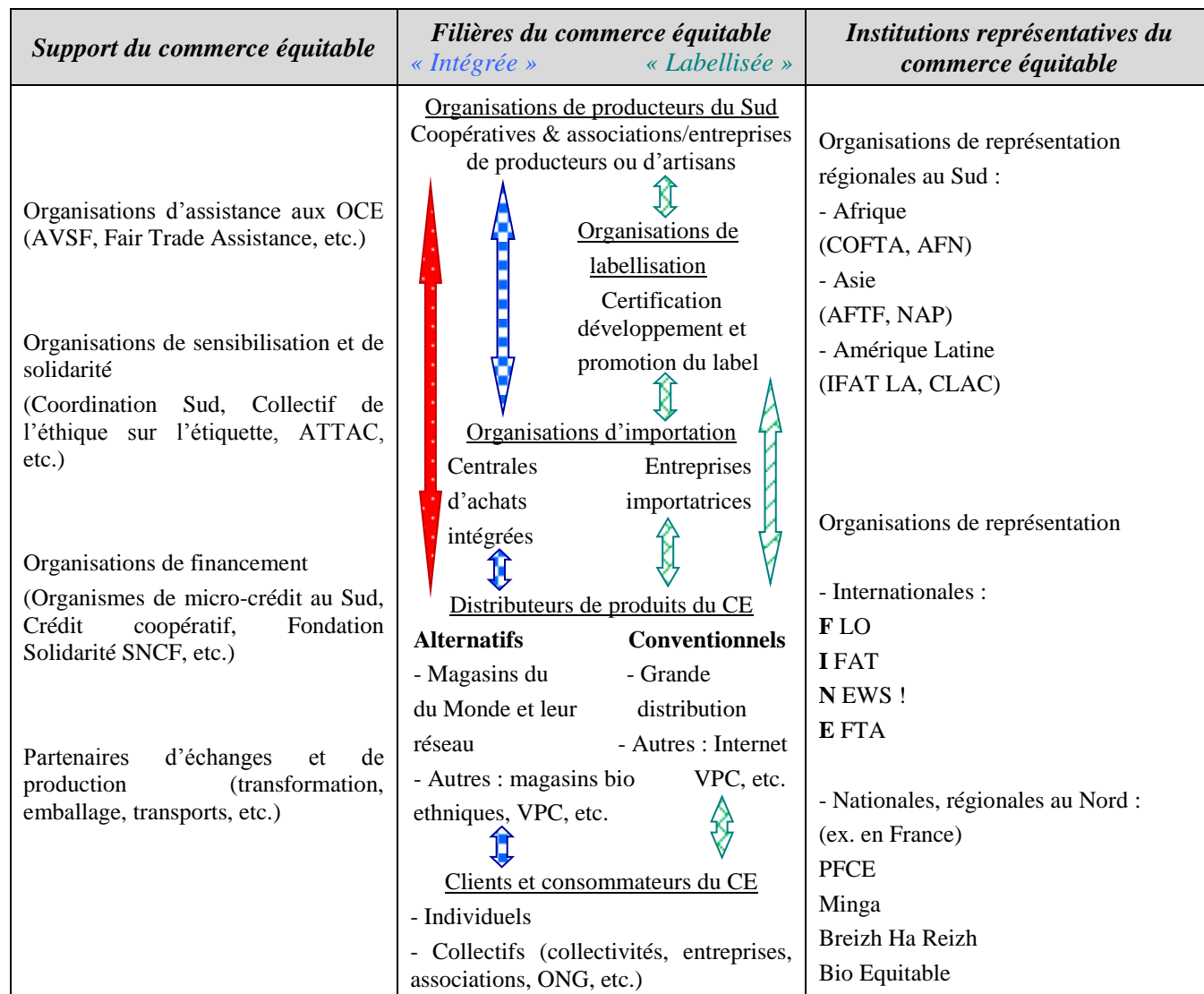



Figure 2 - Panorama des organisations impliquées dans le commerce équitable

Dans cette figure, nous ne tentons pas de dissocier les types, mais nous montrons plutôt comment chacun des groupes influence et participe par leur place à la bonne marche du système d'échanges du commerce équitable. Bien entendu, cette constellation manque et manquera toujours en termes d'exhaustivité des acteurs qui influencent ou travaillent dans ou en liaison avec le commerce équitable.


Nous avons omis par exemples les collectivités et autorités territoriales ainsi que toutes autres institutions politiques intervenant au niveau national ou international, à cause de la difficulté pour nous d'appréhender leur implication et d'intégrer les contextes socio-culturels très différents d'un pays à l'autre. Elles peuvent être déterminantes, mais ne sont pas pour autant à négliger, comme nous le verrons dans la discussion sur l'encadrement normatif et institutionnel du commerce équitable ou dans notre étude empirique qui fait appel à leur éclairage. Il sera plus particulièrement important d'intégrer dans ce schéma la place de la future Commission Nationale du Commerce Equitable, instituée par l'article 60 de la loi en faveur des PME de 2005 et qui sera chargée de reconnaître les personnes physiques ou morales qui veillent au respect des conditions du commerce équitable définies dans ce même article, et de toute autre future instance de régulation nationale ou légale du mouvement.

Pour autant, ce cadre présenté dans ce tableau a le mérite de visualiser un certain nombre d'acteurs socio-économiques parmi les plus importants et nous renseignent sur leurs liens avec la vision la plus simplifiée du mouvement, celle des filières. La colonne du milieu montre ainsi l'ossature économique du mouvement avec les deux filières historiques, intégrée et labellisée (Habbard et al. 2002 ; Poncelet et al. 2005) avec la place des organisations du commerce équitable. A sa droite, nous retrouvons les institutions et regroupements dit représentatifs des organisations du commerce équitable, et à sa gauche, les divers acteurs qui soutiennent le mouvement.

La filière intégrée (en bleu et ) est habituellement associée au « commerce alternatif » que nous avons étudié plus haut. Elle fait apparaître trois sortes d'organisations du commerce équitable : les organisations de producteurs du Sud, les magasins du monde et entre les deux, les centrales d'achat intégrées à ces derniers. Ainsi, les organisations de producteurs du Sud travaillent en partenariat direct avec les centrales d'achats. Celles-ci sont spécialisées dans le commerce équitable et ont aussi pour rôle d'aider les organisations du Sud à progresser dans le partenariat. Ces centrales sont intégrées par les fédérations nationales de Magasins du monde qui s'occupent des campagnes de sensibilisation et de représentation. Ce sont ces magasins qui distribuent les produits alimentaires et/ou artisanaux du commerce équitable (Habbard et al. 2002) et relayent la sensibilisation.

Dans cette logique de spécialisation des rôles et du métier de chaque acteur tout au long de la chaîne, cette filière est communément appelée « filière sélective » (Béji-Bécheur et Ozçaglar-Toulouse, 2006).

Une des caractéristiques majeures de ces organisations du commerce équitable impliquées dans la filière intégrée est leur statut qui est *a priori* coopératif ou associatif (Habbard et al. 2002). Comme c'est le cas d'Artisans du Monde en France depuis quelques années, des efforts de professionnalisation sont menés aussi bien en amont avec un appui aux organisations au Sud qu'en aval avec des aides financières et techniques de commercialisation proposées aux boutiques (Le Velly, 2006b). Cette filière possède aussi pour les organisations qui la composent et qui la souhaitent une certification. Cette certification porte cette fois-ci non pas sur les produits vendus mais sur les entités elles-mêmes. C'est l'exemple de celle proposée par le WFTO avec la garantie FairTrade Organization (FTO).

La deuxième filière (en vert et ) est la « filière labellisée » qui fait intervenir aussi trois organisations du commerce équitable. Nous l'avons vu précédemment, elle est apparue avec l'établissement de Max Havelaar en 1988 au Pays-Bas, puis avec des initiatives nationales au Nord sous les dénominations Trans Fair ou Fairtrade Mark, fédérées en 1997 dans FLO. Cette filière est dénommée ainsi du fait de la certification appliquée aux produits qui y sont échangés par un organisme certificateur, FLO-Cert GmbH, devenu une entité indépendante de FLO seulement en 2007. De son côté, FLO International a pour mission de développer les standards utilisés pour la certification, et d'assister les producteurs du Sud¹³.

Max Havelaar France défend les intérêts de FLO en France et constitue le relais de promotion du système. La filière labellisée a toujours comme acteurs de départ, les organisations de producteurs du Sud. Afin de pouvoir participer à la chaîne commerciale, les organisations sont sélectionnées et contrôlées par FLO Cert à partir de standards de FLO International leur permettant d'être présentes dans deux registres : un registre pour les organisations de petits producteurs et un registre pour les organisations dépendant d'une main d'œuvre salariée. Ces registres sont alors mis à la disposition des entreprises importatrices - des organisations du commerce équitable spécialisées (exemples en France : Alter Eco, Ethiquable) ou des entreprises conventionnelles (exemple en France : Malongo) - qui vont développer un ou plusieurs produits de leurs activités avec ces producteurs du Sud. Ces importateurs vont donc avoir la délégation de l'utilisation commerciale du label en contrepartie de redevances payées à FLO, et vont majoritairement vendre leurs produits dans les circuits habituels comme les grandes surfaces commerciales.

¹³ La nouvelle gouvernance votée lors de la dernière assemblée de FLO en mai 2007 confirme la séparation complète de FLO-CERT GmbH (www.flo-cert.net) de FLO et le changement de FLO e.V par FLO International. Cette séparation a été menée suite aux vives critiques essuyées par FLO, taxé d'être en même temps de juge et de partie car auparavant, FLO-CERT était une entreprise appartenant entièrement à FLO e.V.

Cette filière est aussi appelée « intensive » car son objectif « est d'étendre le CE aux consommateurs les moins « militants » et d'augmenter les volumes de vente pour aider les petits producteurs » (Béji-Bécheur et Ozçaglar-Toulouse, 2006 : 6)

Ces deux filières coexistent au sein du mouvement du commerce équitable. En une vingtaine d'années d'existence, la filière labellisée organisée autour de FLO a supplanté en termes de volumes la filière intégrée avec 50 à 60 % de parts de marché (Habbard et al. 2002). Les derniers chiffres de cette filière nous sont donnés dans la figure suivante (cf. figure 3)

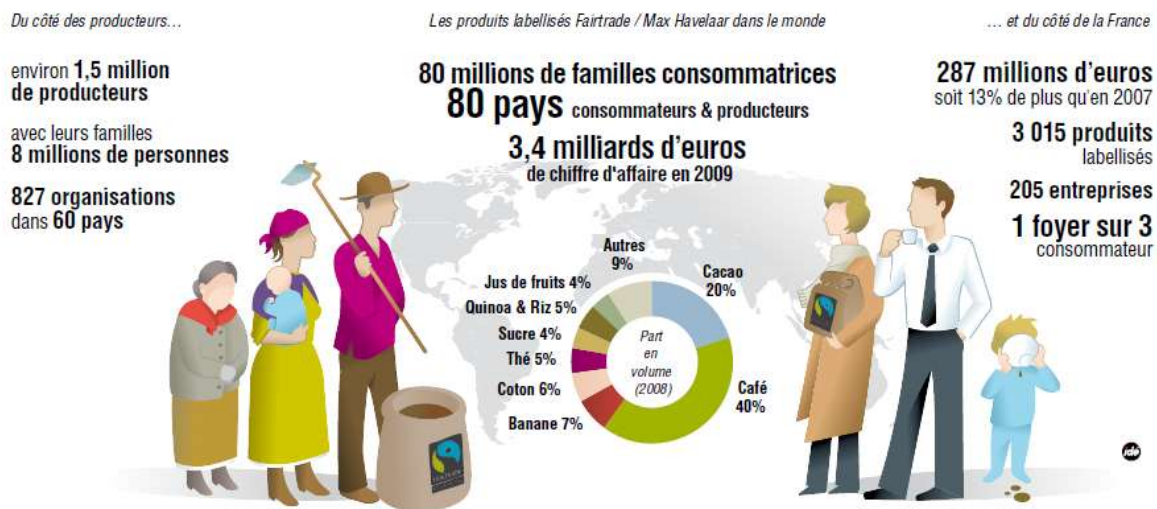



Figure 3 - Les chiffres de la filière labellisée Fairtrade / Max Havelaar d'après, Max Havelaar (2010), p.14

Une troisième filière, la « filière directe » (en rouge et ) correspondant au premier temps du « commerce solidaire » n'existe plus ou peu, et ne sera pas traitée dans notre analyse. Elle consistait par exemple en France pour Artisans du Monde à une importation directe mise en œuvre par les boutiques « qui passaient directement commande à des groupements de producteurs avec qui elles avaient établi des contacts privilégiés » (Le Velly, 2006b : 3). Avec l'apparition des centrales d'achats (l'exemple de Solidar'Monde pour Artisans du Monde) qui ont mutualisé les achats des boutiques, cette relation directe avec les boutiques a disparu ou presque¹⁴.

¹⁴ Nous pouvons nuancer. En effet, les boutiques Artisans du Monde ont une obligation formelle de s'approvisionner à hauteur de 75% auprès de Solidar'Monde. Pour le reste, les groupes locaux ont une latitude d'achats et peuvent de ce fait faire des achats directs auprès des producteurs du Sud qu'ils connaissent bien ou par le biais d'autres intermédiaires hors de la filière intégrée.

1.2.2.2. Deux pôles selon le rôle principal des organisations du commerce équitable

Nous venons de voir la différenciation entre les deux filières du commerce équitable, intégrée et labellisée, par les pratiques qu'elles impliquent. Poncelet et al. (2005) font cependant correspondre à ces deux filières deux pôles d'acteurs : le pôle « militant » et le pôle « marchand ». Ces deux pôles se distinguent selon les auteurs selon le rôle principal des organisations du commerce équitable suivant leur pôle d'appartenance. C'est notre seconde manière de distinguer les organisations du commerce équitable entre elles, après celle de leur place dans le système d'échanges. En se basant sur les études du « Department of International Development »¹⁵, Poncelet et al. (2005) reprenaient la figure suivante (cf. figure 4) pour représenter les organisations du commerce équitable selon leur type d'activités au Nord et au Sud.

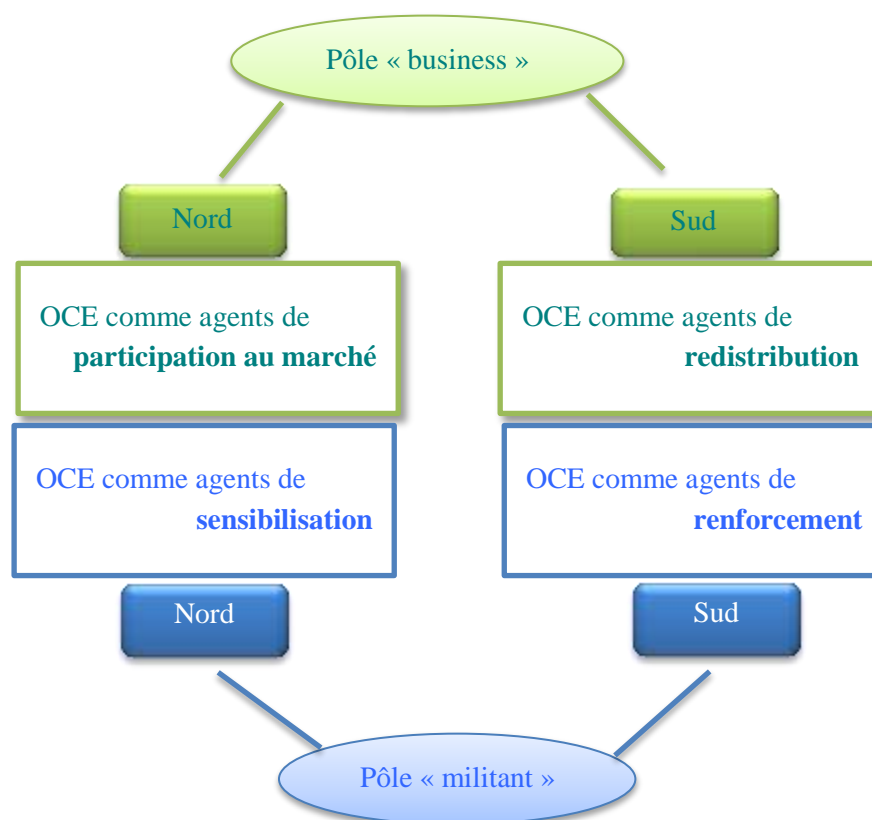


Figure 4 - Les deux pôles du commerce équitable et les rôles des organisations du commerce équitable d'après Poncelet et al. (2005), p.9.

¹⁵ Le résumé des travaux du DFID a été utilisé ici : DFID (2000), *DFID and Fair Trade, draft paper for discussion*. Téléchargeable sur <http://www.dfid.gov.uk/aboutdfid/organisation/dfid-and-fairtrade-draft.pdf>

D'après la figure 4, nous avons d'abord le pôle « militant » formé par tous les acteurs qui ont choisi d'utiliser et de s'investir dans la filière intégrée. Ces organisations du commerce équitable, pour la plupart issues de la société civile et ayant des statuts d'association ou de coopérative, se donnent comme rôle principal celui de sensibilisation [traduction d'« advocacy »] au Nord et de renforcement [traduction d'« empowerment »] au Sud. Leur priorité est d'abord de sensibiliser les différents publics - surtout les consommateurs et les politiques - sur l'état d'inégalité du commerce mondial, et de pousser par l'éducation et par le lobbying au changement radical des comportements envers le Sud.

De même, la logique de ces organisations du commerce équitable, en travaillant avec les producteurs du Sud et en les traitant d'égal à égal, est de leur permettre une autonomie suffisante et un renforcement de leurs capacités sociales, politiques et économiques pour qu'ils soient eux-mêmes acteurs de leur développement. Ce rôle « implique une dimension plus militante, où l'on cherche à créer ou à renforcer des solidarités transnationales » (Poncelet et al. 2005 : 9). Ces acteurs sont donc les héritiers du « commerce alternatif » dont nous avons vu précédemment les principes de solidarité et de militantisme politique issus de l'idéologie tiers-mondiste.

Le pôle « marchand » ou « business » (cf. figure 4) prône quant à lui la participation au marché pour faire développer plutôt la dimension économique du commerce équitable. La plupart ayant des statuts d'entreprise, ces organisations du commerce équitable se donnent comme rôle principal celui de participants au marché [traduction de « market participants »] au Nord et de redistribution [traduction de « redistribution »] au Sud.

Le rôle principal de ces organisations serait ainsi :

- au Nord, de participer au marché par la distribution dans les circuits de ventes habituels afin d'intensifier les transactions marchandes permettant ainsi un poids croissant du commerce équitable et aboutissant au changement de l'intérieur du commerce conventionnel ; la labellisation étant leur rempart pour se différencier de ce secteur marchand ;
- au Sud, de faire revenir, par cette captation de revenus au Nord, le plus de valeur ajoutée pour les producteurs qui voient aussi leur production et leurs rémunérations croître et ainsi améliorer leur niveau de vie et de développement.

Ce rôle « implique des objectifs économiques directement mesurables en parts de marché, par exemple » (Poncelet et al. 2005 : 11). Ces acteurs mettent donc en place la politique de développement du « commerce équitable » au sens des initiatives de labellisation réunies dans FLO.

La logique des rôles des organisations du commerce équitable est intéressante car elle permet de voir leurs tâches premières dans le développement du mouvement au-delà de la place des organisations dans les filières. Cette présentation semble dissocier les deux pôles, mais pour les auteurs, ces rôles sont seulement les principaux, et chaque organisation aurait les autres rôles de façon plus ou moins présents et forts. Ces rôles seraient de plus complémentaires, car « le commerce équitable ne peut fonctionner qu'en réalisant la synthèse de ces deux tendances lui offrant du sens et des objectifs, des intérêts et des valeurs. » (Poncelet et al. 2005 : 9).

Les organisations appartenant à un pôle donné pourraient et devraient donc ainsi avoir dans une autre mesure les rôles assignés aux organisations de l'autre pôle. Dans cette perspective, chaque organisation choisit son positionnement sur un *continuum* entre ces deux extrémités, entre ces deux rôles indissociables, (Habbard et al. 2002) pour être en même temps relativement impliqué dans le marché tout en étant plus ou moins contre le marché (Le Velly, 2006).

1.2.3. De la radicalité des principes de justice sociale des modèles de commerce équitable

Si cette logique de *continuum* de complémentarité des rôles des organisations du commerce équitable est séduisante par la vue consensuelle qu'elle amène, elle n'en est pas moins insuffisante en revenant sur la tendance en termes de radicalisation des acteurs, amenant l'apparition de deux grands modèles de commerce équitable en France (Diaz Pedregal, 2007).

1.2.3.1. Radicalisation des positions et construction sociale du commerce équitable

Cette logique peine à expliquer pleinement les tensions et la radicalisation actuelles dans le mouvement, et à rendre compte la construction sociale en cours du commerce équitable. Même si les auteurs acceptent des tensions fortes entre ces deux pôles à travers la distinction des rôles de participation au marché et de sensibilisation, les pratiques appliquées par chacun dans les filières et leur justification sont pour l'instant radicalement différentes voire incompatibles.

Nous avons vu que la filière labellisée compte sur la certification pour protéger en quelque sorte le caractère différent, responsable et éthique des produits équitablement échangés. FLO International assure le développement des standards, FLO Cert la conformité des engagements des producteurs, et les autres acteurs de la filière n'ont que la délégation commerciale du label. Au-delà de l'intervention des organisations du commerce équitable ou d'autres entreprises conventionnelles de cette filière, l'essence de l'engagement et l'outil du changement sont portés par le produit.

Pour les acteurs de la filière intégrée, la garantie d'un engagement dans le mouvement se situe au contraire au niveau politique, les valeurs militantes et solidaires des organisations, et non des caractéristiques des produits échangés et vendus. « Dans cette perspective, la vente en magasin n'est qu'un prétexte à l'information du public sur les conditions de production, particulièrement dans les pays du Sud. » (Diaz Pedregal, 2007 : 118). Si les pratiques sont incompatibles, ce sont les différences de positionnement et donc d'objectifs souhaités pour le commerce équitable qui expliquent les tensions. Les différents rôles et les tâches prioritaires des organisations du commerce équitable ne sont déjà que des conséquences de ces positionnements de départ. D'ailleurs, Poncelet et al. en conviennent : « la réussite du mouvement ne sera pas mesurée de la même manière selon que l'on envisage sa dimension solidaire (sociale au sens large) ou économique. » (2005 : 9).

Enfin, la seconde discussion sur cette logique des rôles se situe au niveau de la construction sociale du commerce équitable. A partir de cette vision des rôles qui prend comme point de départ les organisations du commerce équitable, nous avons en effet une vision ethnocentrique du mouvement. De nombreux auteurs ont cependant démontré que le commerce équitable en tant que mouvement socialement construit peut être affecté, soit par les facteurs historiques et idéologiques de son temps (Diaz Pedregal, 2007), soit par la dénaturation et la dilution de son projet par le marché (Gendron et al. 2006 ; Low et Davenport, 2005). Le commerce équitable est aussi construit dans son évolution par les achats conscients ou non des produits par les consommateurs, par la décision des distributeurs de référencer les produits, par l'adhésion des politiques à telle filière plutôt qu'à une autre, etc.

Les organisations du commerce équitable, certes choisissent leurs rôles, mais ces postures dans le temps dépendent aussi des réactions et des influences de toutes sortes d'acteurs qui orientent et transforment leur engagement et leurs stratégies dans le commerce équitable.

La différenciation par les rôles tendrait alors à figer les organisations du commerce équitable dans une poursuite de ces rôles dans le temps, sans tenir compte ni des facteurs environnementaux qui pourraient les perturber radicalement ni d'un revirement de stratégie en interne des organisations.

1.2.3.2. Réformer Versus Révolutionner le commerce conventionnel

Diaz Pedregal (2007) renouvelle alors cette approche des rôles en remontant aux sources historiques et idéologiques du commerce équitable. Nous l'avons vu, l'auteur puise dans les trois moments historiques du mouvement pour démontrer trois types de commerce équitable.

Rappelons-les brièvement :

- le « commerce solidaire » puisant ses sources dans les combats solidaristes des mouvements religieux d'après-guerre, et basant la justice sur une dimension humaniste ;
- le « commerce alternatif » à partir des années soixante, une dénomination qui s'est forgée dans la critique et la lutte contre la logique dominante libérale en proposant une autre voie possible pour les échanges Nord - Sud ;
- l'arrivée de Max Havelaar à la fin des années quatre-vingt, consacrant la qualification actuelle de « commerce équitable » contemporain.

Selon ce cadre, le commerce équitable s'est donc construit socialement par des idéologies et des pratiques successives qui, par sédimentation, vont aboutir à deux modèles - mais pas antinomiques - radicaux d'acteurs aux objectifs et principes de justice incompatibles. « Nous voyons donc clairement que deux perspectives s'affrontent : celle du modèle révolutionnaire de la sphère de la spécialisation, et celle du modèle réformiste, représentée par la sphère de la labellisation » (Diaz Pedregal, 2007 : 120).

Si les deux sphères demeurent, c'est parce que les rôles sont non seulement différents entre les acteurs de chaque sphère, mais surtout parce que leur positionnement d'origine dans le mouvement les dissocient radicalement. Ce cadre explique mieux les tensions actuelles du mouvement qui se concentrent aussi bien sur le « comment » que sur le « pourquoi » du commerce équitable.

Au niveau des pratiques, ces points de tension portent essentiellement sur les bénéficiaires du commerce équitable, les modes de production et distribution (Diaz Pedregal, 2007), mais aussi sur les systèmes de certification-garantie, la synergie ou l'insertion du commerce équitable dans d'autres mouvements, la conscientisation des consommateurs (Bisaillon et al. 2006) et les politiques publiques d'incitation (Habbard et al. 2002) ou d'encadrement du commerce équitable au niveau national et international. On constate en conséquence des tensions vives entre les acteurs de chaque modèle, et une défense vigoureuse de part et d'autre pour essayer d'imposer la manière de faire et de réussir le commerce équitable.

Au niveau des objectifs du commerce équitable, les deux modèles formulent des projets présentant des clivages forts sur le devenir et la finalité du mouvement. « Pour les Magasins du Monde, l'objectif est de créer un système alternatif et d'organisations spécifiques pour les citoyens et producteurs du Nord et du Sud. [...] Pour les acteurs de la labellisation, l'enjeu est plutôt de faire pression par l'économique pour changer les règles de l'échange international au niveau politique » (Diaz Pedregal, 2007 : 188). Dans le modèle « révolutionnaire », l'idéal serait de proposer à terme un autre système innovant et évoluant à côté, mais sans l'associer au système capitaliste. Dans le modèle « réformiste », il s'agirait d'un courant éthique pouvant être issu ou utilisant le système capitaliste pour parer à ses déviances et sans avoir l'ambition d'en proposer un tout autre.

Nous venons de voir dans cette section que le commerce équitable est un construit social qui a ses propres principes (échanges solidaires et directs Nord-Sud, contestation du système néolibéral, rétablissement de la justice sociale dans le commerce) donnant un cadre commun et contemporain auquel les organisations font référence dans leur réclamation et leur inscription dans le mouvement.

Cela dit, nous avons aussi discuté de la diversité des acteurs et des approches de commerce équitable. Cette différenciation peut certes s'expliquer par leur place dans le mouvement ou par leur rôle premier dans son développement, mais elle se présente surtout par la radicalité de deux modèles incompatibles issus du « commerce alternatif » (le modèle révolutionnaire) et du « commerce équitable » (le modèle réformiste). Notre thèse participe alors à la compréhension de cette diversité des acteurs et de leurs positionnements stratégiques et donc à conceptualiser la formalisation de ce nouveau mouvement socio-économique.

Malgré cette formalisation du mouvement, le commerce équitable ne se développe pourtant pas isolément de son environnement, et par ses composantes économiques et politiques celui-ci réagit à la proposition d'alternatif ou de réforme des organisations du commerce équitable. Cela signifie ainsi la possibilité pour le commerce équitable de se construire dans les temps futurs à partir d'autres cadres issus de son environnement qui pourraient aussi bien le renforcer que l'affaiblir, l'affirmer que le transformer, le consacrer que le détruire. Nous allons voir maintenant cette nouvelle étape de construction du mouvement du commerce équitable.

1.3. Continuité de la construction sociale du commerce équitable entre dénaturation et encadrement

Parce que le commerce équitable est une action et un construit social, il est aussi l'objet d'institutionnalisation de la part de son environnement externe. Par son institutionnalisation économique, le commerce équitable voit son action dénaturée - au sens d'une évolution de son essence et de ses principes d'origine - soit par l'opportunisme et la récupération de certains acteurs soit par une interférence pratique avec d'autres référentiels. Par un mouvement d'encadrement politique, le commerce équitable s'installe de plus durablement, mais non sans difficultés dans la société à travers un mouvement de législation et de normalisation à toutes les échelles.

1.3.1. Les menaces de récupération et d'opportunisme

Les menaces de récupération et d'opportunisme peuvent provenir d'une déformation de l'observation du commerce équitable par son environnement extérieur et de l'ambiguïté du mouvement en recourant au commerce pour proposer un système d'échanges alternatif.

1.3.1.1. L'observation critique du commerce équitable

Les questionnements critiques, parfois polémiques, de la part de certains observateurs émergent des pressions externes auxquelles sont soumis les acteurs du commerce équitable. La notoriété du commerce équitable aidant, les organisations se plaignent en effet d'un nombre croissant de critiques, voire d'attaques en règle de la part d'experts de tout bord, venant de tous les domaines de la société (consommation, concurrence, écologie, etc.).

Le commerce équitable tente effectivement, par son projet qui est porté originellement par la société civile, de rapprocher la citoyenneté et l'économie pour proposer un alternatif et en pointant les injustices du commerce international. Des espaces de confrontation d'idées, d'observation et aussi de critiques à l'encontre du mouvement que les organisations du commerce équitable doivent découvrir et gérer, se sont alors ouverts en retour. Cela dit, ces questionnements sont tout à fait utiles, car ils permettent d'expliquer les spécificités du commerce équitable, d'éduquer et de sensibiliser à son combat, de le comparer au système dominant dont il veut se démarquer et pourquoi pas participer à son amélioration. Les risques de récupération de cette critique constructive existent cependant dans la manière de poser ou de répondre à ces questionnements.

Les recherches théoriques ou empiriques faites par les chercheurs et les organisations du commerce équitable elles-mêmes sur le mouvement existent réellement depuis la fin des années quatre-vingt-dix, mais le manque de recul sur le sujet participe à cette difficulté de reproduire le système dans son intégralité et dans sa réalité. Malgré le cadre conceptuel que Diaz Pedregal (2007) par exemple nous fournit pour mieux comprendre le mouvement contemporain du commerce équitable, la diversité des acteurs et des approches renforce la difficulté pour les observateurs de mieux l'appréhender et de se rendre compte de sa réalité complexe.

Parce que le commerce équitable est alors peu ou pas compris, il pourrait être facile de pointer les principales faiblesses et de se soucier des innovations majeures qu'il amène. Parce que le commerce équitable est en phase d'émergence aux yeux du grand public, il serait plus aisé de demander si c'est un effet de mode plutôt que de reconnaître un mouvement de fond qui trouve ses origines il y a quelques dizaines d'années déjà. Parce que le commerce équitable amène une dimension politique à son projet, il serait normal de l'abriter derrière une couleur politique et de l'utiliser pour critiquer une autre. Parce que le commerce équitable est un combat citoyen, il serait risqué de l'instrumentaliser, de le confondre et d'en faire un amalgame avec d'autres luttes animant ces observateurs.

L'institutionnalisation du commerce équitable dans le monde socio-économique se décide aussi dans le nécessaire dialogue entre ces organisations - trop habituées à un confinement de leur démarche ou dépassée par le succès de notoriété - et ces relais d'information grand public qui essaient de questionner tout en vulgarisant le commerce équitable.

Pour maîtriser un tant soit peu leur réputation et les réactions sur leurs modèles et pratiques, les organisations du commerce équitable doivent en effet savoir influencer ce quatrième pouvoir que sont par exemple les médias. Selon Laufer, cité par Déjean (2004 : 100) « dans nos sociétés, on est censé répondre par un discours et non par la violence puisque, suivant Max Weber, l'Etat a le monopole de la violence légitime ». C'est dans cette nécessité d'« agir comportemental » que le management peut intervenir pour ces organisations du commerce équitable, et que notre thèse se positionne dans sa contribution.

1.3.1.2. L'ambiguïté du « dans et contre » le marché

Selon Le Velly (2006a), le commerce équitable peut être vu sous l'angle d'une participation croissante à l'ordre marchand suivant trois raisonnements :

- un recours au commerce pour prouver que les relations qui existent entre les acteurs du Nord et ceux du Sud ne sont surtout pas de l'assistanat (« Trade, not aid ») ;
- une nécessité d'efficacité commerciale pour augmenter les débouchés afin de faire face à la concurrence ;
- et une urgence à soutenir par le commerce un plus grand nombre de producteurs.

Selon cette logique, le modèle « réformiste » - à travers la filière labellisée et en entamant une alliance avec le secteur conventionnel pour démocratiser et augmenter sensiblement les ventes de produits équitables - participe plus que le modèle « révolutionnaire » à l'ordre marchand. Les deux se trouvent cependant sous la pression des forces de marché et donc du secteur conventionnel, car elles s'adressent finalement aux mêmes consommateurs aussi bien individuels que collectifs. Au niveau de la dénaturation, de nombreuses critiques se concentrent sur le modèle « réformiste » qui a permis l'entrée des produits équitables dans les grandes surfaces. Il est ainsi reproché aux tenants de ce modèle une collusion d'intérêts avec les multinationales et les grandes entreprises avides de profit, et un encouragement des pratiques sociales (sous-rémunération et exploitation des salariés) et économiques (pression sur les fournisseurs, recours aux marges « arrière ») de ces entreprises. Ces pratiques seraient en plus discutables aux regards des principes (de solidarité, de réciprocité, etc.) du commerce équitable (Abdelgawad, 2006). Malgré le formidable essor de croissance que constitue l'entrée dans les grandes surfaces, Low et Davenport se demandent donc si « un engagement non critique dans le monde dominant des affaires ne constituerait pas un risque d'absorption et de dilution du mouvement » (2005 : 151).

La filière labellisée étant devenue dépendante du circuit conventionnel aussi bien dans ses objectifs d'augmentation des ventes que dans ses pratiques de promotion et de commercialisation, les questions se posent alors quant à la réforme. Plus précisément, la question de la capacité des organisations du commerce équitable - pour la plupart des petites organisations - à faire face au considérable pouvoir économique des grands distributeurs pour réellement influencer leur politique globale d'achats et pour ne pas subir des pressions les obligeant à abandonner les critères du mouvement, se pose. Leclerc qui est le premier distributeur de produits équitables en France¹⁶, par la voix de son directeur du développement durable, n'hésite pas ainsi à s'attaquer aux prix des produits et favoriser leur profit : « actuellement, nous sommes dans une phase de promotion et de soutien du commerce équitable, qui ne constitue qu'un marché émergent. Avec les volumes, les fournisseurs vont pouvoir écraser leurs coûts de production et nous pourrions ainsi augmenter nos marges. »¹⁷.

La question d'opportunité est également posée quand une multinationale comme Nestlé ou Rica Lewis introduit quelques références de produits labellisés Max Havelaar dans l'ensemble pléthorique de leurs gammes, avec derrière le spectre d'une simple problématique d'image plutôt que d'un véritable engagement. Enfin, « devant l'essor du commerce équitable, les sociétés multinationales contrôlant le marché des produits de base, ainsi que celles de la distribution, commencent à multiplier les labels, chartes et codes de bonne conduite afin de promouvoir leurs propres produits « commerce équitable » et leur propre conception de l'équité et du développement durable » (Abdelgawad, 2006 : 180).

Cela dit, le modèle « révolutionnaire » n'est pas exempt de cette pression de l'ordre marchand. Confronté aux trois arguments poussant à participer à l'ordre marchand, les organisations du commerce équitable doivent adapter leur filière alternative sans perdre leur âme et leurs valeurs politiques. Cette adaptation passe alors par une nécessaire professionnalisation de la filière, comme c'est le cas pour Artisans du Monde en France, afin d'affirmer et de réussir son modèle alternatif.

¹⁶ Dans le cas de la France par exemple, Leclerc est devenu le distributeur numéro un de produits équitables avec 14,4 millions d'euros en 2005. Source : article « Leclerc s'attaque aux prix du commerce équitable », Interview de Charles Ly Wa Hoï - directeur du développement durable chez E. Leclerc. Visible en avril 2007 sur <http://www.lentreprise.com/3/3/2/article/5019.html>

¹⁷ Source : article « Leclerc s'attaque aux prix du commerce équitable », Interview de Charles Ly Wa Hoï - directeur du développement durable chez E. Leclerc. Visible en avril 2007 sur <http://www.lentreprise.com/3/3/2/article/5019.html>

En effet, « actuellement, l'efficacité commerciale est une obligation de survie en raison de l'accroissement du niveau de participation à l'ordre marchand à la fois souhaité et subi (commerce équitable en vogue, entrée des concurrents) » Le Velly (2006a : 13).

Cette survie est d'autant plus indispensable pour le commerce alternatif que la filière labellisée menace la pérennité des boutiques associatives (Abdelgawad, 2006) par sa présence commerciale majoritaire et son modèle d'expansion rapide. Au-delà de l'objectif du modèle de sensibilisation et d'éducation du public pour rétablir la vérité sur l'injustice du commerce conventionnel, le projet devrait ainsi s'amender pour se conformer à des performances économiques et commerciales. Des pressions se font alors au niveau d'au moins trois dimensions qui font la spécificité du commerce alternatif (Le Velly, 2006a).

Premièrement, la centralisation des achats par une centrale intégrée adossée au collectif associatif permet certes d'améliorer les flux d'échanges entre le Nord et le Sud et la logistique au Nord, mais elle est en contradiction avec la recherche de relations les plus directes et humaines entre les deux hémisphères, entre l'organisation du commerce équitable ou les consommateurs et les organisations de producteurs.

Deuxièmement, la participation à l'ordre marchand contraint, de la même manière, le modèle alternatif à ce que ses « produits vendus dans les boutiques doivent être de prix et de qualité relativement conformes à ceux qui sont proposés dans d'autres circuits » (Le Velly, 2006a : 13). Ainsi au niveau du prix, l'indexation ne se fait plus uniquement selon les attentes et la digne rémunération des producteurs au Sud, mais aussi selon les prix de ventes au consommateur en fonction de leur pouvoir d'achat et de l'offre de la concurrence. Avec les négociations sur les prix que cela suppose, cette pression pourrait mettre en cause la relation d'égal à égal que le modèle alternatif prône pour rétablir l'équilibre dans les échanges fondamentalement inégaux Nord-Sud.

Troisièmement, les produits importés par la centrale d'achats intégrée et distribués par les boutiques associatives ne peuvent plus faire abstraction de la qualité (goûts, design, saveurs, etc.) requise pour espérer les vendre. Cela entraîne ainsi un processus de sélection des organisations du Sud sur la base non seulement du soutien envers les plus marginalisés économiquement ou politiquement mais aussi selon les potentiels de conception et de développement des produits par ces organisations.

Dans l'un ou l'autre des modèles actuels du mouvement, les principes communs du commerce équitable selon leur degré de participation dans l'ordre marchand s'altèrent plus ou moins. Cette altération peut être le fait des entreprises conventionnelles qui détournent et déforment ces valeurs originelles, mais elle concerne aussi les organisations du commerce équitable qui doivent composer avec les impératifs de l'efficacité commerciale.

1.3.2. L'encadrement politique et législatif du commerce équitable

A côté des défis de la récupération et de l'opportunisme auxquels doivent faire face les organisations du commerce équitable, une évolution majeure qui pourrait leur apporter une réponse et en même temps les formaliser, est celle de l'encadrement législatif du système d'échanges. La France peut être considérée comme précurseur d'un tel mouvement d'encadrement qui s'est internationalisé depuis. Cette formalisation présente cependant encore de grandes difficultés dans la recherche d'une harmonisation des critères et des principes permettant de distinguer le commerce équitable.

1.3.2.1. La France, précurseur du mouvement d'encadrement

La France peut se targuer d'avoir la première enclenché une institutionnalisation politique du commerce équitable en termes de législation. Nous pouvons ainsi évoquer les travaux d'une commission à l'Agence Française de Normalisation [AFNOR, par la suite], dès 2003, à l'initiative et sous l'égide de la Délégation Interministérielle à l'Innovation Sociale et à l'Economie Sociale, qui était l'organe gouvernemental coordonnant les autres entités en charge du dossier : le Ministère des Affaires Etrangères, le Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable, le Ministère du commerce extérieur et bien sûr le Ministère des PME, du Commerce, de l'Artisanat des Professions libérales et de la Consommation.

Outre ces autorités compétentes, le tour de table a réuni les organisations du commerce équitable ainsi que des parties prenantes concernées ou impliquées dans une démarche de commerce équitable : ONG, entreprises conventionnelles, syndicats de consommateurs, collectivités locales, groupements professionnels, etc. Ces travaux vont durer plus de deux ans et sont plusieurs fois interrompus à cause des problématiques de diversité évoquées plus haut, surtout au niveau des organisations du commerce équitable, et qui ont amené le blocage des discussions, des menaces ou des vraies sorties (celle définitive par exemple de Minga en septembre 2005) de la table ronde.

En parallèle à ces travaux qui avançaient tant bien que mal, une mission parlementaire a été menée en février 2005 par le député du Bas-Rhin, M. Antoine Herth sur décision du Premier Ministre de l'époque M. Jean-Pierre Raffarin, afin « d'entreprendre une clarification des conditions de commercialisation aux termes desquels les opérateurs peuvent se prévaloir du caractère équitable de leur activité¹⁸ ». La logique qui sous-tend cette mission était alors de garantir aux consommateurs des critères et des règles qui leur permettront de reconnaître explicitement la réalité « équitable » des produits qu'ils achètent ou des organisations qui vendent. Si les producteurs du Sud sont reconnus comme les bénéficiaires du commerce équitable, il est ainsi établi que la finalité politique de l'encadrement du mouvement en France est surtout la protection et l'information du consommateur.

Au-delà de l'état des lieux général du commerce équitable en France et à l'international et d'une analyse des règles de commercialisation en vigueur, le rapport va émettre 40 propositions destinées à soutenir le développement du commerce équitable en l'aidant à faire face à trois défis : la perception du commerce équitable comme une simple mode, le risque de récupération de ses principes par les opérateurs traditionnels et la charge de la preuve que les organisations du commerce équitable doivent porter au regard des consommateurs. Parmi les autres préconisations de ce rapport parlementaire se trouvait la relance des travaux de l'AFNOR, qui aboutiront en décembre 2005 et seront publiés en 2006. Cependant, ils n'ont pas permis de définir une norme obligatoire qui était l'ambition de départ de la commission. Ils ont établi en revanche un document cadre connu comme l'accord AC X50-340 (cf. annexe 1).

Ce document spécifie les principes et critères de nature économique, commerciale, sociale et environnementale qui s'appliquent à la démarche de commerce équitable, mais il ne peut contraindre les acteurs qui se réclament de ce type d'échanges à les suivre. Le résultat est donc un consensus « mou » au sens que les acteurs n'ont pas su construire une régulation claire et stricte, et renvoyaient ainsi l'arbitrage d'un tel encadrement au niveau de l'Etat régalién. Ce cadre commun pose pourtant les jalons institutionnels du mouvement du commerce équitable, et permet de relayer le consensus FINE qui fonde le mouvement à l'international. Il tient lieu de ce fait d'expérimentation en vue toujours d'aboutir à une normalisation des pratiques.

¹⁸ Lettre de mission adressée par M. le Premier Ministre Jean-Pierre Raffarin à M. le député du Bas-Rhin, Antoine Herth, datée du 16 février 2005 et adossée au rapport de M. Herth (2005).

A la suite du rapport parlementaire et parallèlement aux discussions à l'AFNOR, la loi Dutreuil d'août 2005, en faveur des Petites et Moyennes Entreprises (PME) intègre un article qui reconnaît légalement le commerce équitable (cf. annexe 2). Dans l'article 60, le commerce équitable est inscrit dans un ensemble plus vaste, la Stratégie Nationale de Développement Durable, et particulièrement dans les défis en termes de productions et de consommations durables. Nous reviendrons de façon plus approfondie sur cette intégration du commerce équitable dans le développement durable (présent chapitre, 2.), mais retenons que la reconnaissance du commerce équitable intervient donc dans un cadre de changement profond et durable car elle s'est faite par la loi et s'inscrit dans une logique de long terme.

Il a fallu attendre mai 2007, juste avant le changement de législature et de présidence, pour que le décret mettant en œuvre l'article de loi sur la CNCE ou Commission Nationale du Commerce Equitable soit promulgué (cf. annexe 3). Les directives d'application de ce décret et les nominations ont de plus tardé à venir¹⁹. Les quotas et les types organisations qui sont appelées à siéger sont connus (cf. annexe 3), mais une des grandes questions qui se pose est la nomination par le ministre du Commerce des membres, autres que ceux qui représentent le gouvernement. La logique de représentativité de ces organisations ou fédérations spécialisées ou impliquées dans le commerce équitable est aussi intéressante à connaître. Ce sont autant de questions qui restent en suspens, et qui pourtant méritent une réponse rapide car les débats entre les acteurs sont permanents et vifs en raison de leur diversité radicale.

Force est donc de constater que la France, qui en est le pays précurseur, s'est engagée dans une réglementation légale et institutionnelle du commerce équitable, à l'inverse d'autres pays (les Pays-Bas, la Suisse, etc.) qui privilégient l'autorégulation des acteurs compensée par la vigilance des consommateurs (Herth, 2005) alors qu'ils ont un mouvement plus développé. Le moteur de ce mouvement français d'encadrement est d'ailleurs constitué de la majorité des acteurs concernés - politiques, organisations du commerce équitable et leurs parties prenantes - qui s'accordent sur cette nécessité de clarifier les règles de jeu du commerce équitable. La France a été récemment suivie sur le terrain de la législation nationale sur le commerce équitable par d'autres pays européens comme l'Italie ou la Belgique. Cette volonté ne peut pourtant suffire, car les difficultés concernant la régulation du commerce équitable sont nombreuses et les positionnements tranchés voire radicaux des acteurs du mouvement ne participent pas à cette avancée. La porte de sortie peut-elle retrouver à l'international ?

¹⁹ La commission a enfin été officiellement le jeudi 22 avril 2010 par Le secrétaire d'Etat chargé de la consommation Hervé Novelli et la secrétaire d'Etat chargée de l'écologie Chantal Jouanno.

1.3.2.2. Essai d'harmonisation et de normalisation à l'échelle internationale

Cet encadrement normatif s'est aussi poursuivi au niveau international avec notamment au niveau européen, un rapport du parlement européen (Schmidt, 2006) qui est venu à la suite d'une communication de la commission européenne en 1999 sur le commerce équitable²⁰ incitant déjà à son développement et à sa promotion.

Cette dynamique régionale est à mettre en lumière avec le lancement par le COPOLCO, le Comité pour la POLitique en matière de CONsommation, de l'International Organization for Standardization (ISO), des travaux préliminaires d'étude de faisabilité d'une norme internationale sur le commerce équitable. L'AFNOR et Consumers International - fédération mondiale d'associations de consommateurs - sont porteurs de ces travaux en suivant l'exemple de ce qui a été fait en France, à savoir une enquête auprès des acteurs et des parties prenantes du commerce équitable. L'objectif de cette initiative est alors de réduire la confusion dans l'esprit des consommateurs, suite à la multiplication des labels et critères, et de guider les consommateurs dans leurs actes d'achat.

Ce processus de normalisation du commerce équitable se trouve parallèlement fortement influencé par le développement d'un autre processus, celui relatif à la responsabilité sociale autour de la norme ISO 26000²¹, publiée en novembre 2010. La position française est relative au Guide AFNOR SD 21000 publié en 2003, qui constitue aussi une référence pour l'accord-cadre AFNOR sur le commerce équitable et pour la définition légale du commerce équitable, l'inscrivant dans le développement durable (article 60 de la loi PME 2005).

Ce processus d'encadrement et de normalisation présente pourtant des insuffisances, et n'est pas exempt d'incertitudes. La première de ces faiblesses est tout simplement le degré d'implication des acteurs du commerce équitable dans ce processus. Dans sa position publiée en avril 2007²², les organisations du commerce équitable regroupées informellement dans FINE reconnaissent cette idée de sécuriser les consommateurs par des normes, mais n'admettent pas qu'une norme ISO soit le meilleur instrument pour réduire cette confusion.

²⁰ Communication de la commission européenne au Conseil, du 29 novembre 1999, sur le commerce équitable, non publiée au journal officiel mais téléchargeable en octobre 2007 sur le site Internet : <http://europa.eu/scadplus/leg/fr/lvb/r12508.htm>

²¹ Le projet a abouti en novembre 2010 sur la Norme ISO 26000 - Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. Nous discuterons dans le chapitre 5 quant au potentiel impact de cette norme sur le commerce équitable.

²² Téléchargeable en avril 2008 sur le site www.swissfairtrade.ch/fileadmin/user_upload/swissfairtrade/Themen/FINEpositionpaper.pdf

Deux arguments principaux sont avancés par les organisations du commerce équitable. Le premier concerne l'existence de tels standards et critères dans le commerce équitable qui seraient à l'origine du succès du mouvement et de l'adhésion des consommateurs à leurs actions et leurs valeurs. Avec une norme ISO, les standards deviennent alors les finalités et objectifs des acteurs alors qu'ils ne devront être que des moyens pour les atteindre. Les organisations du commerce équitable mettent en avant leurs propres certifications et garanties aussi bien sur les produits que sur les organisations.

Le second argument avancé est le retournement de la perspective avec une focalisation sur les consommateurs, car l'objectif des normes est d'aider les citoyens à exercer leurs droits et obligations en matière de consommation. Le commerce équitable vise, par ses principes, à l'autonomisation des acteurs du Sud, à un accroissement de leur participation, à la régulation et à la définition des critères à la base du mouvement. Le processus de l'ISO ne serait donc pas la meilleure façon d'associer ces acteurs marginalisés et défavorisés du Sud.

Il confirmerait surtout le surpoids du Nord dans les prises de décision, malgré la structuration de ces organisations du Sud au niveau international (comme nous l'avons évoqué avec les organismes adhérents de FLO ou de l'IFAT), mais aussi au niveau local (comme les plateformes d'échanges, de promotion et d'action au niveau local comme les projets FACES au Brésil, Fair Trade Forum India ou ENDA au Sénégal²³).

Au-delà de ce processus de normalisation, c'est toute la régulation du mouvement qui comporte des limites. Un risque de monopole de la labellisation et d'uniformisation stricte des standards existe, comme le dénonce Minga, avec l'omnipotence du label Fairtrade/Max Havelaar de FLO. Pour éviter ce manque de concurrence et d'innovation, la CNCE trouverait donc sa pertinence. Un contrôle est préconisé par le Conseil de concurrence dans son avis sur la filière du commerce équitable « afin de s'assurer que les critères d'agrément permettent de maintenir une situation de concurrence suffisante et garantissent au consommateur que son acte d'achat équitable n'est pas détourné de son objectif initial, la juste rétribution des producteurs des pays en voie de développement » (Sélinsky, 2006).

²³ Ces trois initiatives locales et nationales ont été présentées et ont exprimées l'importance de cette structuration au Sud lors de la table ronde « Quelle place des acteurs du Sud dans le projet du Commerce équitable ? » tenue pendant le 3^{ème} Colloque International sur le Commerce Equitable, 14, 15 et 16 mai 2008 à Montpellier. www.ftis2008.org.

Le conseil a ainsi exprimé des réserves explicites contre une logique qui privilégierait un seul référentiel - celui consacré par les travaux de l'AFNOR - et incite la CNCE à valider « différents systèmes de normes et critères offerts, en concurrence » (Conseil de la concurrence, 2006). Cette conclusion renvoie à une autre limite, le pendant de la logique étatique, celle de la représentativité des acteurs dans une autorégulation du mouvement et de la légitimité des instances ou des organes de certification. La question est englobée dans la reconnaissance à apporter aux acteurs de la société civile. Il est d'autant plus difficile pour le commerce équitable d'y répondre qu'il s'agit, comme nous l'avons vu, d'un mouvement pluriel aussi bien par les acteurs qui le composent que par les tendances et modèles qui le façonnent. Dans cette même logique de représentativité, force est de constater que la critique émise sur le processus ISO quant à l'insuffisance du poids des acteurs du Sud dans le projet peut être aussi portée à l'encontre du mouvement ; un mouvement surtout focalisé sur les manières de répondre aux critiques émises au Nord, et dépassé par le succès fulgurant de ces dernières années²⁴.

Cette section nous a permis de faire l'état de la construction sociale particulièrement dynamique du commerce équitable, de présenter également les enjeux que rencontrent actuellement les organisations du commerce équitable amenant une diversité de positionnement et de pratiques pour y répondre. Enfin, l'institutionnalisation en cours de mouvement tiraille ces organisations entre, d'un côté, la formalisation pour affirmer de façon offensive la mission socio-économique revendiquée par le commerce équitable, et de l'autre côté la dénaturation qui nécessite une défense de l'alternative portée par ce mouvement.

Nous avons déjà évoqué en filigrane de cette première section que, particulièrement en France, le présent et le futur de cette construction du mouvement du commerce équitable se trouvent fortement influencés par un projet plus vaste du développement durable. L'article 60 de la loi de 2005 en faveur des PME définit et inscrit légalement le commerce équitable dans cet « autre » développement, censé fournir un modèle plus durable et plus respectueux pour la planète et l'humanité que le modèle industriel. A partir de cet état de fait empirique, nous allons maintenant expliciter la problématique qui va guider l'ensemble notre recherche.

²⁴ Christophe Alliot, Responsable chez FLO de la révision stratégique en cours et censé être terminé fin 2008, a admis que l'organisation « n'était pas préparée à affronter cette croissance subite du marché du commerce équitable, multiplié par dix en sept ans » lors de la table ronde sur « Du commerce équitable à l'équité dans le commerce » « Quelle place des acteurs du Sud dans le projet du Commerce équitable ? » tenue pendant le 3^e Colloque International sur le Commerce Equitable, 14, 15 et 16 mai 2008 à Montpellier. www.ftis2008.org.

2. Commerce équitable et Développement durable : rencontre et problématique

Notre objectif dans cette section est d'explicitier notre problématique ancrée dans les sciences de gestion. Nous allons donc avoir besoin de revenir sur le concept même de développement durable (2.1.). D'un projet sociétal, le développement durable est en effet devenu un projet managérial des organisations. Il devient précisément une composante du management stratégique des organisations, soit en étant au service de ces organisations, soit que celles-ci contribuent à son avènement. Son opérationnalisation passerait alors par la prise en charge par ces organisations d'une responsabilité sociale.

Dans le cas particulier des organisations du commerce équitable (2.2), leur stratégie serait donc influencée par leur inscription, obligée ou volontaire, dans le développement durable. L'étude du cas des organisations du commerce équitable soulèverait, dans ce cadre, des questions de recherche intéressantes aussi bien pour les responsables de ces organisations que pour le développement des sciences de gestion. Au niveau pratique, une telle étude trouve son intérêt dans l'étude critique de la réalité de l'intégration et de la contribution par ces organisations du développement durable. Au niveau théorique, cette étude de cas pourrait être intégrée dans les recherches critiques en management par sa participation à la régénération du management stratégique des organisations. Ces questions de recherche nous amèneront à la proposition de notre problématique qui porte sur les approches stratégiques des organisations du commerce équitable pour intégrer le développement durable et pour y contribuer à travers leur responsabilité sociale.

2.1. Le développement durable : d'un projet sociétal à un projet managérial des organisations

Dans cette partie, nous revenons brièvement sur l'émergence de ce concept de développement durable, d'abord comme projet sociétal de développement humain, puis devenant un paradigme institutionnalisant l'ensemble des acteurs socio-économiques. Les organisations vont alors progressivement l'intégrer comme un projet managérial avec deux visions qui se confrontent, se confondent ou se complètent : le développement durable au service de l'organisation *versus* l'organisation au service du développement durable.

2.1.1. Le développement durable : un projet sociétal pour l'humanité et la planète

Nous allons d'abord parler de l'émergence du projet sociétal du développement durable en revenant sur ses antécédents historiques et sa définition officielle. Nous démontrerons ensuite que le développement durable s'est institutionnalisé pour devenir un paradigme pour les acteurs sociaux-économiques contemporains.

2.1.1.1. L'avènement du projet sociétal du développement durable

Le développement durable ne date pas d'aujourd'hui, et trouve ses bases historiques il y a maintenant plusieurs dizaines d'années. Il va être officiellement défini en 1987 par le rapport Brundtland, lui offrant une dimension internationale et globale.

2.1.1.1.1. Les antécédents historiques du développement durable

Le concept de développement durable, bien qu'il soit extrêmement populaire actuellement, a déjà plusieurs années d'existence et de discussions. Deux sources historiques sont évoquées par rapport à l'origine de l'approche fondamentale du développement durable, celle d'une plus grande relation entre environnement et développement. Comme le rapportent les protagonistes, cette nouvelle approche « se consolida à l'automne 1971, dans un petit motel de Founex (canton de Vaud), où se réunirent quelques économistes du Nord et du Sud [...] brisèrent des frontières et lancèrent le concept d'« écodéveloppement » » (Antoine, 1994 : 14).

Cette nouvelle réflexion « diagonale » de l'écodéveloppement va nourrir le Sommet sur « l'Environnement Humain » de l'O.N.U. en 1972 à Stockholm, dont la réunion préparatoire était quelque part celle de Founex en 1971. Huit articles sur les vingt-six de la Déclaration de la conférence de Stockholm se sont inspirés de cette approche (Antoine, 1994). Une autre source de l'adjectif « sustainable » est sa première apparition en 1972 dans le rapport Meadows²⁵ commandé par le Club de Rome²⁶.

²⁵ Le rapport dit Meadows a pour titre original « Limits to Growth », traduit en français par « Halte à la croissance ? » et a été co-écrit par des chercheurs au Massachusetts Institute of Technology : Donella H. Meadows, Dennis I. Meadows, Jorgen Randers, William W. Behrens III.

²⁶ « Fondé en 1968, le Club de Rome est une organisation non gouvernementale, indépendante de tout intérêt politique, idéologique et religieux. Sa principale mission est d'agir en tant que catalyseur du changement par l'identification et l'analyse des problèmes cruciaux auxquels fait face l'humanité et par la communication de ces problèmes au plus grand nombre de décideurs publics et privés que de grand public. » Propos recueillis sur le site officiel de l'organisation, www.clubofrome.org, juin 2008.

Ce rapport proposait alors un modèle prédisant un avenir sombre et catastrophique pour l'Humanité et la Terre si le développement industriel contemporain continuait à ce rythme sans se préoccuper des conséquences de ses activités sur l'environnement. Ce rapport, qui a fait grand bruit à l'époque, a aussi trouvé un écho favorable lors du sommet de Stockholm de 1972. Cette conférence de Stockholm de 1972 a permis de pousser un cri d'alarme sur les conséquences et l'état d'épuisement rapide et inéluctable des ressources naturelles selon les modes contemporains de production et de consommation.

A la suite de cette conférence, une réflexion approfondie a alors été lancée au niveau des Nations Unies à travers la constitution de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement [CMED par la suite]. La question qui a été soumise sous forme de dilemme à cette commission par l'assemblée générale des Nations Unies en 1983 est la suivante, comme le rappelle (Camerini, 2003 : 13) : « comment renouer avec la croissance de façon à faire reculer les inégalités et la pauvreté sans détériorer l'environnement légué aux générations futures ? ».

En d'autres termes, sa mission consistait à réexaminer les problèmes critiques de l'environnement et du développement sur la planète, formuler des propositions réalistes pour les résoudre, et s'assurer que le progrès humain va être soutenu par le développement sans dilapider les ressources des générations futures.

2.1.1.1.2. De la source officielle du rapport Brundtland à la consécration mondiale

En 1987, dans son « rapport Brundtland » du nom de sa présidente, Gro Harlem Brundtland, premier ministre de la Norvège, cette commission donne forme et fond au projet cette fois-ci de « sustainable development ». Ce dernier sera traduit plutôt pour cause de mode sémantique par l'expression « développement durable », alors même que dans sa première traduction en 1988 au Québec, le « développement soutenable » a été retenu. Il serait vain cependant de rechercher des différences majeures de contenu entre les deux.

En effet, comme le rappelle Sachs (1994 : 32), « l'écodéveloppement renvoyait implicitement à un projet plus global, privilégiant la civilisation de l'être, sans oublier le partage équitable de l'avoir qui en constitue la condition indispensable. Il soulignait en même temps l'importance d'écologiser la pensée de façon à dépasser les approches segmentées et réductrices des savoirs multidisciplinaires ».

Dans notre recherche, nous retenons également la dénomination « développement durable » en nous focalisant sur le contenu même si nous admettons que des débats sémantiques puissent exister. Cependant, pour nous situer aussi dans ce débat, nous retiendrons la distinction proposée par Camerini (2003 : 14) : « parler de « développement soutenable », c'est tout d'abord souligner la nécessité d'un niveau de production supportable pour l'environnement, c'est-à-dire limité par les capacités physiques de la planète, alors que la notion de développement durable met davantage l'accent sur les aspects sociaux de l'équité intrinsèquement liés à la durée, et par conséquent sur la dimension temporelle et sociale autre que physique, ce qui est la raison d'être de la notion même ».

Cette acception nous semble conforme à la définition originelle que donne le rapport Brundtland sur le développement durable :

« Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion :

- le concept de « besoins » et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité ;
- et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale imposent sur la « capacité » de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir. » (CMED 1988 : 51).

Ce projet sociétal du développement durable va alors être définitivement consacré par la communauté internationale - dont la France, représentée alors par le président François Mitterrand - lors du Sommet de la Terre de 1992, sur l'Environnement et le Développement, à Rio²⁷.

Ce sommet a abouti notamment à deux documents²⁸ adoptés au *consensus*, c'est-à-dire à l'unanimité par les participants²⁹ : la *Déclaration de Rio* et l'*Agenda 21*, qui invitent à passer à l'action puisque le slogan de Rio était de remettre « La terre entre nos mains ».

²⁷ Pour plus de détails sur le sommet de Rio et tous les documents produits à son issue (Déclaration de Rio, Agenda 21, etc.), voir le guide pour mettre en œuvre Rio, rédigé sous la coordination d'Antoine, Barrère, Verbrugge, (1994).

²⁸ En plus de la Déclaration de Rio, de l'Agenda 21, les autres documents issus de la conférence de Rio, adoptés par une très légère majorité, sont les textes de création de la Commission mondiale pour le développement durable, de deux conventions sur les climats et sur la biodiversité ainsi que de deux textes sur les forêts et la désertification. (Antoine, Barrère, Verbrugge, 1994).

²⁹ Le sommet de Rio de juin 1992 a vu la participation de « 110 chefs d'Etat et de gouvernement, 4 à 5000 délégués de 178 nations, plus de 1000 organisations non gouvernementales, 9000 journalistes » (Antoine, Barrère, Verbrugge, 1994 : 5).

La *Déclaration de Rio*, réaffirmant la *Déclaration de Stockholm* de 1972, donne un cadre conceptuel au développement durable avec 27 principes guides. Parmi ces principes, le tout premier consacre la dimension sociale et humaine du projet, et s'énonce comme suit : *Les êtres humains sont au centre des préoccupations relatives au développement durable. Ils ont droit à une vie saine et productive en harmonie avec la nature*³⁰. De son côté, l'*Agenda 21*, aussi appelé *Plan d'action 21*, comporte 40 chapitres, et « aborde les problèmes qui se posent en matière d'environnement et de développement, fixe les objectifs à atteindre pour faire du développement durable une réalité pour le 21^e siècle et en précise les règles » (Barrère, 1994 : 61).

Enfin, après Rio en 1992, une autre grande date de l'avènement du développement durable au niveau international est celle du Sommet de Johannesburg sur le Développement durable. Ce sommet a surtout représenté une portée symbolique avec un bilan des 10 années après celui de Rio et de ses productions principales - Déclaration de Rio et Agenda 21 - et a abouti à un plan d'action évoquant de nombreux thèmes du développement durable, comme la pauvreté, la santé ou la protection et la gestion des ressources naturelles.

L'avancée majeure a toutefois été la consécration des traditionnelles composantes du développement durable : les trois piliers économique, social et environnemental (Sébastien, Brodhag, 2004). Dans la Déclaration adoptée à l'issue du Sommet, les participants renouvellent leur engagement pour un développement durable : « assumons-nous notre responsabilité collective, qui est de faire progresser et de renforcer, aux niveaux local, national, régional et mondial, les piliers du développement durable que sont le développement économique, le développement social et la protection de l'environnement, qui sont interdépendants et qui se renforcent mutuellement » (ONU, 2002 : 1).

Nous reviendrons plus longuement sur ces dimensions lorsque nous étudierons les configurations qui permettraient aux organisations de s'approprier le développement durable et de l'intégrer dans leur management stratégique (cf. chapitre 2, 1.).

³⁰ Déclaration de Rio sur l'Environnement et le Développement de 1992, visible sur le site de l'ONU, <http://www.un.org/french/events/rio92/rio-fp.htm#three>, consulté en mai 2011.

2.1.1.2. L'institutionnalisation du développement durable

Au-delà des organisations, le développement durable s'est depuis institutionnalisé en étant un nouveau paradigme pour tous les acteurs socio-économiques. Il constitue un nouveau contrat social qui traduit les défis majeurs de notre société contemporaine.

D'après ces textes et sommets fondateurs, le développement durable devient un projet sociétal proposant une alternative à nos modes de consommation et de production actuels. Nous assistons au passage du paradigme industriel vers le développement durable qui devient le nouveau paradigme sociétal (Gendron, 2006b). Ce dernier apporte le « *seul changement* dans le système de valeurs collectives communes, dans les mentalités, dans les comportements, et par conséquent dans les structures politiques et sociales, qui est proposé aujourd'hui, et cela en raison de ses présupposés épistémologiques [...] » (Camerini, 2003 : 125). Trois grandes nouveautés émergent de ce projet sociétal. L'acceptation d'abord que le modèle de développement contemporain, basé sur la croissance illimitée, ne peut être « soutenable » compte tenu de notre monde, qui lui est fini avec des ressources naturelles limitées, et de la Terre qui ne supportera de façon « durable » dans le temps les conséquences de nos actes.

Ensuite, en conciliant environnement et développement, le développement durable exprime un nouveau contrat social, secondé d'un contrat secondaire d'ordre naturel comme le propose Sachs (1994). L'auteur argumente que dans le concept de développement durable, « le rapport entre *le social, l'écologique et l'économique* demandent par conséquent à être réexaminés à la lumière d'un double constat éthique : la solidarité synchronique avec nos contemporains et la solidarité diachronique avec les générations futures. Ce double postulat peut prendre la forme d'un contrat social auquel s'ajoute un contrat naturel » (Sachs, 1994 : 32).

Enfin, dans sa conception initiale, le développement durable adopte un point de vue anthropocentrique, centré sur l'homme et ses droits au mieux-vivre sur la planète : « dans son principe même, le développement durable peut être considéré comme une simple interprétation de l'intérêt général : assurer pour tous, en tous lieux et à tous moments, aujourd'hui comme demain, un cadre de vie qui garantisse à chacun le plein exercice de ses droits. Le développement durable ne peut donc exister sans sécurité, ni liberté, et il ne peut être atteint que si chaque être humain parvient à satisfaire ses besoins essentiels en termes d'alimentation, de santé, d'accès à l'éducation ». (Brunel, 2004 : 68).

Dans cette logique, le développement durable va conduire à un processus de réalisation du développement humain suivant cinq exigences (Gladwin, Kennelly, Krause, 1995) :

- l'*inclusivité* dans le temps et l'espace ;
- la *connectivité* entre ses dimensions écologique, sociale ;
- l'*équité* intra-générationnelle, inter-générationnelle et entre les espèces ;
- la *prudence*, traduite dans les principes de précaution et de prévention ;
- et la *sécurité* contre les menaces chroniques et les perturbations nuisibles.

A partir de cette conceptualisation, le développement durable peut alors être perçu comme un paradigme, au sens de Kuhn, c'est-à-dire « une vision du monde qui sort du cadre de la recherche scientifique jusqu'à influencer la société, soit dans le sens qu'une certaine vision de la société est incluse dans le programme de recherche, soit qu'il s'agit d'une vision du monde que la société a d'elle-même » (Camerini, 2003 : 7). Le développement durable n'est pas un programme de recherche qui ne concernerait que le milieu scientifique, qui fonde les données qualitatives et quantitatives sur les problèmes d'environnement et de développement, les experts présents dans les commissions des Nations Unies ou les délégués participant aux différents sommets qui ont permis son avènement.

Le développement durable est devenu un impératif inhérent à toute notre société contemporaine, avec comme ambition que « cette citoyenneté de l'universel, désormais indispensable dans un monde fragile, s'exerce dans toutes les institutions mondiales, gouvernementales ou non. [...] Dans chacun des pays, dans chacune des parties de la société civile : entreprises, associations, collectivités locales, syndicats,... » (Antoine, Barrère, Verbrugge, 1994 : 5).

En ce sens, nous nous inscrivons dans une perspective néo-institutionnelle plutôt qu'instrumentale. Cette théorie met en effet particulièrement l'accent sur les éléments culturels et cognitifs, les systèmes de croyance constitutifs de la réalité sociale, et producteurs de sens (Desreumaux, 2004), à côté des processus réglementaire et normatif. Le développement peut alors être perçu comme une institution, composée des éléments ci-dessus, mais aussi des activités et des ressources disponibles dans l'environnement, et qui vient produire de la stabilité et du sens à la vie sociale (Scott, 2008).

Si le développement durable est devenu ce paradigme ambitionnant d'engager tous les acteurs socio-économiques, cela suppose que cet environnement institutionnel influence, pénètre et renouvelle les organisations qui sont aussi influencées. Dans ce sens, nous considérons également les organisations non seulement comme des systèmes productifs, mais aussi comme des systèmes sociaux et culturels (Scott, 2008) qui s'inscrivent dans cet univers de sens que leur offre le développement durable comme projet de société.

2.1.2. Le développement durable, un projet managérial des organisations

Le développement durable s'adressant à l'ensemble de la société, au niveau macro, est devenu une composante du projet managérial des organisations, au niveau micro (Aggeri, Godard, 2006). Deux approches perçues comme deux faces d'un même objet conceptuel, sont mobilisées par les organisations qui intègrent le développement durable (Reynaud, 2006a).

Dans une approche plus instrumentale, les organisations pourraient appréhender le développement durable comme une source de progrès durable pour elles-mêmes ; tandis que dans une approche plus normative, le développement durable s'imposerait à tous, y compris les organisations qui devraient alors prendre à leur compte l'intérêt général et y contribuer selon leur activité spécifique.

2.1.2.1. Le développement durable au service de l'organisation

L'appropriation par les organisations du projet sociétal de développement durable a une visée clairement utilitariste. Chaque organisation va chercher à instrumentaliser l'objectif de développement durable afin de servir, comme fin ultime, leurs propres intérêts.

2.1.2.1.1. Une meilleure performance globale de l'organisation

L'intégration des trois piliers classiques - économique, social et environnemental - du développement durable dans les activités de l'organisation va alors aboutir à de meilleurs résultats de l'organisation, d'abord sur chaque dimension puis de façon globale. C'est ce qu'Elkington (1999) appelle le « triple bottom line » ou le triple bilan par rapport à trois dimensions : la justice sociale, la prospérité économique et la qualité environnementale. Les organisations doivent classiquement intégrer dans leur performance les *3P* - *People*, *Planet* et *Profit* - qui en résultent.

En étant globalement performante, l'organisation va certes apporter sa part au développement durable, mais surtout assurer sa survie et son progrès durable dans un univers d'hypercompétition au sens de d'Aveni (1995). « La notion de développement durable appliquée à l'entreprise est en effet devenue synonyme de pérennité ou de viabilité pour celle-ci, voire un outil de management, ce qui a conduit à une confusion entre le développement durable de la société et celui des entreprises » (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004 : 22).

L'organisation devrait donc trouver un compromis entre sa nécessité de rentabilité par le profit et son impératif de compétitivité, d'une part, et le progrès sociétal prôné par le développement durable, d'autre part. Par conséquent, « déployer une stratégie de développement durable consiste à mettre en relation, sur des enjeux cruciaux, les capacités de l'entreprise et les exigences de l'environnement concurrentiel » (Reynaud, 2006b : 203). Les organisations sont alors incitées à intégrer le développement durable, car cette stratégie va leur permettre d'élargir leurs avantages concurrentiels. Sans être exhaustif, voici quelques-uns des principaux avantages concurrentiels de l'organisation mettant à son service le développement durable.

Le premier avantage concurrentiel consiste à utiliser l'engagement développement durable comme facteur de différenciation (Reynaud, 2006b) valorisé par le marché actuel ou ouvrant de nouveaux marchés (Lanoie, Ambec, Scott, 2007), augmentant ainsi les revenus de l'organisation. Cet élément de différenciation sera particulièrement pertinent quand le marché, les clients et les consommateurs finaux, seront prêts à payer le surcoût imputé à une meilleure performance globale de l'organisation. En ce sens, le marché achète les produits et services, voire les technologies de l'organisation car ils lui apporteraient une valeur étendue (Bascoul, Moutot, 2009) en complément de la valeur ajoutée traditionnelle.

Le deuxième avantage concurrentiel est une plus grande crédibilité pour les organisations, due à cette différenciation, et notamment pour les grandes entreprises qui sont confrontées à une défiance de la part de la société civile et de l'opinion publique (Capron, Quairel-Laizonelée, 2004). En étant socialement performantes, elles gagnent en crédibilité par leur présence dans des classements et des fonds éthiques et socialement responsables. En plus de la crédibilité acquise, ces organisations auront accès à des ressources financières issues de l'investissement socialement responsable, grâce à leur évaluation extra-financière effectuée par les agences de notation sociétale (Martinet, Reynaud, 2004).

Enfin, un troisième avantage concurrentiel réside dans la réduction de coûts liée à l'adoption d'une stratégie de développement durable (Martinet, Reynaud, 2004). Cette source de réduction peut être directe et liée aux économies et au non-gaspillage résultant de nouvelles technologies environnementales (Shrivastava, 1995) et compétences centrales environnementales (Reynaud, Rollet, 2001) que l'organisation développe par la mise en œuvre de sa stratégie de développement durable.

Cette réduction de coût est aussi indirecte quand une stratégie de développement durable permettrait à l'organisation de réduire ses risques (Story, Price, 2006 ; Martinet, Reynaud, 2004). Ces risques peuvent par exemples être juridiques, provenir d'accidents industriels ou résulter de grèves ou de boycott, et impacter négativement le *standing* - réputation, image, prestige, goodwill- (Shenkar, Yuchtman-Yaar, 1997) de l'organisation.

La figure suivante (cf. figure 5) résume, selon Martinet et Reynaud (2004), les apports du développement durable se trouvant au service des organisations.

2.1.2.1.2. Des dérives de la marchandisation de la vertu

Cette approche que Reynaud (2006a) qualifie de « prometteuse » peut pourtant amener à de nombreuses dérives. Avec l'objectif d'atteindre la performance globale à travers le *triple bottom line*, s'est développé un « marché de la vertu » (Vogel, 2005, 2006, 2008) permettant notamment aux grandes entreprises de se racheter une nouvelle moralité. Ce leadership des grandes firmes internationales à communiquer sur le développement durable se manifeste depuis quelques années dans l'apparition d'initiatives dont certaines sont développées en collaboration avec les politiques et la société civile. C'est le cas par exemple de la *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) dont la présidence a été récemment assurée par le président du groupe français Lafarge, Bertrand Collomb, qui était lui-même membre de la commission qui a élaboré la Charte de l'environnement inscrite dans la constitution française. De même en 1999, à l'initiative de Kofi Annan alors Secrétaire Général des Nations Unies, le Pacte Mondial ou *Global Compact* « invite les entreprises à adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence un ensemble de 10 valeurs fondamentales dans les domaines des droits de l'homme, des normes de travail et de l'environnement, et de la lutte contre la corruption³¹ ».

³¹ Propos recueillis en octobre 2007 sur le site Internet du Pacte Mondial : <http://www.un.org/french/globalcompact/>

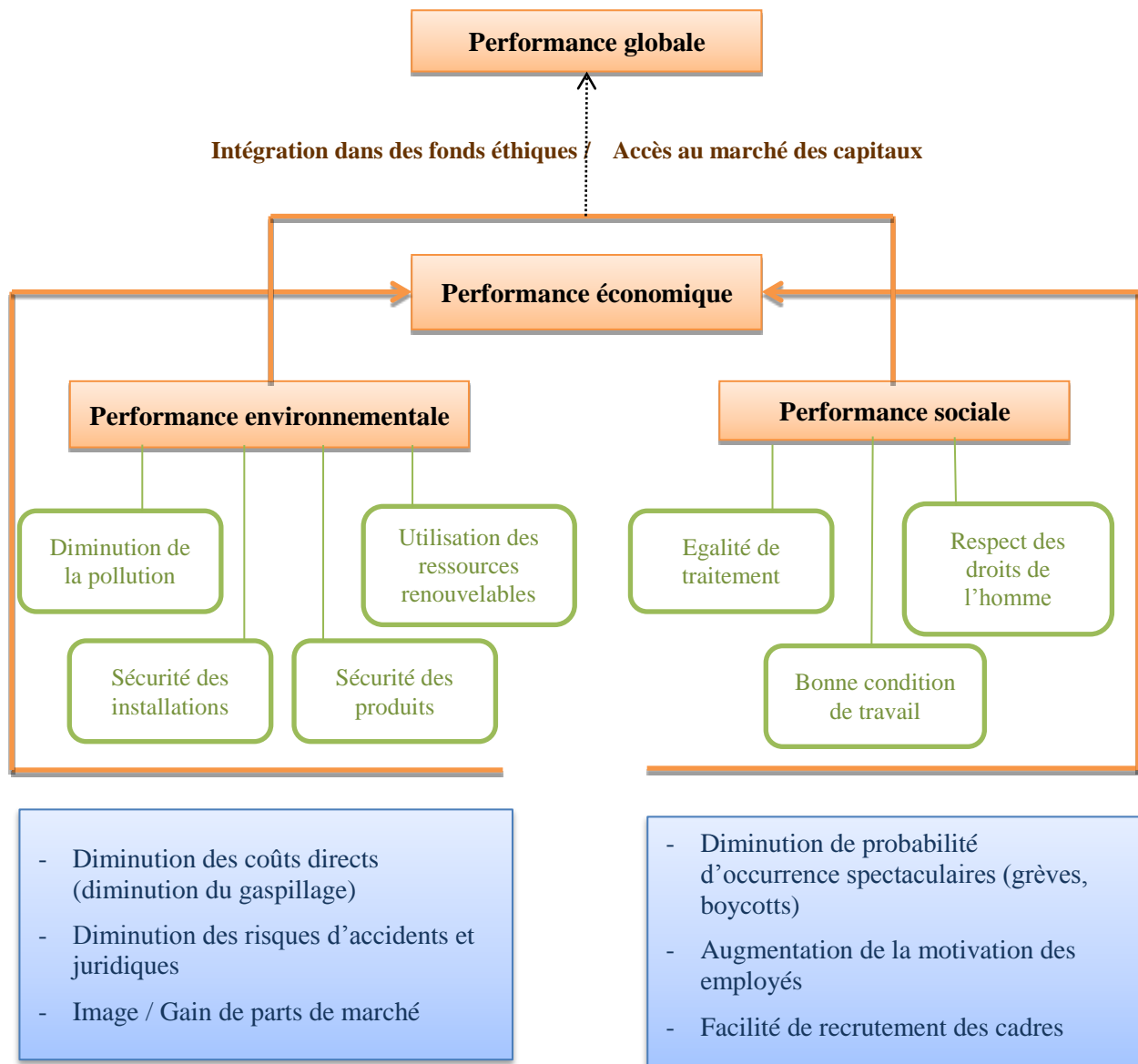


Figure 5 - Les apports du développement durable à l'entreprise d'après Martinet, Reynaud, (2004), p. 117

Même si des acteurs de la société civile sont invités à participer ou à discuter dans ces instances, « le président du WBCSD, Björn Stigson explique que le vrai progrès en matière de développement durable exige le leadership du secteur privé » (Capron, Quairel -Lanoizelée, 2004 : 111). Des efforts sont effectivement réalisés par certaines entreprises et elles sont devenues les « reines du développement durable » comme le souligne Brunel (2004). Pour d'autres entreprises pourtant, encore nombreuses, ces efforts relèvent plus du *greenwashing* : « ils sont purement cosmétiques pour d'autres, et c'est le service chargé de la communication de l'entreprise qui se charge de produire les plaquettes *ad hoc*, sans avoir la moindre relation et la moindre influence sur l'activité des branches dites productives » (Brunel, 2004 : 70).

En voyant seulement le développement durable comme étant au service de l'organisation, celle-ci peut juste voir son engagement en termes de coûts - avantages pour elle-même - dans une simple logique concurrentielle et de conquête de marché, au lieu de privilégier l'intérêt du plus grand nombre. Nous avons vu pourtant que dans l'acception du rapport Brundtland, le développement durable ne peut être atteint sans le principe de solidarité et de partenariat entre tous les acteurs socio-économiques.

Enfin, dans les notions de stratégie de la valeur étendue, complémentaire de la valeur ajoutée classique, (Bascoul, Moutot, 2009) et celui d'avantage concurrentiel « développement durable », il y a une présomption de prédominance du pilier économique et de la continuité de la maximisation de profit en faveur des actionnaires. Les deux impératifs, compétitivité des organisations et développement durable, se trouvent en confrontation permanente car « cette quête de compétitivité des entreprises occidentales heurte de plein fouet la quête de progrès social prônée par le développement durable » (Reynaud, 2006b : 217).

2.1.2.2. L'organisation au service du développement durable

Une autre approche peut être utilisée dans l'explication de l'intégration du développement durable par les organisations comme étant leur projet managérial. Dans cette approche plus normative, le développement durable s'imposerait à tous les acteurs socio-économiques, y compris les entreprises comme toutes les autres organisations.

2.1.2.2.1. Le développement durable comme interprétation de l'intérêt général

Les organisations devraient alors prendre à leur compte l'intérêt général et y contribuer dès la définition et/ou l'élargissement de leur mission et suivant leur activité spécifique.

Dans ce cas, selon Martinet et Reynaud (2004 : 101), « dès l’affichage de la mission, les préoccupations environnementales durables doivent apparaître, d’une façon suffisamment ancrée et spécifiée pour qu’elles soient crédibles et orientent les actions de l’ensemble des personnels ». L’organisation est cette fois-ci au service du développement durable et donc à l’avènement d’une société meilleure pour la nature et pour l’humanité plutôt qu’à la recherche de ses intérêts propres dans sa stratégie.

En effet, comme le rappelle Brunel (2004 : 68), « dans son principe même, le développement durable peut être considéré comme une simple interprétation de l’intérêt général : assurer pour tous, en tous lieux et à tous moments, aujourd’hui comme demain, un cadre de vie qui garantisse à chacun le plein exercice de ses droits ». Dans le même ordre, à propos de la définition donnée par le rapport Brundtland en 1987, il faut rappeler que « parce que cette définition est politique, elle concerne la vie de la cité (*polis*) et vise spécialement le plus grand nombre » (Mauléon, 2005 : 13).

Cette approche adopte donc une logique plutôt déterministe dans l’application du concept de développement durable. Bien que ce concept soit macro-sociétal et donc diffère par son niveau de celui de l’organisation qui est au niveau micro, il s’impose donc à celle-ci. Ce déterminisme est à relativiser, car comme le rappelle Reynaud (2006a), cette approche suppose une interprétation du développement durable par les organisations. Elle peut être donc « risquée » car cette interprétation serait soumise à caution suivant la perception de ce concept par les organisations, et leur choix sûrement sélectif et partiel des aspects du développement durable qu’elles veulent bien intégrer ou sur lesquels on les attend.

L’organisation doit alors démontrer sa participation et son rôle dans la vie de la société, avec l’idée « d’arriver à concilier le plus d’impératifs possibles au service du plus grand nombre, de la société, de la planète, etc. » (Mauléon, 2005 : 13). Le développement durable n’est donc pas vu comme un impératif qui est à concilier avec l’impératif de compétitivité et de profit des organisations. L’organisation l’intègre déjà au même rang que d’autres considérations extra-économiques. De plus, cette quête de performance économique est destinée à un plus grand nombre d’acteurs socio-économiques et n’est pas réduite à un management « maximisateur, tout en entier réductible aux données chiffrées de la dimension financière, enfin conforme à la seule raison d’être que lui avait assignée dès 1962, l’économiste monétariste Milton Friedman : la maximisation du taux de profit » (Martinet, Reynaud, 2004 : 8).

2.1.2.2.2. De l'intérêt général à l'utilité sociale des organisations

Pour contribuer à ce développement durable, les organisations sont alors appelées à démontrer leur utilité au bien-être social. Elles doivent non seulement améliorer l'avenir, mais doivent déjà prendre en charge les impacts négatifs de leurs activités sur la nature et l'humanité. Les organisations ont en effet un rôle majeur dans la réalité actuelle, mais aussi le devenir de notre planète et de notre société.

Au niveau environnemental, elles peuvent surexploiter la « dot » de l'humanité et les ressources qui lui sont offertes par la nature et les impacts de leurs activités productives peuvent être désastreux sur l'environnement. Sans être exhaustifs, Martinet et Reynaud (2004) listent par exemple comme impacts négatifs sur l'environnement : la modification atmosphérique ; la perte de diversité biologique ; la déforestation ; la pollution de l'air, de l'eau et des sols ; l'épuisement des ressources en minerai et en énergie ; la désertification ; l'épuisement des ressources en sol et en eau douce.

Au niveau social, une telle liste peut également être établie au niveau des impacts sur les salariés et les citoyens, par exemple : les licenciements déployés par des entreprises bénéficiaires ; les coûts sociaux des délocalisations ; l'impact sur la santé du processus productif, et les produits et services de l'entreprise ; le respect des conditions de travail, de la diversité, de l'égalité de traitement et ou de la non-discrimination (Martinet, Reynaud, 2004) ; et plus généralement tout ce qui touche défavorablement les droits de l'homme (Robert-Demontrond, 2006).

Les organisations, par leurs stratégies marketing et les produits et services qu'elles proposent, insufflent aussi ce mode de vie tourné vers la consommation de plus en plus effrénée, éphémère et futile pour assouvir notre quête égoïste du bien-être subjectif (Lipovetsky, 1987). Rochefort (2007) qualifie cette société de « consommatoire », puisque nous sommes arrivés à un tel point que « l'organisation économique et sociale tout comme l'imaginaire sont tellement centrés sur la consommation » (Rochefort, 2007 : 7).

Ces impacts négatifs seraient d'autant plus graves si nous étions dans le cadre du modèle de développement industriel « infini » en vigueur dans notre monde, qui est pourtant « fini », en termes de matière, d'énergie et de ressources. C'est ce que le projet de développement durable dénonce comme nous l'avons vu auparavant.

Dans le rapport Brundtland, « deux idées fortes de l'écologie font leur entrée officielle sur la scène internationale : d'abord, le fait que la première priorité doit être de préserver la planète, donc d'adopter des modes de production plus respectueux de l'environnement ; ensuite, et c'est la conséquence de la première, l'idée que le mode de vie et de consommation de l'Occident ne peut être étendu au reste du monde sans menacer gravement l'avenir de la terre » (Brunel, 2004 : 47).

L'organisation qui voudrait et devrait contribuer au développement durable, doit élargir la conceptualisation de son rôle et de sa place dans la nature, et par rapport à la société. Plusieurs approches paradigmatiques sont alors proposées par la littérature. Nous allons les présenter dans la section suivante.

2.2. Une approche du commerce équitable sous l'angle du management stratégique du développement durable par les organisations

Nous contextualiserons alors ce projet de développement durable à la France, et nous étudierons particulièrement l'inscription du commerce équitable dans la Stratégie Nationale de Développement Durable. Cette rencontre entre les deux concepts sera le point de départ de notre problématique que nous justifierons par rapport aux enjeux managériaux contemporains des organisations du commerce équitable et par rapport aux questionnements théoriques de la discipline du management stratégique.

2.2.1. Contextualisation du développement durable au commerce équitable en France

La France a œuvré depuis à une intégration au niveau macro-social du développement durable. Le commerce équitable s'inscrit alors dans cette stratégie nationale.

2.2.1.1. Interprétations françaises du développement durable

Après la ratification des actes du sommet de la terre de Rio en 1992, un autre acte fondateur, au niveau français, est le discours du président Jacques Chirac en 2002 à Johannesburg.

Le président français a alors appelé à un « changement de comportement de chacun (citoyens, entreprises, collectivités territoriales, gouvernements, institutions internationales) face aux menaces qui pèsent sur les hommes et la planète (inégalités sociales, risques industriels et sanitaires, changements climatiques, perte de biodiversité...).³² ». Cet engagement s'est alors concrétisé par l'inscription de la Charte de l'environnement dans la constitution française en mars 2005.

Dans l'article 6 de cette Charte, il est stipulé que les politiques publiques doivent promouvoir un développement durable avec une référence explicite aux trois piliers traditionnels : la protection et la mise en valeur de l'environnement ; le développement économique et le progrès social. Dès 2003, la France s'est toutefois dotée d'une Stratégie Nationale de Développement Durable. Cette stratégie est aussi harmonisée au niveau européen en matière de politique de Développement Durable définie en 2001, et coordonnée par la commission européenne qui a réorientée la Stratégie de Lisbonne de 2000³³. Cette stratégie européenne ajoute ainsi un quatrième pilier : celui de *l'international* sur les responsabilités et les coopérations internationales - en matière de démocratie, de paix, de sécurité et de liberté - des pays membres au sein de l'union mais aussi à l'extérieur³⁴.

Les politiques de développement durable en France doivent intégrer les trois piliers (Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable [MEDD, par la suite] 2002). Le premier est le pilier économique qui vise à des objectifs de croissance et d'efficacité économique, afin de soutenir le développement humain et social. Ce dernier est justement concerné par le pilier social, qui vise à satisfaire nos besoins humains fondamentaux « et répondre à des objectifs d'équité et de cohésion sociale, en englobant les questions de santé, de logement, de consommation, d'éducation, d'emploi, de culture... » (MEDD, 2002 : 2). Enfin, un pilier environnemental est indispensable pour permettre à long terme, et pour les générations futures, de préserver, améliorer et valoriser l'environnement et les ressources naturelles.

³² Propos recueillis en octobre 2007 sur le site Internet du Ministère de l'écologie et du développement durable en sur la page d'accueil de la rubrique « développement durable ». <http://www.ecologie.gouv.fr/-Developpement-durable-.html>

³³ La stratégie de Lisbonne désigne un axe majeur de la politique économique et de développement de l'Union européenne arrêtée au Conseil européen de Lisbonne le 24 mars 2000 et précisé par la suite par les États-membres lors du Conseil européen de Göteborg.

³⁴ Propos recueillis en novembre 2007 sur le site de l'Union Européenne, Rubrique « Synthèses de la législation > Agriculture > Environnement > Stratégie en Faveur du développement durable ». <http://europa.eu/scadplus/leg/fr/lvb/l28117.htm>

Après une campagne électorale marquée par un lobbying extrêmement puissant des associations écologistes et des ONG³⁵, un grand ministère d'Etat de l'Ecologie, du Développement et de l'Aménagement Durables est mis en place en 2007. Son premier acte est le Grenelle de l'Environnement réunissant pour la première fois autour de la même table, l'Etat, et les représentants des entreprises, de la société civile et des collectivités locales, afin de définir une feuille de route sur les questions diverses comme la lutte contre le changement climatique, la biodiversité, l'agriculture biologique, les OGM, le nucléaire, etc.³⁶.

Ce Grenelle, bien qu'exceptionnel par sa démocratie participative qui a permis un consensus large sur ces questions, ne sera concret que si les conclusions ambitieuses seront effectivement consacrées dans le cadre législatif par les parlementaires. En tous les cas, cet acte montre clairement la voie vers une focalisation sur le pilier « environnement » du développement durable dans la politique actuelle française, qui a été porté au niveau européen lors des six mois de présidence française de l'Union Européenne à partir du 1^{er} juillet 2008.

Comme dans le cas français, ce concept et cette définition ont donc gagné en notoriété et en actes ces dernières années, mais avec des interprétations diverses et contextualisées selon les pays, les acteurs et leurs motivations et pratiques (Allemand, 2007). Ce foisonnement de traductions ne doit pas cependant empêcher de revenir à son essence. Le développement durable est d'abord un projet de société et une vision politique du futur de notre Monde. « Contrairement à une idée reçue qui tend à considérer le développement durable comme un concept flou permettant tous les compromis, l'origine de l'expression est ainsi dénuée d'ambiguïté dans le contexte politique dans lequel elle a été formée. » (Aggeri, Godard, 2006 :10).

C'est dans cette perspective que nous revenons maintenant sur sa rencontre avec le champ du commerce équitable. Si le concept de développement durable trouve sa source dans des discussions mondiales et globales, il a trouvé un écho particulier depuis quelques années dans le mouvement du commerce équitable.

³⁵ Notamment parmi ces groupes de pression nous avons Nicolas Hulot menaçant de se présenter aux élections présidentielles si son pacte écologique n'est pas pris en compte, et la plateforme d'ONG de « l'Alliance pour la planète » avec comme membres éminents Greenpeace, WWF mais aussi la Plateforme pour le Commerce Equitable et Max Havelaar.

³⁶ Pour plus de détails sur ce Grenelle de l'environnement, nous invitons le lecteur à visiter le site Internet suivant : <http://www.legrenelle-environnement.fr/grenelle-environnement/>

2.2.1.2. L'inscription du commerce équitable dans le développement durable

Cette intégration s'est faite officiellement au niveau international par le consensus dit de FINE de 2001, qui définit le commerce équitable comme « un partenariat commercial fondé sur le dialogue, la transparence et le respect dans le but de parvenir à une plus grande équité dans le commerce international » (Bowen, 2001 : 19). Ce partenariat est toutefois clairement intégré au projet plus global de développement durable.

Le commerce équitable « contribue [ainsi] au développement durable en offrant de meilleures conditions d'échanges et en garantissant les droits des producteurs et des travailleurs salariés, en particulier ceux du Sud. Les organisations du commerce équitable (soutenues par les consommateurs) s'engagent activement à appuyer les producteurs, à sensibiliser l'opinion publique et à mener campagne pour des changements dans les règles et les pratiques du commerce international conventionnel » (Bowen, 2001 : 19). Quatre représentants des réseaux internationaux de commerce équitable, dans lesquels la grande majorité des acteurs organisationnels de par le monde est membre (FLO, WFTO qui était avant IFAT, NEWS et EFTA), sont à l'origine de ce consensus et coopèrent de façon informelle depuis 1998 afin d'échanger et d'harmoniser leurs activités, leurs pratiques et leurs normes.

En France, l'article 60 de la loi PME de 2005 relie officiellement et légalement le commerce équitable au développement durable en inscrivant le premier dans la Stratégie Nationale de Développement Durable définie en 2003. Le commerce équitable fait plus particulièrement partie des défis en matière de productions et consommations durables qui « doivent respecter l'environnement humain ou naturel et permettre à tous les habitants de la Terre de satisfaire leurs besoins fondamentaux : se nourrir, se loger, se vêtir, s'instruire, travailler, vivre dans un environnement sain...³⁷ ». Les caractéristiques spécifiques du commerce équitable en faveur des producteurs désavantagés situés dans les pays en voie de développement sont ainsi gravées dans les marbres de la loi.

Cet article de loi reprend également une des propositions émises par le député Antoine Herth, celle de la création d'une Commission Nationale du Commerce Equitable (CNCE) chargée de veiller à reconnaître les personnes veillant au respect des conditions du commerce équitable.

³⁷ Propos recueillis en octobre 2007 sur le site Internet du Ministère de l'écologie et du développement durable en sur la page d'accueil de la rubrique « développement durable ». <http://www.ecologie.gouv.fr/-Developpement-durable-.html>

L'accord AFNOR de 2006 revient aussi sur le lien entre commerce équitable et développement durable. Le commerce équitable est perçu comme un outil au service du développement durable « par une triple action aux niveaux de la production, de la commercialisation et de la consommation, le commerce équitable contribue à l'établissement de conditions propres à élever le niveau de vie et de protection sociale et environnementale des producteurs, travailleurs et de leur famille engagés dans le commerce équitable.» (AFNOR, 2006 : 8). Comme le développement durable, le commerce équitable a donc aussi cette ambition de transformer notre monde, notre société. Malgré quelques dizaines d'années d'existence et quelles que soient les approches actuelles, le commerce équitable n'arriverait pas, selon certains auteurs, à remettre en cause le modèle dominant de développement et de commerce :

- soit le commerce équitable resterait impuissant à supprimer les causes de l'iniquité comme la dépendance chronique du Sud et le pouvoir démesuré du Nord dans les échanges (Diaz Pedregal, 2006a) ;
- soit son impact serait trop limité et son poids - économique et politique - trop faible (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004) pour pouvoir réformer ou révolutionner le commerce international.

Le développement durable par sa manière de revenir aux causes multiples et inter-reliées de la pauvreté et d'englober les défis du commerce équitable, pourrait-il offrir à ce dernier un nouveau souffle ? En effet, dans le développement durable, il s'agit « simultanément, de tenir compte des limites environnementales, de donner la priorité aux besoins des plus démunis et d'exercer une responsabilité envers les générations futures, qui seront affectées par les actions des générations présentes à travers l'environnement dont elles hériteront. Sont en cause les structures matérielles des sociétés (consommation, usages du temps, techniques de production, organisation de l'espace) et les modes de régulation qui les pilotent. » (Aggeri, Godard, 2006 :10). Au-delà de la volonté des acteurs et de ces textes officiels, dans quelle mesure la relation entre le commerce équitable et le développement durable est-elle concrète et effective ? Cette relation peut être perçue comme une forme d'évidence, tout comme elle peut susciter des interrogations de la part des acteurs et de la société (Le Velly, 2009).

Dans cette logique, nous allons maintenant expliciter les justifications managériales et théoriques de notre problématique.

2.2.2. Au niveau empirique, une recherche critique sur la contribution au développement durable des organisations du commerce équitable

Notre recherche est reliée à trois grands enjeux managériaux qui s'adressent aux organisations du commerce équitable en particulier : leurs fondements, leurs modèles contemporains et la réflexivité sur l'essence même de leur inscription dans le développement durable.

2.2.2.1. Fondements contemporains et construction sociale du commerce équitable

L'état des lieux du commerce équitable que nous avons établi précédemment (cf. présent chapitre, 1.) constitue une justification empirique de notre recherche. Il permet en effet de reposer le rôle et la place des organisations du commerce équitable dans la société contemporaine. Ces organisations font face actuellement à des impératifs de justification alors que « les premiers acteurs du commerce équitable n'avaient jusqu'à récemment pas besoin d'expliquer les principes sous-tendant leur action » (Diaz Pedregal, 2007 : 191). L'apport de notre recherche pourrait se situer au niveau de l'agir des organisations du commerce équitable, afin de les aider à établir et à adapter leurs fondements et comportements face aux enjeux qui leur sont particuliers ou ceux qui sont généraux et découlant du développement durable. Si en effet le mouvement n'est pas un effet de mode mais un combat militant et/ou un secteur alternatif, il doit expliciter son fondement et dire en quoi il incarne cette autre voie.

Toutes leurs parties prenantes ont besoin de transparence et de clarification sur les principes du commerce équitable. L'Etat qui nécessairement a besoin de la concertation des acteurs pour légiférer puisque le commerce équitable, est d'abord une initiative privée. Les producteurs du Sud doivent pouvoir comprendre les termes du partenariat commercial et les bienfaits qui leur sont promis en s'engageant dans ce système plutôt qu'un autre. Les consommateurs ne peuvent réellement adhérer au mouvement du commerce équitable, soutenir les acteurs et acheter leurs produits que si les attributs de différenciation de ces derniers sont bien établis et la confiance s'installe. Il est ensuite nécessaire pour ces organisations d'affirmer et d'asseoir l'apport spécifique du commerce équitable dans le projet sociétal de développement durable.

Cette interrogation est d'autant plus pertinente à l'heure où le monde rencontre une grave crise alimentaire touchant les plus démunis³⁸. Ce monde est toutefois plus sensible aux questions écologiques à travers par exemples le Grenelle de l'Environnement en France ou le Prix Nobel de la paix attribué en 2007 à l'ancien président américain Al Gore et au GIEC³⁹.

Enfin, les organisations du commerce équitable n'ont pas le monopole des objectifs de justice sociale et de solidarité humaine. En parallèle, on constate la montée d'une conscience civile mondiale réclamant une autre mondialisation (exemple : les forums sociaux mondiaux), la consécration des acteurs de la société civile comme des partenaires majeurs de la vie politique (ex : leur participation au Grenelle de l'environnement) et la renaissance de l'économie solidaire et de ses acteurs (Laville, 2007a ; Singer, 2006). Notre recherche permettrait aux organisations du commerce équitable de resituer leur part active dans ce projet d'un « autre » commerce, d'une « autre » économie et d'un « autre » monde. Il permettrait alors d'évaluer modestement le degré d'alternativité du commerce équitable et de saisir ses possibles alliances avec les autres nouveaux mouvements sociaux économiques (Gendron, Palma Torres, Bisailon, 2009).

2.2.2.2. Modèles de commerce équitable, positionnement et stratégies de ses organisations

Entre la défense des principes historiques du commerce équitable d'un côté et l'ouverture conceptuelle requise et volontaire de l'autre, il serait normal de voir évoluer les modèles actuels du mouvement.

Les traditionnelles catégorisations que nous avons présentées dans la section précédente (cf. présent chapitre, 1.) ne suffiraient plus à rendre compte, de la manière la plus réaliste possible, du positionnement des organisations investies dans le mouvement hétéroclite du commerce équitable, inscrit depuis dans l'ensemble du développement durable. Entre questionnement des principes établis et retour théorique approfondi sur les référentiels du commerce équitable, nous tenterons par cette recherche d'aider à la construction du paradigme qui guide, influence et oriente les organisations du commerce équitable.

³⁸ En 2008, suite à la crise financière et économique de 2007, le monde a été confronté à une crise sociale se traduisant par des « émeutes de la faim » qui ont touché des pays en développement. Plus de détails dans l'article rédigé par la rédaction du *Monde Diplomatique*, « Emeutes de la faim », du lundi 14 avril 2008.

³⁹ Le GIEC ou Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat a été créé en 1988, à la demande du G7 (aujourd'hui G8), par deux organismes de l'ONU : l'organisation météorologique mondiale (OMM) et le programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE). Le Prix Nobel de la paix lui a été attribué en 2007 conjointement avec M. Al Gore.

L'objectif est ainsi de proposer un « framework », au sens de Porter (1991), dédié aux responsables des organisations du commerce équitable afin de clarifier et de formuler les stratégies d'intégration de cet « autre » modèle de développement. Nous tenterons alors d'aider les organisations du commerce équitable à agir dans le sens de cet éclaircissement, car leur combat d'une équité dans le commerce reste une attente forte pour les parties prenantes impliquées de plus en plus dans son émergence, comme nous l'avons vu précédemment.

Notre étude approfondie explore plus en détails le présent et l'avenir de cette construction sociale du commerce équitable afin de permettre aux organisations de se positionner dans le mouvement et dans le développement durable, de comprendre les référentiels qui sous-tendent ou qui questionnent leur implication dans ce système d'échanges, et d'agir en conséquence pour fonder leur identité organisationnelle, associative et entrepreneuriale. Il ne s'agit pas tant de « coller » les organisations et leur management stratégique à un modèle en vigueur dans la littérature comme le proposent Malo et al. (2008) avec le modèle de la cohérence stratégique.

Bien que se nourrissant des concepts de la littérature et étant dans une logique d'exploration, notre recherche ambitionne d'explicitier les dimensions décrivant la contribution des organisations du commerce équitable au développement durable. Nous proposerons d'approfondir cette contribution par rapport à la communauté mais en respectant les apports de chacune des organisations étudiées et des attentes des parties prenantes liées au mouvement. Nous tenterons toutefois, dans les discussions des résultats, de présenter une catégorisation par une approche configurationnelle (Miller et Friesen, 1977 ; Miller 1986, 1987, 1996 ; Mintzberg, 1998) des stratégies de développement durable mobilisées par ces organisations. Notre recherche appartient aux sciences de gestion, appréhendées en tant qu'art pratique « répondant à l'interrogation de la connaissance du comment » (Padioleau, 2004 : 13), mais aussi ayant comme autre « objet principal, les interactions entre les instruments de gestion, les organisations et les effets produits sur les sociétés » (Martinet, 2006a : 30).

2.2.2.3. Une réflexivité sur l'essence socialement responsable des organisations du commerce équitable

Dans cette recherche, nous étudions les organisations du commerce équitable pour approfondir aussi de façon critique la question de la contribution au développement durable de l'organisation qui prend en charge sa responsabilité sociale.

Cette approche réflexive du commerce équitable (Blanchet, 2010) concerne d'abord la critique de sa « nature » comme étant au service du développement durable (Le Velly, 2009). Les deux projets se sont certes rencontrés par la volonté des acteurs (Définition FINE de 2001, accord Afnor de 2006) et par la définition légale (Loi PME de 2005), mais qu'en est-il réellement de l'appropriation et de l'intégration du paradigme de développement durable dans les projets et stratégies des organisations du commerce équitable ? Les approches sont-elles diverses, et si c'est le cas, quels facteurs pourraient expliquer cette diversité ? Quels liens entre cette institutionnalisation dans le développement durable avec l'essence et l'historique du commerce équitable ainsi que les modèles qui sont en vigueur actuellement dans le mouvement ?

Ces questions permettraient donc de décrire et de comprendre la contribution au développement durable des organisations du commerce équitable. Cette même logique nous permettrait également de voir dans quelle mesure le développement durable - projet sociétal et nouveau paradigme institutionnel - enchâsse notre société contemporaine, et plus particulièrement les organisations perçues comme des institutions sociales et ouvertes sur leur environnement.

Le commerce équitable permettrait-il enfin de faire écho à certains des principes fondateurs du développement durable et de devenir ainsi une véritable incubation pour ce dernier (Vandame, Touzard, Lombard, Martinet, 2008) ? En contrepartie, le développement durable permettrait-il au commerce équitable d'être intégré dans un ensemble plus global, aux côtés des autres acteurs et mouvements qui contribuent à l'intérêt général et à un avenir meilleur pour la planète et l'humanité ?

Nous verrons ensuite qu'une hybridation « développement durable-responsabilité sociale » est particulièrement en vogue actuellement, l'organisation socialement responsable contribuant alors au développement (David et al. 2005 ; Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007 ; Pasquero, 2007). Cette association explicite est aussi bien au niveau conceptuel (Helfrich, 2011) que dans les pratiques attendues de la part des organisations (ISO, 2010). Une autre réflexivité porte alors sur la présomption d'une « essence » socialement responsable des organisations du commerce équitable. Ce dernier a en effet été « par nature » inscrit dans le développement durable. La question se pose alors de savoir si, dans leurs principes fondateurs, les organisations du commerce équitable pourraient être effectivement catégorisées comme des « organisations socialement responsables ».

Cela interroge notamment le périmètre que les organisations du commerce équitable choisissent pour contribuer au développement durable. Nous explorerons donc le degré d'engagement de ces organisations dans la prise en charge de leur responsabilité sociale. Cela permettrait aussi d'évaluer leur approche par rapport aux autres organisations qui iraient d'une démarche cosmétique à un engagement sur l'ensemble du développement durable.

Nous venons donc de voir des justifications faisant directement écho aux intérêts managériaux spécifiques des organisations du commerce équitable. Cette recherche a aussi comme ambition de contribuer à l'avancée des sciences de gestion en participant au renouvellement et à la régénération du management stratégique des organisations.

2.2.3. Au niveau théorique, un renouvellement du management stratégique des organisations

2.2.3.1. Une approche critique du management des organisations

Le champ du management des organisations, comme toute discipline des sciences sociales étudiant les structures et le fonctionnement des groupes humains, est tributaire des évolutions lourdes de la vie socio-économique contemporaine. Comme nous le rappellent Hafsi et Martinet (2007 : 97), « la reconfiguration des pouvoirs s'est opérée comme jamais au cours du dernier siècle : les grandes entreprises mondiales, quelle que soit leur « nationalité », sont devenues le lieu majeur de leur concentration. Leur management est dès lors le vecteur du politique, tant ils façonnent, qu'on le veuille ou non, le devenir des hommes, des cultures, des sociétés, de la faune et de la flore, de la planète ».

La discipline, ses objectifs, ses études ainsi que ses résultats, font donc la part belle à ces firmes multinationales dont l'axe majeur structurant le management est la logique économique (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004). Le management stratégique, ayant perdu son objet et son projet, devrait être alors régénéré (Martinet, Payaud, 2007) puisqu'il se trouve sous l'emprise d'un capitalisme financier, traduit justement par une financiarisation de l'entreprise (Hafsi, Martinet, 2007). Cette entreprise subit plus précisément l'exigence d'efficacité à court terme, surtout au niveau quantitatif et financier (Chanlat, 1998). Confortée par « des connivences objectives entre analystes financiers, banquiers d'affaires, conseils en stratégie, fonds spéculatifs et hauts dirigeants [...] » (Martinet, Payaud, 2008 : 14), cette exigence de profit bénéficiant aux actionnaires surpuissants est imposée comme impératif par tous ces acteurs s'érigent en « nouveaux maîtres du monde » (Ziegler, 2002).

Une logique économique et financière ayant ses propres principes (Betbèze, 2003) deviendrait alors le modèle de réussite et d'excellence pour toutes entreprises (Peters, Waterman, 1983), imitant de nouveau cette recherche illusoire de « one best way », caractéristique du management scientifique de Taylor.

En se focalisant sur les organisations du commerce équitable, notre recherche serait ainsi à contre-courant de la tendance dominante, car elle s'intéresse d'abord à des organisations qui revendiquent une autre logique que la maximisation du profit, celle de la solidarité, et arguent la nécessité d'instrumentaliser les performances économiques et marchandes par l'atteinte d'objectifs sociaux et sociétaux au profit des plus démunis. Ces organisations participent ainsi à une inversion de la vision de la société en s'intéressant et en organisant leurs activités en référence à ceux qui se trouvent en « bas de la pyramide sociale », cette fois-ci pas en tant que consommateurs comme le propose Prahalad (2004) mais comme partenaires producteurs.

Ces organisations participant à ce système d'échanges ne sont pas non plus « conventionnelles » au niveau de leurs caractéristiques formelles. Au-delà de leur petite taille, leurs statuts juridiques incluent majoritairement des associations ou des coopératives dont la logique structurante est celle de la solidarité, mais qui les amène pourtant à investir le cadre marchand et économique en tentant de proposer une alternative à travers leur projet d'entreprise.

Le concept d'*entreprise* peut alors être pris ici « comme l'action d'entreprendre, c'est-à-dire comme une initiative, une action conduites de façon volontaire et organisée en vue d'atteindre un objectif économique ou social » (Cohen, 1994 : 131). Cette définition large nous permet d'utiliser en équivalence le terme d'« organisation » afin d'inclure toutes les multiples formes d'entreprise investissant et s'engageant dans le commerce équitable. Par l'étude du management de ces organisations, nous espérons contribuer à la conceptualisation de leurs pratiques managériales afin de renouveler le *corpus* « classique » du management stratégique auquel nous affilions notre recherche.

Dans le cadre de ce renouvellement, nous revenons aussi sur une problématique qui devient patente de par l'importance prise par ce type d'organisations non gouvernementales (Quéinnec, Igalens, 2004) ou d'organisations de l'économie solidaire (Andion, Malo, 1998) : leur management, leurs singularités et la méconnaissance de leur situation de gestion.

Nous intégrons donc enfin une dimension historique et critique qui nous permettrait de réfléchir ou d'avoir une posture de réflexivité (Hatchuel, 2001 ; Cazal, 2000) sur le champ même : le « culte de l'entreprise », l'imprégnation de l'esprit « gestionnaire » dans notre vie économique et sociale et ce que cela signifie pour nos sociétés, nos organisations et nous-mêmes, citoyens ou chercheurs en gestion (Chanlat, 1998). Une dimension historique ne doit pas nous faire oublier - du fait de ce « managérialisme », suivant l'expression utilisée par Chanlat (1998) et comme nous rappelle Drucker (2005) en invoquant les pionniers comme Frederick Winslow Taylor ou Mary Parker Follet - que « la première application de la théorie du management ne porta pas sur une entreprise, mais sur des organismes à but non lucratif et des administrations d'Etat » (Drucker, 2005 : 16).

Le management n'aurait pas uniquement comme objet et comme destinataire les (grandes) entreprises capitalistes, et la discipline devrait aussi être revendiquée par d'autres organisations qui ne sont pas forcément dans une logique à dominante économique et financière. Une dimension critique parce que, même si le management concernait toutes les organisations, il faudrait comprendre et expliquer la contribution des organisations alternatives au renouvellement de la discipline à travers leurs pratiques et leurs singularités.

Le management pourrait être alors comme l'avance Drucker (2005 : 18) « l'organe spécifique et distinctif de toute organisation, quelle qu'elle soit » et ses principes s'appliqueraient à toutes les organisations. Encore faut-il savoir d'où le management tire ces principes et de quelles réalités socio-économiques il s'inspire afin d'éviter que la société soit « malade de la gestion » ; celle-ci étant nourrie par la guerre économique et l'obsession du rendement financier au lieu d'améliorer les relations humaines et la vie sociale (De Gaulejac, 2005). Il faudrait également se soucier des questions de souffrance humaine, de solidarité, de quête de sens, des valeurs et des dimensions individuelles (Chanlat, 1998, 1990).

Les organisations du commerce équitable - communauté singulière d'organisations comme sujet de notre recherche, et leur management stratégique du développement durable comme objet de notre recherche - pourraient alors nous permettre de participer à cette refondation de la discipline des sciences de gestion (David, Hatchuel, Laufer, 2001). Cette refondation ferait aboutir les sciences de gestion « à ce qu'elles ne pouvaient clairement imaginer à leurs débuts : [...] une classe de problématiques constitutives de toute action collective [...]. Problématiques sans lesquelles nous ne pourrions penser, et donc réaliser, aucun mode « d'agir ensemble » » (David et al. 2001 : 2).

2.2.3.2. La question générale du management des organisations « en société »

Dans cette logique de refondation et dans la même veine que Quéinnec et Igalens (2004), nous ne tombons donc pas dans la tentation d'une segmentation infinie des objets scientifiques de gestion en étudiant de façon particulière les organisations du commerce équitable. Au-delà de la logique « communautaire » de notre terrain de recherche, nous nous situons bien dans une question générale, celle du management d'organisations encastrées dans la société (Granovetter, 1985, 2000) ou « en société » selon l'expression de François Perroux.

Nous poursuivons l'interrogation des modèles d'organisation qui participent à la transformation de la société et essayent d'intégrer l'intérêt général de la société dans leur projet et leur management, au-delà de leurs propres intérêts ou des obligations légales. Notre recherche nous permettra de mieux comprendre et de conceptualiser les changements institutionnels (Gendron, 2000) induits par ces modèles. Si *l'entreprise est une affaire de Société* comme l'étudiait Sainsaulieu, il est aussi important d'approfondir si *la Société est une affaire de l'entreprise* (IMS – Entreprendre pour la cité, 2007) et au-delà, l'affaire de toutes organisations qui investissent la sphère socio-économique. Notre recherche serait ainsi justifiée par cette question générale des relations entre la Société et les organisations, des rôles sociétaux de ces dernières et donc de la conception même de l'« entreprise ».

L'étude du management stratégique des organisations du commerce équitable nous permettra également d'approfondir le type de management d'une organisation ouverte et étendue (Post, Preston, Sachs, 2002) à d'autres acteurs de son environnement ou d'une organisation qui décide avec ses parties prenantes (Bonnafeux, Pesqueux, 2006). Ces relations dans le système du commerce équitable sont d'autant plus intéressantes qu'elles se font en principe dans une volonté partenariale et réciproque entre les acteurs. Nous nous situons donc dans une perspective systémique avec un élargissement du périmètre de gestion des organisations au-delà des acteurs internes, l'amenant à mieux appréhender leur réalité à travers une stratégie sociale et politique, non plus seulement économique et productive, mais englobant aussi les acteurs externes (Tabatoni, Jarniou 1975 ; Martinet, 1984). Cette dimension politique du management stratégique - affirmé comme processus de prise de décision (Pettigrew, 1977 ; Epstein, 1987), mais aussi champ d'étude (Mintzberg, 1977) de la politique générale des Organisations (Martinet, Thiétart, 2001) - justifierait d'autant plus notre recherche que celle-ci porte sur des organisations critiquant le modèle économique dominant.

Les organisations du commerce équitable, au-delà de l'objectif de développement des ventes de produits équitables, assument en effet d'autres revendications sociales et sociétales comme l'éducation et la sensibilisation du public aux problèmes de justice sociale, la remise en cause des systèmes de gouvernance mondiale du commerce, l'émergence d'une autre mondialisation, la proposition d'une autre économie, etc. Ces objectifs seraient donc englobés depuis 2005 en France, dans leur stratégie à contribuer à un projet sociétal, celui d'un développement durable pour la planète et les Hommes.

2.2.3.3. La conceptualisation de la relation entre organisations, management et développement durable

Notre recherche se justifie et s'inscrit dans la lignée des travaux (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004 ; Perez, 2002, 2005 ; Igalens, 2004 ; Igalens, Joras, 2002 ; Dupuis, Le Bas, 2005 ; d'Humières, 2005 ; Chaveau, Rosé, 2003 ; Chaveau, d'Humières, 2001 ; Martinet, Payaud, 2008) qui visent à comprendre la relation entre le management des organisations et le développement durable, avec des thèmes fédérateurs issus du concept de la responsabilité sociale comme le management responsable, l'entreprise ou l'organisation responsable.

Nous aurons l'occasion d'approfondir ces relations conceptuelles entre management et développement durable d'une part, et à travers la responsabilité sociale d'autre part, dans le chapitre qui est consacré à notre cadre théorique (cf. chapitre 2). Nous pouvons d'ores et déjà dire que ces travaux, même s'ils ne sont pas encore légion en gestion, sont en expansion. Ils trouvent écho dans des enseignements pratiques dans les universités et grandes écoles, et s'institutionnalisent en tant que champ de recherche autonome ayant leurs associations scientifiques (RIODD⁴⁰, ADERSE⁴¹), leurs colloques respectifs et leurs revues consacrées⁴².

⁴⁰ Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable, www.riodd.org.

⁴¹ Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, www.aderse.org.

⁴² A titre d'illustration, on peut citer parmi les revues spécialisées, les plus récentes comme Sustainable development en anglophone ou Revue de l'Organisation Responsable en francophone, et les plus anciennes comme Business and Society ou Journal of Business Ethics.

Dans cette conception, le développement durable pourrait être appréhendé comme vecteur et produit de cette régénération du management (Martinet, Payaud, 2008) :

- vecteur : cet « autre » développement devrait alors être interrogé sur sa capacité à influencer et à renouveler le management des organisations face à deux défis (Chanlat, 1998) : le ré-encastrement de toute organisation dans la société et la préservation de la Nature au profit de l'Humanité entière ;
- produit : le développement durable serait à l'œuvre et se concrétiserait à partir de comportements d'organisations qui s'approprient ce projet sociétal en un projet entrepreneurial, associatif ou managérial pour le propre progrès durable que pour le bien de la Société.

Cette production pourrait être ainsi conceptualisée à travers notre étude spécifique aux OCE mais aussi des recherches sur les entreprises pionnières (Chaveau, d'Humières, 2001) qui essaient aussi de changer radicalement la construction et l'application de leur management. Pour autant, un scepticisme demeure quant à cette innovation de rupture qu'engageraient ces entreprises, car elles seraient toujours dictées par la logique économique et financière et toutes leurs activités seraient orientées vers la recherche de profit. S'occuper de développement durable pourrait être rentable et paierait bien (Vogel, 2005, 2006) pour certaines firmes, qui ne pratiqueraient ainsi qu'une communication savamment orchestrée (de la Brose, Lamarche, Huët, 2006), faisant plutôt du « greenwashing⁴³ » ou du « window dressing⁴⁴ ».

Un regard critique pourrait être plausible compte tenu du « marché de la vertu » (Vogel, 2008) qui s'est construit autour des grandes entreprises cotées, obligées par exemple en France par l'article 116 de la loi des Nouvelles Régulations Economiques de 2001 de rendre compte dans leur rapport annuel de leur gestion sociale et environnementale au travers de leur activité. Ce marché est d'autant plus florissant qu'il est alimenté par des cabinets de consultants et de marketeurs leur fournissant des instruments et des outils communicationnels puissants pour aider à la rédaction de leur « morceau de littérature destiné à « ré-enchanter le monde », pour reprendre l'expression de l'Université d'été du MEDEF de 2005 » (Capron, 2006 : 9).

⁴³ « Greenwashing », peut être défini comme une mascarade, une publicité d'informations afin d'apparaître et de paraître qu'être réellement responsable écologiquement.

⁴⁴ « Window dressing », est un terme qui vient d'ailleurs de la finance et qui peut être défini comme des opérations effectuées pour embellir et habiller les états (financiers) mais sans incidence réelle.

Notre approche est plus une exploration de l'interprétation des concepts de développement durable et de responsabilité sociale par et pour les organisations du commerce équitable. Elle peut être qualifiée suivant le sens donné par Hafsi et Martinet (2007) de « chemin faisant » ou de « bâton du pèlerin » en empruntant un processus de tâtonnement de la théorie-empirie comme les tous premiers travaux en stratégie proposés par Learned, Christensen, Andrews et Guth sous forme d'études de cas. Notre perspective n'a pas en effet pour ambition de développer un modèle universaliste, normatif et générique de contribution au développement durable et de prise en charge de la responsabilité sociale par les organisations.

Nous nous accordons cependant avec Martinet et Payaud (2008) sur une dimension prescriptive au bénéfice des organisations du commerce équitable. L'objectif ultime de notre recherche est en effet de revendiquer la non-neutralité, et de proposer un cadre d'analyse adapté pour appliquer un management stratégique renouvelé et régénéré. Nous participons ainsi à l'amplification de la conceptualisation, de l'outillage et de la mise en œuvre du développement durable à travers la responsabilité sociale.

Au lieu d'un saut de géant qui tendrait à réutiliser et à imposer les concepts classiques en management stratégique, nous préférons cependant des progrès incrémentaux tracés dans les pas d'organisations particulières mais alternatives, qui découvrent, réfléchissent, interprètent et proposent ce projet sociétal selon leur place et leur rôle respectif dans la société. Le développement durable, construit social et historique, ne pourrait en effet se concevoir qu'à l'aune des comportements de chaque acteur, mais au vu, au su et en relation avec les comportements des autres dans une action collective - au sens d'Hatchuel (2005) - de développement durable de la Nature et de l'Humanité.

Dans cette section, nous avons montré que nous pouvons justifier empiriquement et théoriquement notre recherche, en nous focalisant sur les organisations du commerce équitable, entités revendiquant d'autres finalités et d'autres pratiques que les entreprises conventionnelles appartenant à une communauté singulière et institutionnalisée au service du projet de développement durable. Nous pourrions alors affiner la compréhension des proximités conceptuelles et des apports réciproques, aussi bien en termes d'instrumentation que d'approche de gestion entre d'un côté, les théories de l'action collective et des organisations, et de l'autre, ce paradigme d'un autre développement, tournant le dos à un développement industriel sans respect de la Nature et de l'Homme.

Pour étayer ce projet de conceptualisation, nous nous ancrons sur l'étude empirique des organisations du commerce équitable. En effet, nous croyons, comme Capron et Quairel-Lanoizelée (2004 :231) : « qu'entre le scepticisme du plus grand nombre quant à la capacité des entreprises à développer des stratégies réellement responsables au niveau social et environnemental et l'affirmation par certains d'une mutation profonde de leur comportement vers des objectifs intégrant le développement durable, [...], seule l'analyse des discours, des pratiques et des dispositifs, mettant en évidence les avancées et les limites, les enjeux et les motivations des acteurs, permet de se forger une opinion ». Ainsi, dans cette recherche, nous allons approfondir la problématique suivante :

Dans quelle mesure les organisations du commerce équitable s'inscrivent-elles dans le développement durable ?

Précisons le périmètre de cette problématique. Elle porte sur les approches stratégiques et donc sur l'étude des représentations émises par les organisations du commerce équitable. Il s'agit précisément d'étudier les visions stratégiques de ces organisations par rapport à l'inscription du commerce équitable dans le développement durable. Nous allons rechercher, décrire et expliciter les facteurs explicatifs de l'intégration et de la contribution au développement durable des organisations du commerce équitable. Nous restons donc au niveau du paradigme et des représentations. Nous ne traitons donc ni de la praxis ni de l'évaluation de la performance de ces organisations par rapport au projet sociétal du développement durable.

Nous comprenons aussi que cette communauté d'organisations et les concepts centraux que nous utilisons sont traversés par des idéologies fortes portées par les acteurs qu'ils soient organisationnels ou académiques. Nous tenterons, par notre démarche et nos méthodes de recherche, d'encadrer ces idéologies pour qu'elles ne viennent déformer notre interprétation des représentations recueillies à partir de notre étude de cas. Nous allons enfin étudier ces organisations en les replaçant dans le contexte particulier du mouvement français du commerce équitable. Nous assumons donc l'idiosyncrasie de notre démarche par cette contextualisation forte de l'étude. Cette démarche se veut aussi être exploratoire car nous allons observer ces organisations au tout début de la période d'inscription du commerce équitable dans le développement durable. Nous tenterons toutefois de revenir sur les actualités récentes du mouvement et sur l'évolution de la conceptualisation du développement durable et de la responsabilité sociale dans les discussions des résultats de la recherche.

Synthèse du chapitre 1

Ce premier chapitre nous a permis de décrire le contexte institutionnel dans lequel s'intègrent les organisations du commerce équitable. Nous avons vu que le commerce équitable s'est construit par couches successives depuis maintenant quelques dizaines d'années. Il devient un de ces nouveaux mouvements sociaux et économiques qui interpellent le système économique dominant et remettent en cause le modèle de développement à travers la critique du commerce conventionnel. Les organisations du commerce équitable revendiquent alors une alternative à travers deux modèles radicaux : le modèle réformiste portée par la sphère labellisée d'une part ; et le modèle révolutionnaire promu par la sphère spécialisée d'autre part.

Depuis les années deux mille, le commerce équitable est alors sorti de l'anonymat grâce notamment au modèle réformiste à l'origine de sa démocratisation et de sa réussite commerciale par l'intégration des produits équitables dans les circuits classiques de distribution, fréquentés par la majorité des Français et par la possibilité pour les entreprises conventionnelles de s'engager dans le mouvement. Cette évolution a certes mis sous les feux de projecteur les organisations du commerce équitable mais a aussi entraîné des questions critiques venant de leurs parties prenantes quant aux fondements légitimes de leur mouvement, de leurs objectifs et de leurs pratiques.

Parallèlement à cette évolution du commerce équitable, le développement durable, projet sociétal défini à l'origine par le rapport Brundtland de 1987, trouve aussi sa consécration. Ce projet devient un paradigme institutionnalisant les acteurs socio-économiques comme les Etats qui définissent alors des stratégies nationales. C'est dans ce cadre qu'en France, le commerce équitable a été inscrit, par la loi et par la volonté de ses organisations dans les défis en matière de productions et consommations durables. Le développement durable est aussi devenu un projet managérial des organisations qui cherchent alors à l'intégrer et à y contribuer. La recherche académique, dans une perspective critique, s'est aussi emparée du développement durable en tant que produit et vecteur de la régénération du management stratégique des organisations, qui serait dévoyé à la dimension économique et financière.

Notre problématique trouve alors ses justifications dans ces faits et évolutions aussi bien managériaux qu'académiques. Elle questionne, de façon réflexive, dans quelle mesure les organisations du commerce équitable s'inscrivent dans le développement durable.

Chapitre 2 - Fondements théoriques de l'intégration et de la contribution au développement durable de l'organisation socialement responsable

« L'entreprise doit faire des profits, sinon elle mourra. Mais si l'on tente de faire fonctionner une entreprise uniquement sur le profit, alors elle mourra aussi car elle n'aura plus de raison d'être ».

Henry Ford, (1863 - 1947)

Introduction au chapitre 2

Ce deuxième chapitre a pour objectif d'explicitier le cadre théorique de notre recherche conformément à la problématique retenue. Dans un premier temps, nous allons justement étudier les approches stratégiques des organisations pour s'approprier le projet sociétal du développement durable (1.). Pour ce faire, les organisations doivent appréhender les différentes dimensions du développement durable (1.1.). Cette inscription nécessite de leur part d'avoir une approche nouvelle ainsi que d'adopter des postures adaptées (1.2.). Nous verrons aussi qu'un cadre d'analyse leur est nécessaire pour qu'elles puissent intégrer le développement durable dans un management stratégique, cette fois-ci régénéré (1.3.).

Antérieurement puis parallèlement à cette réflexion sur le lien entre l'organisation et le projet sociétal du développement durable, une autre réflexion s'est développée depuis les années cinquante à travers le concept de responsabilité sociale. Le second temps de ce chapitre consiste alors à étudier ce concept (2.) à travers deux grandes approches théoriques : l'approche moraliste voyant en l'organisation un agent moral (2.1.) ; et l'approche sociétale réclamant des obligations de la part des organisations à assumer l'intérêt général (2.2.).

Dans un troisième temps, nous étudierons l'association conceptuelle s'opérant entre la responsabilité sociale de l'organisation et le développement durable (3.). Pour cela, nous proposerons un cadre intégrateur des nombreux travaux en la matière (3.1.) et une articulation pertinente (3.2.) afin de générer les questions de recherche opérationnalisant notre problématique.

1. Le management stratégique du développement durable

Le développement durable, nous l'avons vu dans le premier chapitre est un concept macro-sociétal ayant une ambition de proposer un meilleur futur à la planète et à l'humanité, mais qui est devenu progressivement un projet managérial des organisations. Pour s'appropriier, intégrer et mettre en œuvre ce projet, les organisations doivent cependant concilier et intégrer classiquement trois piliers - économique, social et environnemental - devenus des enjeux propres à notre société actuelle (1.1.). Les organisations doivent alors répondre à ces enjeux de façon globale et systémique et disposent de différentes postures types pour cela (1.2.). Une organisation doit toutefois intégrer cette contribution à son management stratégique et retenir un cadre d'analyse adapté pour régénérer sa politique générale (1.3.).

1.1. De l'approche classique du triptyque aux 3M du développement durable

S'il est admis traditionnellement que le développement durable est composé de trois dimensions, les interprétations multiples ont transformé ces trois dimensions en trois enjeux à appréhender pour les organisations contemporaines.

1.1.1. Un équilibre tridimensionnel

Nous avons vu dans le bref historique du développement durable que lors du Sommet de Johannesburg en 2002 ses trois composantes ont été consacrées (Sébastien, Brodhag, 2004). Ainsi, pour contribuer au développement durable, l'organisation est appelée à concilier et intégrer trois piliers économique, social et environnemental afin d'aboutir à un meilleur avenir pour l'humanité et la nature. Dans le schéma suivant (cf. figure 6), ces trois dimensions sont représentées sous forme de cercles qui sont appelés à se rencontrer.

Afin de mener à bien les politiques de développement durable, trois piliers devraient donc être intégrés et articulés entre eux (MEDD, 2002). Le premier pilier, le pilier économique, vise à des objectifs de croissance et d'efficacité économique, afin de soutenir le développement humain et social, et notamment des personnes les plus défavorisées au niveau économique.

Le deuxième pilier, le pilier social, vise à satisfaire nos besoins humains fondamentaux et à « répondre à des objectifs d'équité et de cohésion sociale, en englobant les questions de santé, de logement, de consommation, d'éducation, d'emploi, de culture... » (MEDD, 2002 : 2). Enfin, un pilier environnemental est indispensable pour permettre à long terme, et pour les générations futures, de préserver, améliorer et valoriser l'environnement et les ressources naturelles. La rencontre de ces trois dimensions « se traduit par la formule : œuvrer à un monde viable, sur une planète viable, avec une société équitable » (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007 : 13-14).

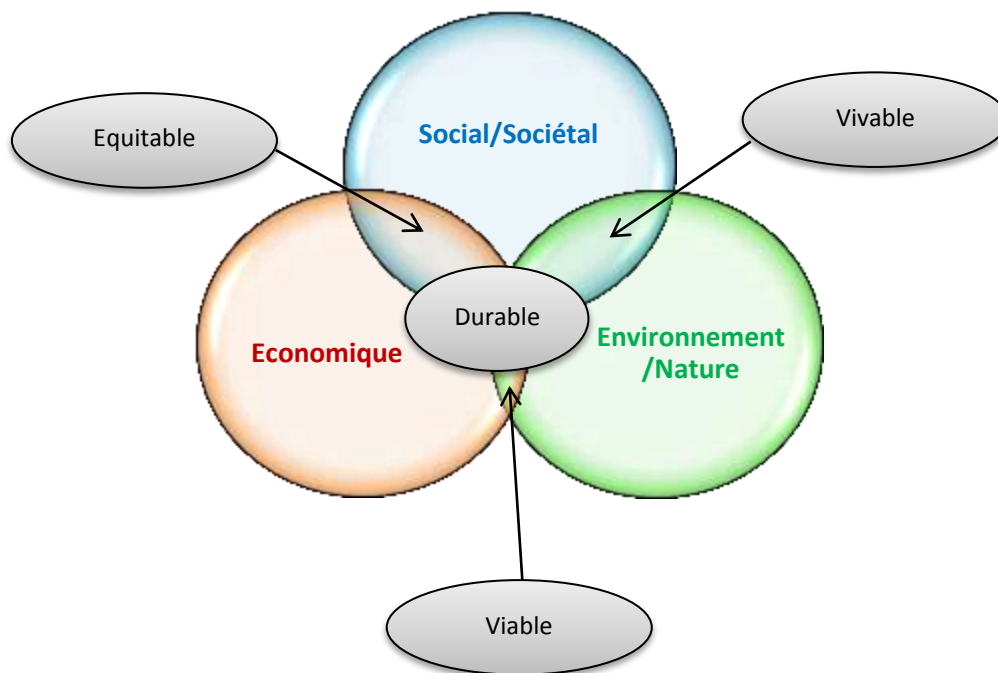


Figure 6 - Les trois piliers du développement durable
d'après, Capron, Quairel-Lanoizelée, (2004), p. 116

Ces trois piliers, représentés sous forme de cercles, sont appelés à se rencontrer et à aboutir à leurs intersections ultimes à un développement durable. La performance globale de l'organisation, atteinte par une meilleure performance dans ces trois dimensions et transversalement à ces trois piliers, devrait alors non seulement améliorer son propre progrès durable, mais aussi concourir au bien-être de la société en général. Nous pouvons visualiser à partir de cette figure (cf. figure 6), ce qui pourrait être l'essence même du commerce équitable : l'objectif de l'*équitable* qui se trouve à l'intersection des piliers *social* et *économique* du développement durable.

Rappelons la définition du commerce équitable selon FINE : les organisations du commerce équitable ont pour ambition de contribuer au développement durable « en offrant de meilleures conditions d'échanges et en garantissant les droits des producteurs et des travailleurs salariés, en particulier ceux du Sud » (Bowen, 2001 : 19) qui sont les plus défavorisés. Notre recherche devrait donc non seulement interroger cette essence « durable » du commerce équitable, mais devrait aussi comprendre la perception et l'intégration par les organisations du commerce équitable de l'ensemble du concept de développement durable.

Malgré cette formule consensuelle des trois piliers, le concept est soumis à des interprétations diverses selon les contextes (Allemand, 2007), selon les acteurs, et dans notre cas selon les desseins stratégiques des organisations (Reynaud, 2006a) dont les organisations du commerce équitable. Depuis son avènement en 1987, il est recensé au moins une centaine de définitions et d'interprétations du concept de développement durable (Camerini, 2003). Cette multiplication des interprétations peut être en même temps une menace et une opportunité pour le concept.

Camerini (2003) pense que cela peut être une menace de mort du développement durable à cause deux processus : « le premier en raison de la dynamique émotionnelle qui, en prenant le dessus, vide la notion de sens jusqu'à provoquer sa mort par inanition ; le second à cause de l'invasion du contenu technique qui rend la notion incompréhensible : elle meurt par le nombre d'ennemis que ce contenu technique lui apporte » (Camerini 2003 : 15-16). La dynamique émotionnelle vient effectivement du fait que le développement durable ambitionne d'être un projet alternatif de société avec d'autres valeurs collectives, mentalité et comportements. Il suscite donc des positions dichotomiques (le rejet ou au contraire l'adhésion, la croissance ou la décroissance, l'urgence écologique ou l'urgence sociale, la mode ou la tendance de fond, etc.) pouvant enflammer les discussions et déchaîner les passions sans qu'on s'intéresse à l'avancement réel du projet en question.

Ce second processus de « technisation » du développement durable est relatif, car même si ce projet devient un nouveau paradigme pour les acteurs socio-économiques, il n'empêche qu'un ensemble de *praxis* - certes cohérent et pertinent par rapport au paradigme - est nécessaire pour réellement le mettre en œuvre. Nous verrons plus loin que l'opérationnalisation du développement par le concept de responsabilité sociale essaie de répondre à cette limite.

Cette multiplication des interprétations du développement durable peut toutefois être aussi une opportunité. En effet, une telle multiplication suppose que l’institutionnalisation du développement durable est en cours, et que des acteurs de plus en plus nombreux et venant d’horizons différents de la société se l’approprient. Elle augure aussi une contribution de ces acteurs au cadre originel du rapport Brundtland de 1987 qui en a posé les bases. Cette appropriation par le bas au niveau des acteurs socio-économiques est aussi une opportunité. Elle permet en effet d’adapter et de faire évoluer le cadre initial face aux enjeux contemporains de notre société. Si le développement durable, est un processus de développement humain, il doit être renouvelé et être en phase avec les réalités de notre société et les limites de notre planète.

1.1.2. Les enjeux contemporains du développement durable

Une autre manière de concevoir le développement durable est alors celui d’un « fourre-tout » basé sur trois enjeux, les 3M, correspondant aux *menaces* qui pèsent sur la planète, aux *misères* de l’humanité et aux *manques* de gouvernance mondiale, comme le propose Brunel (2004). Le tableau suivant (cf. tableau 3) caractérise ces trois enjeux auxquels est confrontée toute organisation qui s’approprie le projet sociétal du développement durable.

<i>Les 3M du développement durable</i>	<i>Contenu non exhaustif</i>
Les <u>Menaces</u> qui pèsent sur la planète	La désertification, les atteintes à la biodiversité, la pollution des eaux et de l’air, le réchauffement climatique...
Les <u>Misères</u> de l’humanité	Persistance de la pauvreté, inégalités croissantes, sous-alimentation et manque d’eau potable, endémies...
Les <u>Manques</u> de la gouvernance mondiale	Dysfonctionnements et injustice entre pays développés et pays pauvres, difficultés d’apporter des réglementations permettant d’instaurer le développement durable, comme de faire respecter les traités et conventions existantes...

Tableau 3 - Les 3M du développement durable
adapté de Brunel (2004), p.6-7

Ces enjeux reprennent ainsi les grands défis auxquels notre société contemporaine fait face depuis les années d’après-guerre. Au niveau des *menaces* sur la planète, nous avons vu que des cris d’alarme ont été déjà émis bien avant le rapport Brundtland, par exemple dès 1972 avec le rapport Meadows et le sommet de l’Homme et de la Terre à Stockholm.

Paradoxalement, c'est en Occident que la perception de la nature et du lien de l'homme avec la nature subit une évolution majeure de nos jours : « C'est sous le poids des menaces qui pèsent sur l'environnement et sur l'humanité que s'opère un profond changement. Détenir le pouvoir de détruire la planète nous confère aussi le devoir de la protéger » (Martinet, Reynaud, 2004 : 12). La logique est celle d'une « écologie environnementaliste », une des conceptions de l'écologie proposées par Di Méo (2006). Il y a une moindre séparation de l'homme et de la nature, celle-ci étant internalisée par l'homme dans son quotidien tout comme l'homme faisant partie de la nature.

L'homme par ses actions peut ainsi détruire cette nature et menacer par là-même son propre avenir. Par conséquent, « la défense de la nature est vue avant tout comme le prolongement de la défense de l'espèce humaine. C'est au nom de la protection de l'homme que la planète est défendue. [...] Cette tendance s'inscrit dans la droite ligne de la défense des droits humains et de l'humanisme » (Di Méo, 2006 : 23). Le rapport Brundtland souligne particulièrement cette conception en stipulant l'inséparabilité entre l'environnement, notre cadre de vie et le développement, ce que nous faisons dans notre tentative d'améliorer notre sort au sein de cette demeure (CMED, 1988).

Ces menaces sur la planète et l'urgence écologique à défendre celle-ci sont symbolisées de nos jours par le prix Nobel de la Paix décerné en 2007 conjointement à l'ancien vice-président des Etats-Unis Al Gore et au GIEC (Groupe Intergouvernemental d'experts sur l'Evolution du Climat de l'ONU) qui tentent de démontrer la réalité du changement climatique à travers le réchauffement climatique résultant des activités de l'homme. Cette problématique témoigne effectivement de la globalité, mais aussi de la complexité de la dimension écologique du développement durable :

- **globalité** : les conséquences du réchauffement climatique touchent non seulement ceux qui sont à l'origine de ce problème, mais elles concernent aussi d'autres populations qui sont moins responsables ;
- et **complexité** : cette problématique se base sur le principe de précaution afin de préserver notre génération ou les générations futures, et sur le principe de pollueur-payeur pour sanctionner ceux qui détruisent effectivement notre cadre de vie.

Ces principes nécessitent néanmoins des compromis au niveau international qui, par les concessions douloureuses et difficiles demandées aux Etats et les divergences d'intérêt entre ceux-ci, sont pour l'instant difficilement atteignables⁴⁵.

Au niveau des *misères* de l'humanité, à la suite d'Alfred Sauvy qui a employé la première fois la notion de « Tiers-Monde », il est indéniable que les inégalités de développement sont criantes entre les différents pays du monde. Les terminologies employées pour différencier les pays *développés*, les pays *sous-développés* ou *en voie de développement* et enfin les pays *en développement*, témoignent bien de ces disparités à l'échelle mondiale, perçues en termes de croissance et de richesses économiques à travers l'indicateur du produit intérieur brut (PIB). Avec le phénomène de globalisation, marquant une nouvelle étape de l'évolution du système capitaliste mondial se traduisant par la prédominance de l'économie marchande centrée sur la concurrence et le profit (Bouchet, 2005), ces inégalités seraient encore plus criantes et condamneraient de plus en plus le Tiers-Monde (Stiglitz, 2002). Ainsi, il existerait une dichotomie entre les pays *du Nord*, riches et notamment occidentaux, et les pays *du Sud*, ou *des Sud* car des différences majeures existent entre les pays émergents et les moins avancés.

Ces inégalités portent cette fois-ci sur le développement humain, symbolisé par l'IDH (Indice de Développement Humain). C'est un indicateur plus large que le PIB préconisé par le PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et inspiré des travaux de Sen (2000). Ainsi, la définition du développement par Sen est celle d'un processus d'expansion des « capacités » ou libertés individuelles substantielles. Une liberté substantielle « renvoie aux opportunités effectives dont chacun dispose au regard de la vie qui lui est possible de mener » (Schor, 2009 : 52), et reflète ce que la personne peut faire, devenir ou être. Ce cadre d'analyse de Sen sur le développement est particulièrement pertinent dans la lutte contre la pauvreté, quelle que soit l'identité géographique de la personne avec une perception universaliste des droits de l'homme. Le rapport Brundtland rappelait la priorité qu'il faut accorder aux besoins essentiels des plus démunis, ceux qui ont les capacités les plus faibles. L'ONU ambitionne toujours d'y arriver avec les *objectifs du millénaire pour le développement*, fixés en 2000 par les Etats membres de l'Organisation des Nations Unies (ONU) avec comme volonté d'éliminer totalement la pauvreté à l'horizon de 2015.

⁴⁵ L'exemple le plus récent de ce blocage au niveau international pour faire face à l'urgence écologique du réchauffement climatique est l'échec du sommet de Copenhague en 2009. Celui-ci a abouti à une simple déclaration de principes et d'intention, de plus *a minima*, et n'a même pas proposé une feuille de route claire pour les prochaines négociations internationales.

Au niveau des *manques de la gouvernance mondiale*, la problématique est celle de la nécessaire régulation de notre société à un niveau macro, résultant des phénomènes de mondialisation - processus historique de diffusion spatiale de l'information à travers les frontières nationales et globalisée, et de globalisation, prédominance de l'économie marchande (Boucher, 2005) - qui affectent maintenant tous les échanges internationaux aux niveaux économique, social, culturel, politique, etc.

En premier lieu, cette gouvernance mondiale est du ressort des Etats qui contribuent à l'avènement d'instances internationales inter-gouvernementales, suivant l'approche descendante du modèle pyramidal de multilatéralisme (Graz, 2004), comme l'OMC, le FMI, la Banque Mondiale, le G8, le G20 ou le Forum de Davos en Suisse. Ces instances de gouvernance mondiale ont majoritairement été créées à la sortie de la seconde Guerre Mondiale et traduisent, voire accentuent l'hégémonie manifeste des pays du Nord dont les Etats-Unis dans ce qu'on nomme traditionnellement le *nouvel ordre économique international* (Graz, 2004).

Cette gouvernance n'est pas seulement du ressort des Etats. Elle concerne également les organisations et entreprises, notamment les firmes multinationales, majoritairement du Nord, qui peuvent être plus riches que certains pays et qui ont une influence non négligeable sur l'avenir de notre société (Stiglitz, 2007). Plus récemment, cette gouvernance a été revendiquée par des citoyens et des organisations de la société civile qui tentent de critiquer ces instances mondiales fortement occidentalisées et de résister à l'hégémonie des « nouveaux maîtres du monde », tenant de la stricte logique économique et financière (Ziegler, 2002). Ces altermondialistes veulent s'organiser alors en une société civile mondiale à travers les initiatives comme les Forums sociaux mondiaux dont le premier au Brésil, à Porto Alegre en 2001, une alternative au Forum économique mondial de Davos, en Suisse. Ils réclament alors un autre monde, un autre multilatéralisme basé sur une approche cette fois ascendante et plus démocratique, le modèle cylindrique et non plus pyramidal (Graz, 2004).

Au niveau du développement durable plus particulièrement, on connaît les grands principes de la déclaration du Sommet de la Terre de Rio en 1992 et le protocole de Kyoto en 1997. Ce dernier est toutefois bancal dès son établissement avec la non-ratification de nombreux pays, dont les Etats-Unis premier pollueur au monde.

Le PNUE⁴⁶, faible en moyens et n'ayant pas la légitimité d'établir une politique internationale ou des sanctions, ainsi que les échecs des sommets de Johannesburg en 2002 et plus récemment de Copenhague en 2009, n'ont fait que démontrer les limites de la régulation mondiale en la matière. Au-delà des principes et d'une déclaration de bonne volonté, les actes et les réalisations manquent encore. L'idée d'une Organisation Mondiale de l'Environnement peut d'ailleurs être qualifiée de vieux serpent de mer. Reste l'UNESCO⁴⁷ qui essaie de déployer sa décennie en vue de l'éducation au développement durable, allant de 2005 à 2011.

Ainsi, « faute d'instance d'arbitrage, ces objectifs [NDLR : du développement durable] apparaissent pourtant difficilement compatibles : toutes les grandes institutions existantes, qu'il s'agisse des différents organismes des Nations Unies notamment, mais aussi des Etats, des firmes multinationales, et même des grandes ONG, sont par vocation ou par mandant tournées plus vers un domaine que vers un autre. [...] Il en résulte des préoccupations contradictoires, voire antagonistes, qui donnent lieu à des affrontements et des négociations sans fin, au niveau local comme international [...] » (Brunel, 2004 : 53).

Ce cadre des *3M* est particulièrement intéressant avec notamment la mise en exergue du *Manque de gouvernance*, donc une dimension politique, par rapport au triptyque classique du développement durable. De plus, les piliers économique et social sont fusionnés en un seul axe, les *Misères de l'humanité*, donc cela reviendrait à l'unique problématique du développement humain contenue dans le rapport Brundtland (Sébastien, Brodhag, 2004). Dans le cas du commerce équitable face à ces enjeux des *3M*, il se retrouverait par nature dans deux *M*, les *misères* de l'humanité et les *manques* de gouvernance mondiale.

Il s'occuperait des *misères* de l'humanité en focalisant son impact sur la lutte contre la pauvreté et sur l'état défavorisé des producteurs et artisans du Sud, par une amélioration de leur rémunération et de leur autonomie dans le cadre d'un commerce international plus juste. Le commerce équitable s'attaquerait aussi aux *manques* de la gouvernance mondiale. Rappelons la définition FINE quant aux organisations du commerce équitable qui « (soutenues par les consommateurs) s'engagent activement à appuyer les producteurs, à sensibiliser l'opinion publique et à mener campagne pour des changements dans les règles et les pratiques du commerce international conventionnel » (Bowen, 2001 : 19).

⁴⁶ Programme des Nations Unies pour l'Environnement

⁴⁷ Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture

Le commerce équitable aurait alors comme ambition ultime de participer à une remise en question de la gouvernance et de l'injustice actuelle du commerce mondial et ainsi de contribuer à la promotion d'un développement pour tous (Stiglitz, Charlton, 2007). Pour cette raison, le commerce équitable est perçu comme un nouveau mouvement social et économique intervenant au cœur de la mondialisation (Gendron, 2004), voire pouvant s'inscrire dans le courant altermondialiste (Béji-Bécheur, Özçaglar-Toulouse, 2006).

1.2. Le positionnement stratégique de l'organisation dans le développement durable

Face à ces dimensions et enjeux, une organisation qui désire intégrer le développement durable, doit alors se positionner et interpréter ce qu'elle prend en charge au niveau de ce projet de société. Nous allons voir cependant que cette appropriation peut être complexe du fait même du paradigme du développement durable et aboutit à un choix de postures-types.

1.2.1. Une approche complexe et systémique

Que ce soit pour les organisations du commerce équitable ou pour toute autre organisation, la complexité structurelle du concept de développement durable réside dans l'intégration concomitante de ses dimensions (économique, sociale et environnementale) ou enjeux (misères de l'humanité, menaces sur la planète et manques de gouvernance mondiale). En effet, « la difficulté réside dans le fait que ces trois dimensions sont en tension et en confrontation permanentes, voire en contradiction, et que tout l'art des politiques (publiques et d'entreprise) est de résoudre les dilemmes, d'arbitrer dans le temps et dans l'espace entre différents choix possibles, généralement de négocier des compromis entre porteurs de différentes logiques qui sous-tendent les trois types de préoccupation » (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2010 : 14).

Ainsi, au niveau d'une organisation, le groupe dirigeant ou le noyau stratégique, « groupe (composé de 1 à n individus), qui a, de par la propriété et/ou du mandat, le pouvoir d'émettre (ou d'autoriser) des stratégies (...) » (Martinet, Reynaud, 2004 : 72) aurait la charge de définir la vision et le pilotage (Ederlé, 2001) en matière de développement durable. A partir des intersections entre les trois dimensions, ce groupe doit gérer « des zones de collision ou de tension qui constituent des risques ou des opportunités » (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004 : 116) pour l'organisation.

Autrement dit, l'organisation doit arbitrer en permanence entre les conflits d'intérêt résultant du paradigme du développement durable et gérer la pensée complexe qui le sous-tend, au sens de Morin (2005). Une intégration du développement durable dans la stratégie d'une organisation rétablirait bien ainsi la complexité nécessaire à son management afin de mieux appréhender la réalité, elle aussi complexe, de son environnement (Martinet, 2006b). Ainsi, « il ne s'agit pas de reprendre l'ambition de la pensée simple qui était de contrôler et de maîtriser le réel. Il s'agit de s'exercer à une pensée capable de traiter avec le réel, de dialoguer avec lui, de négocier avec lui. » (Morin, 2005 : 10).

Les dimensions ou enjeux du développement durable sont donc complémentaires et antagonistes en même temps, sachant que cette « ambiguïté de lutte, de résistance, de collaboration, d'antagonisme et de complémentarité [est] nécessaire à la complexité organisationnelle » (Morin, 2005 : 124). Alors, l'appropriation du développement durable par des acteurs aux avis divers et potentiellement divergents peut être effectivement une opportunité pour faire vivre le projet en société, en phase avec nos enjeux contemporains. Cette complexité est donc une condition *sine qua none* de l'avènement d'un autre modèle de développement.

Au contraire de la simplicité, la complexité nécessite néanmoins un temps de réflexion et de maturation largement plus long comme contrainte. Ainsi, dans son sens premier, le « durable » de développement durable suppose le long terme : une soutenabilité à long terme de notre planète par rapport à nos modes de production et de consommation, mais surtout une durabilité de l'engagement et de l'adhésion commune (donc un processus complexe à long terme) des acteurs socio-économiques (actuels, mais aussi nos générations futures) dans ce projet de société.

Chaque organisation doit donc intégrer et faire sienne cette réalité complexe du développement durable, parce qu'elle interagit avec le système ouvert de la société dans laquelle ce projet serait en cours d'institutionnalisation et de concrétisation. L'organisation doit par conséquent adopter une approche systémique dans son appréhension du développement durable. Une telle approche s'inspirerait des travaux précurseurs dès 1947 de Von Bertalanffy. Cet auteur a tenté d'expliquer la complexité de l'organisme biologique à partir de la maxime d'Aristote, « le tout est plus que la somme des parties », à l'encontre de la logique cartésienne qui veut résoudre chaque problème complexe en le séparant en éléments simples qui seront résolus indépendamment du tout (Von Bertalanffy, 1972).

L'approche suppose aussi une relation interdépendante de chaque sous-système avec les autres sous-systèmes, et donc une ouverture sur le tout. Dans notre cas, cette approche est nécessaire à deux niveaux de la stratégie de développement durable de l'organisation : celui de la relation l'organisation avec la société, et celui entre les dimensions et enjeux du développement durable à intégrer.

Premièrement, si le développement durable est un projet de société ayant comme objet un processus de développement humain et devenant un paradigme pour notre société, alors chaque organisation ne contribue ni ne participe seule à ce projet. Elle le fait avec des acteurs socio-économiques qui s'approprient également ce projet, mais peut-être différemment. Certes, elle amène son apport spécifique à ce projet, propre à son sous-système social, mais elle doit tenir compte de l'intérêt général, des attentes et des contributions particulières des autres acteurs.

Secondement, de façon ultime, la stratégie de développement durable d'une organisation ne devrait pas seulement se définir par rapport à ses intérêts propres, mais se référerait à une stratégie globale issue de son système social et de son champ institutionnel. Dans cette perspective systémique du développement durable, on constate donc un élargissement du périmètre de gestion des organisations au-delà des acteurs internes. En effet, le management se concentre traditionnellement sur les acteurs internes de l'organisation avec une définition des frontières de cette dernière autour des individus ou des groupes dont les managers ont un contrôle et une supervision directe (Harrison, Saint John, 1998).

Une telle approche systémique est aussi nécessaire dans l'intégration par les organisations des dimensions ou enjeux du développement durable. En effet, même si ces enjeux se présentent sous la forme de trois grands domaines, la logique première du développement durable voudrait qu'il y ait une conciliation, une interdépendance et donc une prise en compte holistique de ces domaines. Le développement durable, comme nous l'avons vu schématiquement dans le schéma traditionnel (cf. figure 6, p. 96), se trouve à la conjonction des trois piliers. La non-présence d'un des domaines ou le non-équilibre entre ceux-ci ne conduirait donc pas à un développement durable entier.

Nous allons voir pourtant que face à cette situation d'un développement durable idéal, se référant à des approches complexe et systémique, les organisations privilégient plutôt des postures-types amenant à hiérarchiser les domaines à intégrer. En effet, « dans les faits, il y a souvent un grand déséquilibre entre les trois piliers, en faveur de l'économique ou de l'environnemental. Dans les discours, beaucoup d'entreprises se présentent comme engagées dans le développement durable, alors qu'elles axent leurs efforts uniquement sur une démarche environnementale » (Helfrich, 2011 : 163).

1.2.2. Les postures-types du développement durable

Pour intégrer le développement durable, Sébastien et Brodhag (2004) proposent alors trois approches à partir d'une hiérarchisation des trois dimensions classiques suivant la perception des acteurs socio-économiques. Ainsi, dans l'*approche anthropo-centrée* de l'*homo economicus* du développement durable, l'économie se trouve au-dessus et englobe les deux autres piliers. Dans cette approche dite aussi de *durabilité faible*, les sphères environnementales et sociales dépendent de la maximisation des indicateurs économiques, afin de mener à l'augmentation du bien-être de chaque humain.

A l'extrême de cette approche, se trouve l'*approche éco-centrée* de l'*homo ecologicus* qui place les enjeux environnementaux au cœur de la problématique du développement durable. L'économique est une activité de la sphère sociale, qui constitue elle-même une partie de la sphère environnementale. L'urgence écologique de protection de tous les êtres vivants a tendance à l'emporter sur l'urgence sociale ou économique. Cette approche est alors qualifiée de *durabilité forte*.

Entre ces deux approches qui s'opposent, Sébastien et Brodhag (2004) militent alors pour l'avènement d'une autre approche, l'*approche socio-centrée*. Dans cette logique, c'est le pilier social, pris au sens de tout ce qui est relatif à la société et à la collectivité humaine, qui prend la place centrale. Les questions économiques et environnementales sont posées selon une perspective sociétale où l'humain reste au centre de la problématique, celle des relations entre les hommes, mais aussi de l'homme avec la nature. La figure suivante (cf. figure 7) résume ces trois approches-types du développement durable.

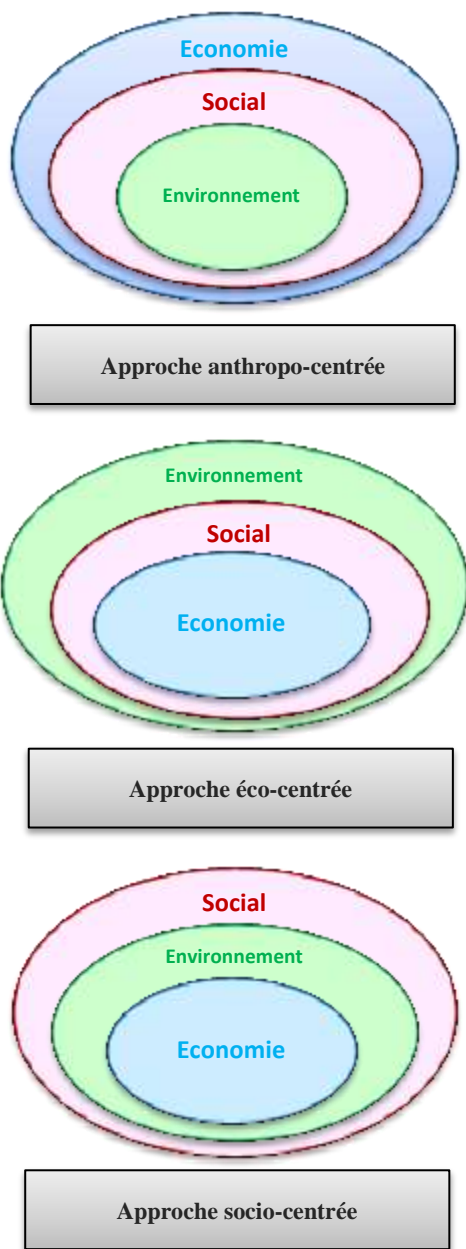


Figure 7 - Les différentes approches du développement durable

d'après Sébastien, Brodhag, (2004), p. 5, 7 et 9

Dans cette hiérarchisation, chaque pilier supérieur englobe le ou les autres piliers : pour chaque approche, schématiquement, on remarque des cercles qui sont de tailles relatives selon l'importance des piliers et une inclusion des cercles plus petits dans les cercles plus grands. Au-delà du simple intérêt visuel, cette idée d'inclusion est importante, car elle permettrait de montrer la relation entre les trois dimensions et de tendre vers ce développement durable idéal, complexe et systémique. Pour autant, la hiérarchisation entre les dimensions du

développement durable stipule seulement la supériorité des unes par rapport aux autres sans expliquer le comment, l'articulation entre elles.

Capron, Quairel-Lanoizelée, (2007) affinent alors cette posture stratégique qu'un acteur peut avoir par rapport au développement durable. Les auteurs proposent en effet que la nature des trois piliers puisse varier en *objectif*, *moyen* ou *condition* selon la place occupée dans la société par l'organisation ou selon des représentations différentes qu'elle a de la société.

Les priorités et finalités stratégiques des organisations peuvent ainsi être le pilier social dans une approche *anthropo-centrée*, le pilier environnemental dans une approche *écolo-centrée* ou le pilier économique avec une *approche économique-centrée*. Selon cette finalité, les deux autres dimensions peuvent être soit un *moyen* - « un instrument destiné à servir l'objectif dont on pense avoir la maîtrise et qu'on se représente pouvoir utiliser sans limites » (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007 : 14) -, soit une *condition* définie « par le respect de normes et/ou la sauvegarde de ressources, imposées de l'extérieur, visant à en limiter l'accès ou les conditions d'utilisation (recherche d'efficacité) » (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007 : 14). Cette articulation entre finalité, moyen et condition donnerait six profils types qui sont présentés dans le tableau suivant (cf. tableau 4).

A ce stade, nous souscrivons plus à cette nouvelle typologie qui nous semble plus parlante et plus claire que celle proposée par Sébastien et Brodhag (2004). Elle concerne notamment l'approche *anthropo-centrée* qui est décrite comme privilégiant l'économie chez Sébastien et Brodhag (2004), réduisant le bien-être de l'homme à une vision égoïste d'un *homo economicus*, cher aux économistes orthodoxes. De même, la dénomination *écolo-centrée*, censée représenter la priorité de l'environnement peut induire en erreur avec « éco » qui pourrait aussi rappeler l'économie.

Dans la typologie de Capron et Quairel-Lanoizelée, (2007), le qualificatif *anthropo-centrée* renvoie au contraire au social et donc à l'Homme dans son entièreté, voire à la société et à l'humanité au sens le plus global. Chez ces derniers auteurs, il est aussi plus aisé de comprendre à quoi correspondent les approches *économico-centrée* - la dimension économique est effectivement l'objectif ultime - et *écolo-centrée* - l'écologie est justement la priorité absolue.

	<i>Approche anthropo-centrée</i>		<i>Approche économique-centrée</i>		<i>Approche écolo-centrée</i>	
Objectifs	Social		Economie		Environnement	
Condition	Environnement	Economie	Environnement	Social	Economie	Social
Moyen	Economie	Environnement	Social	Environnement	Social	Economie
Postures types	Humanisme raisonné	Progressisme productiviste	Productivisme éclairé	Utilitarisme pragmatique	Ecologisme radical	Environnementalisme social
Caractéristiques	L'économie est au service de l'homme en tenant compte des limitations de ressources naturelles.	L'utilisation des ressources naturelles est au service de l'homme, dans des conditions économiques imposées et non maîtrisées.	Le travail des hommes doit servir au développement économique tout en tenant compte de la limitation des ressources naturelles.	Les ressources naturelles sont au service du développement économique en respectant les conditions sociales de l'époque.	L'humain se donne pour priorité de protéger la nature dans des conditions économiques données.	L'activité économique est au service de la sauvegarde de l'environnement en respectant des conditions sociales données.

Tableau 4 - Les postures types du développement durable

adapté de Capron, Quairel-Lanoizelée, (2007), p. 15

Malgré l'intérêt sémantique, il convient cependant de relativiser cette typologie de Capron et Quairel-Lanoizelée (2007). Par rapport à cette diversité, deux seules logiques seraient privilégiées depuis l'avènement du développement durable. La première est celle d'Ignacy Sachs, père du concept d'*éco-développement*, ancêtre du développement durable, qui a proposé une hiérarchie claire des objectifs, comme le cite Brunel (2004 : 36) « d'abord le social, ensuite l'environnement, et enfin seulement la recherche de la viabilité économique, sans laquelle rien n'est possible ». Cela correspondrait à l'approche *socio-centrée* chez Sébastien et Brodhag (2004) et à la posture-type *humanisme raisonné*, incluse dans l'approche *anthropo-centrée* chez Capron et Quairel-Lanoizelée (2007).

Une seconde logique est celle de la priorisation de l'axe environnemental (Brunel, 2004), implicite dès le rapport Brundtland, consacrée au niveau international lors du Sommet de la Terre à Rio en 1992⁴⁸ et orientant la politique publique française⁴⁹ à travers la Charte de l'environnement et plus récemment, le Grenelle de l'environnement. Cela correspond à l'approche *éco-centrée* (Sébastien et Brodhag, 2004) et à la posture-type *environnementalisme social*, incluse dans l'approche *anthropo-centrée* (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007).

Cette typologie est toutefois à nuancer, car les auteurs eux-mêmes conviennent que « les postures que l'on observe réellement dans le discours donnent généralement lieu à des positions plus nuancées par rapport à ces profils types, ce qui peut conduire aussi à des distorsions et parfois même des contorsions... » (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007 : 14). Il existerait une latitude pour les organisations dans l'appropriation du développement durable. Dans une perspective réellement complexe, les organisations pourraient disposer de nombreuses alternatives : en prioriser parmi les trois (Sébastien, Brodhag, 2004), articuler les trois dimensions en finalité-moyen-condition (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007), trouver un équilibre parfait entre les trois piliers traditionnels (cf. figure 6, p. 96). Dans la continuité, d'autres logiques peuvent être envisagées : fusionner deux piliers pour ne former qu'une seule finalité prioritaire, scinder un pilier en d'autres piliers pour mieux les appliquer, ne retenir qu'un ou deux piliers, ajouter un autre pilier qui leur semble pertinent, etc. ? Il en résulterait alors une diversité bien plus grande des postures types.

⁴⁸ Comme le rappelle Brunel (2004 : 51), « les axes d'action liés à l'environnement s'imposent à l'issue du Sommet : les trois seules questions sur lesquelles Rio aboutit à des conventions internationales sont le réchauffement climatique, la biodiversité et la désertification (ultérieure en réalité à Rio mais considérée comme émanant de Rio). Une déclaration sur les forêts est aussi adoptée ».

⁴⁹ En France, comme le rappellent Sébastien et Brodhag (2004 : 4) : « c'est le ministère de l'Environnement et de l'Aménagement du Territoire, et non celui des Affaires Sociales, qui a été qualifié de ministère de l'Ecologie et du Développement Durable ».

Notre étude s'attachera effectivement à donner une explication raisonnée sur cette diversité d'intégration du développement durable en prenant en compte le cas des organisations du commerce équitable. En effet, le cas du commerce équitable interpelle clairement (Le Velly, 2009). De prime abord, l'exemple du commerce équitable qui se trouverait par essence à l'intersection entre les deux piliers économique et social, ce dernier instrumentalisant le premier, ou entre les *M* de *misères* et de *manques*, semble *a priori* être simple quant à sa contribution au développement durable.

L'environnement semble schématiquement ne pas être concerné, mais quelle place lui accordent réellement les organisations du commerce équitable dans leur perception du développement durable ? De même, la dimension politique du mouvement du commerce équitable - la gouvernance du commerce mondial actuel - semble être essentielle, du moins pour les organisations pionnières et du modèle révolutionnaire (Diaz Pedregal, 2007). L'arrivée d'acteurs conventionnels, appuyés par les tenants du modèle réformiste (Diaz Pedregal, 2007) bouleverse la donne, et présage une plus grande importance à la dimension économique et à la performance commerciale. Sur cette dernière dimension économique, les organisations n'accordent d'ailleurs pas forcément la même importance ni le même contenu.

1.3. Le cadre d'analyse du management stratégique régénéré

Pour permettre à une organisation de contribuer au développement durable dans sa stratégie, il nous faudrait donc construire et retenir un cadre d'analyse qui pourrait donner une orientation aux dirigeants, sans pour autant appauvrir l'approche complexe et systémique du concept. Le cadre d'analyse que nous retenons dans notre étude est celui proposé par Martinet et Payaud (2008). Nous allons expliquer l'intérêt de leur cadre d'analyse qui se veut être le vecteur mais aussi le produit du management stratégique régénéré par le développement durable. Nous présenterons ensuite leur cadre intégrateur, tout en veillant à discuter de chaque axe en les renouvelant avec les dimensions, enjeux et configurations-types que nous avons vus auparavant.

1.3.1. De l'intérêt d'un cadre reliant le développement durable et le management stratégique

Pour constituer notre grille générique d'analyse de l'intégration et la contribution au développement durable d'une organisation, nous nous sommes basés sur le cadre proposé par Martinet et Payaud (2008). Avant de présenter en tant que tel ce cadre, plusieurs raisons nous ont amené à le choisir tout en mobilisant les différentes configurations (dimensions, enjeux, postures-types) que nous avons déjà vues auparavant.

Bien qu'il soit généralement admis que le développement durable soit composé de trois piliers, la littérature n'est pas forcément explicite sur leur contenu. Que ce soit dans la source officielle, le rapport Brundtland (CMED, 1988), chez les auteurs qui ont synthétisé le sujet (Brunel, 2004 ; Sébastien, Brodhag, 2004), ou qui ont fait un lien avec les problématiques d'entreprise (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004), nous n'avons pas ou peu de caractérisation de ces piliers si ce n'est que « le développement durable a pour enjeu de subvenir aux besoins de l'ensemble de l'humanité (rôle de l'économie), en préservant les conditions de reproduction de la nature (préoccupation écologique), dans des relations sociales d'équité permettant d'assurer la paix et la cohésion sociale (attentes sociales et sociétales) » (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007 : 13-14).

Dans leur cadre d'analyse, Martinet et Payaud (2008) proposent quatre piliers - économique, social, environnemental et politique - du développement durable et des définitions précises qui leur sont relatives. Si nous retenons cette approche par les dimensions, nous pouvons pour autant s'inspirer des enjeux contemporains pour renouveler leur contenu. Nous essayerons d'explicitier les postures-types mobilisés par les organisations du commerce équitable.

Martinet et Payaud (2008) vont au-delà justement du triptyque traditionnel pour proposer un quatrième pilier, le politique. Ces auteurs considèrent en effet, « que l'entreprise, et spécialement la grande entreprise transnationale n'a jamais concentré autant de pouvoirs et doit donc, à nouveau, être conceptualisée comme espace et système politiques » (Martinet, Payaud, 2008 : 19). Ils s'inspirent par cette conception politique de l'organisation et de sa stratégie des travaux de Pettigrew (1977) qui a entre autres initié l'école du pouvoir ou de l'élaboration de la stratégie comme processus de négociation (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 2005) mais aussi de Tabatoni et Jarnoui (1975) et de Martinet (1984).

Cette dimension politique est de plus extrêmement pertinente pour notre recherche sur les organisations du commerce équitable. Certaines de ces organisations intègrent en effet une spécificité politique de par leurs origines dans l'économie solidaire. Cette économie alternative a amené diverses innovations politiques comme l'ancrage des projets d'organisation dans des initiatives citoyennes, la primauté des objectifs sociaux sur les autres objectifs, une gouvernance citoyenne et démocratique basée sur le principe coopératif d'« une personne, une voix », une régulation citoyenne des acteurs économiques par des actions de plaidoyer, de dénonciation et de sensibilisation, des systèmes alternatifs d'échange ayant aussi et surtout des utilités sociales et sociétales, etc.

Au-delà de ces caractéristiques, nous avons vu dans le premier chapitre (cf. chapitre 1, 1.) que toutes les organisations du commerce équitable revendiquent une dimension politique dans la finalité ultime de leur mouvement, celle de révolutionner ou de réformer le commerce international (Diaz Pedregal, 2007), une sensibilisation et une éducation des citoyens-consommateurs, un décroisement des sphères de la société (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004), une forme de régulation par le bas à partir des populations défavorisées (Abdelagawad, 2006).

Enfin, nous avons choisi comme source principale le cadre présenté par Martinet et Payaud, (2008), car ils relient explicitement le management stratégique de l'organisation au développement durable. Cette relation va au-delà de la simple association entre les deux concepts et sert un objectif d'utilité sociale de la recherche. Ils répondent en effet à la question fondamentale que devrait se poser tout théoricien du management : « l'impact de la théorie et de la pratique du management sur l'entière communauté humaine, l'environnement naturel et un avenir durable » (Gladwin, Kennelly, Krause, 1995 : 875).

Les auteurs ont ainsi l'ambition d'utiliser le développement durable comme vecteur et produit d'une régénération du management stratégique des organisations ; donc, à la fois une source et un résultat, une cause et une conséquence de l'intégration du développement dans la stratégie d'une organisation. Leur approche veut par conséquent être « intégrative » en synthétisant différents travaux transdisciplinaires et refléter ainsi la complexité de cette régénération. Elle est aussi « normative » en concevant le développement durable comme paradigme institutionnalisant les organisations dont celles du commerce équitable, et « critique » en remettant en cause leur management stratégique dévoyé à la seule dimension économique et financière.

1.3.2. Le cadre intégrateur de Martinet et Payaud (2008) renouvelé

Comme nous l'avons énoncé précédemment, ces auteurs proposent d'actualiser le management stratégique des organisations par le paradigme du développement durable. Ils ambitionnent ainsi de contribuer « au dépassement d'un capitalisme financier insoutenable par un puissant renforcement des dimensions sociale et écologique dans les choix et les activités de l'entreprise » (Martinet, Payaud, 2008 : 19) ; et dans notre cas, pour toutes les organisations. En plus de ces dimensions classiques du développement durable, ils introduisent l'axe politique et proposent alors un cadre d'analyse basé non plus sur un triptyque, mais un tétraèdre (cf. figure 8).

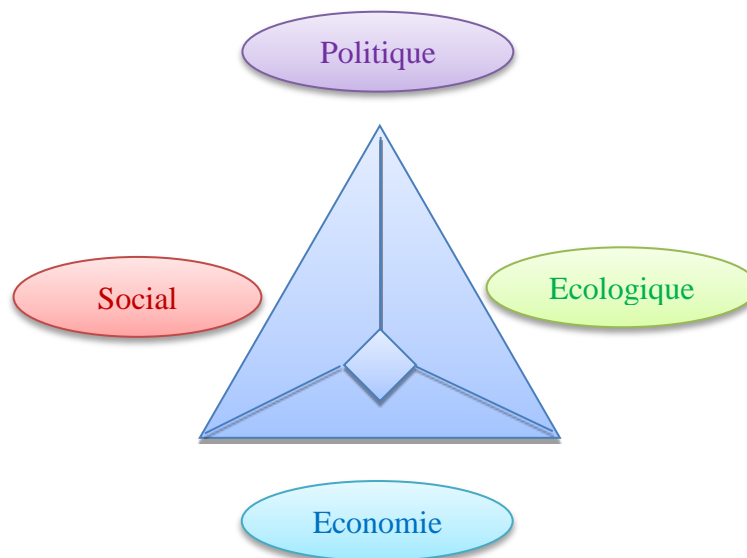


Figure 8 – Le tétraèdre du développement durable
d'après, Martinet, Payaud, (2008), p. 20

Rappelons chacune des quatre dimensions de ce cadre intégrateur et enrichissons-les avec la revue généraliste du concept de développement durable que nous avons présentée précédemment, et notamment avec les enjeux contemporains de ce projet de société (Brunel, 2004). Nous avons tenu compte aussi de notre champ de recherche, celui du commerce équitable (cf. chapitre 1, 1.), sans pour autant préjuger des postures-types que les organisations de ce secteur pourraient prendre.

D'après Martinet, Payaud, (2008 : 19), la dimension *écologique* « englobe la biosphère, et plus généralement, l'habitat des hommes ; il s'agit bien de préserver les ressources naturelles, la biodiversité, la faune, la flore, de lutter contre toutes les formes de pollutions y compris auditives et visuelles ». Nous sommes bien en phase avec la double perception originelle, mais aussi actuelle, du développement durable au niveau de la relation entre l'homme et l'environnement. Premièrement, l'homme, et par conséquent l'organisation finalisée et dirigée par une coalition humaine, peut impacter et menacer la Nature par ses activités. Deuxièmement, et c'est relater à l'affirmation précédente, cette nature menacée constitue notre cadre de vie ; en la protégeant, nous protégeons donc aussi nos droits de l'humanité, actuels et ceux de nos générations futures. De plus, nous l'avons vu dans les enjeux contemporains, la lutte contre le réchauffement climatique est l'une des problématiques les plus urgentes actuellement.

Une deuxième dimension est celle du *social* qui « signifie les relations entre les hommes et les groupes », qu'elles soient organisées ou spontanées. Les critères appelés sont la sociabilité, la solidarité, l'équité, la confiance, la liberté et la responsabilité. Il s'agit de favoriser « le plein développement de la ressource humaine, c'est-à-dire de l'homme et de tous les hommes » (Perroux, 1961), le développement des capacités humaines (au sens de *capabilities* de Sen, 1999) ou l'éventail des possibilités offertes à tout individu de vivre pleinement et de façon autonome » (Martinet, Payaud, 2008 : 19-20). Nous déduisons de cette définition plusieurs conceptions de l'homme dans la société qu'une organisation doit intégrer dans sa stratégie de développement durable.

Premièrement, nous avons bien sûr au niveau micro, l'homme dans l'organisation, ou voulant intégrer celle-ci, c'est-à-dire ses ressources humaines ou les ressources du marché du travail. Sachant que l'homme est perçu ici dans son entièreté, il n'est pas réduit à sa seule dimension économique. Cette conception peut aussi être élargie au niveau macro par rapport à l'organisation, vers l'ensemble de ses relations contractuelles, son champ institutionnel, et toutes les zones géographiques où elle est présente et influente. L'organisation doit alors veiller à sa participation à une société qui développe l'homme et tous les hommes, qui accorde le plus de libertés et qui offre le plus d'opportunités sociales. Pour aller plus loin, Amartya Sen propose cinq types de libertés instrumentales comme nous rappellent Schor (2009) : les libertés politiques, les facilités économiques, les opportunités sociales, les garanties de transparence et la sécurité protectrice.

La troisième dimension est l'*économique* qui est « entendue au sens fort comme la logique d'accroissement des valeurs d'usage à long terme et pour le plus grand nombre, non dévoyée en maximisation de la valeur d'échange monétaire voire instantanée (Perroux, 1960) » (Martinet, Payaud, 2008 : 20). L'organisation doit alors proposer des produits et des services « durables », ayant des « valeurs étendues » basées sur le croisement entre les dimensions écologique et sociale d'une part, et trois temporalités, avant-pendant-après la consommation d'autre part (Bascoul et Moutot, 2009). La valeur étendue est liée aux conséquences à long terme de la consommation, basée sur la valeur générée/détruite indirectement par l'échange, et estimée sur des dimensions extrinsèques plus larges que le produit.

Dans les enjeux contemporains, la problématique des inégalités croissantes au niveau macro, entre les pays du Nord et du Sud ou à l'intérieur des pays du Sud, est à souligner. De telles inégalités économiques, au niveau micro, en termes de revenus ou de captation de la valeur ajoutée existent aussi entre les acteurs d'une même chaîne de valeur, voire à l'intérieur des organisations⁵⁰. Il faudrait donc veiller à un meilleur partage des valeurs générées par les échanges économiques. Le rapport Brundtland a aussi souligné la priorité qu'il faut accorder aux besoins essentiels des plus démunis, ceux qui ont les capacités les plus faibles. Au sens de Sen, ces capacités sont plus larges et ne se limitent pas au revenu financier des personnes.

Enfin, dans les dimensions du développement durable à intégrer par l'organisation, il y a le *politique* qui est « placé en surplomb, sans préjuger de ses modalités d'exercice, qui sont à aménager profondément par rapport au style hiérarchique de l'entreprise Chandlerienne, car il s'agit de débattre et de négocier les finalités, l'organisation des collectifs et les arbitrages entre des intérêts différents selon des processus réglés et explicites soucieux de démocratie, de décentralisation et de subsidiarité » (Martinet, Payaud, 2008 : 20). Cette conception de l'organisation peut être perçue au niveau micro, par rapport à sa politique générale et à ses relations sociales avec ses parties prenantes au sens de Freeman (1984). Elle peut aussi être mobilisée comme étant une finalité en soi de l'organisation, une institution sociale, qui participe à la vie citoyenne et politique d'une société à travers ses membres et ses activités notamment dans la gouvernance nécessaire à l'avènement du développement durable.

⁵⁰ En France, ces inégalités peuvent être illustrées par le niveau moyen des rémunérations des PDG en 2010 qui équivaut à 210 SMIC annuels, 150 fois le salaire annuel d'un employé et 55 fois celui d'un cadre et les discussions politiques qui en résultent sur la taxation ou de la limitation des hauts revenus (source : Magazine Capital, N°238, juillet 2011, pp. 96-104).

En lien avec cette organisation « en société », les frontières sont actuellement décloisonnées en raison de la mondialisation et des sphères de notre société auxquelles une organisation doit faire face. Cela se traduit par une plus grande proximité de l'organisation avec des auditeurs et parties prenantes de plus en plus nombreux, difficiles à identifier et capables de l'interpeller de multiples façons⁵¹. Dans les enjeux contemporains également, une telle influence sur le politique constitue l'une des critiques opposées aux grandes firmes multinationales à cause de leur poids économique et leur impact majeur sur les modes de production et de consommation actuels et futurs.

Le tableau suivant (cf. tableau 5) synthétise les quatre composantes constituant notre grille d'analyse des dimensions de développement durable à appréhender par les organisations. Ces quatre piliers, en constituant le champ de contribution au développement durable, vont donc nous permettre d'étudier le périmètre de responsabilité sociale des organisations. Malgré leur présentation en tétraèdre ou en quatre piliers, il est rappelé l'approche idéale de leur intégration par les organisations dans leur stratégie, de façon systémique et complexe, holistique et interdépendante.

Cette grille d'analyse originelle, représentant le paradigme actuel du développement durable, constitue notre modeste contribution à la conceptualisation du développement durable. Elle accepte l'interprétation, l'apport et les configurations particulières des organisations, y compris celles du commerce équitable. Elle se veut être universelle par la conceptualisation du développement durable comme projet de société tout en s'accordant avec le champ institutionnel étudié. Elle veut traduire la conceptualisation contemporaine du développement durable, mais accepte une évolution dans le temps de notre société de son contenu.

⁵¹ Le développement et la démocratisation des technologies de l'information et de communication constituent l'un des facteurs les plus importants de la mondialisation (Bouchet, 2005) et permettent aux citoyens de disposer des données sensibles sur les organisations et de les interpeller aussi bien de façon légale (ex : commentaires sur des forums, dénigrement de l'organisation sur sa page fan sur un réseau social, relais d'une vidéo de dénonciation dans le cadre de la campagne d'une ONG...) qu'illégale (ex : participation au piratage collectif d'un site d'entreprise, téléchargement illégal, divulgation de données confidentielles sur l'Internet...).

<i>Piliers</i>	<i>Caractéristiques contemporaines</i>
Ecologique	<p>« Englobe la biosphère, et plus généralement, l'habitat des hommes ; il s'agit bien de préserver les ressources naturelles, la biodiversité, la faune, la flore, de lutter contre toutes les formes de pollutions y compris auditives et visuelles. » Martinet, Payaud, (2008 : 19)</p> <p>Le réchauffement climatique constitue l'urgence écologique actuelle. L'homme et les organisations peuvent par leurs activités et comportements menacer ce cadre de vie et donc les droits humains actuels et ceux des générations futures.</p>
Social	<p>« Signifie les relations entre les hommes et les groupes, qu'elles soient organisées ou spontanées. Les critères appelés sont la sociabilité, la solidarité, l'équité, la confiance, la liberté et la responsabilité. Il s'agit de favoriser le plein développement de la ressource humaine, c'est-à-dire de l'homme et de tous les hommes, et le développement des capacités humaines. » Martinet, Payaud, (2008 : 19-20)</p> <p>Il concerne le niveau interne à l'organisation, mais aussi dans ses relations et ses sphères d'influence, ainsi que sa contribution au développement humain durable de la société tout entière.</p>
Economique	<p>« Entendu au sens fort comme la logique d'accroissement des valeurs d'usage à long terme et pour le plus grand nombre, non dévoyée en maximisation de la valeur d'échange monétaire voire instantanée. » (Martinet, Payaud, 2008 : 20)</p> <p>L'organisation doit proposer des produits et services « durables » avec des valeurs étendues, en complément de la valeur ajoutée. Elle veille à réduire les inégalités croissantes au niveau macro, mais aussi micro, par un meilleur partage des valeurs générées. Elle doit donner la priorité aux plus démunis, ayant les capacités humaines les plus faibles de notre société.</p>
Politique	<p>« Est placé en surplomb, sans préjuger de ses modalités d'exercice, qui sont à aménager profondément par rapport au style hiérarchique de l'entreprise Chandlerienne, car il s'agit de débattre et de négocier les finalités, l'organisation des collectifs et les arbitrages entre des intérêts différents selon des processus réglés et explicites soucieux de démocratie, de décentralisation et de subsidiarité. » (Martinet, Payaud, 2008 : 20)</p> <p>L'organisation « en société » prend en compte et instaure des relations sociales avec ses parties prenantes. Elle participe à la vie citoyenne et notamment à l'avènement d'une gouvernance mondiale permettant la réalisation du projet de société de développement durable. Elle intègre le décloisonnement en cours des frontières et des sphères de notre société.</p>

Tableau 5 - Les quatre piliers comme périmètre du développement durable

adapté et enrichi de Martinet, Payaud, (2008 : 19-20).

Nous venons donc de voir que le développement durable, projet de société et paradigme institutionnel, est appréhendé par les organisations suivant un management stratégique régénéré, se traduisant par différentes configurations possibles allant des dimensions jusqu'aux postures-types, en passant par des enjeux de développement durable propres à notre période contemporaine. Antérieurement puis parallèlement à cette réflexion sur le lien entre les organisations et le projet de société du développement durable, une autre réflexion plus large s'est développée depuis les années cinquante sur la relation entre les organisations et la société à travers le concept de responsabilité sociale.

2. Le concept de responsabilité sociale de l'organisation

Plutôt que d'adopter une approche historique comme Carroll (1999) pour étudier ce concept qui traite donc de la prise en charge de l'intérêt général par l'organisation, nous adoptons la perspective proposée par Gendron (2000), c'est-à-dire l'approfondir par le double questionnement, éthique et social, posé à l'organisation par rapport à la société. Nous allons alors voir que dans une première approche (2.1.), nous appréhendons la conceptualisation de l'éthique de la responsabilité des organisations comme ancrée dans le paradigme de l'éthique des affaires, mais aussi de l'éthique de l'économie solidaire. Dans une seconde approche (2.2.), nous verrons que la responsabilité sociale de l'organisation diffère de l'éthique et se conceptualise aussi comme les obligations de l'organisation, une institution sociale, dans la prise en charge de l'intérêt général.

Ces deux approches peuvent être perçues comme un *continuum* entre deux extrêmes (Gendron, 2000). Nous préférons toutefois les dissocier conceptuellement à l'instar de Capron, Quairel-Lanoizelée (2004) et de Pasquero (2005b, 2007) afin de mieux caractériser les multiples dimensions du concept de responsabilité sociale des organisations. Pour chacune des deux approches, nous synthétiserons d'abord leurs fondements théoriques. Pour cela, nous empruntons un regard généalogique (Acquier, Aggeri, 2008) et historique (Pasquero, 2005a), en intégrant la formation et la diffusion de ce concept, de sa naissance aux Etats-Unis à sa diffusion dans le monde. En plus de ces perspectives, nous nous efforcerons de mettre en évidence l'importance du contexte institutionnel - et notamment le contexte européen, francophone, voire au sens strict français - dans lequel la responsabilité sociale est interprétée.

Nous nous souscrivons dans l'étude de la responsabilité sociale, non pas comme un modèle organisationnel mais comme un concept traduisant l'institutionnalisation de l'organisation (Pesqueux, 2005). La responsabilité sociale n'est pas de ce fait seulement-une « histoire nord-américaine » (Aggeri, Godard, 2006). Des différences de conceptualisation peuvent exister des deux côtés de l'atlantique (Pasquero, 2005a ; Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004). Notre logique suit donc les préconisations de Perez (2005) quant à une contextualisation socio-historique afin de mieux cadrer, de mieux appréhender et d'assurer la pertinence d'une recherche sur la responsabilité sociale des organisations.

2.1. Approche moraliste de la responsabilité sociale des organisations

Nous allons voir dans cette approche que la responsabilité sociale peut être conceptualisée par le paradigme de l'éthique de responsabilité des managers et de leurs organisations ; ces catégories d'acteur étant perçues clairement comme des agents moraux. Cette réflexion, qui a commencé aux Etats-Unis à travers l'éthique des affaires ou *Business ethics*, s'est ensuite instituée dans le monde entier et donc en France. Cette approche constitue alors l'une des trois écoles de pensée du champ de la responsabilité sociale mises en exergue par Gendron (2000).

Les organisations pourraient néanmoins s'inspirer d'une autre éthique, cette fois-ci portée par l'économie solidaire qui a une ambition d'être une alternative au modèle dominant libéral. Cette prise en compte de l'apport de l'économie solidaire est d'autant plus intéressante et pertinente dans notre recherche qu'un grand nombre des organisations historiques du commerce équitable se réclament de ce tiers-secteur.

2.1.1. La responsabilité sociale comme éthique de responsabilité

2.1.1.1. De l'éthique des dirigeants à l'éthique des entreprises dans la société

Suivant les sources anglo-saxonnes, Carroll (1999) nous rappelle que les premières préoccupations sur la responsabilité sociale des entreprises transparaissent déjà dès 1938 dans les écrits de Barnard avec *The functions of the executives*. Barnard attribue alors au dirigeant d'entreprise une fonction « morale » que Kerhuel (1990-1991) nous résume en deux tâches : il doit créer des codes « moraux » et susciter un climat favorable à l'éclosion de conditions morales.

Il est plus traditionnel toutefois d'attribuer l'origine de la notion de responsabilité sociale de l'entreprise comme étant la traduction du terme anglais de « *Corporate Social Responsibility* » avec comme ouvrage fondateur celui de l'économiste Howard R. Bowen en 1953, *Social responsibilities of the businessman* qui va structurer par la suite la construction théorique (Acquier, Gond, 2005). Ce livre a été publié dans un contexte de questionnement de l'éthique religieuse des dirigeants américains et leur obligation morale de gérer de façon responsable leur propriété sans atteinte aux droits des autres, traduisant ainsi le *stewardship principle* (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004).

Il fait référence aussi à un arrière-plan stipulant un contrat implicite liant leurs entreprises à la société (Aggeri, Godard, 2006). Bowen s'intéresse alors aux conditions et à l'institutionnalisation qui permettraient de faire de la responsabilité sociale un outil de régulation effectif de l'économie américaine et assigne un rôle majeur aux dirigeants d'entreprise. L'auteur va alors définir la responsabilité des dirigeants comme l'obligation de rendre leurs décisions cohérentes avec les valeurs désirables de la société, à savoir des valeurs surtout religieuses, puisque nos historiens de la responsabilité sociale (Pasquero 2005a ; Acquier, Aggeri, 2008) nous rappellent que ce livre de Bowen fait suite à des travaux commandés par une organisation parapluie de dénominations protestantes qui voulait faire le point sur le lien entre éthique et économie.

Dans cette logique, les dirigeants auraient le pouvoir par leurs décisions et actions éthiques à prévenir ou à répondre des actions de leurs organisations envers la société pour l'intérêt de tous. L'éthique organisationnelle se confond avec l'éthique des dirigeants qui ont la tâche de gérer et de rendre cohérent le devenir de l'entreprise, vue comme une coalition organisée et finalisée d'acteurs. D'une éthique individuelle (dirigeants, salariés, etc.), elle devient donc une éthique de l'organisation dans la société (Cardot, 2006 ; De Bry, Ballet, 2001). L'éthique se trouve alors au fondement de la direction de l'organisation, celle du choix du comportement acceptable ou non selon les valeurs de la société (Pasquero, 2007).

L'éthique pourrait ainsi être qualifiée comme « la réflexion qui intervient en amont de l'action. C'est une recherche identitaire qui a pour ambition de distinguer, par une réflexion personnelle, la bonne et la mauvaise façon d'agir, elle vise donc à atteindre une sagesse de l'action. » (Mercier, 2002 : 34). En passant de la dimension individuelle à un niveau collectif, l'organisation elle-même est par la suite prise dans cette réflexion (Cardot, 2006), comme étant un agent moral, capable de distinguer le bien et le mal, et de ce fait, d'intégrer dans ses fonctions un devoir moral d'agir de manière socialement responsable.

Cette responsabilité morale de l'organisation l'engage alors dans une réflexion sur ses actes au-delà de ses seules responsabilités économiques ou légales, et est intégrée dans les fonctions managériales usuelles pour ne plus être une responsabilité ponctuelle et extérieure (Gendron, 2000). Une conception va alors s'opposer à une conception stricte de l'entreprise et de sa responsabilité : la conception d'une entité économique et d'une maximisation de profits pour ses apporteurs de capitaux et ses dirigeants.

Dans cette logique, ces propriétaires pourraient réinvestir le gain dans la société et ainsi conduire à la maximisation du bien-être collectif par le développement de leurs entreprises. Cette conception stricte a été portée par l'école de Chicago avec comme icônes, Milton Friedman (1970) et son article dans le *New-York Times Magazine* : « The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits » pouvant être traduit librement comme suit : « la seule responsabilité sociale d'une entreprise est de maximiser ses profits ».

2.1.1.2. Les dimensions multiples de l'éthique de responsabilité des organisations

Cet ensemble de postulats de départ permet ainsi de fonder la responsabilité sociale comme une réflexion éthique appliquée à l'organisation (Gond, Mullenbach, 2003). Selon cette approche, « parler de la responsabilité de l'entreprise, c'est considérer que celle-ci ressort du domaine de la morale. Car la responsabilité est d'abord une notion morale : elle évoque l'obligation de justifier tout acte ou décision en fonction de normes morales et de valeurs rationnellement défendables » (Van Luijk, 1990 – 1991 : 40). Ces normes et valeurs doivent être aussi reconnues par la collectivité dans laquelle opère l'organisation, comme « des biens moraux supérieurs et qui suscitent à la fois son adhésion et sa fierté » (Pasquero, 2005b : 124).

Plus précisément, la responsabilité sociale peut être perçue comme un prolongement, une « continuation-amplification » de l'éthique des affaires (Pesqueux, Biefnot, 2002). Cette éthique des affaires aurait alors comme paradigme central, l'éthique de responsabilité, définie par Max Weber et reprise par Jonas (1990) dans le cadre d'une hégémonie des technologies et d'une grande expansion économique, menaçant la nature et par la même, l'humanité. C'est donc historiquement une éthique de réaction (Cardot, 2006) face aux erreurs, limites et dérives du capitalisme, perçues au regard des comportements des grandes entreprises capitalistes (Aglietta, Rebérioux, 2004 ; Pasquero, 2005a).

Dans une vision progressiste et réformatrice, c'est aussi une éthique de l'action et une éthique pragmatique des organisations (Cardot, 2006), afin qu'elles puissent s'améliorer, répondre à la critique et se conformer aux valeurs sociales. Ainsi, « au niveau organisationnel, l'éthique regroupe un ensemble de principes, de croyances, de valeurs et de règles ayant pour objectif d'orienter la conduite des individus » (Mercier, 2002 : 32). Les actions passent alors par une autorégulation de l'organisation avec une formalisation de ces principes et valeurs sous la forme par exemple de charte éthique pour les entreprises.

Cette logique peut aussi être vue comme le principe de précaution car, dans le cadre de l'éthique de responsabilité (Jonas, 1990), « les humains doivent systématiquement agir de manière à générer un dommage nul et il est demandé à ceux qui agissent de répondre de leurs actes, non plus *a posteriori*, mais *ex ante*, en démontrant que leurs actions ne provoqueront pas de dommage potentiel » (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007 :13). Nous verrons plus loin que cette logique constitue un facteur reliant la responsabilité sociale au développement durable.

Van Luijk (1990-1991) nous donne des précisions quant aux types de contenu de l'éthique organisationnelle allant du minimum à l'optimum moral. Elle peut être « transactionnelle » et ne concernerait dans ce cas que la défense des intérêts de l'organisation et de la gestion des conflits d'intérêt avec d'autres acteurs. Chaque acteur, dans une logique individualiste, va mobiliser « un ensemble de normes ou de valeurs dont l'acceptation et la pratique contribue à individualiser et à définir la communauté qui s'y réfère. » (Wormser, 1996 : 32).

Cette éthique prend aussi la forme « de la reconnaissance » et se rapporte à la protection des droits et à la garantie du bien-être général. Chaque acteur serait dépositaire de ces droits et devoirs, mais de façon dissymétrique dans la société. Il devrait s'effacer devant les intérêts reconnus supérieurs et légitimes des autres acteurs afin de préserver cet intérêt général même si cela dessert les siens. Cela nécessite pour les organisations de recourir à une éthique de la concertation avec leurs parties prenantes pour arriver à un consensus et assurer une durabilité de leur activité (Ballet, de Bry, 2002).

L'éthique de l'organisation responsable peut enfin être celle « du changement », car l'articulation et la mise en place des idéaux sociaux priment sur les intérêts individuels. Dans ce cas, nous nous rapprochons de cette « éthique avec morale » proposée par Saudan (1995 : 66) : « la prise de conscience du fait que, l'activité économique présuppose certaines conceptions ou représentations de l'homme, de son existence qui lui donnent sens » et qui doivent être sous-jacentes à sa pratique. L'organisation s'engage ainsi avec les autres acteurs sur les finalités de son activité qui vont abonder dans le sens de l'intérêt général.

2.1.1.3. La vague mondiale et française de l'éthique des affaires

Les Etats-Unis, de par leurs facteurs socio-culturels et leur régime de réglementation publique, restent un terrain propice au développement et à la créativité de cette approche éthique de la responsabilité sociale (Pasquero, 2005a).

Dans les années quatre-vingt-dix, ce courant de l'éthique des affaires a également concerné les entreprises européennes et françaises et a influencé leur comportement envers la société comme le témoigne le numéro spécial 224 de la revue jésuite *Projet* (1990-1991) qui rapportait par son titre : *l'Entreprise, la vague éthique*. A l'image des filiales de groupes anglo-saxons (Shell, Esso ou IBM) installées en France vers la fin des années soixante-dix, les grandes entreprises françaises vont alors formaliser leur éthique en énonçant leurs valeurs-clés dans le cadre d'un document écrit, le code éthique (Mercier, 2002).

Les premières entreprises qui ont permis cette expansion géographique sont aussi celles dont les dirigeants français ont eu des expériences outre-Atlantique (comme celui du PDG de Lafarge, B. Collomb). Derrière ces entreprises, un mouvement plus vaste s'est toutefois formé pour consolider et défendre le développement de l'éthique des affaires en France dont « la naissance revient à un regroupement d'acteurs : CFPC (Centre français du patronat chrétien), ETHIC (Entreprise de taille humaine indépendante et de croissance), ACADI (Association des cadres de direction) » (Pesqueux, Ramanantsoa, 1995 :16).

Le courant de la « Business Ethics » est aussi représenté et institutionnalisé en France par le Cercle Ethique des Affaires⁵² « qui a pour objet d'enrichir et de promouvoir l'éthique individuelle, civile et professionnelle » comme nous le rappellent Igalens, Joras (2002 : 35) et par sa revue *Entreprise Ethique*, sortie en parallèle de la revue *Ethique des affaires* qui a perduré un temps⁵³. Ces deux publications vulgarisent et tiennent compte des développements théoriques et surtout pratiques de ce courant.

Autant de signes d'institutionnalisation qui font écho aux démarches outre-Atlantique de constitution de société savante (Society for Business Ethics⁵⁴ fondée en 1980) et de revues spécialisées (comme *Journal of Business Ethics* en 1982 et *Business Ethics Quarterly* en 1991). Comme aux Etats-Unis, les hauts dirigeants et praticiens d'entreprise s'impliquent dans ce mouvement et discutent avec des philosophes religieux et laïcs de son application au management dans le cadre de colloques et conférences organisés dans les années quatre-vingt-dix, et relayés dans les revues ci-dessous. L'objectif est de « moraliser les affaires », c'est-à-dire « réduire les scandales financiers qui entachent la réputation des entreprises, mais aussi donner une plus grande visibilité à leur utilité sociale » (Salmon, 2000 : 298).

⁵² www.cercle-ethique.net

⁵³ La Revue *Ethique des Affaires*, sous la direction d'Yvon Pesqueux et par l'intermédiaire des Editions ESKA - Paris, a publié de 1995 à 1998 des articles sur la morale des affaires et la déontologie.

⁵⁴ www.societyforbusinessethics.org

Des différences existent cependant entre les pratiques atlantistes du courant et ses développements européens du fait essentiellement « de l'individualisme américain [qui] ne correspond pas à la tradition sociale européenne (rôle des syndicats, des conventions collectives, des dispositions législatives) » (Kerhuel, 1990-1991 : 21). Plus particulièrement, parce que l'Europe n'est pas monolithique, les spécificités du courant français résident dans une conception critique de l'éthique des affaires (Ballet, de Bry, 2001). Partant d'une référence systématique, mais idéologique aux auteurs philosophiques⁵⁵, les auteurs pionniers français oscillent entre une défense ou une remise en cause de l'éthique des affaires, et entre une référence religieuse ou laïque de leurs travaux (Pesqueux, Ramanantsoa, 1995).

Si ce courant issu du questionnement éthique se développe toujours avec une prédilection pour l'entreprise capitaliste, il n'en est pas moins mobilisé par d'autres acteurs organisationnels, ceux qui sont issus de l'économie solidaire. Nous allons voir que l'éthique de ce modèle économique se veut être une alternative à l'éthique des affaires et au modèle économique capitaliste et libéral qui la sous-tendrait. Une littérature s'est déjà employée à étudier l'éthique des organisations du commerce équitable dans ce champ.

2.1.2. L'éthique des organisations dans l'économie solidaire

Nous avons vu précédemment (cf. chapitre 1, 1.) que dès l'approche du commerce solidaire et surtout durant le commerce alternatif, les pionniers du commerce équitable sont des organisations de types associatif puis coopératif, que ce soit en France ou au niveau international (Kocken, 2003 ; Diaz Pedregal, 2007). Ces organismes constituent toujours la majorité du mouvement en France avec des missions diverses, comme la sensibilisation du public, la promotion et le développement des principes du commerce équitable, le renforcement des acteurs au Sud, mais aussi les ventes de produits et l'insertion sociale.

2.1.2.1. Le champ de l'économie solidaire comme origine

Ainsi, la référence de l'éthique d'un grand nombre d'acteurs du commerce équitable se situe donc dans l'ensemble plus vaste de l'économie sociale et plus particulièrement de l'économie solidaire.

⁵⁵ Les auteurs philosophiques sur lesquels repose le *corpus* étudié par Pesqueux, Ramanantsoa, (1995) sont essentiellement Adam Smith, Kant, Platon, Aristote, Bergson, Rawls et Habermas, alors que ceux qui sont « oubliés » car « gênants » pour les auteurs français sont Spinoza, Nietzsche et Marx.

Celle-ci est aussi connue sous d'autres appellations comme l'« autre économie » (Laville, Cattani, 2006), l'« économie alternative » (Singer, 2006), voire sous l'angle du secteur comme le « tiers-secteur » (Salomon et Anheier, 1992 ; Lipietz, 2001). « Composante spécifique de l'économie aux côtés des sphères publique et marchande, l'économie solidaire peut être définie comme l'ensemble des activités économiques où les rapports sociaux de solidarité priment sur l'intérêt individuel ou le profit matériel ; elle contribue ainsi à la démocratisation de l'économie à partir d'engagements citoyens. » (Eme, Laville, 2006 : 303).

Selon cette définition, bien qu'héritiers des mouvements coopératifs ouvriers ou de consommation du XIX^{ème} siècle comme celui de Rochdale, les structures de l'économie solidaire ne sont pas seulement différentes selon leurs statuts juridiques (association, coopérative, mutuelle, etc.), mais fondent leur spécificité sur une autre contribution. Cette contribution à partir du principe de solidarité est ainsi ce que Lipietz (2001) qualifie d'« utilité communautaire » ayant deux composantes : l'utilité sociale - l'action en faveur des pauvres, des plus démunis et des « non solvables » - et l'utilité écologique - l'environnement qui est dégradé et laissé à l'abandon par la régulation marchande ou délaissé par la régulation publique faute de moyens.

Quatre exigences principales définissent les finalités et le mode d'organisation des acteurs de cette économie solidaire (Guigue, 2001 : 8) : « la libre adhésion des associés, le caractère démocratique du pouvoir (un homme, une voix), une activité dévolue à l'intérêt général et le caractère collectif et inaliénable du capital de l'entreprise ». Cette économie solidaire trouverait un souffle nouveau en cette période contemporaine de crise du modèle néo-libéral, car « contre une économie soumise à la dictature du profit, elle avance le contre-modèle d'une économie qu'anime l'intérêt général entendu ici en un double sens : l'intérêt général de la société et celui de la collectivité des travailleurs » (Guigue, 2001 : 7).

En somme, l'économie solidaire démontre que l'économie réelle est plurielle et qu'elle ne se limite pas à la seule économie capitaliste et marchande. L'économie solidaire constitue alors une piste d'avenir pour le développement d'une éthique de l'économie dans le cadre d'une « mondialisation par le bas », à partir des initiatives économiques citoyennes et populaires, renouvelées au Nord et émergentes au Sud (Favreau, 2003). Ce renouveau est porté par une nouvelle génération de mouvements sociaux économiques qui apparaissent avec le processus de mondialisation de l'économie (Gendron, 2006) et résistent à l'hégémonie des « nouveaux maîtres du monde », tenants de la stricte logique économique et financière (Ziegler, 2002).

Ainsi, à côté de la finance solidaire comme le micro-crédit ou les Club d'Investisseurs pour une Gestion Alternative et Locale de l'Épargne Solidaire (CIGALES), des services de proximité, des Systèmes d'échanges locaux (S.E.L.) ou des Associations Pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne (A.M.A.P.) ainsi que des magasins biologiques, le commerce équitable appartiendrait à cette myriade particulièrement dynamique des nouveaux mouvements socio-économiques qui s'approprient le champ économique afin d'atteindre une finalité sociale (Gendron, 2004). Ces acteurs participent ainsi à l'actualité du projet de ré-encastrement de l'économie dans le social en réunissant de façon complémentaire les principes de la réciprocité, du marché et de la redistribution (Laville, 2007b).

Le commerce équitable diffère des autres mouvements par sa perspective résolument internationale et sa contribution « à la solidarité concrète entre les consommateurs du Nord et les petits producteurs du Sud » (Bucolo, 2007 : 191) dans un contexte d'accroissement de l'inégalité entre pays du Nord et pays du Sud. Les valeurs défendues par le commerce équitable sont donc celles de cette économie solidaire dans laquelle il prend sa source, qui le structure (Abdelgawad, 2006), et pour lequel il apporte aussi ses spécificités.

2.1.2.2. Le commerce équitable, une éthique « économique » des échanges

Le commerce équitable a comme spécificité d'être un échange éthique entre producteurs du Sud et acheteurs du Nord, porté par des acteurs du commerce équitable. Cet échange éthique est fondé sur les principes de confiance, d'équité, d'engagement et de responsabilité à tous les niveaux des relations (Béji-Bécheur, Özçaglar-Toulouse, 2006 ; 2008).

Dans le commerce équitable, « toutes les conditions de production [...], de paiement [...] et l'implication effective des acteurs dans l'amélioration de leur environnement socio-économique [...] » (Béji-Bécheur, Özçaglar-Toulouse, 2008 : 35) reposent sur la **confiance**.

L'**équité** au fondement de l'échange éthique du commerce équitable est de deux ordres : une **équité de prestation** avec « la reconnaissance que toute personne impliquée dans l'échange doit recevoir ce qui lui revient selon la prestation fournie » (Béji-Bécheur, Özçaglar-Toulouse, 2008 : 36) ; et une **équité de besoin** car « le salaire de toute personne qui participe à la production ou à la commercialisation d'un produit équitable doit être fixé non seulement en fonction du travail fourni ou du coût de production mais aussi en fonction des besoins » (Béji-Bécheur, Özçaglar-Toulouse, 2008 : 36).

Ce principe peut constituer un enjeu problématique pour le commerce équitable si son champ d'application est bien l'ensemble des filières du Sud au Nord, du producteur au consommateur final. Il demande une discussion des besoins à chaque étape et entre toutes les parties prenantes. Il nécessite la maîtrise de l'analyse puis du partage des coûts et des bénéfices entre ces parties prenantes, alors que les situations socio-économiques sont très disparates du Nord au Sud.

Le principe de *responsabilité* s'inspire de l'éthique de responsabilité (Jonas, 1990) explicitée précédemment. Ainsi, pour chaque acteur du commerce équitable, il « implique la manifestation des devoirs et obligations individuels » et « correspond au fait de répondre de ses actes et ses non-actes » (Béji-Bécheur, Özçaglar-Toulouse, 2008 : 37). Historiquement, l'acheteur du Nord doit assurer aux producteurs du Sud un prix leur permettant de vivre dignement. Le consomm'acteur devient responsable par son acte d'achat équitable. Les producteurs du Sud installent une organisation démocratique pour collectivement décider et partager les fruits du commerce équitable. La question du champ d'application de cette responsabilité en termes de parties prenantes et de contenu se pose de nouveau.

Enfin, le principe d'*engagement* entre les partenaires s'inscrit dans le cadre d'une relation à long terme et de proximité ainsi que d'un partage des risques. Toutes les parties prenantes du commerce équitable s'engagent alors à assurer la transparence dans le fonctionnement (Béji-Bécheur, Özçaglar-Toulouse, 2008 : 39). Pour qu'il y ait transparence, il faudrait pour autant connaître et maîtriser toutes les informations des engagements réciproques.

2.1.2.3. Une éthique critique des affaires

Les organisations du commerce équitable ont donc une éthique propre qui pourrait questionner l'éthique des affaires. Ces valeurs hautement morales permettraient aux organisations de mieux se comporter, au moins dans la dimension Nord-Sud des échanges, que les entreprises conventionnelles qui seraient en train de mener des activités inéquitables et moralement critiquables de ce fait. Avec un objectif de justice sociale pour les producteurs et les artisans défavorisés du Sud, le commerce équitable adopterait une autre éthique qui n'aurait pas une visée focalisée prioritairement sur la performance économique, sur la maximisation et l'accumulation du profit des actionnaires.

Dans cette logique, les organisations du commerce équitable contribuent à résoudre le problème des plus démunis, et donc de ces quelques quatre à cinq milliards d'individus dans le monde délaissés ou en marge du système économique car déclarés auparavant comme citoyens et consommateurs non solvables (Pralhad, 2004), ou des producteurs partenaires peu fiables par rapport aux standards des modes de production industrielle et de consommation de masse.

Le commerce équitable qui se concentre sur le terme des échanges diffère ainsi du commerce dit « éthique ». Ce dernier concerne la conformité des chaînes d'approvisionnement mondiales des grandes multinationales aux législations standards et minimums internationaux, comme les Conventions de l'Organisation Internationale du Travail ou la déclaration universelle des Droits de l'Homme (Smith, Barrientos, 2005 ; Béji-Bécheur, Özçaglar-Toulouse, 2008). Cela dit, les deux commerces se retrouvent d'abord par la commune critique des comportements des firmes multinationales au niveau de l'exploitation socio-économique des travailleurs des pays du Tiers-Monde, et notamment des plus vulnérables : les enfants et les femmes. Artisans du Monde, par exemple, fait partie ainsi du collectif *de l'Éthique sur l'étiquette*⁵⁶ qui dénonce en France ce genre de dérives et sensibilise le public sur ces questions, notamment dans le secteur du textile.

Ensuite, le commerce équitable et le commerce éthique sont proches car ils supposent l'existence et le développement d'une consommation dite « responsable » ou « éthique ». Ils font le pari de l'existence de « consomm'acteurs », plus consciencieux de leurs actes d'achat et des conséquences de ceux-ci sur la planète et la société. Ils ne sont pas guidés par les seules dimensions économiques du produit dont la quête effrénée du prix le plus bas, voire du gratuit. Le commerce équitable ne prend pas alors la forme d'un « boycott » mais plutôt d'un « buycott », une aptitude à acheter et à préférer un produit plutôt qu'un autre parce qu'il serait plus conforme aux critères d'engagement du consommateur (Ballet, de Bry, 2001).

⁵⁶ Créé en 1995, le collectif Ethique sur l'étiquette regroupe des associations de solidarité internationale, de collectivités locales, des syndicats, des mouvements de consommateurs et des associations d'éducation populaire. Le Collectif demande aux entreprises présentes en France et aux grandes marques françaises et internationales de veiller aux conditions de production des marchandises qu'elles commercialisent, de garantir que leurs pratiques d'achat favorisent le progrès social chez leurs fournisseurs et sous-traitants en y associant les syndicats, les ONG, les mouvements de consommateurs, les représentants des pouvoirs publics, etc. Source : <http://www.ethique-sur-etiquette.org/>

Dans cette éthique des échanges, le consommateur devient une figure importante par son comportement plus éthique. Ce rôle du consommateur du Nord s'est accru au fur et à mesure des étapes historiques du mouvement. Des premiers consommateurs dans le *commerce solidaire* qui étaient recrutés au sein de la famille et des amis proches des militants, aux consommateurs eux-mêmes convaincus et militants du *commerce alternatif*, nous assistons dans le *commerce équitable* contemporain à l'émergence d'une plus large proportion de consommateurs qui seraient plus avertis, plus consciencieux, et donc plus soucieux des caractéristiques des produits et services qui leur sont proposés.

Par conséquent, « les consommateurs que le mouvement du commerce équitable courtise dans le Nord sont une partie d'une niche qui se développe, « les consommateurs éthiques » », (Low, Davenport 2005 : 147). Cette catégorie de clients de produits équitables font partie des « consomm'acteurs » en raison de leur acte volontaire à choisir ces produits à la place des produits conventionnels afin de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des producteurs du Sud. Parce que justement cette niche des « consomm'acteurs » émerge et que le commerce équitable devient un secteur grand public, il est alors investi depuis par des entreprises conventionnelles. L'éthique originelle de l'économie solidaire d'une part, et l'éthique des affaires portée par ces entités nouvelles d'autre part, se confrontent alors au niveau du mouvement du commerce équitable.

2.1.2.4. Ethique de l'économie solidaire versus éthique des affaires

Depuis les années 2000, nous pouvons parler du succès du commerce équitable. Ce succès peut se caractériser par une plus grande notoriété et visibilité par le grand public de ce type de commerce. Il est objectif de dire que cette démocratisation du commerce équitable est le produit de l'introduction des produits dans la grande distribution, lieu habituel d'achats alimentaires de 70 % des Français selon les chiffres de l'INSEE (2009). Une autre raison du succès du commerce équitable est l'innovation de produits ayant permis la découverte de nouveaux goûts et traditions de consommation des pays du Sud, par exemple la confiture d'Umbu, le Quinoa, le Guarana, etc. Plusieurs produits équitables affichent ainsi une croissance à deux chiffres dans les hyper et supermarchés habitués à une atonie des ventes.

Cette situation n'a fait que renforcer l'intérêt des grands distributeurs confrontés à un contexte difficile, à une concurrence féroce et surtout à une crise de légitimité de leur activité⁵⁷. D'autres entreprises conventionnelles ont aussi investi le commerce équitable à côté des acteurs historiques, par exemples les multinationales Nestlé ou Rica Levis. On peut se demander alors si « un engagement non critique dans le monde dominant des affaires ne constituerait pas un risque d'absorption et de dilution du mouvement » (Low et Davenport, 2005 : 151). Cette incursion du monde des affaires ne va pas sans questionner les conséquences sur l'éthique originelle et les valeurs qui ont guidées les acteurs du mouvement.

Selon Abdelgawad (2006), l'éthique du commerce équitable, provenant de l'économie solidaire, devrait et pourrait démontrer sa différence fondamentale face à l'éthique des affaires dans le cadre des relations économiques internationales sur quatre éléments majeurs. S'agissant des bénéfices des échanges économiques issus du commerce équitable, celui-ci permet une meilleure contribution envers les producteurs, et un partage plus juste entre les organisations du Nord et les organisations de producteurs du Sud. Le commerce équitable consacre ainsi la faveur aux producteurs en augmentant les prix d'achats et en versant des primes de développement, tout cela à l'aune des besoins élémentaires des producteurs. Du côté du monde des affaires cependant, « les codes et chartes établis par les sociétés multinationales ne traitent habituellement pas du partage des bénéfices de la vente ni du paiement du prix équitable aux producteurs du Sud. Dans les rares cas contraires, ce prix est fixé en fonction du prix de marché (...) » (Abdelgawad 2006 : 174).

Ensuite, dans l'éthique des affaires, nous avons vu que ses promoteurs les plus pro-actifs sont des multinationales regroupées dans des clubs et autres initiatives de promotion des bonnes pratiques. Même si des acteurs de la société civile sont invités à participer ou à discuter dans ces instances, pourrait-on dire comme Wormser (1996 : 31) que « si l'activité des principales organisations économiques constitue le facteur principal d'entraînement qui remodèle la géographie mondiale et les rapports de force internationaux, n'est-ce pas l'éthique des groupes industriels et financiers que proviendront les valeurs du XXI^{ème} siècle ? ».

⁵⁷ L'actualité de la crise économique surtout au niveau du pouvoir d'achat alimentaire des Français nous fait écho ici et montre de nouveau que les grands distributeurs sont régulièrement incriminés de divers maux socio-économiques : maximisation des profits à travers les fameuses marges arrières, pouvoir de négociation démesuré face aux producteurs, hausse injustifiée des prix de l'alimentaire, sous-rémunération des salariés, etc. Ces pratiques sont dénoncées par des syndicats de paysans et d'agriculteurs comme le M.O.D.E.F. qui organise une vente géante de fruits et légumes, à prix bas mais juste, tous les ans en août à Paris, Bastille. Lire aussi par exemples le numéro 245 de mars 2008 du mensuel *60 millions de consommateurs* sur « la liste noire des prix qui flambent » ou le pamphlet de Jacquiau C. (2000), *Les coulisses de la grande distribution*, Albin Michel, Paris.

Face à ce leadership du secteur privé, qui serait animé principalement par la logique de maximisation des profits, les acteurs de l'économie solidaire comme les organisations du commerce équitable peuvent exprimer leur différence éthique (Abdelgawad, 2006). Le commerce équitable est au contraire issu de la société civile à travers des mouvements associatifs et coopératifs, et reste essentiellement dans le cadre du modèle révolutionnaire. Même dans sa forme la plus participative au marché - la filière labellisée - (Le Velly, 2006a), les organisations du commerce équitable ne peuvent se soustraire aux initiatives de labellisation et au contrôle social d'autres ONG dans la mise en œuvre de leurs activités. Les firmes multinationales vont, d'un côté, s'atteler à élaborer « une éthique traduisant la vision et répondant aux intérêts d'une minorité d'acteurs dans les relations internationales, détenteurs à la fois du capital financier et de capital symbolique » (Abdelgawad 2006 : 175), alors que de l'autre côté, le commerce équitable, par sa logique innovante, se situerait dans une solidarité et un partenariat direct entre des organisations du Nord et du Sud.

Une distinction majeure entre éthique de l'économie solidaire et éthique des affaires pourrait de plus se trouver aussi niveau de la nature de leurs instruments juridiques. L'éthique des affaires va surtout s'appuyer sur des instruments facultatifs, dits de *soft law*, élaborés par les entreprises sous forme de codes de conduite et de chartes éthiques, et sur la promotion de « business case » - un cas type de responsabilité sociale (Acquier, Gond, 2006) - ou des « best practices » - bonnes pratiques à imiter - comme nous l'avons vu précédemment. En effet, pour ces firmes « [...] c'est un ensemble d'arguments suffisants pour déclencher des démarches volontaires répondant aux attentes sociétales. Le discours repose sur le fait que l'entreprise fait tout ce qu'elle peut et que toute législation contraignante est nuisible ou contournée » (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004 : 115).

Au contraire, selon l'éthique de l'économie solidaire qui anime le commerce équitable, au moins entre les organisations du Nord et celles du Sud, les instruments juridiques que sont les critères du commerce équitable et les contrats internationaux incluant le prix équitable et le pré-financement, « s'imposent comme la condition *sine qua non* de l'existence de l'échange équitable » (Abdelgawad, 2006 : 175). L'équité se traduit alors par des actes économiques concrets, effectifs et obligatoires qui traduiraient l'engagement et non une simple instrumentalisation communicationnelle de l'échange. Cet argument est toutefois relatif et concerne une « vraie » organisation ayant la majorité, le cœur, voire la totalité de son activité dans le commerce équitable comme nous avons vu avec les typologies de Krier (2001).

Enfin, une autre distinction peut se faire entre les deux éthiques et se voir au niveau de la hiérarchie des finalités qui sous-tendent leur raison d'être. Dans le cadre de l'éthique des affaires, elle est utilisée par les firmes multinationales, en grave crise de légitimité et de défiance, pour permettre de renforcer leur capital image et réputation qui devient un facteur de compétitivité entre elles (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004). Elle court ainsi le risque de n'avoir principalement que des objectifs publicitaires et promotionnels pour les entreprises, ou d'être un instrument de légitimation du modèle libéral à des fins essentiellement économiques. L'apparition du marché de la vertu (Vogel, 2005, 2006, 2008) est par conséquent devenue une niche pour des fonds d'investissement dits « éthiques » ou des services de conseil, d'audit ou de notation en responsabilité qui appuient ces démarches.

Dans la mouvance de l'économie solidaire, « le commerce équitable, à l'opposé, entraîne un renversement de la hiérarchie entre l'éthique et l'économie, et démontre que c'est l'échange économique qui est utilisé comme instrument au service des valeurs éthiques. Ainsi, à la logique de marchandisation de l'éthique s'oppose celle de l'humanisation des échanges économiques. » (Abdelgawad, 2006 : 176).

En plus d'être ce nouveau mouvement social économique qui instrumentalise l'économie à des fins politiques ou sociales (Gendron, 2004), le commerce équitable permet aussi des échanges humains solidaires, inédits et concrets, en même temps que des transactions commerciales. Pour que cette humanisation de l'économie soit fondamentale, elle devrait bien évidemment concerner entièrement l'organisation du commerce équitable et toutes ses relations socio-économiques, et non pas seulement celles avec les organisations de producteurs du Sud ou avec les consommateurs.

2.1.3. Des limites de l'éthique à l'intérêt d'une approche sociétale de la responsabilité sociale

L'ensemble de critiques que nous allons étudié porte sur les faiblesses mêmes du cadre théorique de l'éthique comme fondement de la responsabilité sociale des organisations. Nous verrons cependant que l'éthique « avec morale » pourrait être complémentaire de la responsabilité sociale. Une approche sociétale présente alors un intérêt majeur pour conceptualiser la responsabilité sociale.

2.1.3.1. L'impossible éthique des organisations ?

Pour certains auteurs, l'éthique est distincte de la responsabilité sociale d'une organisation (Pasquero, 2007 ; Le Bas, Dupuis, 2005), et ne peut dans ce cas conduire la décision et l'action managériale d'une organisation pour plusieurs raisons (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004). D'abord, l'éthique est une question de comportement individuel qui concerne en premier lieu le dirigeant d'entreprise ou la coalition dirigeante. C'est donc lui qui, par sa morale (science du bien et mal), va associer son éthique (en tant qu'art de diriger sa conduite) à son management (comportement de conduite du devenir de son entreprise). En formalisant son éthique et celui de l'entreprise pour le clarifier et le partager à l'ensemble de l'organisation, il aurait ainsi une influence normative sur les salariés en conditionnant leur esprit et leurs valeurs (Mercier, 2004 ; Gendron, 2000). Seulement, s'il y a éthique d'un groupe, « leurs membres partagent des valeurs et des lignes de conduite qu'ils ont forgées dans l'action commune ou apprises par acculturation » (Louart, 1999 : 367).

Certes, une organisation a sa culture et ses pratiques propres suivant son histoire particulière, et ses membres y travaillent ensemble, plus ou moins longuement suivant leur *turn-over*. Ce partage clair et effectif de valeurs et de lignes de conduite est justement difficile dans une « entreprise en tant que collectivité, étant donné la complexité des rapports sociaux qui s'y nouent entre les acteurs, le comportement de l'entreprise étant, en fin de compte, la résultante de leurs actions et de leurs interactions » (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004 : 13). La décision de l'entreprise prise comme collectivité ne peut donc être la décision de l'entreprise en tant qu'organisation (Gendron, 2000). La finalité de la collectivité est différente de la finalité de l'organisation, car celle-ci ne peut être une simple somme mathématique d'individus, de leur éthique et de leurs valeurs. La finalité d'un individu en tant que personne peut être aussi différente de ce même individu dans sa fonction (Pesqueux, Ramanantsoa, 1995). L'organisation ne peut donc avoir une éthique unifiée.

Nous pouvons nous poser aussi la question de savoir si cette somme et ces interactions complexes peuvent être résumées dans une formalisation (code, charte éthique) produite principalement par quelques têtes pensantes du comité éthique occupant des grandes fonctions de l'organisation (Mercier, 2004). Les salariés ne peuvent être vus comme seulement des personnes acculturées partageant pleinement la vision éthique de leur organisation et de leur direction.

Une divergence d'éthique peut déjà exister dans la confrontation traditionnelle entre l'éthique de l'organisation, d'une part, et les groupes de pression internes comme les syndicats qui défendent eux aussi l'éthique des salariés, d'autre part. De plus, ces derniers sont aussi des citoyens ayant chacun leur propre vision du bien et du mal, selon leur histoire personnelle et leurs engagements individuels en dehors de l'organisation.

Cette difficulté de passer de l'éthique individuelle à une éthique unifiée organisationnelle sera d'autant plus ardue que ce sont surtout les grandes entreprises multinationales qui sont friandes de l'éthique des affaires pour faire face à la crise de légitimité qu'elles traversent. Des freins structurels, liés aux caractéristiques mêmes de ces organisations, rendent alors difficile, voire impossible, l'éthique partagée et unique organisationnelle. Ces freins sont par exemple le nombre élevé de salariés, leur répartition dans plusieurs pays du monde, donc des cultures nationales différentes, la grande diversité des métiers et des secteurs d'activité d'un même groupe multinational, ou la grande hétérogénéité des parties prenantes selon la localisation géographique et les activités de l'organisation (Aoun, 2001). Cette difficulté d'une éthique universaliste, ne tenant pas compte du management interculturel (Dupriez, Simons, 2002), peut être aussi opposée à toute organisation ayant une activité internationale.

2.1.3.2. Une utilité de l'éthique pour le manager

Si une organisation arrivait à avoir ce *corpus* unifié de valeurs et règles, il resterait une difficulté : l'opérationnalisation d'un management responsable. Nous avons vu que l'éthique est une pratique de vie, une réflexion individuelle sur ses actes (Gond, Mullenbach, 2004), ayant pour fin la vertu dans la conduite de sa vie (Louart, 1999) et plus particulièrement celle des dirigeants des organisations. Ainsi, « l'éthique est [...] vouée à la distinction du bien et du mal, alors que l'approche RSE porte sur des questions d'efficacité, d'opérationnalisation et bien sûr de responsabilité » (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004 : 12-13).

Par l'éthique, le dirigeant va savoir si son comportement est plus ou moins moral, mais il ne pourra pas dire s'il est plus ou moins responsable. Dans le cadre d'une politique ou d'une formalisation éthique, cette démarche sera d'un secours pour le dirigeant dans sa manière de juger ses actions de direction, de montrer les valeurs qui l'animent et qu'il aimerait partager dans son organisation (Pasquero, 2005b ; Hemingway, 2005). C'est ce que Wood (1991) définit comme la « discrétion managériale » qui se trouve au niveau de chaque dirigeant lors de ses choix et comportements, et que Mercier (2002) qualifie de « sagesse de l'action ».

Elle reste limitée pour fonder un comportement socialement responsable de l'organisation qui « veille donc à constituer des contre-pouvoirs, à laisser s'exprimer les attentes des différentes parties prenantes (internes et externes), à créer les conditions pour que les différentes logiques (plus ou moins antagonistes) puissent peser sur les choix fondamentaux, de manière à ce que le maximum de considérations économiques, sociales et environnementales soient prises en compte. Nous sommes là dans le domaine de la politique d'entreprise et de ses orientations stratégiques, non dans celui de l'éthique » Capron (2000 : 276).

Une autre limite qui ne permettrait pas aux organisations de répondre au questionnement de la part de la société et de faire face aux attentes multiples des parties prenantes par l'éthique, trouve son origine dans sa perspective même (Gendron, 2000). L'approche moraliste éthique a en effet une perspective résolument organisationnelle. C'est l'organisation en tant que structure qui fixe et promeut des valeurs et propose des lignes de conduite. Il peut s'agir d'un comité éthique dont les membres sont issus des grands corps fonctionnels de l'organisation, d'anciens cadres et rarement des personnalités externes. Cette assemblée reste sous la houlette des dirigeants et fondateurs qui seraient garants des « gènes », des valeurs originelles de l'entreprise. Des conseils spécialisés en éthique, issus d'une niche spécialisée dans la vertu (Vogel, 2005, 2006, 2008), vont au mieux les aider techniquement pour cette formalisation.

Après ce processus organisationnel, ce positionnement est passé au crible des agences de notation éthique, soi-disant indépendantes mais rémunérées par les entreprises, avec comme finalité ultime la prescription des titres de ces entreprises suivant leur rang dans les fonds d'investissement dits éthiques. Nous pouvons donc voir que la démarche éthique est majoritairement d'inspiration intra-entrepreneuriale. Les parties prenantes - surtout externes (clients, ONG, etc.) mais aussi internes (syndicats, salariés de base) - et la société à travers l'Etat par exemples ne sont pas présentes ou ont juste un rôle consultatif dans ce processus.

L'éthique des affaires est d'abord une autorégulation de l'entreprise, une régulation qui est au gré des dirigeants et se distingue de la réglementation étatique, obligatoire et sanctionnée légalement (Pasquero, 2007). De plus, « des questions essentielles du développement durable ne peuvent être gérées uniquement au sein de la sphère économique, même transformée en une communauté d'entreprises éthiques par la seule vertu de la pression des ratings et des investisseurs responsables » (Brodhag, 2002 : 79). Certes, le développement durable suppose un rôle majeur des organisations ; mais comme nous l'avons vu il s'agit aussi d'un projet sociétal qui devrait alors être régulé par les intérêts collectifs et le maximum d'acteurs.

Enfin, une faiblesse de l'éthique à rendre une organisation responsable se trouve dans l'assimilation et donc la limitation du comportement éthique à un strict respect des réglementations en cours et à la tenue des engagements contractuels en vigueur (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004 ; Le Bas, Dupuis, 2005). Avec le bouleversement et l'inquiétude sur l'environnement social (chômage, pauvreté, etc.), écologique (réchauffement climatique, pollution, etc.) et sociétal (respect des droits humains, inégalités croissantes) dans lequel les organisations évoluent, la montée des pressions de la part des parties prenantes et de la société civile pour dénoncer leurs actes de malveillance est toutefois palpable.

Face à cet état du monde, les entreprises ne pourraient plus se contenter de « ne faire que » le minimum légal ou contractuel, de s'arrêter à la réflexion sur les conséquences de leurs actes ou de simplement réagir de façon défensive. « La responsabilité dans le domaine du management va [...] plus loin que le strict respect de la morale des affaires (respecter ses contrats), ou le scrupuleux suivi de la réglementation (dans tous les domaines) » (Le Bas, Dupuis, 2005 : 10). Elles devraient alors revoir profondément leurs finalités, s'ouvrir au dialogue avec la société et agir de façon volontaire, proactive et responsable socialement dans le cadre de leurs activités. Il en irait de leur survie, mais aussi de celle de toutes les parties prenantes (Capron, 2000), dans une planète confrontée aux limites et aux dégradations des ressources naturelles, hypothéquant le présent et le devenir de l'Humanité (CMED, 1988).

2.1.3.3. Pour une éthique avec morale et intérêt d'une approche sociétale

C'est ainsi que « l'approche de la responsabilité par l'éthique apparaît donc limitée et elle est d'ailleurs absente de la plupart des démarches européennes » (Capron-Quairel-Lanoizelée, 2004 :13). Malgré cette insuffisance, l'éthique des affaires n'en est pas moins prépondérante et largement mobilisée par de grandes entreprises surtout anglo-saxonnes, et influence ou inspire les grandes entreprises françaises (Mercier, 2004) qui s'en contentent pour l'instant.

Au niveau du commerce équitable, nous avons vu que des organisations mobilisent aussi, soit une éthique issue de l'économie solidaire, soit une éthique plus proche de la conception classique des affaires. Nous ne pouvons donc pas évacuer certaines représentations de la réalité dans le mouvement parce que le paradigme éthique comporterait une faiblesse. Faut-il alors s'arrêter à « une impossible éthique des entreprises » comme le titre le livre coordonné par Boyer (2002), ou au contraire, nous faut-il étudier les caractéristiques d'une éthique capable d'aider ces organisations à réencadrer leur activité économique dans la société ?

Comme le note Latouche (2000 : 81) : « la méga-machine moderne est tout à fait particulière. Il serait excessif de néanmoins de dire qu'elle ignore l'éthique, que l'éthique a disparu. Il y règne une éthique, et même une éthique très prégnante, mais une éthique de second rang, une éthique *technique*. Cette éthique-là porte sur les moyens et non sur les fins : c'est le perfectionnisme, la recherche de l'efficacité pour l'efficacité. » Cette éthique est un outil permettant de légitimer le discours des organisations et de « rechercher l'adhésion par l'habillage séducteur d'une communication stratégique et commerciale » (Salmon, 2002 : 8).

Cette perspective utilitariste de l'éthique attacherait plutôt celle-ci à ce qu'« Aristote condamne sous le nom de chrématistique [...] c'est-à-dire la recherche du profit grâce et au travers des relations marchandes » (Latouche, 2000 : 75), et qu'il distingue de l'économie qui consiste « pour lui, à gérer le domaine en « bon père de famille » [...], faire preuve de « phronesis », de cette sagesse prudente qui consiste à produire des actions raisonnées, pondérées, qui pèsent le pour et le contre. » (Martinet, 2000). Une éthique pour l'organisation ne devrait donc être ni détachée de la morale ni conditionnée à sa seule efficacité (Saudan, 1995). Elle devrait ainsi s'attacher à aider les dirigeants - et les représentants de parties prenantes en relation avec ceux-ci- dans leur conduite et lors de leurs pratiques gestionnaires.

Elle ne s'oppose pas non plus au management responsable, car elle permet à ces dirigeants d'être attentifs aux valeurs sociales qui les entourent (Le Bas, Dupuis, 2005). La discrétion managériale (Wood, 1991) ou la sagesse de l'action d'un dirigeant (Mercier, 2002) ne doivent pas ainsi être déconnectées de la morale de notre société, définie comme « l'application des règles de comportements jugées désirables par notre milieu » (Pasquero, 2007 : 113). Le dirigeant est aussi « en société » et les valeurs qui le guident ne devraient pas seulement être celles, instrumentales, de son organisation. Au niveau des salariés, bénévoles ou militants de l'économie solidaire, l'éthique peut être aussi un catalyseur d'engagement et de conviction (Hemingway, 2005).

Le « consomm'acteur » à la base de la consommation responsable ne devrait pas non plus être instrumentalisé, car il « peut être facilement séduit par une offre éthique superficielle » (Gendron, 2006 : 488) ou perdu dans les multitudes et le manque de transparence des pratiques, comme dans le cadre de la labellisation des produits (Ballet, de Bry, 2001).

Si le cadre de l'éthique comporte ces faiblesses, comment les organisations pourraient-elles alors prendre en charge l'intérêt général et veiller à une société et une nature meilleure ? Il y a urgence, car « l'entreprise ne peut pas se comporter comme un dinosaure qui détruit l'environnement dont il a besoin pour survivre ; l'entreprise ne peut rester saine que dans un environnement sain, relativement stable et fertile : question de survie et non d'éthique » (Capron, 2000 : 276). C'est valable pour l'entreprise, mais aussi pour toutes autres organisations qui utilisent les ressources de notre planète et qui produisent des externalités impactant par leur activité, la société et l'environnement.

C'est tout l'objet de l'approche sociétale que nous allons étudier maintenant et qui a aussi pour objectif de fonder théoriquement le management responsable des organisations. Dans cette logique, la responsabilité sociale a comme point focal les questions de décisions, d'efficacité et d'opérationnalisation des activités de l'organisation, suivant ses obligations envers la société dans laquelle elle évolue et sur laquelle ses activités ont un impact. Trois grandes problématiques sont alors posées aux entreprises de façon particulière et à toutes organisations de façon générale : de quoi sont-elles responsables ? Devant qui sont-elles responsables ? Qui sont les responsables ? (Perez, 2002).

2.2. Approche sociétale de la responsabilité sociale des organisations

A côté de celui du « Business Ethics », deux autres courants théoriques mobilisant différentes théories des organisations et intégrant les évolutions en management stratégie, étudient et tentent de répondre à ces trois questions sociétales. Ce sont les courants « Social Issue Management » et « Business and Society », que Gendron (2000) qualifie respectivement, d'utilitaire et de contractuel. Nous les regroupons au sein de la même approche dite sociétale, car les deux essayent de mieux caractériser la relation entre l'organisation et la société. Nous les présenterons toutefois distinctement en synthétisant les sources anglo-saxonnes - au sens le plus strict, américaines - d'une part, et les sources francophones - au sens le plus strict françaises - d'autre part.

Au niveau des sources françaises, sans remonter au XIX^{ème} siècle avec le paternalisme d'entreprise insufflé par le catholicisme social, la réflexion actuelle sur la responsabilité sociale aurait pour source les événements et grands débats sociaux des années soixante qui ont aussi interpellés les organisations quant à leur rôle dans la société (Déjean, Gond, 2004).

2.2.1. La responsabilité sociale comme intérêt bien compris de l'organisation

La première des deux perspectives formant l'approche sociétale de la responsabilité sociale de l'organisation présume une intégration des enjeux sociétaux comme périmètres impératifs de la stratégie de cette organisation, lui permettant ainsi d'être performante économiquement. Elle prend racine dans le courant « Social Issue Management » et a comme branche française la conception de l'« entreprise citoyenne ». Dans cette perspective, nous pouvons avoir trois clés de compréhension : la relation gagnant-gagnant entre l'organisation socialement responsable et la société, le management des relations avec les parties prenantes, et la proactivité par rapport à la vie publique.

2.2.1.1. Une relation positive entre comportement responsable et performance économique

Dans cette approche, l'organisation est clairement incitée à être socialement responsable à travers trois arguments que résume Gendron (2000 : 44) : « l'entreprise socialement responsable peut profiter des occasions de marché provoquées par la transformation des valeurs sociales et environnementales ; un comportement socialement responsable peut lui procurer un avantage compétitif ; enfin, une stratégie de responsabilité sociale permet à l'entreprise d'anticiper et même de contrer certains développements législatifs ».

Concentrons-nous sur les deux premiers arguments, le troisième étant traité dans la section qui suit. D'après ces arguments donc, tout comme nous l'avons vu pour l'approche du développement durable au service de l'organisation, nous avons ici la responsabilité sociale qui serait aussi au service de l'organisation. Etre socialement responsable est une opportunité pour une organisation de maximiser sa performance économique et financière en investiguant de nouveaux marchés et en construisant un nouvel avantage concurrentiel. Cette vision instrumentale reprend donc exactement les mêmes arguments que nous avons vus pour l'appropriation du développement durable par l'organisation (Reynaud, 2006b ; Lanoie, Ambec, Scott, 2007 ; Bascoul, Moutot, 2009).

Cette approche ne remet pas en cause les postulats néoclassiques de l'organisation, comme la maximisation du profit pour les actionnaires, et la croissance et la conquête d'un marché face à des concurrents. Elle part au contraire de cette conception classique pour essayer d'intéresser les organisations encore récalcitrantes, en faisant miroiter les gains tangibles et financièrement mesurables grâce à une politique de responsabilité sociale. Cela suppose aussi que l'organisation ne va s'engager dans des pratiques responsables que si elle n'en tire pas un intérêt économique et/ou si elle est en bonne santé financière en y octroyant des investissements. La performance sociale d'une organisation suppose donc une prédominance de la logique économique et financière sur toutes autres considérations (notamment environnementales, sociétales et politiques dans une optique de développement durable).

Une organisation socialement responsable va alors aboutir à une performance globale, garantissant sa pérennité et son expansion (Martinet, Reynaud, 2004), et par là-même va aussi avoir de meilleurs impacts sur la société. Même si l'intérêt d'une responsabilité sociale est bien compris par l'organisation, celle-ci suppose quand même une relation gagnant-gagnant avec la société. En effet, « la perspective utilitaire défend plutôt l'idée qu'à long et moyen termes, ce qui est bon pour la société est également bon pour l'entreprise, ce qui suppose corrélativement et de manière implicite que ce qui est bon pour l'entreprise l'est aussi pour la société, postulat fondamental des thèses néoclassiques » (Gendron, 2000 : 44). Malgré cela, cette approche ne se préoccupe pas des causes profondes qui pousseraient à un plus grand engagement sociétal de l'organisation ni de la manière dont celle-ci prendrait en charge concrètement l'intérêt général. Elle ne permet pas non plus d'appréhender les grands changements paradigmatiques dans notre société. Elle ne peut constituer une alternative en soi, car elle se fonde sur une approche tout à fait néo-classique de l'organisation-entreprise.

2.2.1.2. Une gestion des relations sociales et politiques avec les parties prenantes

L'approche du « Social issue management » contribue quand même au questionnement de la vision néo-classique de l'entreprise capitaliste. Ce courant a en effet pour ambition de proposer « aux gestionnaires des outils pour améliorer la performance de leurs entreprises, en tenant compte des attentes exprimées par différents acteurs de la société » (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004 : 103). Le postulat est donc une extension de la vision et de la définition de l'organisation à d'autres acteurs socio-économiques dans le processus de décision stratégique : ses parties prenantes.

Ce concept des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Donaldson, Preston, 1995 ; Harrison, Saint John, 1998 ; Post, Preston, Sachs, 2002 ; Bonnafous, Pesqueux, 2006) a émergé des débats contradictoires entre deux groupes d'auteurs : d'une part, les économistes néo-classiques tels que Friedman, adeptes d'une stricte responsabilité sociale de l'organisation se réduisant à son devoir économique envers les actionnaires ou *stockholders* ; et d'autre part, d'autres auteurs qui voulaient clairement élargir la responsabilité de l'organisation au-delà des seuls apporteurs de capitaux et de réagir de façon contestataire à la primauté accordée à la figure de ces actionnaires dans les objectifs de performance (Pesqueux, 2006). Par un habile jeu de mots, le terme de *stakeholders* ou parties prenantes est alors apparu pour la première fois dans une note du Stanford Research Institute en 1963.

Il est traditionnel toutefois de citer comme ouvrage fondateur de ce concept, devenu depuis une théorie intégrant des contributions pléthoriques, celui de Freeman en 1984. Il définit alors les parties prenantes comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la mise en œuvre des objectifs de cette même organisation » (Freeman, 1984 : 46). La théorie s'intéresse alors au processus de décision managériale (Donaldson, Preston, 1995), processus qui permettrait de gérer les relations entre l'organisation et ses parties prenantes et de faire face à sa responsabilité sociale. Ce management des relations avec les parties prenantes est surtout instrumental, et vise à défendre prioritairement les intérêts de l'organisation. L'accent est alors mis sur la capacité de l'organisation à prendre en charge les attentes issues de la société et de fournir des réponses satisfaisantes aux acteurs qui délivrent ces demandes. En effet, ces parties prenantes ont « chacune un pouvoir d'affecter la performance de l'entreprise et/ou un intérêt dans la performance de l'entreprise » (Jones, 1995 : 407).

Il est alors du devoir des managers de connaître les parties prenantes qui sont en relation avec l'organisation (Caroll, 1989), de les caractériser selon leur volonté de coopération, de menace ou de degré d'influence (Clarkson, 1995 ; Savage, Nix, Whitehead, Blair, 1991 ; Frooman, 1999), de les hiérarchiser et de les prendre en compte suivant leur pouvoir, leur légitimité et l'urgence de leurs demandes (Mitchell, Agle, Wood, 1997) pour enfin, nouer des « contrats relationnels », sous formes d'échanges formels ou non (Jones, 1995). Face au questionnement sociétal des organisations, la logique des parties prenantes permet alors de faire une relation entre la sensibilité sociale de l'organisation (*responsiveness*) et le fait qu'elle doit rendre des comptes (*accountability*) (Gendron, 2000).

La sensibilité sociale permettra à l'organisation de réfléchir sur la manière d'agir, les solutions managériales pour répondre aux pressions sociales portées par les parties prenantes. L'*accountability* sera le principe qui aiderait les organisations à identifier leurs responsabilités et leurs ayants droit en termes de contrôle social. Au-delà de l'amélioration de la performance organisationnelle, l'intégration des parties prenantes et de leurs attentes dans le management stratégique d'une organisation permettrait alors une meilleure performance sociale (Agle, Mitchell, Sonnenfeld, 1999 ; Munilla, Miles, 2005 ; Harrison, Freeman, 1999 ; Jones, 1995).

Pour autant, Epstein (1987) a démontré qu'à travers la gestion des parties prenantes, la sensibilité sociale complète mais ne peut remplacer le concept de responsabilité sociale qui est d'ordre normatif et non instrumental. « La justesse normative des *produits* de l'action managériale a été l'objectif principal de la responsabilité sociétale de l'entreprise » (Epstein, 1987 : 404) alors que l'optique des parties prenantes se concentre sur le *processus* de décision managériale. La logique organisationnelle prend le pas sur la logique sociétale.

2.2.1.3. Une influence proactive sur la vie publique

Malgré la contribution aux intérêts de la société, le courant du « Social issue management » reste guidé par les intérêts de l'organisation. Celle-ci doit prendre en compte les demandes provenant de la société et des parties prenantes et y répondre. L'organisation doit aussi influencer sur la vie publique et la société pour qu'elles ne lui soient pas préjudiciables. En effet, « corollaire de l'approche des politiques publiques et fortement inspirée par la théorie des parties prenantes, la gestion des questions d'intérêt public vise à « minimiser les surprises qui accompagnent les changements politiques et sociaux » et à « stimuler des réponses plus systématiques et plus efficaces (aux) problèmes en provenance de la société » » (Gendron, 2000 : 9).

Cette influence sur la société peut se traduire par des activités de lobbying notamment dans le processus législatif, afin de préparer de manière favorable et pragmatique les grandes évolutions futures de l'environnement, et afin que celui-ci soit le mieux disant pour l'organisation et son projet. Historiquement, cette proactivité législative et de lobbying découle des politiques fédérales de régulation en vigueur aux Etats-Unis dans les années soixante et soixante-dix. Cette politique régulationniste a poussé les entreprises à les percevoir comme des demandes sociales prioritaires, comme le rappelle Vogel (1986).

En effet, « la plupart des revendications sociales antérieurement faites sur le monde des affaires sont devenues politisées : la politique sociale de l'entreprise n'était plus formulée aux réunions du conseil d'administration, mais au sein des comités du Congrès, des organismes de réglementation et des procédures judiciaires. La « Société » était ainsi réduite dans le « gouvernement ». Par conséquent, dans de nombreuses entreprises, la gestion de la politique sociale est devenue une composante des affaires publiques » (Vogel, 1986 : 143). Si cet interventionnisme étatique était valable en ce temps-là, ce n'est plus le cas dès la fin des années soixante-dix, avec la globalisation contemporaine qui a consacré le modèle dominant néo-libéral (Bouchet, 2005).

Au-delà de la gestion de l'interface entre l'organisation et l'Etat, d'autres acteurs importants sont tenus en compte progressivement par les activités de gestion des questions d'intérêt public, parce qu'ils ont une influence sur ces questions. Ainsi, « ces activités trouvent toute leur pertinence dans un environnement corporatif externe qui n'est plus seulement constitué de producteurs et de consommateurs individuels, mais bien de citoyens évoluant dans un ordre politique organisé. Dans la mesure où cet ordre politique s'avère déterminant pour l'entreprise, celle-ci doit nécessairement en tenir compte dans l'élaboration et la mise en œuvre de sa stratégie » (Gendron, 2000 : 45). Cette caractérisation de l'environnement organisationnel correspond bien à notre monde contemporain avec une émergence d'une société civile mondialisée critique envers les (grandes) entreprises (Ziegler, 2002 ; Graz, 2004) à côté des habituelles ONG environnementalistes, d'une part, et une plus grande reconnaissance de ces acteurs de la société civile dans les processus législatifs⁵⁸ ou de normalisation⁵⁹, d'autre part.

Nous avons de plus actuellement la montée d'une consommation responsable et ses « consomm'acteurs », mobilisant un « boycott » des produits et services, plus conformes à leurs critères sociaux et environnementaux d'engagement (Ballet, de Bry, 2001). Avec un environnement aussi incertain et des attentes sociales aussi diversifiées et complexes, l'approche des parties prenantes et l'influence proactive des organisations sur les grands changements sociétaux - et non seulement les processus législatifs - trouveraient ici toute leur pertinence.

⁵⁸ En France, le Grenelle de l'Environnement a ouvert la table des négociations à cinq collègues représentant les acteurs du développement : l'Etat, les collectivités territoriales, les employeurs, les salariés mais aussi les ONG.

⁵⁹ Au niveau international, pour la Norme ISO 26000, l'élaboration a débuté en 2005 avec la participation de six principaux groupes de parties prenantes (industrie ; pouvoirs publics ; monde du travail ; consommateurs ; organisations non gouvernementales ; services, conseil, recherche et autres), un souci de représentation géographique équilibrée.

Bien que cette approche ne traite pas le fond de la question du rôle de l'organisation dans la société, elle contribuerait au moins à rétablir la complexité du management (Martinet, 2006b) l'amenant à mieux appréhender la réalité de l'organisation à travers une stratégie sociale (Tabatoni, Jarniou, 1975 ; Martinet, 1984) et un management publique (Laufer, Brulaud, 1997).

2.2.1.4. L'entreprise citoyenne

Par rapport à cette approche sociétale utilitaire que nous venons d'évoquer, il faut ajouter un apport spécifique au contexte français. Il provient en effet de mettre en évidence depuis le XIX^{ème} siècle jusqu'au début du XX^{ème} siècle l'exercice d'un paternalisme entrepreneurial, issu de la tradition du catholicisme social, et défini par son fondateur Le Play, cité par de Bry (2008 : 7) comme « l'ensemble des idées, des mœurs et des institutions qui tiennent plusieurs familles groupées, à leur satisfaction complète, sous l'autorité d'un chef nommé Patron ».

Ce paternalisme, critiqué et critiquable, va néanmoins laisser place à une thématique plus large sur la relation entre l'entreprise et la société dans les années quatre-vingt. Il a fallu alors attendre ces années pour que « l'entreprise, « ré-enchantée », puisse prétendre au statut d'objet sociologique à part entière susceptible d'une investigation systématique » (Déjean, Gond, 2004 : 9). Ces travaux autour de la sociologie de l'entreprise vont amener peu à peu à la consécration de l'idée de l'« entreprise citoyenne » portée par le Conseil national du patronat français (CNPF, ancêtre du MEDEF) et par le Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprises (CJD) dans les années quatre-vingt-dix et structurant ainsi la réflexion française dans le domaine de la responsabilité sociale (de Bry, 2008).

Cela passe alors par une « réconciliation entre l'entreprise et la société » par les dirigeants (CJD, 1996) et vers la proposition d'un « libéralisme responsable » capable selon eux de rendre l'entreprise plus humaine en agissant entre ultralibéralisme et altermondialisme (CJD, 2004). Les entreprises étaient particulièrement attendues au niveau de leur responsabilité « sociale » au sens strict du qualificatif. La France était dans un contexte de chômage persistant que l'entreprise était sommée de contribuer à résorber afin de manifester son comportement citoyen, notamment en mobilisant des techniques telles que la gestion préventive des emplois » (Déjean, Gond, 2004 : 9).

Au même moment, en 1996, le Centre des Jeunes Dirigeants et des acteurs de l'économie sociale (CJDES) initie et développe un outil, le Bilan sociétal©.

Cette démarche « a pour but, non seulement d'évaluer le comportement social et sociétal des organisations, mais également d'instaurer un dialogue entre les principaux acteurs de manière à faire évoluer leurs comportements dans une perspective de développement durable. » (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004 : 162). Nous avons donc ici aussi l'une des sources d'hybridation au niveau conceptuelle et pratique entre le développement durable et la responsabilité sociale des organisations puisque l'amélioration voulue dans cette démarche prend en compte « leurs valeurs autres que financières : citoyennes, environnementales, humaines, démocratiques...⁶⁰ ».

2.2.2. La responsabilité sociale de l'organisation prise comme institution sociale

La seconde des deux perspectives de l'approche sociétale essaie de conceptualiser la responsabilité d'une organisation prise comme une institution, par rapport à la société dans son ensemble. Elle prend racine dans le courant américain du « Business & Society » et a comme branche française la conception de l'« entreprise réformée ». Elle est aussi qualifiée de courant « contractuel-sociétal » par Capron, Quairel-Lanoizelée, (2004). Pour mieux comprendre cette approche, trois clés conceptuelles, potentiellement complémentaires, sont proposées par Gendron (2000) : l'interrelation entre l'organisation et la société, le contrat social qui existe entre l'organisation et la société, et le contrôle social qu'exerce la société sur l'organisation. En résumé, « l'entreprise entretient avec la société des relations qui ne sont pas exclusivement marchandes et il en résulte une forme de contrat social autorisant un contrôle social par la société et la possibilité de sanctionner une entreprise « désobéissante » » (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004 : 102-103).

2.2.2.1. Une interrelation entre l'organisation et la société

En synthétisant les travaux de Preston et Post de 1975 qui sont parmi les principaux contributeurs du courant « Business & Society », Gendron (2000) explicite la nature des relations qui existent entre l'organisation et la société. Selon cette synthèse, l'organisation et la société sont des entités distinctes, mais une interrelation constante existe entre les deux systèmes. Cette conceptualisation apporte trois éclairages quant à la relation entre l'organisation et la société, en droite ligne avec l'approche systémique adoptée par les auteurs dès leurs premiers travaux significatifs (Preston et Post, 1974).

⁶⁰ Propos recueillis en octobre 2007 sur le site Internet du Centre des Jeunes Dirigeants et des Acteurs de l'Economie Sociale, rubrique « Bilan Sociétal » : http://www.cjdes.org/426-Le_Bilan_societal

Elle va tout d'abord à l'encontre de l'approche néoclassique de l'organisation qui serait perçue comme un acteur autonome et indépendant, tout en étant intégrée dans un marché, comme tout autre acteur économique. Seul ce marché est en relation avec la société, car celle-ci l'englobe, sans la réguler d'ailleurs dans une logique libérale. Un deuxième intérêt de cette perspective réside dans les influences réciproques, résultant de l'interrelation entre l'organisation et la société, qui ne sont donc pas neutres. En effet, « entreprise et société constituent donc des systèmes distincts mais, contrairement à deux systèmes collatéraux en simple interaction, chacun peut changer la structure de l'autre » (Gendron, 2000 : 34-35). Enfin, l'interrelation entre l'organisation et la société suppose aussi qu'aucune inclusion ni suprématie existe entre elles. En effet, bien que l'organisation soit une institution, elle ne serait pas un sous-système dominé et créé par un supra-système ou méta-système, la société.

A la lumière de tout cela, la responsabilité sociale d'une organisation trouve donc son origine dans la zone d'interrelation avec la société, où les deux systèmes s'influencent mutuellement. Le modèle proposé par Preston et Post permet alors « d'analyser les différences, les conflits et les compatibilités potentielles entre les buts de la micro-organisation et ceux de la société globale » (Gendron, 2000 : 35). En même temps, le fait justement que l'organisation n'est qu'inter-reliée à la société, donc distincte et à l'extérieur de celle-ci, voire au même niveau que la société, constitue la principale critique de ce modèle. En effet, selon Gendron (2000), l'approche systémique mobilisée ici est incomplète et erronée par rapport aux fondements originels.

Elle devrait plutôt conceptualiser la société, non pas comme un système distinct et forcément rationnel, mais plutôt comme un environnement auquel s'ouvre l'organisation. Il manque le point de vue néo-institutionnel qui stipule que l'organisation est partiellement construite par son environnement institutionnel et qu'elle se trouve ainsi façonnée par les multiples pressions coercitives, normatives et mimétiques qui la rendent isomorphe, conforme aux attentes de la société (DiMaggio, Powell, 1983 ; Scott, 2008).

De plus, la même importance relative donnée à l'organisation et à la société force à exclure la première de la seconde, le sous-système de son supra-système. L'organisation ne serait pas entièrement « en société » et ne correspondrait pas effectivement à une institution au sens de Selznick, un des fondateurs de la théorie institutionnelle, que rappelle Desreumaux (2009 : 205) : « non seulement comme un système technique mais aussi comme un système social adaptatif essayant de survivre dans son environnement ».

Si une convergence peut partiellement exister entre les finalités de l'organisation et les finalités sociales dans une interrelation, cela ne veut pas dire que l'organisation tient compte et prend en charge effectivement l'intérêt général de la société ou qu'elle en préserve les biens communs (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004). Nous sommes loin d'une conception forte de la responsabilité sociale d'une organisation au service de la société.

2.2.2.2. Un contrat social entre l'organisation et la société

Une autre clé proposée par le courant « Business & society » est de postuler l'existence d'un contrat social - au sens de Jean-Jacques Rousseau (Gond, Mullenbach, 2004), mais aussi de façon plus moderne par Rawls (Gendron, 2000) - qui lie l'organisation et la société qui accueillent ses activités. Les caractéristiques de ce contrat peuvent être alors discutées : les co-contractants et leur nature, ainsi que le contenu de ce contrat.

S'il est admis au niveau des co-contractants que le contrat se passe entre l'organisation et la société, la nature des deux acteurs est sujet à discussion. On pourrait voir ainsi l'organisation comme étant « le fruit d'un contrat social, c'est-à-dire une institution créée par le corps social en vue de servir son intérêt, c'est-à-dire l'intérêt public » (Gendron, 2000 : 36). Dans ce cas, l'organisation est vue plutôt comme une organisation productive, un agent membre et contributeur à la vie de la société. La société, elle, serait un agrégat d'individus, de personnes rationnelles, membres d'un corps social qui se sont accordés, au-delà de leurs intérêts individuels sur des principes et des systèmes de droits et d'obligations qui régissent leur collectivité et leurs institutions.

Au niveau du contenu, Aggeri et Godard rappellent que dès les années vingt aux Etats-Unis, « ce courant se matérialisait par « les concepts de *public service* et de *trusteeship* « qui stipulent l'idée d'un contrat implicite, caractérisant la relation entre l'entreprise et la société » » (Aggeri, Godard : 2006 : 12). La société à l'origine des organisations nourrirait alors des attentes auprès de celles-ci. Les organisations doivent alors répondre à ces attentes car elles puisent leurs ressources (humaines, financières, etc.) dans cette société, profitent des avantages émanant de cet environnement (fiscalité, subventions, etc.) leur permettant alors de disposer d'un avantage dans leur positionnement concurrentiel, d'un pouvoir sur un périmètre socio-économique relatif à leur activité et ainsi de prospérer. On constate donc une dépendance en ressources des organisations par rapport à leur environnement organisationnel (Pfeffer, Salancik, 1978).

Les activités et les décisions organisations ont de plus des impacts, perçus comme des externalités, négatives ou positives, sur la vie et le devenir de la société. En contrepartie, les organisations ont donc des devoirs envers cette société et doivent lui rendre des comptes. Au contraire d'une interrelation, l'apport ici est donc le remplacement de l'organisation au sein de la société, en tant que sous-système social d'un méta-système. Cette inscription de l'organisation dans la société et sa contribution de sous-système social à l'amélioration de l'ensemble constituent pour Wood (1991) l'idée fondamentale de la responsabilité sociale. Selon l'auteur, « l'entreprise et la société sont entrelacées plutôt que d'être des entités distinctes ; par conséquent, la société a des attentes particulières quant à un comportement et des résultats appropriés de l'entreprise » (Wood, 1991 : 695).

Une telle caractérisation des deux acteurs au contrat comporterait toutefois des limites pour appréhender de façon pertinente une responsabilité sociale de l'organisation (Gendron, 2000). L'organisation est d'abord perçue plus comme un agent économique et un système technique plutôt qu'une pleine institution, un système social adaptatif et intégratif par rapport à son environnement - la société. Si la société détermine l'organisation et que l'organisation dépend de la société pour son existence, l'organisation ne peut être partie au contrat, car elle constitue ce dernier. Elle n'aurait donc pas non plus d'obligations en tant que telles envers la société.

D'autre part, s'il y a contrat, ce serait donc entre les membres du méta-système qui « se sont accordés sur des règles de fonctionnement actualisées par l'institution retenue, en l'occurrence le système de la libre entreprise » (Gendron, 2000 : 42) dans le cas d'une entreprise capitaliste, ou de toutes les règles juridiques en vigueur pour les autres types d'organisation. Par conséquent, nous ne pouvons réellement ni expliciter les relations entre l'organisation et la société ni questionner le rôle de l'organisation dans la société par rapport à sa prise en charge de l'intérêt général.

2.2.2.3. Un contrôle social de l'organisation par la société

Pour essayer de caractériser l'interface entre l'organisation et la société, une autre clé est alors avancée par ce courant, dans la continuité du contrat social que nous avons explicité précédemment. En effet, comme les relations entre l'organisation et la société ne sont pas forcément marchandes, « il en résulte une forme de contrat social autorisant un contrôle social par la société et la possibilité de sanctionner une entreprise « désobéissante » » (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004 : 102-103).

Le concept de légitimité va alors nous aider à mieux comprendre ce contrôle social qu'exerce la société envers l'organisation car il se trouverait à la fondation du management stratégique de l'organisation. Selon Laufer et Ramanantsoa (1982) et Laufer et Brulaud (1997), la légitimité peut être définie comme l'acceptabilité sociale d'une organisation plongée dans une ère de crise d'identité et de légitimité. Comme « toute action, et en particulier toute action managériale, peut faire l'objet d'une contestation » (Laufer, Brulaud, 1997 : 1755), cette légitimité devient l'une des principales problématiques de l'organisation et l'un des fondements du management stratégique.

L'organisation doit appliquer un « management public » (Laufer, 1996) ayant comme objet de « trouver des objectifs légitimes et de produire un modèle de management qui puisse être accepté par l'opinion publique » (Laufer, Brulaud, 1997 : 1764). Les dirigeants dans le cadre de ce management stratégique doivent assumer le système de gestion politique de l'organisation afin de gérer les relations qu'ils entretiennent avec les parties prenantes qui peuvent être des acteurs internes ou l'environnement externe. Tabatoni et Jarniou (1975) définit ainsi l'organisation non pas seulement comme un agent de production, mais également comme une structure sociale concrète en relation avec d'autres entités au sein d'un système.

La définition de la légitimité communément reprise par les chercheurs est toutefois celle de Suchman (1995 : 574) : « la légitimité est une perception ou une supposition généralisée que les actions d'une entité sont désirables, propres et appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de croyances et de définitions ».

Cette définition présente donc la légitimité comme un état que l'organisation cherche à acquérir, à maintenir ou à récupérer (Laufer, Ramanantsoa, 1982 ; Ashforth, Gibbs, 1990) tout au long de son existence. Cet état en tant que « perception » est essentiellement subjectif et dépend d'une croyance que l'environnement a sur l'organisation (Déjean, 2004). Cette perspective pose pourtant une difficulté d'opérationnalisation et donc d'évaluation (Ramonjy, 2005). La légitimité en tant que « perception » - donc un état - réduit en effet le concept en un instant ou à plusieurs instants de la vie de l'organisation. De même, une organisation ne peut être perçue comme légitime par tous les auditeurs au même instant ou par les mêmes auditeurs pour des comportements différents.

De plus, « la légitimité est le résultat d'une impression subjective de l'environnement, indirectement observable, et qu'il est de ce fait difficile de l'évaluer » (Déjean 2004 : 94). Nous proposons donc de caractériser la légitimité comme « un processus, volontaire et obligé en même temps, mis en œuvre par l'organisation, lui permettant de gérer de façon stratégique et opérationnelle ses comportements et ses activités pour que ceux-ci soient désirables et appropriés par rapport à ses parties prenantes ». (Ramonjy 2005 : 15). Par cette brève synthèse, nous voyons donc que la légitimité d'une organisation est conférée par la société, représentée par les parties prenantes.

En tant qu'institution sociale, l'organisation a été créée en vue de remplir certaines fonctions vis-à-vis de la société qui lui procure un pouvoir social. Ce pouvoir social « qui est distinct de son pouvoir économique ou de son pouvoir politique, est reflété par les multiples interrelations qu'elle entretient avec les différents éléments de la société » (Gendron, 2000 : 38). Chaque organisation a par conséquent des obligations envers la société et s'expose à des sanctions affligées par cette société si elle ne les respecte pas ou abuse de son pouvoir.

Wood (1991), capitalisant sur les travaux de Davis en 1973, met ainsi en exergue deux principes que nous résume Gendron (2000 : 38) : « (1) la responsabilité sociale d'une entreprise est directement proportionnelle au pouvoir social qu'elle détient; (2) celui qui omet d'assumer cette responsabilité se verra retirer son pouvoir ». Dans le premier principe, les organisations, grandes en taille donc plus consommatrices de ressources, ont plus de responsabilité et donc d'obligations que les autres. Dans le second principe, la société et les parties prenantes qui exercent ce contrôle social sur l'organisation pourraient retirer à celle-ci leur confiance et l'acceptabilité sociale, ainsi que les ressources et droits qu'elles ont octroyés.

Wood (1991) va même plus loin et prédit la mort de l'organisation illégitime, faute d'avoir les bénéfices et les investissements indispensables de la part des parties prenantes qui lui sont centrales et stratégiques. Nous pouvons relier tout cela à la perspective de la dépendance en ressources - cette fois-ci la légitimité - entre l'organisation et la société (Pfeffer et Salancik, 1978) qui repose sur trois logiques majeures :

1. un contrôle externe de l'environnement sur l'organisation ;
2. le principe d'efficacité organisationnelle qui stipule que les organisations survivent tant qu'elles sont efficaces vis-à-vis de ces parties prenantes ;
3. et l'« enactment » - au sens de Weick (1976) - organisationnel de l'environnement.

Selon cette perspective, une organisation aura alors intérêt à coopérer avec la société, à réussir ce contrôle social par une responsabilité affichée et volontaire, gage du contrat de confiance qui s'installe entre les deux. La responsabilité sociale formalise cet engagement et les attentes de la société envers l'organisation et pousse à l'extension des finalités de celle-ci au-delà des seuls buts économiques vers des objectifs plus sociétaux et généraux. Cette convergence d'objectifs entre l'organisation et les autres acteurs socio-économiques procurerait de ce fait un avantage compétitif pour la première et une satisfaction de leurs attentes pour les dernières.

Enfin, un élément majeur de la responsabilité sociale de l'organisation résulte du concept de contrôle social comme le soulignent Logsdon et Wood (2002 : 158) : « une des grandes idées de la responsabilité sociale est que les organisations ne sont pas entités autonomes avec des droits inaliénables à agir indépendamment ; ils sont membres de la société, avec des obligations et des contraintes ainsi que des privilèges ».

Les deux principes qui sont à la base de ce contrôle social de l'organisation peuvent tout de même souffrir de certaines limites (Gendron, 2000). Si effectivement on peut admettre une corrélation entre le pouvoir social d'une organisation et sa responsabilité sociale, la proportionnalité n'est pas forcément avérée dans la vie socio-économique. Elle n'est d'ailleurs pas forcément souhaitable car elle pourrait supposer une légitimité tenue pour acquise en faveur de certaines organisations (ONG, associations, TPE, etc.) parce qu'elles ne seraient pas des grandes entreprises ou parce qu'elles critiquent ces dernières. Cela risquerait alors de minimiser, voire de masquer leur responsabilité sociale.

Par rapport au second principe des sanctions, Gendron (2000) souligne qu'elles ne sont pas forcément effectives dans la réalité, et donc ne conduiraient pas à défavoriser les organisations illégitimes et irresponsables. C'est d'autant plus vrai que, dans le cadre d'une globalisation, il est difficile d'harmoniser les sanctions prévues par la société, notamment les sanctions juridiques, ou de les appliquer d'une nation à une autre. Cette échappatoire géographique est malheureusement utilisée fréquemment par les multinationales qui n'hésitent pas à délocaliser ou à faire transiter leurs activités et leurs cadres-responsables d'un pays à l'autre, au gré des contraintes, des obligations ou des sanctions qui leur sont opposées comme l'affaire Bhopal l'illustre (Stiglitz, 2007).

2.2.2.4. L'entreprise réformée

En France, à la fin des années soixante-dix, une source relative à ce courant « Business & society », peut se voir dans la politique de « réforme de l'entreprise ». Dans cette « réforme », la nature entre l'organisation et la société est aussi perçue comme contractuelle s'inspirant de l'idéologie contestataire soixante-huitarde touchant aussi bien la France, l'Europe que les Etats-Unis (Pesqueux, 2005). Ce thème s'est progressivement imposé en « s'accompagnant d'une prise de conscience de la nécessité de gérer les dimensions « sociales » de l'activité et de la croissance économique à la suite des événements de mai 1968 » (Déjean, Gond, 2004 : 7). De même que dans la réflexion anglo-saxonne, l'idée centrale de ce thème est que le développement de l'organisation se fait grâce à la société à l'intérieur de laquelle elle met en œuvre ses activités, qu'elle dispose d'un pouvoir issu de cette existence privilégiée et qu'elle en utilise les ressources. En contrepartie et en retour de cet état de l'organisation, celle-ci a des devoirs envers ceux qui lui ont permis d'y arriver surtout au niveau des dimensions « sociales ».

Ces dimensions « sociales » sont appréhendées d'une façon plus stricte, et concernent surtout les conditions des salariés et des ressources humaines et dans une moindre mesure des collectivités territoriales en termes de politique d'emploi. Cette logique réformiste française peut, dans ce cadre de relation contractuelle entre l'entreprise et la société, être intégrée dans le courant « business and society research » (Igalens, Joras, 2002). La loi du 12 juillet 1977 instaurait alors le bilan social obligatoire pour de plus de 300 salariés. Malgré les initiatives prises et la prise de conscience des obligations sociales des entreprises, cette législation n'a pas permis d'élargir cette responsabilité « sociale » à l'ensemble de leurs parties prenantes et de leur environnement institutionnel (Déjean, Gond, 2004).

Le mouvement autour de l'audit social, qui a pris son envol dans les années quatre-vingt et notamment avec la création en 1982 de l'Institut international de l'Audit Social (IAS)⁶¹, contribue aussi à cet élargissement de la relation contractuelle de l'organisation avec la société. Le mouvement a été initié par Raymond Vatier avant que l'Ordre des experts comptables travaille sur l'évaluation des coûts et avantages sociaux⁶².

⁶¹ L'Institut international de l'Audit Social (IAS) a pour vocation de promouvoir la pratique de l'audit social, en France et à l'étranger via le réseau international des IAS. Source : auditsocial.org, rubrique « les activités de l'IAS », consultée en mai 2010.

⁶² Source : auditsocial.org, rubrique « L'évolution du concept d'audit social », consultée en mai 2010.

L'audit social peut alors se définir comme « un domaine particulier d'application des méthodes d'audit, qui sont largement utilisées dans le domaine financier, organisationnel, qualité, etc. Il est pratiqué par des auditeurs externes spécialisés ou par des auditeurs internes, parfois en coopération entre les deux⁶³ ». Ce domaine était d'abord confiné au « social » et prioritairement à la partie prenante « salarié » à travers l'étude des processus de gestion des ressources humaines. Avec le concept de la responsabilité sociale, le périmètre est depuis élargi à d'autres parties prenantes comme les fournisseurs et sous-traitants ; l'élargissement est lié aussi à un contexte de mondialisation et d'internationalisation accrue des entreprises.

L'un des quatre champs principaux de l'audit social est alors l'évaluation de « la conformité des pratiques internes à un référentiel normatif externe (Droit du travail, Conventions Collectives, accords d'entreprise), et, au-delà des frontières de l'entreprise (pour les sous-traitants et fournisseurs), à des normes liées à la responsabilité sociale de l'entreprise, souvent référencées sur les principes de l'Organisation Internationale du travail⁶⁴ ». Dans cette perspective de l'organisation socialement responsable, l'approche de l'audit social affirme alors que « la création de valeur de l'organisation ne peut être obtenue sans la prise en compte des valeurs du corps social » (Peretti, Scouarnec, 2011 : 1).

Dans cette logique d'évaluation de l'organisation à l'aune des dimensions du développement durable mises en œuvre par la responsabilité sociale, des travaux portent sur la comptabilité environnementale ont été initiée par des chercheurs (Christophe, 2008 ; Richard, 2008). Ces travaux sont aussi le fait des professionnels avec l'avènement d'un « club de développement durable⁶⁵ » au sein du Conseil supérieur de l'ordre des experts comptables autour de Jacques de Saint-Front et de Michel Veillard. Ces auteurs prônent ainsi une comptabilité unique, permettant de monétiser actifs et passifs sociétaux et environnementaux. Ces travaux sont repris maintenant par la recherche (Petit, Belet, 2011) pour faire un pont entre les deux « mondes » professionnel et académique. On se dirige alors vers une comptabilité sociétale (Capron, 2008) peut intéresser les investisseurs sans oublier les parties prenantes⁶⁶.

⁶³ Source : auditsocial.org, rubrique « qu'est-ce que l'audit social ? », consultée en mai 2010.

⁶⁴ Source : auditsocial.org, rubrique « qu'est-ce que l'audit social ? », consultée en mai 2010.

⁶⁵ Le club Développement durable de l'ordre des experts comptables a été créé en avril 2007, en tant qu'association Loi 1901. Conscients de leur rôle d'accompagnement clé des clients, ceux-ci étant confrontés aux défis de la responsabilité, les experts comptables développent des travaux qui s'intéressent alors aux interactions entre les champs financiers, écologiques et sociaux. Source : <http://cdd.asso.fr/>, consultée en juin 2011.

⁶⁶ Pour les dernières nouveautés en matière de comptabilité et responsabilité sociale de l'entreprise, voir le dossier du *Monde Economie*, daté du 4 juillet 2011, sur « La responsabilité sociale au bilan de l'entreprise ».

Nous venons donc de voir cette réflexion qui s'est développée depuis les années cinquante sur la relation entre les organisations et la société à travers le concept de responsabilité sociale. Avec l'approche moraliste, les deux courants que nous venons de voir, composantes d'une approche sociétale, vont ainsi former les trois grandes écoles autour desquelles les débats théoriques sur la responsabilité sociale des organisations s'articulent.

Ces courants ne sont pas antinomiques et se confortent mutuellement. Ils se rejoignent sur l'hypothèse que ce qui est bon pour les organisations est également bon la société (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004), et ils promeuvent tous la prise en charge de l'intérêt commun par ces organisations (Gendron, 2000). La conceptualisation de la responsabilité sociale va alors passer un cap majeur suite à des travaux ambitionnant de les intégrer et d'en proposer un cadre d'analyse et un programme de recherche.

3. L'intégration entre la responsabilité sociale de l'organisation et le développement durable

Pour intégrer les travaux permettant de conceptualiser puis d'opérationnaliser le développement durable, nous pouvons mobiliser le cadre de la performance sociale de l'organisation (3.1.). Précisément dans notre recherche, nous nous baserons sur la responsabilité publique, constituant l'un des principes de cette performance sociale, pour étudier l'articulation effective entre responsabilité sociale et développement durable (3.2.).

3.1. La performance sociale comme cadre intégrateur de la responsabilité sociale de l'organisation

Le premier cadre qui a conceptualisé la performance sociale de l'organisation a été l'œuvre de Carroll (1979), abondé dans ce sens par Wartick et Cochran (1985), avant que Carroll ne renouvelle ses travaux (1991) dont le principal apport est de catégoriser les responsabilités sociales de l'organisation.

Une autre étape a été franchie par le cadre encore plus intégré et novateur présenté par Wood (1991, 2010), qui articule alors principes, processus et résultats du comportement socialement responsable des organisations. Des modèles qui vont enfin passer sous les fourches caudines des critiques de Swanson (1995, 1999) qui voudrait insuffler une dimension plus normative au cadre de Wood (1991).

3.1.1. Le modèle originel de Carroll (1979)

Notre recherche s'inscrit dans un cadre théorique relatif à l'étude de la responsabilité sociale de l'organisation : le modèle de la performance sociétale. Il s'agit d'ailleurs plus d'un cadre d'analyse que d'un modèle qui trouve son origine dans l'article de Carroll (1979), renforcé par la suite par Wartick et Cochran (1985). Par l'intermédiaire du cadre d'analyse de la performance sociale de l'organisation, ces auteurs ont alors comme ambition d'intégrer les différentes conceptualisations qui faisaient florès depuis l'ouvrage fondateur de Bowen en 1953. L'idée est de réduire les ambiguïtés qui découlent de ces nombreux travaux sur la responsabilité sociale et d'établir un consensus en la matière.

L'apport du cadre de la performance sociale de l'organisation est alors de s'appuyer « sur cette version élargie de la responsabilité sociale et cette approche principe/processus/politique afin de fournir une vue d'ensemble des efforts distinctifs d'une entreprise envers la satisfaction de ses obligations envers la société » (Wartick, Cochran, 1985 : 758). Au lieu de donner une définition précise qui serait enfin la « bonne » définition, Carroll (1979) a choisi de présenter la performance sociale suivant trois dimensions :

- les catégories de responsabilité sociale (*corporate social responsibilities*),
- les politiques développées pour intégrer les attentes sociales (*social issues*)
- et le processus d'adaptation de la capacité de l'organisation aux attentes sociales (*social responsiveness*).

3.1.1.1. Les catégories de responsabilité sociale de l'organisation

La définition de la responsabilité sociale par ses *catégories* permet de répondre à une première question majeure : « que contient la responsabilité sociale de l'organisation ? » Notons déjà que les catégories ne sont pas ici des principes en tant que tels, comme l'ambitionnent Wartick et Cochran (1985), puisqu'elles sont présentées comme des motivations qui poussent les organisations à répondre aux attentes de la société.

Ainsi, pour Carroll (1979 : 500) : « la responsabilité sociale d'une entreprise inclut les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a envers les organisations à un instant donné dans le temps ». L'auteur a pourtant introduit une hiérarchie entre ses quatre catégories de responsabilité sociale qui sont citées par ordre d'importance.

Dans cette logique, dans une perception orthodoxe de l'organisation comme entité économique de la société, la plus importante de la responsabilité sociale reste les *responsabilités économiques*, car elle doit produire des biens et des services que la société veut et ainsi en tirer du profit.

Les *responsabilités légales* arrivent en deuxième position puisque « la société s'attend à ce que l'entreprise remplisse sa mission économique dans le cadre des obligations légales » (Carroll, 1979 : 500). Ces deux premières catégories, économiques et légales, restent donc dans le cadre obligatoire ou obligé, alors que les catégories suivantes sont du domaine de la volonté de l'organisation.

Les *responsabilités éthiques* proviennent quand même d'attentes sociales, car ce sont des « comportements et activités additionnels qui ne sont pas codifiés dans les lois mais qui sont souhaités de la part de l'entreprise par les membres de la société » (Carroll, 1979 : 500).

Enfin, les *responsabilités discrétionnaires*, comme leur dénomination l'indique, dépendent clairement du désir de l'organisation à « s'engager dans des rôles sociaux qui ne sont ni mandatés, ni requis par la loi, et ni souhaités de la part de l'entreprise au sens éthique » (Carroll, 1979 : 500). Carroll (1991) va renouveler cette catégorie pour lui donner le nom de « responsabilités philanthropiques » et suggère qu'elle englobe toute la citoyenneté de l'organisation.

Ces quatre catégories vont alors permettre à chaque organisation de fonder le « discours » de sa responsabilité sociale ; discours qui « suppose que chaque entreprise doit contribuer au bien commun tout en poursuivant ses propres fins » (Gendron, Lapointe et Turcotte, 2004 : 79). Ces quatre grandes responsabilités sociales de l'organisation sont représentées dans la figure suivante (cf. figure 9), qui reprend ainsi une pyramide (Carroll, 1991) : les responsabilités sont plus importantes de la base vers le sommet, mais les quatre forment la totalité d'une responsabilité sociale de l'organisation. Nous pouvons apercevoir par ailleurs que l'auteur a renouvelé les définitions de ses catégories de responsabilité sociale.

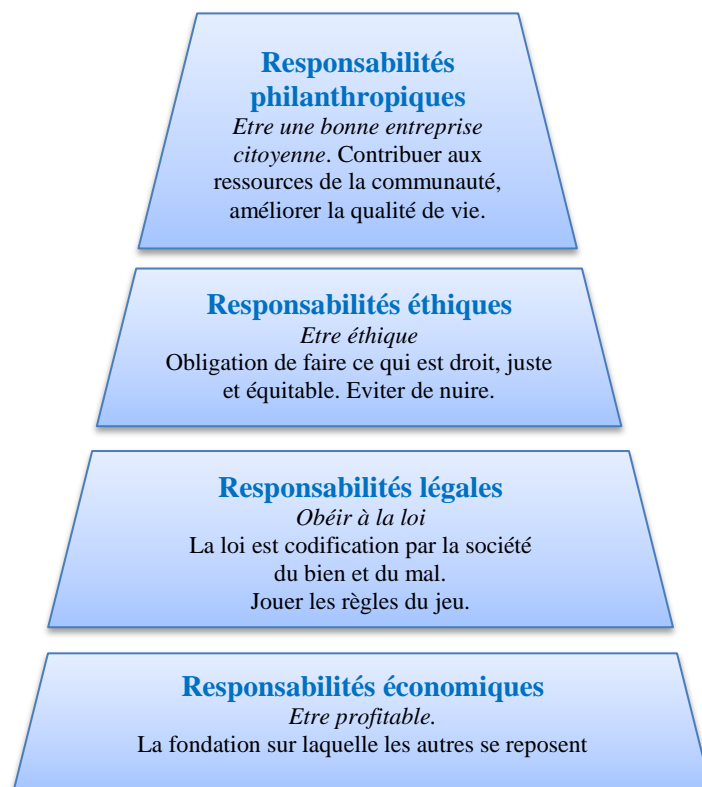


Figure 9 - Les catégories de responsabilité sociale
d'après Carroll (1991), p. 42.

3.1.1.2. Une distinction de l'identification des attentes sociales et du processus de réponse stratégique

Les deux autres dimensions du modèle originel de Carroll (1979) - prises en compte des attentes sociales et réponses stratégiques - témoignent de l'état de l'art à cette période. L'émergence de ces deux domaines à ce moment-là entraînera une distinction formelle avant que Wood (1991) ne les rassemble comme nous allons le voir plus tard (cf. présent chapitre, 3.1.2.).

Après les *catégories de responsabilité sociale*, la deuxième dimension du cadre originel de la performance sociale (Carroll, 1979) est formée par l'identification des attentes sociales et des questions d'intérêt public ou *social issues* auxquelles ces catégories sont reliées. Elles permettent ainsi de traiter une autre question majeure qu'une organisation socialement responsable doit se poser : quelles sont les attentes sociales auxquelles une organisation doit répondre ?

Cette dimension conceptualise la responsabilité sociale comme un « questionnement » car « l’ancrage ou la légitimité de l’entreprise sont tributaires à la fois de la pertinence de son projet productif et d’un contrôle de ses activités par « la société » (exercé par des instances institutionnelles, ou non) qui garantiront sa contribution à l’intérêt général » (Gendron et al. 2004 : 81). Pour autant, comme dans le modèle originel de Carroll (1979), l’organisation n’est pas une institution sociale, mais une entité économique, ce questionnement social restant relatif. Sans aller plus loin dans l’approfondissement de l’interface entre l’organisation et la société, Carroll (1979) admet que l’intégration de ces attentes sociales est importante, mais elle va différer selon le secteur d’activité de l’organisation et dans le temps.

La troisième et dernière dimension qui compose la performance sociale de l’organisation est composée des processus d’adaptation de la capacité organisationnelle aux attentes sociales ou *social responsiveness*. Elle répond à une dernière question : quelle politique mener pour être une organisation socialement responsable ? Nous sommes donc cette fois-ci au niveau des « pratiques » de responsabilité sociale (Gendron et al. 2004). Carroll (1979) propose alors des configurations mobilisées par l’organisation, sur un *continuum* entre ne rien faire et trop faire, et suivant quatre approches : réaction, défense, accommodation et proactivité.

Ces approches sont à relier avec ce que pourraient manifester les organisations par exemple par rapport à l’écologie variant d’une attitude attentiste, adaptative jusqu’à proactive (Martinet, Reynaud, 2004). Il s’agit donc d’une question de processus, mais aussi de philosophie de réponses stratégiques apportées par l’organisation afin de faire face à leurs catégories de responsabilité sociale et de répondre aux questions d’intérêt public. La *corporate social responsiveness* vise enfin à « développer des processus décisionnels organisationnels grâce auxquels les décideurs collectivement anticipent, répondent et gèrent la totalité des ramifications des politiques et pratiques organisationnelles. » (Epstein, 1987 : 104).

3.1.2. Le modèle renouvelé de Wood (1991)

En capitalisant entre autres sur les travaux de Carroll (1979) et de Wartick et Cochran (1985), Wood (1991) renouvelle le cadre d’analyse de la performance sociale. Il propose d’aller plus loin dans l’intégration des travaux issus du courant « Business & society » et d’en faire le paradigme central.

3.1.2.1. Une approche structurelle « principes-processus-résultats »

L'auteur définit alors la performance sociale de l'organisation comme « une configuration organisationnelle des principes de responsabilité sociale, des processus comportementaux, des politiques, programmes et résultats observables dans le cadre des relations sociétales de l'organisation » (Wood, 1991 : 693). Le tableau ci-après (cf. tableau 6) reprend cette approche tridimensionnelle - principes, processus, résultats - et les composantes de chaque dimension, en tenant compte de la dernière version proposée par Wood (2010). La performance sociale de l'organisation est alors un « ensemble de catégories structurantes » permettant aux managers de « prendre en compte la complexité sociologique de leurs rôles dans la société et des effets qu'ont leurs actions sur les autres » (Wood, 2010 : 53).

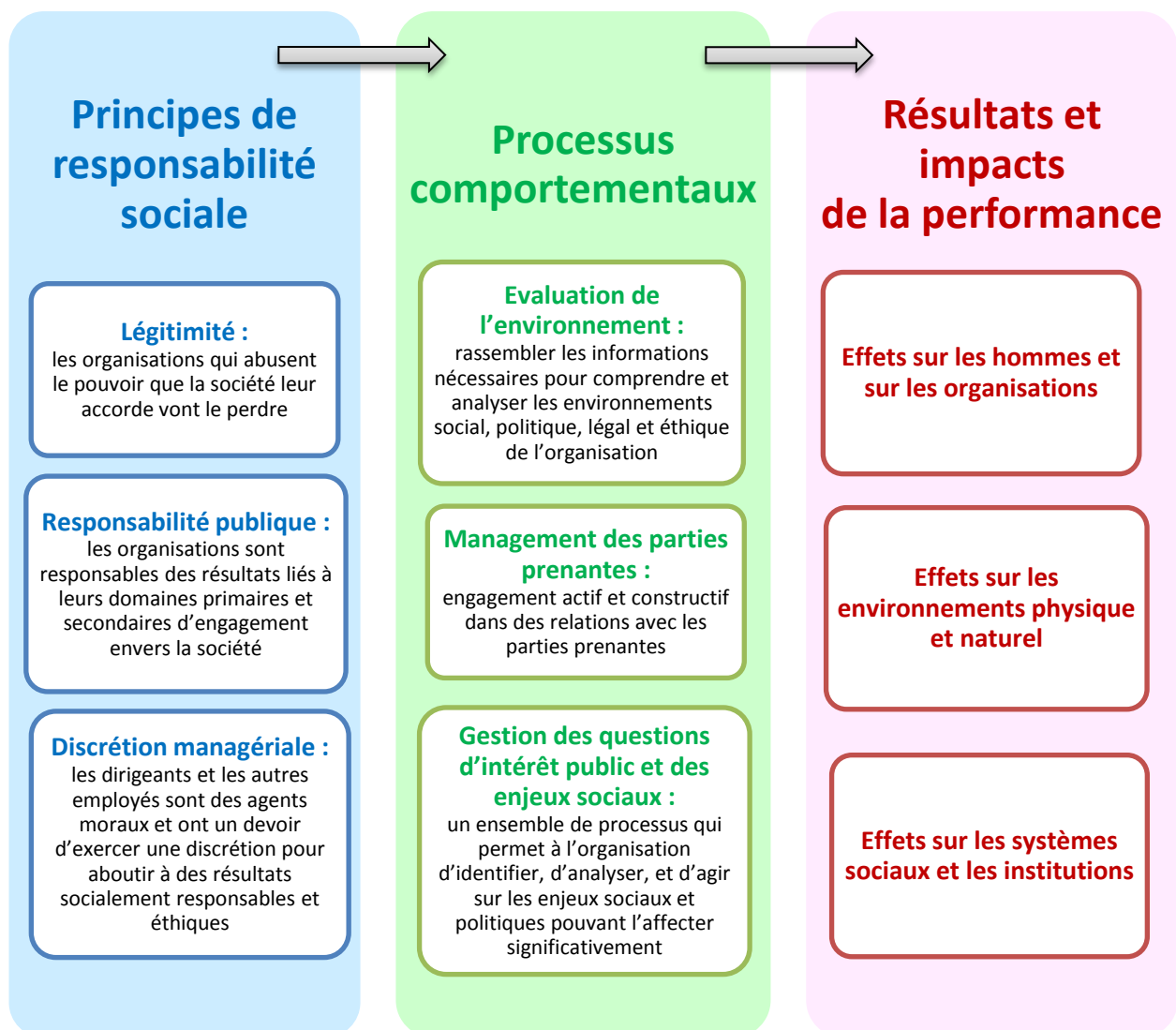


Tableau 6 : Le cadre d'analyse de la performance sociale de l'organisation d'après Wood (2010), p. 54

Dans ce cadre, trois grandes dimensions structurantes sont proposées pour gérer la performance sociale de l'organisation. Le premier intérêt de ce cadre est justement cette caractérisation de trois nouvelles dimensions - principes, processus, résultats - encore plus structurantes, plus riches et plus proches de la réalité complexe des organisations que celles proposées par Carroll (1979). La relation entre ces trois dimensions est intéressante en soi car Wood (2010) considère les principes de responsabilité comme des entrées⁶⁷, les processus comportementaux comme des flux⁶⁸, et finalement les sorties⁶⁹ et les résultats⁷⁰. Enfin, « idéalement parlant, une politique socialement responsable compréhensible, entièrement institutionnalisée et opérationnelle, pourrait être le résultat final et logique d'un comportement organisationnel motivé par des principes de responsabilité sociale et mis en œuvre par des processus. Pratiquement parlant, une politique socialement responsable porte sur l'intégration des enjeux et des impacts sociaux n'importe où dans le corpus politique de l'organisation, formel ou informel, institutionnalisé ou non, opérationnel ou non » (Wood, 1991 : 709).

Une organisation procède à une configuration intégrée, reliant de façon processuelle d'abord des principes de responsabilité sociale, qui vont ensuite donner le contenu aux processus de réponses stratégiques aux attentes sociales, avant d'obtenir enfin des résultats permettant la mesure de sa performance sociale. Nous ne sommes plus dans un système manichéen et restrictif aboutissant à un jugement d'une organisation qui est ou n'est pas socialement responsable. Le cadre permet au contraire d'inclure toutes les organisations, car : « chaque organisation peut être évaluée sur sa performance sociale, et une performance sociale d'une organisation peut être évaluée négativement ou positivement » (Wood, 1991 : 693). Toute organisation a donc potentiellement une performance sociale ; mais dans le cadre d'un management de celle-ci, chaque organisation va démontrer son efficacité à intégrer les attentes sociales et y répondre de façon satisfaisante aux yeux des parties prenantes.

3.1.2.2. Configurations de la performance sociale et intérêts du cadre d'analyse

Synthétisons chaque dimension pour démontrer les autres intérêts de ce cadre proposé par Wood (1991, 2010) qui va intégrer les autres travaux et remédier aux faiblesses des différentes approches de la responsabilité sociale.

⁶⁷ « *Inputs* » dans le texte original.

⁶⁸ « *Throughputs* » dans le texte original.

⁶⁹ « *Outputs* » dans le texte original.

⁷⁰ « *Outcomes* » dans le texte original.

La première dimension est toute nouvelle et concerne les *principes de responsabilité sociale*, dont le principal intérêt est de distinguer les trois niveaux d'analyse indispensables pour comprendre la complexité de l'organisation en tant qu'institution sociale. La **discrétion managériale** se situe à un niveau individuel pour chaque dirigeant ; la **responsabilité publique** de l'organisation se trouve au niveau organisationnel ; et enfin, la **légitimité** de l'organisation que lui confère la société se joue à un niveau institutionnel. La perception de l'organisation est ainsi plus riche, car traitée comme étant dans toute sa complexité « en société ». L'organisation n'est donc pas vue simplement comme une entité économique, orientée d'abord par sa responsabilité économique comme le proposait Carroll (1979). Cette approche permet en même temps de donner une place importante aux managers qui sont des agents moraux, impliquant leur éthique personnelle dans leurs comportements.

La deuxième dimension du cadre d'analyse de Wood (1991) est formée par les *processus comportementaux* qui permettraient à l'organisation de faire évoluer sa capacité à répondre aux attentes sociales et d'y répondre effectivement. L'auteur explique alors que le **management des questions d'intérêt public** et des enjeux sociaux fait partie intégrante des processus de réponses stratégiques des organisations. L'auteur regroupe en quelque sorte les deux dernières dimensions proposées par Carroll (1979) - identification des questions d'intérêt public et philosophie de réponses stratégiques - au sein de cette nouvelle dimension portant sur les processus. Dans ces processus, l'auteur rajoute d'ailleurs l'**évaluation environnementale** à travers une approche systémique du management pour appréhender l'environnement perçu comme le système sur lequel l'organisation est ouverte. Enfin, il place aussi le **management des parties prenantes** dans cette dimension des processus, et finit ainsi de reprendre les trois principales clés de conceptualisation proposées par le courant « Social issues management ».

Au contraire de celui-ci, ces trois processus ne sont pas seulement orientés par la relation positive et instrumentale entre responsabilité sociale et performance économique de l'organisation. Ils sont mis en œuvre après la formulation des principes de responsabilité qui, nous l'avons vu précédemment, vont bien au-delà de la primauté de la responsabilité économique de l'organisation. Wood (2010) cite même les travaux de Kang (1995) qui, en se basant sur le cadre initial de Wood (1991), démontrait qu'au contraire, la pyramide de Carroll (1979, 1991) serait inversée. Les responsabilités économiques se trouvent ainsi en haut de l'édifice en dessous de la philanthropie qui est qualifiée de « bienveillance » (cf. figure 10).

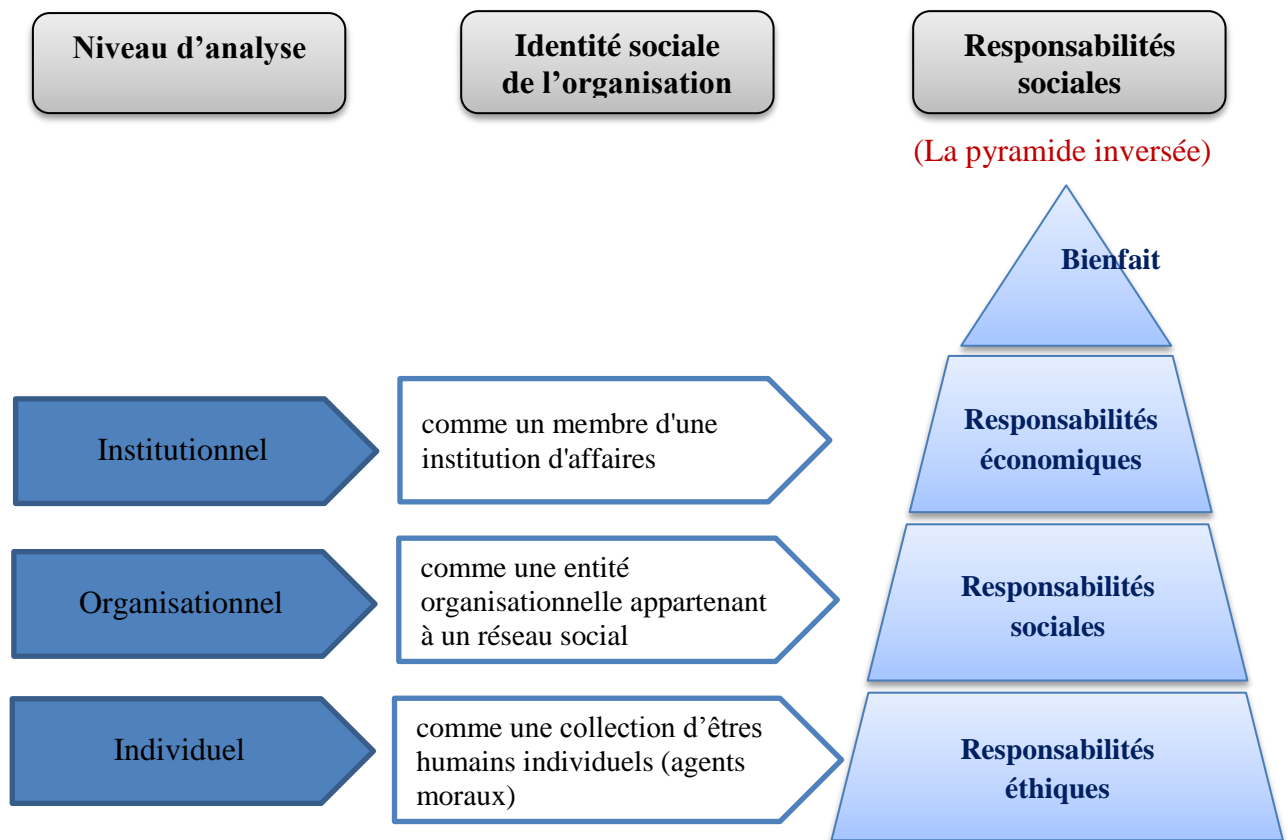


Figure 10 - Le renversement de la pyramide des catégories de responsabilité sociale
adaptée de Wood (2010), p. 55.

Enfin, Wood (1991) propose comme troisième dimension, les *résultats* et les *impacts* de la performance sociale de l'organisation. Etonnement, c'est aussi l'intérêt du cadre proposé par Wood (1991), car même si l'expression « performance » a été utilisée dès le cadre originel de Carroll (1979) et a été reprise par Wartick et Cochran (1985), ces auteurs l'ont juste présumé sans la traiter explicitement.

Dans son premier modèle, Wood (1991) explique que ces résultats peuvent se mesurer par rapport aux impacts sociaux du comportement de l'organisation, à l'existence de programmes sociaux et à l'effectivité des politiques sociales mises en œuvre par l'organisation. Cette caractérisation est assez compliquée en soi à évaluer et à opérationnaliser puisque l'existence et/ou l'effectivité d'un processus social ne présume pas de sa performance, et ne donne pas les acteurs qui sont impactés. Dans les travaux antérieurs (Wood, 2010), d'un point de vue systémique, ces effets de la responsabilité sociale d'une organisation peuvent également concerner non seulement l'organisation elle-même mais aussi les parties prenantes et la société dans son entièreté.

3.1.3. Une intégration suffisante des approches de responsabilité sociale ?

3.1.3.1. Prédominance de l'approche sociétale-contractuelle

A travers ce cadre intégrateur proposé par Wood (1991, 2010), l'influence de l'approche sociétale-contractuelle ou « Business & society » semble prégnante, et gagne sur les autres approches : moraliste, « Business ethics » ; et sociétale-utilitaire, « Social issues management ». D'une part, il ne confère pas à l'organisation le statut d'agent moral, compte tenu des limites du courant « Business ethics » à fonder la responsabilité sociale de l'organisation (cf., présent chapitre, 2.3.1.). En considérant notamment les managers ou les employés comme des agents moraux, ce cadre n'est pas lié à cette éthique *technique* (Latouche, 2000) détachée de la morale de la société et conditionnée à l'efficacité de l'organisation, au rachat de son image ou à la construction d'une légitimité.

D'autre part, ce cadre permet aussi de remédier à l'instrumentalisation de la responsabilité sociale de l'organisation en vue d'améliorer sa performance financière ; principale critique adressée à l'approche du « Social issue management ». En contribuant ainsi par notre recherche au cadre de la performance sociale, nous nous dissociions des approches moraliste et sociétale-utilitaire, même si certains de leurs arguments sont quand même intégrés par Wood (1991, 2010). Nous nous orienterons plus vers une approche sociétale-contractuelle qui sera d'autant plus pertinente lorsque nous parlerons de l'hybridation entre responsabilité sociale et développement durable (cf. présent chapitre, 3.2.1.). Cette dissociation a été observée auparavant par Stark en 1993 comme le rapporte Gendron (2000 : 44) : « l'approche utilitaire ne contredit pas forcément les deux autres approches puisque plusieurs auteurs moralistes ou contractualistes s'y réfèrent pour renforcer leur argumentation. [...] Ils finissent souvent par s'en dissocier au moment d'appliquer concrètement les principes de la responsabilité sociale ».

3.1.3.2. Critiques et défis du cadre d'analyse de la performance sociale

Cette moindre intégration des autres courants est justement la critique principale adressée au cadre proposé par Wood (1991, 2010). Swanson (1995) cible ainsi ses critiques sur les principes de responsabilité sociale parce que ces derniers « manquent de ce développement normatif, ils restreignent l'activité économique de l'organisation avec le contrôle social qui est indéfini normativement. De plus, ils formulent l'obligation positive de l'organisation comme un altruisme ou une philanthropie optionnelle » (Swanson, 1995 : 47).

Le cadre d'analyse de Wood (1991) ne serait pas complètement intégré, car les deux grandes orientations à la base du courant « Business & society » - la perspective utilitariste économique et l'approche normative de l'obligation sociale - seraient antagonistes. Swanson (1995) défend par là-même la logique de Carroll (1991) qui tentait déjà de relier : d'une part, la première responsabilité sociale d'une organisation - faire du profit - ; et d'autre part, l'obligation morale - négative et positive - de l'organisation à gérer les attentes sociales provenant de ses parties prenantes.

Pour y remédier, trois orientations majeures sont proposées par Sawson (1995 : 52) : « Premièrement, les principes doivent maintenir le contrôle social suivant des standards normatifs. Deuxièmement, ils ont besoin d'intégrer l'obligation positive dans leurs niveaux institutionnel, organisationnel et individuel. Ils ont finalement besoin de répondre à la motivation morale qui fonde les deux expressions négative et positive de l'obligation ». Dans le cadre du principe de responsabilité publique, Sawson (1995) critique plus précisément le concept d'*externalité* - « les organisations sont responsables des résultats liés à leurs domaines primaires et secondaires d'engagement envers la société » (Wood, 1991 : 697) - qui conduirait à déconsidérer l'obligation sociale positive d'une organisation. Celle-ci serait en effet cantonnée à ne s'occuper que de ses propres problèmes et à appréhender les autres enjeux sociétaux comme optionnels, minimisant ainsi son engagement sociétal.

En résumé, le cadre de la performance sociale ne fait pas assez appel à la perspective moraliste qui pourrait pourtant améliorer l'analyse de la relation entre l'organisation et la société et la contribution de l'organisation à une « meilleure société ». De plus, dans un article, Swanson (1999) essaie de démontrer que le courant du « Business & society », dans lequel s'inscrit Wood (1991, 2010), n'intègre pas assez l'approche descriptive (qu'est-ce que c'est ?) et l'approche normative (qu'est-ce que cela devrait être ?) de la performance sociale.

Wood (2010) a répondu à ces critiques en rappelant qu'elle n'évacue pas complètement la dimension normative, même si elle admet la contribution de Swanson (1995) à pointer la nécessaire explicitation d'une obligation sociale, qui plus est positive, à une « meilleure société ». Elle intègre celle-ci dans l'attitude de chaque manager et employé à travers le principe de la « discrétion managériale » - définie comme l'application de leur éthique par ces agents moraux - que Swanson (1995) confondrait malheureusement avec les « responsabilités discrétionnaires » de Carroll (1979) - cette fois-ci laissées à la simple appréciation et au choix individuel des managers.

Wood (2010), en abondant dans le sens des travaux de Kang en 1995 qu'elle cite, rappelle qu'au contraire la conception de son modèle permet de renverser la « pyramide » de Carroll (1991) et ainsi de retrouver les responsabilités éthiques des managers à la base des autres responsabilités. Wood (2010) précise également que son cadre d'analyse ne peut être philosophique et normatif, car une telle approche conduirait à un débat stérile sur « qu'est-ce que faire le bien » pour l'organisation ainsi qu'à des recherches vaines sur le lien entre la performance sociale et la performance financière afin de démontrer que l'obligation - négative ou positive - de faire le bien paye.

Wood (2010) revendique au contraire une logique structurelle du cadre d'analyse de la performance sociale de l'organisation, adoptant une approche systémique de celle-ci dans son environnement, lui permettant d'articuler concrètement les principes de responsabilité sociale, les processus pour répondre aux attentes sociales et l'évaluation des effets sur elle-même, mais aussi sur les parties prenantes et la société. Dans ce cas, « la performance financière d'une entreprise est considérée comme une dimension de sa performance sociale globale, non pas comme un type de performance concurrent ou différent, et donc la vieille recherche de liens statistiques entre performance sociale et performance financière est au mieux erronée, et au pire malhonnête » (Wood, 2010 : 54).

3.2. L'articulation entre la responsabilité sociale de l'organisation et sa contribution au développement durable

Rappelons notre problématique : « Dans quelle mesure les organisations du commerce équitable s'inscrivent-elles dans le développement durable ? ». Il s'agit dans cette section de faire le travail d'ancrage de notre recherche suite à notre revue de littérature à travers :

- l'approfondissement de l'hybridation entre responsabilité sociale et développement durable, le premier concept opérationnalisant le second ;
- le choix de la responsabilité publique dans le cadre intégrateur de la performance sociale de l'organisation, car nous nous situons au niveau organisationnel et notre sujet d'étude - le commerce équitable - se trouve au stade d'appropriation du paradigme du développement durable ;
- la proposition de notre conceptualisation de l'intégration et de la contribution au développement durable de l'organisation socialement responsable.

Tout cela explicitera alors notre cadre d'analyse qui nous permettra l'étude critique du cas des organisations du commerce équitable, supposées comme étant des organisations socialement responsables par essence, à travers leur inscription dans le développement durable.

3.2.1. Un approfondissement de l'hybridation « développement durable – responsabilité sociale »

On associe habituellement les concepts de développement durable et la responsabilité sociale de l'organisation en arguant que le dernier opérationnalise le premier. Nous allons voir pourtant que cette relation conceptuelle était d'abord implicite et confuse avant qu'elle ne devienne plus explicite de nos jours.

3.2.1.1. D'une relation implicite

Une confusion est traditionnellement faite entre développement durable et une organisation dite « durable ». Une difficulté à associer directement les deux concepts se trouve toutefois par rapport à leurs niveaux d'appréhension : « le développement durable est un concept macroéconomique et macrosocial à l'échelle planétaire, qui ne peut s'appliquer directement à une entité particulière et ce n'est pas parce qu'une entreprise est durable, c'est-à-dire pérenne, qu'elle contribue au développement durable » (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007 : 16).

Comme nous l'avons vu dans la première section (cf. présent chapitre, 1.), le développement durable est un projet de société, un paradigme institutionnalisant les acteurs socio-économiques, qu'ils soient individuels ou collectifs, privés, publics ou du tiers-secteurs. Concernant les organisations, une intégration de ce paradigme doit se faire non seulement dans le sens du *développement durable au service de l'organisation*, mais aussi dans la logique de *l'organisation au service du développement durable* (Reynaud, 2006a). Une organisation peut donc ne pas volontairement prendre à sa charge le projet de société. Si elle le fait, elle peut être qualifiée de « durable ». Il est également présumé qu'une organisation « durable » soit celle qui est « socialement responsable ». Ce glissement de qualificatifs s'est fait suivant deux logiques, instrumentale et critique. Dans le premier cas, l'association entre les deux concepts « s'est opérée dans les années quatre-vingt-dix à travers la « main visible » de consultants britanniques qui ont contribué à l'invention et à la diffusion d'un nouveau référentiel universel. [...] Ainsi, ces consultants ont cherché à mettre en évidence un modèle économique du développement durable (business case) en démontrant qu'il peut être rentable d'être une entreprise durable et socialement responsable » (Aggeri, Godard, 2006 : 14).

Profitant du succès et de la démocratisation du concept de développement durable, reconnu internationalement depuis le Sommet de Rio en 1992 et consacré au Sommet de Johannesburg en 2002, ces consultants ont trouvé un fondement pour défendre et servir notamment les grandes entreprises internationales dans leur quête d'une nouvelle moralité d'affaires et d'un renouveau de leur responsabilité sociale. Comme nous l'avons évoqué auparavant, l'émergence du marché de la vertu (Vogel, 2005, 2006, 2008) est basée sur la conviction qu'une stratégie de développement durable consistant à concilier les dimensions économique, sociale et environnementale pourrait être payante pour les organisations. Face à cela, une autre logique stipule que l'hybridation est plus profonde et s'inspire de la critique contenue dans le développement durable sur notre modèle économique contemporain et dominant, symbolisé par l'entreprise capitaliste.

Ainsi, « le modèle de l'entreprise responsable est ainsi une institution nouvelle en cours d'expérimentation qui procède en grande partie de l'acculturation de l'entreprise capitaliste aux valeurs portées par la critique sociale, celles réunies sous la bannière du développement durable. » (David et al. 2005 : 16). Comme le développement durable fait référence à l'intérêt général (Brunel, 2004), il peut alors être mobilisé par les acteurs de la société civile pour questionner sa prise en charge par l'organisation. En contrepartie, la responsabilité sociale « constitue les modalités de réponse de l'entreprise (ou d'un ensemble économique plus vaste) aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition incorporant (du moins en principe) de nouvelles conceptions de performances » (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007 : 16). Les organisations doivent par conséquent prendre en charge leur responsabilité sociale pour passer d'un « mauvais » à un « bon » développement de la société.

Nous retrouvons ici l'approche éthique de la responsabilité sociale, celle d'une « continuation-amplification » de l'éthique des affaires (Pesqueux, Biefnot, 2002). Rappelons que celle-ci a comme paradigme central, l'éthique de responsabilité (Jonas, 1990) se traduisant de deux manières : une réaction (Cardot, 2006) face aux erreurs, limites et dérives du capitalisme et des entreprises capitalistes (Aglietta, Rebérioux, 2004 ; Pasquero, 2005a) ; et une précaution, car il est demandé aux acteurs de répondre de leurs actes et de prévenir en réfléchissant en amont pour que leurs actes ne soient dommageables pour la planète et la société.

Nous retrouvons là les préoccupations du développement durable derrière cette réflexion issue de l'éthique de responsabilité de l'organisation. Mais nous avons démontré aussi les limites d'une telle approche moraliste dans le management responsable des organisations.

3.2.1.2. A une association explicite

L'association conceptuelle entre les deux concepts commence alors à s'opérer (Helfrich, 2011) : le développement durable deviendrait donc l'idéologie, les principes et la finalité collective des organisations (Pasquero, 2007), et la responsabilité sociale serait son opérationnalisation par ces organisations. La responsabilité sociale de l'organisation serait ainsi « explicite » :

- non seulement à cause du délitement du fordisme et de l'effacement Etat-providence,
- mais également en raison du mouvement des organisations cherchant à regagner une légitimité ou à assumer leurs responsabilités face aux périls écologiques et sociaux (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007) ;
- et parce qu'elle est rattachée directement au développement durable, projet contemporain de notre société.

« La RSE implique pour les managers de prendre leurs responsabilités au regard de trois dimensions : économique, sociale et écologique, et qu'ils se doivent de rendre des comptes tant aux parties prenantes internes qu'à celles externes à l'entreprise (et donc, par-là, aussi, à la société dans son ensemble). » (David et al. 2005 : 11). A ces dimensions s'ajoute le politique telle que nous propose le cadre intégrateur de Martinet et Payaud (2008).

Si les deux concepts sont essentiels dans l'étude de la relation entre l'organisation et la société, ils sont cependant contestés aussi bien chacun de leur côté que dans leur relation, que ce soit dans leur définition que dans leur application (Moon, 2007). Cette association explicite qui en train de s'opérer peut alors être bénéfique et en même temps avoir des effets négatifs sur les deux concepts (Helfrich, 2011). Elle est bénéfique car elle permet à ces deux concepts de se renforcer mutuellement : le développement durable se retrouve applicable par l'ensemble des pratiques constituant déjà la responsabilité sociale, alors que la responsabilité sociale trouve une base universelle et non plus conjoncturelle avec le développement durable.

Cette association trouverait toutefois ses limites dans la complexité de la responsabilité sociale qu'elle engendre, notamment pour les organisations, encore peu convaincues ou fragiles, et qui vise un objectif aussi systémique et ambitieux que le développement durable. Cette perspective pessimiste proposée par Helfrich (2011) est à relativiser puisque c'est l'essence même du développement durable d'être complexe et systémique, et de remettre en question notre société contemporaine.

Ce projet de société est posé comme un défi majeur, pas forcément facile à surmonter par l'humanité et par les organisations qui se l'approprient, qu'elles soient convaincues ou non. Nous allons voir que l'organisation socialement responsable doit être dans une démarche volontaire et innovante pour démontrer sa contribution au développement durable de l'humanité.

3.2.2. La responsabilité publique comme point d'ancrage dans le cadre d'analyse de la performance sociale

Le choix d'une focalisation sur la responsabilité publique de l'organisation s'explique par les caractéristiques de notre recherche, mais aussi par l'acuité de cette variable dans la recherche sur la responsabilité sociale de l'organisation. Avant d'expliquer ces raisons, synthétisons d'abord la conceptualisation de la *responsabilité publique*.

3.2.2.1. Retour sur le concept de la responsabilité publique

Dans le cadre à trois dimensions de Wood (1991), une première dimension concerne les *principes de responsabilité sociale* sachant qu'un principe « exprime quelque chose de fondamental que les personnes croient être vrai, ou c'est une valeur basique qui motive les personnes à agir » (Wood, 1991 : 695). Ces principes de responsabilité sociale se trouvent sur trois niveaux permettant à l'organisation d'appréhender les attentes provenant de la société à laquelle elle est inter-reliée ; des demandes sociétales portant sur des comportements et résultats appropriés de la part de l'institution, de l'organisation et des managers.

Pour chaque dirigeant, la *discrétion managériale* se situe à un niveau individuel ; la *légitimité* de l'organisation que lui confère la société se joue à un niveau institutionnel ; et enfin, ce qui nous intéresse, la *responsabilité publique* de l'organisation se trouve au niveau organisationnel.

Rappelons que Wood (1991) la définit comme les attentes sociétales adressées aux organisations pour ce qu'elles sont et pour ce qu'elles font car « les organisations sont responsables des résultats liés à leurs domaines primaires et secondaires d'engagement envers la société » (Wood, 1991 : 697). Si les organisations ne sont donc pas responsables de tout et de façon illimitée, « elles sont cependant responsables de la résolution des problèmes qu'elles ont causés, et elles sont responsables de l'aide à la résolution des problèmes et enjeux sociaux liés à leurs intérêts et leurs opérations » (Wood, 1991 : 697).

Les organisations n'agissent pourtant pas selon leur bon vouloir. Elles agissent en réponses à des attentes sociales, et plus particulièrement suivant la *politique publique* en œuvre dans la société. Cette politique publique est définie alors comme « les principes qui guident une action reliée à la société comme un tout » (Wood, 1991 : 697) et provient donc de la part de l'Etat ou de l'autorité centrale qui organise le vivre ensemble. Comme nous l'avons explicité précédemment, notre société contemporaine ne peut plus se résumer à une interface organisation-gouvernement, mais intègre de multiples parties prenantes concernées par les questions d'intérêt public. La responsabilité publique d'une organisation varie donc suivant sa relation avec son propre environnement spécifique.

Deux niveaux d'engagement, primaire et secondaire, sont pris en compte dans la responsabilité publique d'une organisation, selon Wood (1991) qui mobilise de nouveau les travaux de Preston et Post en 1975 : « (a) le domaine de l'engagement primaire, les comportements et les transactions « qui proviennent directement du rôle fonctionnel spécialisé (de l'organisation) » ; et « (b) le domaine de l'engagement secondaire, incluant « les impacts et les effets non intrinsèques à l'essence de l'organisation mais générés par ses activités d'engagement primaire » (Wood, 1991 : 698).

Les organisations sont donc responsables socialement par rapport à ces deux niveaux, mais aussi suivant une règle, celle de la pertinence de ses engagements. Elles doivent en effet justifier que leurs engagements sociétaux soient pertinents, non seulement par rapport à leurs intérêts et actions, mais aussi par rapport aux enjeux de société en cours. Les influences entre l'organisation et la société sont en effet tellement larges et variées qu'il faut que cette règle soit respectée. En résumé, la philosophie qui sous-tend la *responsabilité publique*, que nous dénommons aussi *engagement sociétal*, est clairement de concrétiser l'interrelation entre l'organisation et la société, en demandant à l'organisation de prendre en charge ses obligations sociales et ainsi à agir formellement pour le bien-être de la société.

3.2.2.2. Une recherche sur le lien entre organisation, responsabilité sociale et développement durable

Le lien avec notre question de recherche - « dans quelle mesure les organisations du commerce équitable s'inscrivent-elles dans le développement durable ? » - se trouve justement là et nous l'appliquons de façon critique aux organisations du commerce équitable. Parmi les trois domaines de la performance sociale de l'organisation, principes-processus-résultats, notre recherche va d'abord se concentrer sur le premier niveau qui porte sur les principes de responsabilité. Notre recherche vise en effet à comprendre l'appropriation par les organisations du commerce équitable du projet de développement durable, et plus précisément en focalisant notre investigation sur le champ organisationnel français.

Nous choisissons donc de confronter le paradigme du développement durable qui vient influencer les acteurs socio-économiques avec la représentation qu'ont en les organisations du commerce équitable. Ces dernières sont alors des organisations qui, dans une approche institutionnelle prolongeant la perspective systémique, sont ouvertes sur l'environnement qui les contraint, façonne, pénètre et renouvelle. Elles sont perçues non seulement comme des systèmes productifs, mais surtout comme des systèmes sociaux et culturels (Scott, 2008). Notre étude coïncide de plus avec les premières années d'institutionnalisation du commerce équitable comme étant au service du développement durable suite à la loi PME de 2005 et à l'accord AFNOR de 2006. Nous ne pouvons pas alors étudier en tant que telles les pratiques mises en œuvre par ces organisations pour contribuer concrètement au développement durable. Il nous serait aussi impossible de mesurer les résultats et les impacts de telles politiques.

Nous nous situons par conséquent dans le cadre de cette recherche au niveau des principes de responsabilité, par rapport au paradigme et à la vision stratégique des organisations, plutôt qu'au niveau de la praxis (les processus) ou des résultats. Notre niveau d'analyse dans cette recherche est l'organisation, par rapport aux trois niveaux d'analyse, institutionnel, organisationnel et individuel, distingués par Wood (1991). Nous sommes donc concernés en premier lieu dans notre recherche par le principe de la responsabilité publique⁷¹.

⁷¹ Malgré tout, dans notre méthodologie de recherche (cf. chapitre 3), nous veillerons à inter-relier ces trois niveaux pour appréhender la complexité de l'interface entre l'organisation et la société. Cela passera notamment par l'investigation de la communauté (niveau institutionnel) du commerce équitable et par des entretiens avec des responsables et dirigeants (niveau individuel) des organisations (niveau organisationnel) de ce mouvement (cf. chapitre 3).

Conformément aux prescriptions de Wood (1991), la responsabilité publique est alors perçue comme principe, donc une motivation fondamentale qui se trouve en amont de l'action organisationnelle et qui fonde l'engagement socialement responsable des organisations. Précisons que nous parlons bien de l'organisation comme d'une collectivité - non d'un simple collectif d'individus⁷² - et d'un groupe avec des finalités communes et une logique d'action différente de celle qui anime chaque individu.

Selon Wartick et Cochran (1985), la responsabilité publique fait cependant partie des défis majeurs auxquels doit répondre le cadre de la performance sociale pour construire une alternative dans la recherche sur la responsabilité sociale des organisations. En souscrivant à cette orientation de recherche, nous allons plus loin que la conceptualisation de Wood (1991) que nous avons présentée précédemment en apportant des avancées par rapport aux critiques habituelles de son cadre et du courant « Business & society » qui prédomine dans ce dernier.

Tout comme les tenants de l'approche sociétale-contractuelle, Wood (1991) considère que l'organisation et la société sont entrelacées. Il s'agit donc bien d'une interrelation entre elles deux. A l'instar de Gendron (2000) et en s'ancrant fortement dans la perspective institutionnelle, nous postulons que l'organisation est ouverte sur la société et donc sur le projet sociétal du développement durable. Il ne s'agit pas donc d'une interrelation entre deux systèmes distincts. Il s'agit d'une inscription de l'organisation dans la société qui est au sens le plus large un environnement, et au sens le plus radical un méta-système dont l'organisation constitue un sous-système.

L'organisation ne peut donc « échapper » à ce paradigme, mais elle a le choix de ses configurations pour l'intégrer et donc d'être plus ou moins performante socialement. Nous rejoignons en cela l'approche structuraliste de Wood (2010) qui n'aboutit pas à un raisonnement binaire classifiant l'organisation comme être ou ne pas être socialement responsable. L'organisation a par contre le choix de répondre plus ou moins aux attentes de la société et de prendre plus ou moins en charge l'intérêt général.

⁷² Sur la distinction collectivité-collectif, Gendron, (2000 : 27) explique que « dans la première, celle-ci est assimilée à un groupe, dont on argue que la logique d'action est différente de celle des individus qui le composent. Dans la seconde, l'entreprise est un collectif ou une bureaucratie dont la logique est là encore différente des individus qui y sont impliqués, mais qui n'est pas non plus celle d'une dynamique de groupe susceptible d'émerger de la cohabitation des différents individus œuvrant au sein de l'entreprise ». Elle nous renvoie aussi pour de plus amples explications aux travaux de Neuberg en 1997 en page 264.

Un autre apport que nous intégrerons à notre conceptualisation de la responsabilité publique porte sur les deux autres concepts-clés que sont le contrat social et le contrôle social que nous avons critiqués précédemment (cf. présent chapitre, 2.2.2.2. et 2.2.2.3.). Nous avons vu en effet que le contrat social ne serait pas entre l'organisation et la société, mais entre les membres du corps social qui vont s'accorder sur les règles de fonctionnement et les institutions qui régissent la société. Concernant le contrôle social qui stipule que les organisations ne répondant pas aux attentes et obligations sociales seraient sanctionnées à la hauteur de leur pouvoir social, nous avons de plus démontré que la proportionnalité n'est ni avérée ni souhaitable, et que les sanctions ne sont pas forcément effectives.

Notre recherche reliant la responsabilité sociale des organisations à leur contribution au développement durable permet justement de remédier à ces faiblesses. Le développement durable est conceptualisé dans notre recherche en tant que projet sociétal (CMED, 1988) de développement humain (Sébastien, Brodhag, 2004), paradigme institutionnalisant tous les acteurs économiques (Camerini, 2003), venant régénérer le management stratégique des organisations (Martinet, Payaud, 2008) à travers les critiques sociales réunies sous sa bannière (David et al. 2005), et interprétation de l'intérêt général avec des enjeux contemporains majeurs (Brunel, 2004) auxquels font face aussi les organisations (Férone, d'Arcimoles, Bello, Sassenou, 2001).

Nous postulons de ce fait que le développement durable puisse être ce contrat social, qui serait en vigueur non seulement entre l'organisation et la société, mais aussi entre les membres du corps social qui ont émis le souhait d'un autre modèle de développement, d'une alternative aux modes de production et de consommation et d'une proposition d'une société meilleure pour nous et nos générations futures. Nous abondons en cela dans le sens de Sachs (1994) qui y ajoute d'ailleurs un autre contrat secondaire de nature environnementale.

Rappelons l'argument de cet auteur qui constate que, dans le concept d'écodéveloppement ou de développement durable, « le rapport entre *le social, l'écologique* et *l'économique* demandent, par conséquent à être réexaminés à la lumière d'un double constat éthique : la solidarité synchronique avec nos contemporains et la solidarité diachronique avec les générations futures. Ce double postulat peut prendre la forme d'un contrat social auquel s'ajoute un contrat naturel. Cependant, la priorité doit aller au contrat social, la finalité du développement visant le mieux-être de chacun et de tous - personnes, peuples et nations [...] » (Sachs, 1994 : 32).

Dans cette logique, des obligations sociales, positives et négatives, s'imposeraient à tous les acteurs afin d'œuvrer en faveur de ce projet sociétal. Si ces acteurs ne répondent pas à ces attentes sociales, la société sera « sanctionnée » car chacun en dérogeant à ses obligations risque d'hypothéquer l'avenir de l'humanité.

En résumé, la responsabilité publique telle que nous la conceptualisons ici est conforme à la définition donnée par Wood (1991) comme étant des attentes sociétales adressées aux organisations qui sont responsables des résultats liés à leurs domaines d'engagement envers la société. Cette responsabilité publique va encore plus loin, et concerne leurs devoirs et leurs obligations envers la société dans un objectif d'intérêt général, celui d'un développement durable. Par la responsabilité publique, le principe de responsabilité sociale animerait les organisations socialement responsables voulant contribuer au développement durable.

3.2.3. L'intégration et la contribution au développement durable de l'organisation socialement responsable

Il s'agit maintenant de synthétiser notre conceptualisation de l'intégration et de la contribution dans au développement durable de l'organisation socialement responsable. Tout cela explicitera alors notre cadre d'analyse qui nous permettra l'étude critique et empirique du cas de la communauté française du commerce équitable.

3.2.3.1. Synthèse de notre cadre d'analyse

L'approche que nous avons retenue dans cette recherche est donc celle de l'organisation socialement responsable qui contribue au développement durable, plutôt que celle inverse du développement durable au service de l'organisation voulant « marchandiser » sa vertu et sa moralité. L'objectif pour l'organisation est moins la recherche d'avantages concurrentiels venant de sa stratégie de développement durable ou d'une augmentation de ses profits, que sa capacité formelle à contribuer à l'intérêt général, à la finalité collective qui serait le développement durable. Cette inscription de l'organisation dans la société et sa contribution de sous-système social à l'amélioration de l'ensemble constituent alors l'idée fondamentale de la responsabilité sociale.

Dans sa synthèse historique sur le concept de responsabilité sociale, Carroll (1999) a déjà démontré que dès les premiers écrits fondateurs, la prise en charge de l'intérêt général en constitue un des fils conducteurs.

L'auteur cite par exemple la définition donnée par Frederick dès 1960 : « la responsabilité sociale dans une analyse finale implique une posture envers les ressources économiques et humaines de la société et une volonté de voir que ces ressources sont utilisées pour des finalités sociales élargies et pas simplement pour les intérêts étroitement circonscrits des personnes et des entreprises » (Carroll, 1999 : 271). Ces attentes peuvent être portées par les parties prenantes et sont contenues dans une acceptation élargie dans le projet sociétal du développement durable, avec des enjeux contemporains qui s'adressent à l'ensemble des acteurs socio-économiques.

La commission des communautés européennes [par la suite CCE] a emprunté cette même logique dans son livre vert (CCE, 2001). La responsabilité sociale y est définie comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (CCE, 2001 : 3). Ainsi, pour la CCE, *la responsabilité sociale des entreprises est une contribution au développement durable*, titre qu'elle a choisi pour sa communication proposant une stratégie communautaire pour promouvoir cet enjeu (CCE, 2002).

Une responsabilité sociale des organisations serait en effet au service d'un objectif d'intérêt général, celui de « contribuer à la réalisation de l'objectif stratégique fixé lors du sommet européen de Lisbonne en mars 2000, à savoir de devenir [...] « l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale » ainsi qu'à la stratégie européenne de développement durable » (CCE, 2001 : 3). Cette conception européenne, reliant responsabilité sociale et développement durable, a inspiré aussi les référentiels développés en France, par exemple avec celui proposé par l'AFNOR, le guide SD 21000.

La responsabilité sociale de l'organisation est ainsi devenue, comme l'affirment Gendron et al. (2004 : 77) : « un impératif inhérent à l'entreprise du nouveau millénaire, au cœur même de son rôle à titre d'institution sociale, magnifiquement illustrée par le concept émergent d'*entreprise citoyenne* », à la suite des travaux de Champion en 2003.

Cette citoyenneté est aussi soulevée par la définition de la responsabilité sociale que donne Pasquero (2005a : 80) : « l'ensemble des obligations, légales ou volontaires, qu'une entreprise doit assumer afin de passer un modèle imitable de bonne citoyenneté ». Ces obligations plus précisément portent sur les rôles de l'organisation dans la société au niveau économique, social et environnemental (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004) ainsi que politique (Martinet, Payaud, 2008) qu'elles doivent prendre en charge pour contribuer au développement durable. Si la responsabilité publique donne le principe de la responsabilité sociale de l'organisation, ces obligations qui proviendraient des quatre domaines du développement nous donnent le contenu ou les catégories, au sens de Carroll (1979), d'une telle responsabilité ; le principe étant enchâssé dans ces catégories selon Wood (1991).

Dans notre recherche, nous retiendrons par conséquent la définition suivante reliant explicitement développement durable, responsabilité sociale et management stratégique des organisations : la *responsabilité sociale d'une organisation*, dans le cadre du principe de responsabilité publique, est formée par les obligations, légalement requises ou volontairement choisies, au niveau des dimensions économique, sociale, environnementale et politique, intégrées au management stratégique, qu'elle doit assumer afin de passer pour un modèle imitable, de bonne citoyenneté, et de contribuer au développement durable de l'humanité.

3.2.3.2. Les approches d'inscription des organisations du commerce équitable dans le développement durable

Nous venons de synthétiser notre grille d'analyse initiale qui permet de relier effectivement le management stratégique des organisations, leur responsabilité sociale et le développement durable. La figure suivante résume cette articulation avec la problématique (cf. figure 11).

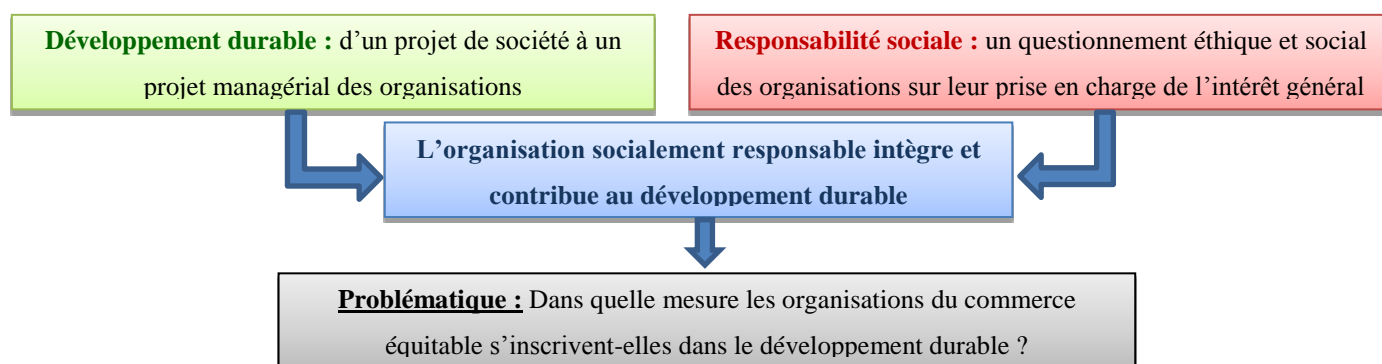


Figure 11 – Articulation entre le cadre théorique et notre problématique de recherche

Nous pouvons donc voir que nous allons utiliser les organisations du commerce équitable pour étudier de façon critique la contribution de l'organisation socialement responsable au développement durable. Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 1, cette recherche s'inscrit dans les études critiques en management, et mobilise une triple réflexivité : interrogation de l'inscription « par nature » du commerce équitable dans le développement durable ; régénération du management stratégique galvaudé par la financiarisation de l'organisation à travers la contribution de celle-ci au développement durable ; et critique des objets d'étude du management stratégique trop concentrés sur les grandes entreprises capitalistes par l'investigation d'organisations alternatives.

Pour étudier les stratégies des organisations du commerce équitable pour intégrer et contribuer au développement durable, il nous faudrait donc comprendre les approches qui sont mobilisées par ces organisations. Il nous faudrait alors mobiliser deux grands *corpus* théoriques. Nous devons tenir compte dans un premier temps de la construction sociale du commerce équitable (cf. chapitre 1, 1.), et ainsi suivre les préconisations de Perez (2005) quant à une contextualisation socio-historique afin de mieux cadrer, appréhender et assurer la pertinence d'une recherche sur la responsabilité sociale des organisations. Ensuite, nous nous baserons sur la grille d'analyse que nous venons de synthétiser qui articule le management stratégique, la responsabilité sociale et le développement durable.

Nous devrions ainsi trouver des facteurs venant de l'essence et de l'historique du commerce équitable, et des facteurs liés au périmètre d'intégration du développement durable choisis par les organisations du commerce équitable.

Le tableau suivant (cf. tableau 7) résume notre problématique, nos deux questions de recherche ainsi que leurs dimensions à étudier suivant les deux corpus théoriques ci-dessus. Il va guider notre méthodologie de recherche que nous allons expliciter dans le chapitre suivant (cf. chapitre 3). En étant dans une logique exploratoire, nous pourrions toutefois voir émerger un ou des facteurs explicatifs du processus de collecte et d'analyse des données. Nous établirons alors leur relation avec nos questions de recherche à travers une logique abductive entre nos données et le cadre théorique explicitant ce(s) facteur(s) (cf. chapitre 4).



Tableau 7 - Problématique, questions de recherche et dimensions à étudier dans l'analyse empirique de la communauté des organisations du commerce équitable

Synthèse du chapitre 2

Ce deuxième chapitre nous a permis de générer le cadre théorique et les questions de recherche qui guideront notre analyse du cas des organisations du commerce équitable.

Nous avons discuté du management stratégique du développement durable, devenu un projet managérial des organisations et un paradigme qui les institutionnalise. Les organisations doivent alors appréhender les piliers classiques du développement durable qui s'expriment aussi sous la forme d'enjeux majeurs. Les organisations doivent alors adopter une approche complexe et systémique par rapport à ces multiples dimensions. Elles doivent aussi recourir à un cadre intégrateur, à visée normative mais évolutive suivant l'état de notre société. Le cadre retenu propose d'intégrer le développement durable dans le management stratégique à travers quatre dimensions régénératrices - sociale, économique, environnementale et politique.

Nous avons également discuté du concept de la responsabilité sociale des organisations. Nous avons mis en exergue deux approches, moraliste et sociétale, pour conclure sur les limites de la première et sur les intérêts à s'ancrer dans la seconde afin de fonder conceptuellement le management responsable des organisations. Afin de relier cet apport conceptuel à l'étude de notre problématique, nous avons alors eu recours au cadre intégrateur de la performance sociale qui synthétise la responsabilité sociale sous la forme d'un triptyque principes-processus-résultats. Notre recherche s'inscrit alors l'étude des principes de responsabilité sociale et plus précisément, de la responsabilité publique, puisque nous nous situons au niveau du management stratégique des organisations dans le cadre du développement durable.

La responsabilité sociale d'une organisation, dans le cadre du principe de responsabilité publique, est alors formée par les obligations, légalement requises ou volontairement choisies, au niveau des dimensions économique, sociale, environnementale et politique, intégrées au management stratégique, qu'elle doit assumer afin de passer pour un modèle imitable, de bonne citoyenneté, et de contribuer au développement durable de l'humanité.

Notre analyse empirique des organisations du commerce équitable portera alors sur deux questions de recherche approfondissant l'intégration du développement durable dans leurs modèles d'une part, et leur contribution au développement durable à travers leur périmètre de responsabilité sociale d'autre part.

Chapitre 3 – Démarche et méthodes de recherche

« La connaissance s’acquiert par l’expérience, tout le reste n’est qu’information ».

Albert EINSTEIN, (1879 – 1955)

Introduction au chapitre 3

Ce troisième chapitre a pour objectif de présenter et d’expliquer la démarche et les méthodes de recherche mobilisées pour mener à bien l’analyse empirique du cas de la communauté française des organisations du commerce équitable. Nous voulons les ouvrir à l’appréciation de la communauté scientifique et ainsi justifier de la rigueur scientifique de notre démarche.

Dans un premier temps, nous allons présenter l’architecture que nous avons choisie pour cette recherche (1.). Nous allons d’abord discuter de notre approche exploratoire et de notre positionnement épistémologique (1.1.) suivant les trois paradigmes de recherche principaux, mobilisés particulièrement par les chercheurs dans le domaine des sciences de gestion : le positivisme, l’interprétativisme et le constructivisme. Nous allons ensuite justifier notre stratégie d’accès au réel (1.2.) à travers une recherche qualitative et exploratoire, menée à travers l’étude de cas d’une communauté des organisations du commerce équitable.

Dans un second temps, nous allons présenter l’opérationnalisation en tant que telle de la recherche (2.). Nous allons d’abord expliquer les choix méthodologiques au niveau du recueil des données auprès de la communauté du commerce équitable (2.1.). Nous allons ensuite présenter et approfondir la méthode d’analyse des données, avant de détailler de façon fidèle et précise les étapes de ce processus d’analyse (2.2.). Nous allons enfin évaluer la validité et la fiabilité de notre recherche (2.3.) pour démontrer sa scientificité.

Nous avons porté une attention particulière à ce chapitre parce que nous avons conscience des défis spécifiques à notre recherche : nous travaillons sur des concepts émergents et encore mouvants ; nous investiguons des organisations qui adoptent une approche critique de notre société contemporaine ; nous allons interagir avec des acteurs et responsables d’organisation qui militent pour leurs idées, idéaux voire idéologies ; et nous allons analyser et interpréter les représentations des acteurs plutôt que leurs pratiques en tant que telles.

1. Architecture de la recherche

Nous tenons à éclaircir ici nos choix épistémologiques et méthodologiques car, en tant que chercheur qualitatif, tout comme Miles et Huberman (2003 : 12), « nous croyons devoir continuer à partager notre savoir-faire, c'est-à-dire les méthodes explicites et systématiques que nous utilisons pour tirer des conclusions et les tester rigoureusement. Nous avons besoin de méthodes crédibles, valides et répliquables dans des termes qualitatifs ». Nous allons d'abord discuter de notre positionnement épistémologique (1.1.) avant de justifier notre stratégie d'accès au réel (1.2.).

1.1. Positionnement épistémologique

1.1.1. Une perspective exploratoire et interprétativiste

Notre recherche adopte tout d'abord une approche exploratoire. Nous sommes confrontés en effet à peu de travaux empiriques sur les organisations du commerce équitable et notamment sur leur management stratégique. Les cadres conceptuels mobilisés sont également à un état émergent et à un stade de faible théorisation. Notre période de recherche correspond enfin au début de l'institutionnalisation du commerce équitable dans le développement durable. Notre objectif dans cette recherche exploratoire est alors de découvrir et de comprendre de façon empathique les représentations des organisations du commerce équitable quant à leur intégration et leur contribution au développement durable. Ce projet de connaissance va alors nous guider dans le choix du positionnement épistémologique de notre recherche.

Pour ce faire, plusieurs classifications de démarches possibles sont proposées dans la littérature. Ces logiques vont d'une incommensurabilité des paradigmes (Wacheux, 1996), en passant par une revendication de leur pluralisme (Koenig, 1993), une proposition d'un *continuum* entre ces paradigmes afin de dépasser leur clivage (Girod-Séville, Perret, 2003) jusqu'au maintien en tension dynamique de ces couples réputés opposés (Corbel, Denis, Payaud, 2007), voire une exploitation des paradoxes entre les théories pour faire avancer la science (Pool, Van de Ven, 1989).

Toutes ces classifications partagent pourtant le même objectif : permettre au chercheur d'explicitier sa représentation du monde selon les différentes philosophies de la science et d'éclaircir sa position face à la réalité.

Il en va de sa légitimité à discuter de son processus de recherche avec la communauté scientifique, mais aussi de la validité de son projet de connaissance. En explicitant notre positionnement épistémologique, nous veillerons à démontrer sa cohérence avec ces deux points. Nous avons donc repris la typologie proposée par Giordano (2003) qui identifie trois paradigmes de recherche principaux, mobilisés particulièrement par les chercheurs dans le domaine des sciences de gestion : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme.

Ils nous sont présentés et résumés dans le tableau suivant (cf. tableau 8), tiré de Giordano (2003) qui a synthétisé les travaux de Girod-Séville et Perret en 1999 ainsi que ceux de M'Bengue et al. en 2000.

	<i>Positivisme</i>	<i>Courant interprétatif</i>	<i>Constructivisme</i>
<i>Nature la réalité (ontologie)</i>	La réalité est une donnée objective indépendante des sujets qui observent	La réalité est perçue : interprétée par des sujets connaissants	La réalité est : - construction de sujets connaissants qui expérimentent le monde ; - co-construction de sujets en interaction
<i>Relation chercheur - objet de la recherche (épistémologie)</i>	Indépendance : Le chercheur n'agit pas sur la réalité observée	Empathie : Le chercheur interprète ce que les acteurs disent ou font qui, eux-mêmes, interprètent l'objet de la recherche	Interaction : Le chercheur co-construit des interprétations et ou des projets avec les acteurs
<i>Projet de connaissance Processus de construction des connaissances</i>	Décrire, expliquer, confirmer Fondé sur la découverte de régularités et causalités	Comprendre Fondé sur la compréhension empathique des représentations d'acteurs	Construire Fondé sur la conception d'un phénomène/projet

Tableau 8 – Les trois paradigmes de recherche

d'après Giordano (2003, p.25)

Ce tableau 8 permet de voir que trois niveaux sont interdépendants pour le chercheur dans la clarification de son positionnement de recherche. La *posture ontologique du chercheur* (premier niveau) permet de statuer sur l'essence du réel ainsi que sur les conséquences pour lui-même de cette nature. Pour la logique *positiviste*, cette posture peut être « quasi-naturaliste » (Corbel et al. 2007) avec une « réalité » appréhendée comme « des faits sociaux, considérés comme des choses » (Wacheux, 1996 : 39), et donc constituée de données objectives et visibles pour le chercheur.

A l'inverse, dans les courants *interprétatif* et *constructiviste*, la « réalité » est perçue comme un construit social respectivement, soit par la compréhension puis l'explication qu'en fait le chercheur, soit par une co-construction du sens donné entre le chercheur et les autres sujets interagissant avec lui.

Le chercheur définit sa *relation avec l'objet de recherche* (deuxième niveau) et apprécie son degré d'accès à ce réel. Dans la tradition *positiviste*, le chercheur est supposé être indépendant, extérieur et distancié par rapport à l'objet de sa recherche, avoir un accès total et transparent sur cet objet et ne pas agir sur celui-ci, mais seulement l'observer. Les traditions *interprétativiste* et *constructiviste* se retrouvent en opposition sur les principes de dépendance entre le réel et le chercheur, de l'immersion de celui-ci dans le réel et de son accès au mieux partiel, mais suffisant, à cet objet de recherche.

Ces deux traditions se distinguent principalement sur deux dimensions, l'objet de recherche en tant que tel et le degré d'implication du chercheur dans cette recherche. D'un côté, Le chercheur se réclamant de l'*interprétativisme* s'intéresse à l'individu plutôt qu'au concept, car « le sens que les personnes donnent à leurs actes constitue le véritable objet de recherche » (Wacheux, 1996 : 40). Son implication dans son objet de recherche se « limitera » à une empathie envers les acteurs observés grâce à une compréhension des représentations proposées par ces derniers (Giordano, 2003). « L'essentiel à prendre en compte est le point de vue des acteurs, puisque ce sont eux qui donnent un sens au monde et « fabriquent » ainsi ce monde. » (Mucchielli, 1991 : 14).

De l'autre côté, le chercheur se référant à la tradition *constructiviste* « s'intéresse à l'ensemble des savoirs disponibles dans la société, et à l'émergence des modes de connaissances » (Wacheux, 1996 : 43), et donc au concept plutôt qu'à l'individu comme objet de recherche. Son implication dans cette recherche sera donc plus forte et ira jusqu'à l'interaction avec les acteurs (Giordano, 2003) dans le cadre d'un processus complet de co-construction du questionnement originel de la recherche, en passant par l'interprétation et l'explication des représentations, jusqu'à la validation des résultats issus de cette recherche.

Les deux premiers niveaux ont commencé à suggérer le *résultat de la recherche*, le troisième et dernier niveau de la taxinomie proposée par Giordano (2003), avec l'objectif du projet de connaissance d'une part, et le processus qu'il emprunte pour construire cette connaissance, d'autre part. Parlons d'abord des objectifs de la recherche.

Dans la tradition *positiviste*, les objectifs peuvent être de **décrire** un phénomène ou une relation par une observation précise et transparente, d'**expliquer** des relations, des causalités et des processus à l'œuvre dans cette situation observée, et/ou de **confirmer** en vérifiant un modèle résultant de régularités observées dans le passé pour prédire et déduire les actions futures. Dans le courant *interprétatif*, en ayant comme objet de recherche les individus, l'objectif est de **comprendre** leurs représentations, le sens que les personnes donnent à leurs actes. Ainsi, « pour comprendre les faits, le chercheur reproduit en pensée, la situation vécue par l'acteur (*verstehen*) » (Wacheux, 1996 : 41), de façon emphatique (Giordano, 2003). Dans l'approche *constructiviste*, l'objectif est clairement de **construire** et de concevoir un phénomène ou un projet. « Le chercheur produit des explications, qui ne sont pas la réalité, mais un construit sur une réalité susceptible de l'expliquer » (Wacheux, 1996 : 43).

Résumons à ce stade cette caractérisation des paradigmes avant de présenter l'autre composante du troisième niveau, le processus de construction des connaissances. Force est de constater que la nature de la réalité - premier niveau de la classification de Giordano (2003) - semble orienter la différenciation des paradigmes et influencer les autres niveaux. En suivant cet ordre de justification d'un positionnement, « lorsque la réalité est considérée comme « donnée », externe au chercheur, le rôle de ce dernier est [...] de l'expliquer, c'est-à-dire de découvrir les lois qui la gouvernent, d'où une approche « quasi-naturelle » des sciences sociales » (Corbel et al. 2007 : 262) ; de même « si la réalité est considérée comme construite, l'accent est mis sur la pertinence des constructions issues de la recherche, sur la contextualisation des connaissances et l'implication des acteurs au-delà des chercheurs » (Corbel et al. 2007 : 262).

Selon cet ordre, le clivage sur la nature de la réalité est essentielle, car il permet au chercheur d'explicitement clairement son positionnement afin d'asseoir sa légitimité dans la communauté et de discuter de la validité de sa démarche. Qu'est-ce qui serait toutefois le plus important : le choix définitif de la nature de la réalité ou la personne du chercheur qui décide de ce choix de façon consciente et responsable parce que l'utilité de son projet de recherche le lui recommande fortement ? Nous souscrivons au recentrage des débats autour de la stratégie de connaissance du chercheur et donc à la priorisation de la dernière composante du dernier niveau dans le cadre proposé par Giordano (2003). Le processus de construction des connaissances devrait ainsi guider le reste du positionnement du chercheur.

Dans cette logique dite pragmatique, « la mise en œuvre d'un projet à dominante explicative implique d'accorder à la réalité un statut externe, objectif, tandis qu'un projet visant à la production d'artefacts destinés à guider la pensée nécessite de concevoir la réalité comme résultant au moins pour partie d'un processus de « construction » » (Corbel et al. 2007 : 263). Nous voyons que cela n'occulte en rien le débat ontologique et épistémologique, mais conforte la spécificité de la recherche en sciences de gestion.

Nous allons donc partir des caractéristiques mêmes de notre projet de recherche, pour justifier notre positionnement épistémologique. Notre **objectif de recherche** est d'**explorer** et de **comprendre** les organisations du commerce équitable. Notre **projet de production de connaissances** est plus particulièrement fondé sur la **compréhension emphatique des représentations** de ces organisations quant à leur inscription dans le développement durable. Dans ce cadre, nous souscrivons à la définition des représentations sociales comme étant « un système d'interprétation régissant notre relation au monde et aux autres, orientant et organisant les conduites et les communications sociales. Elles fonctionnent alors comme un système cognitif (avec ses implications affectives et sociales) d'interprétation et d'action sur le monde » (Mucchielli, 1991 : 56).

Notre **relation avec l'objet de recherche** consiste alors à **interpréter** les représentations émises par les organisations du commerce équitable sur leurs approches dans le cadre de l'intégration et la contribution au développement durable. Nous acceptons une **nature de la réalité** qui est **construite**. Cette réalité nous est **perçue et interprétée** à travers l'immersion du chercheur dans le champ institutionnel du commerce équitable en France, afin de contextualiser et de faire sens aux sens donnés par les acteurs de ce mouvement.

En cohérence avec notre projet de recherche, « on admet qu'il vaut mieux comprendre, en acceptant de rentrer dans la logique propre des acteurs sociaux, en prise avec le phénomène » (Mucchielli, 1991 : 12). Cela permet de reconstituer de manière satisfaisante auprès de la communauté scientifique et des praticiens du commerce équitable, **une compréhension et une conceptualisation** du management stratégique des organisations du commerce équitable contribuant au développement durable en étant socialement responsables. Cette approche ne conduit pas à des lois universelles, mais plutôt à une « compréhension pratique » des représentations et des stratégies des acteurs (Miles, Huberman, 2003). Dans cette recherche, nous nous inscrivons finalement dans le *courant interprétativiste*.

1.1.2. Les liens entre les concepts et les données : une démarche hybride

Pour pouvoir relier les concepts mobilisés dans cette recherche et les données récoltées sur le terrain, il nous est nécessaire de passer par un raisonnement scientifique fiable et valide.

David (2008) propose que ce raisonnement scientifique puisse se construire à partir de trois logiques : la déduction, l'induction et l'abduction. Nous présentons dans le tableau suivant (cf. tableau 9) une synthèse des définitions pour ces trois raisonnements, mais nous retenons que : « la déduction permet de générer des conséquences, l'induction d'établir des règles générales, et l'abduction de construire des hypothèses » (David, 2008 : 86).

<i>Démarche</i>	<i>Déductive</i>	<i>Inductive</i>	<i>Abductive</i>
Définitions	<p>La confrontation d'hypothèses formulées à la réalité permet de les confirmer ou infirmer.</p> <p>Consiste à tirer une conséquence à partir d'une règle générale et d'une observation empirique.</p> <p>Processus positiviste de construction de la connaissance, où la théorisation <i>a priori</i> doit trouver une vérification par l'expérience dans le réel.</p>	<p>La constatation de faits réguliers permet d'élaborer des théories et lois universelles.</p> <p>Consiste à trouver une règle générale qui pourrait rendre compte de la conséquence si l'observation empirique était vraie.</p> <p>Processus de production des connaissances qui part des réalités empiriques pour formuler des représentations. Les récurrences significatives des observations permettent de construire l'explication (typologie empirique, causalités locales)</p>	<p>L'observation de faits réguliers et la mobilisation d'un cadre conceptuel existant permettent de conjecturer les relations entre les objets, pour ensuite les tester et les discuter.</p> <p>Consiste à élaborer une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence, c'est-à-dire qui permette de retrouver la conséquence si la règle générale est vraie.</p>

Tableau 9 - Les formes de raisonnement scientifique

d'après Koenig (1993), Charreire et Durieux (2003), David (2008) et Wacheux (1996)

L'utilisation de ces différents types de raisonnement scientifique peut s'expliquer suivant les positionnements méthodologique et épistémologique adoptés dans la recherche. La démarche hypothético-déductive est ainsi associée traditionnellement à des recherches quantitatives et positivistes, alors que les logiques inductive et abductive sont privilégiées dans le cadre des recherches qualitatives et constructivistes (Giordano, 2003 ; Wacheux, 1996). Nous venons d'explicitier que nous avons un positionnement interprétativiste. Nous allons aussi voir que nous mobiliserons une étude de cas (cf. chapitre 3, 2.). Suivant cette logique, nous devrions donc utiliser le raisonnement inductif ou abductif.

De même, suivant le projet de connaissance, il est préconisé que « *pour explorer, le chercheur adopte une démarche de type inductive et/ou abductive alors que pour tester, celui-ci fait appel à une démarche de type déductive* » (Charreire, Durieux, 2003 : 59). Nous avons vu dans le chapitre 1 (cf. chapitre 1, 2.) que notre recherche a une visée essentiellement exploratoire et de découverte, du fait de l'inscription en cours du commerce équitable dans le développement durable. Nous devrions donc selon la logique préconisée ci-dessus, appliquer une démarche de type inductif ou abductif.

En suivant ces deux argumentations à la base du choix des raisonnements scientifiques, nous nous enfermerions néanmoins de nouveau dans une opposition définitive et absolue entre les trois logiques traditionnelles. Il nous faudrait de nouveau nous concentrer sur les caractéristiques spécifiques de notre recherche et sur les objectifs de production de connaissance que nous lui assignons. Nous souscrivons à l'argumentation de David (2008 : 84) qui propose qu'« il faut globalement, dans la génération des connaissances scientifiques, dépasser l'opposition classique entre démarche inductive et démarche hypothético-déductive et **considérer une boucle réursive abduction / déduction / induction**⁷³. ». L'auteur précise même que si « cette boucle n'a pas besoin d'être parcourue intégralement par chaque chercheur ou au sein de chaque dispositif de recherche : il suffit qu'elle le soit collectivement dans la communauté scientifique » David (2008 : 84).

Dans notre cas, nous adoptons cette récursivité en mobilisant les trois raisonnements scientifiques selon leur apport particulier dans les phases successives de notre recherche. Le schéma suivant (cf. figure 12) présente notre démarche qui peut être qualifiée de « stratégie hybride », utilisée par exemple dans les recherches de Dameron-Fonquernie (2000) ou de Fillol (2006) qui citent les travaux initiaux de Weingart en 1997.

⁷³ En gras dans le texte original cité.

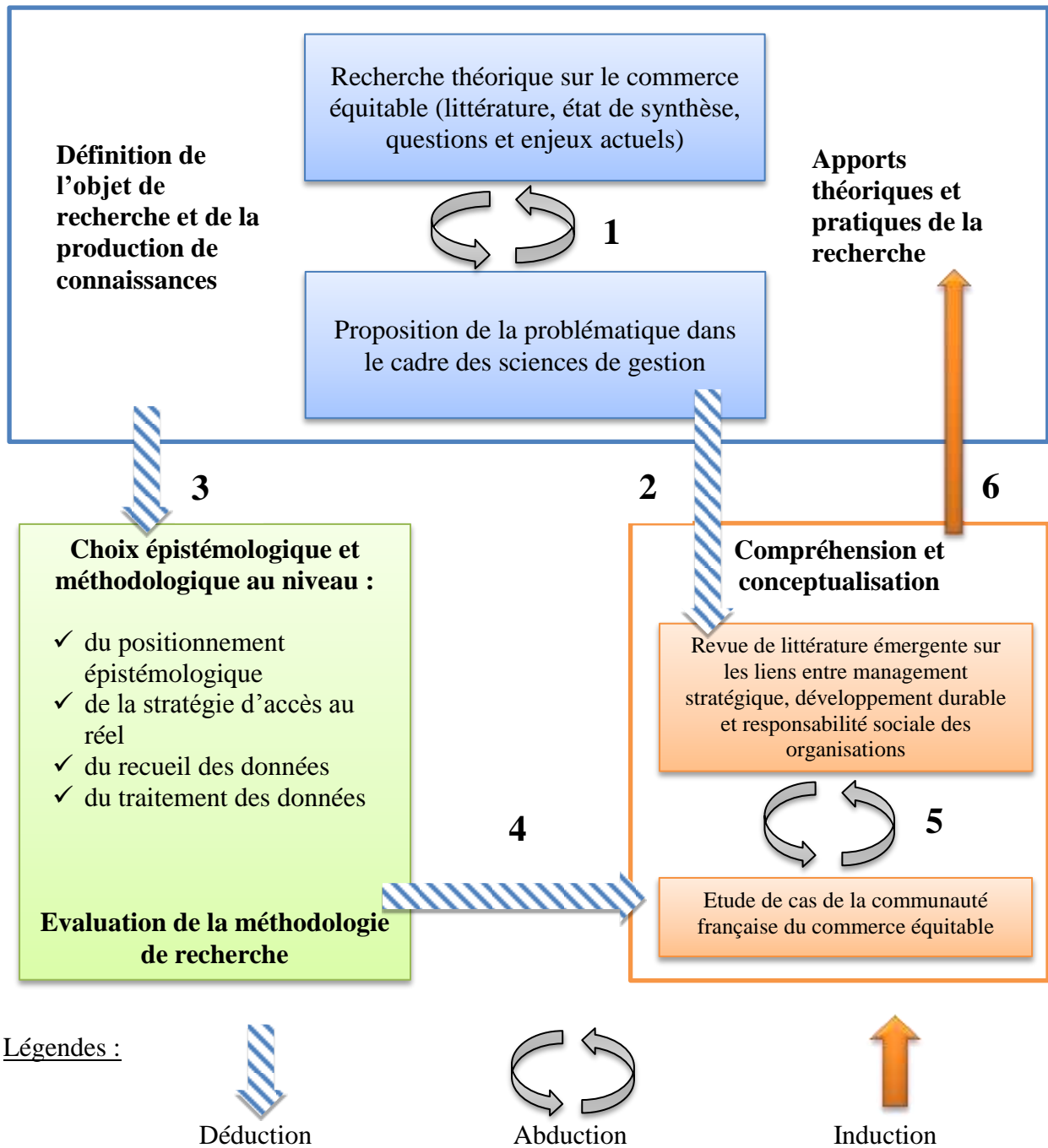


Figure 12 - Démarche de la recherche, stratégie hybride et raisonnements scientifiques

Cette démarche « suppose l'utilisation différée des trois démarches, déductive, inductive et abductive, selon l'étape de la recherche » (Fillol, 2006 : 151). Elle suit un cycle itératif entre observation et abstraction, entre démarche sur le terrain et conceptualisation selon l'avancement de la recherche. Comme cette « stratégie hybride » précise clairement que dans la démarche tel raisonnement a été mobilisé et pourquoi, elle va donc plus loin qu'une « exploration hybride » (Charreire, Durieux, 2003).

Une « exploration hybride » consiste alors « à procéder par allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche. Le chercheur a initialement mobilisé des concepts et intégré la littérature concernant son objet de recherche. Il va s'appuyer sur cette connaissance pour donner du sens à ses observations empiriques en procédant par des allers-retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie » (Charreire, Durieux, 2003 : 70). Cette démarche abductive est celle utilisée par exemple dans les recherches de Déjean (2004) ou de Baudoin (2010).

Nous allons expliquer la « stratégie hybride » que nous avons choisie dans cette recherche en faisant référence aux étapes mentionnées dans la figure précédente (cf. figure 12) qui résume notre cheminement scientifique. Pour définir notre projet de recherche, nous avons d'abord mobilisé une logique abductive (**flèche 1**) en effectuant des allers-retours et plusieurs itérations (Giordano, 2003) entre un état de l'art sur le commerce équitable, son inscription dans le développement durable et le cadre général du management des organisations pour aboutir à la problématique retenue.

Cette problématique de recherche nous oriente de façon déductive (**flèche 2**) vers une revue de la littérature sur les liens entre management stratégique, développement durable et responsabilité sociale des organisations, afin de construire un cadre conceptuel pour mieux appréhender le cas idiographique des organisations du commerce équitable. Ce cadre théorique n'a pas été totalement arrêté avant l'observation sur le terrain, comme nous allons le voir plus loin dans notre thèse, puisque « le chercheur construit une représentation, dans laquelle des théories générales explicatives, choisies pour leur pertinence, s'articulent avec la spécificité des contextes étudiés » (Wacheux, 1996 : 28).

Parallèlement, nous déduisons (**flèche 3**) de l'objet de recherche et du projet de connaissance, les choix épistémologique et méthodologique qui nous semblent pertinents, tout en veillant à une validité et une fiabilité de la recherche. Ce protocole précisé, nous en avons déduit et mené (**flèche 4**) une étude exploratoire de la communauté française des organisations du commerce équitable. Nous l'avons vu (**flèche 2**), la problématique nous oriente à étudier la littérature émergente permettant de conceptualiser les liens entre management, développement durable et responsabilité sociale. Notre objectif est d'apporter un éclairage particulier à travers le cas des organisations du commerce équitable qui interrogent ces liens de façon critique. Notre démarche est abductive (**flèche 5**) dans cette phase.

Elle se traduit par des allers-retours incessants entre la revue de littérature d'une part, et l'étude du cas de la communauté française du commerce équitable d'autre part. Cette phase nous a donc permis de relier notre cadre théorique avec notre étude empirique, et *vice-versa*. Elle nous a par conséquent orienté dans la nécessaire évolution des concepts à mobiliser et à articuler, de notre stratégie d'accès au réel, de l'analyse et du traitement des données jusqu'à la présentation des résultats.

Dans une dernière phase, nous arrivons justement aux résultats auxquels nous aboutissons en suivant notre objet de recherche et permettant de boucler la boucle de notre projet de connaissance. Elle peut être qualifiée d'inductive (**flèche 6**), parce que notre recherche ambitionne, comme le propose Wacheux (1996 : 50) « que l'on découvre sur le terrain des régularités, à partir de cas particuliers » ; le cas particulier et critique est ici celui du commerce équitable. L'auteur replace bien le défi qu'une telle induction pose au chercheur : « pour être valide, elle doit s'inscrire dans des programmes de recherche et avoir pour objectif une accumulation des connaissances sur les pratiques et les situations objectives » (Wacheux, 1996 : 51). Nous inscrivons notre conceptualisation dans un projet plus vaste qui est celui des sciences de gestion fondées sur une théorie de l'action collective (Hatchuel, 2001). Au niveau théorique, notre recherche contribue plus précisément à la régénération du management stratégique par les concepts de développement durable et de responsabilité sociale (Dupuis, Le Bas, 2005 ; Martinet, Payaud, 2008 ; etc.). Au niveau pratique, il vise à proposer un cadre d'analyse aidant les responsables des organisations du commerce équitable à comprendre leur contribution au développement durable et à expliciter leur responsabilité sociale.

Nous venons donc d'explicitier le positionnement épistémologique de notre recherche en insistant sur l'importance de notre objet de recherche et de notre projet de connaissance dans l'orientation de nos choix. Ces mêmes repères vont guider notre stratégie d'accès au réel.

1.2. Stratégie d'accès au réel : une recherche qualitative par l'étude de cas

Nous allons d'abord justifier les raisons nous conduisant à choisir une méthodologie qualitative basée sur l'étude de cas. Nous allons ensuite caractériser plus précisément l'étude de cas que nous avons menée auprès de la communauté française du commerce équitable. Nous préciserons enfin les trois mini-cas focaux ayant constitués nos portes d'entrée pour investiguer l'ensemble de la communauté.

1.2.1. Justifications du choix d'une méthodologie qualitative par l'étude de cas

Deux grandes perspectives méthodologiques sont traditionnellement présentées : d'un côté la méthodologie quantitative, et de l'autre la méthodologie qualitative. Notre recherche se situe dans cette seconde tradition qui nous semble la plus adéquate et la plus pertinente pour tenter de répondre à notre problématique. En effet, « la mise en œuvre d'un processus d'un processus de recherche qualitatif, c'est avant tout vouloir comprendre le pourquoi et le comment des évènements dans des situations concrètes. » (Wacheux, 1996 : 15). Notre problématique concerne effectivement ce « comment » en interrogeant *Dans quelle mesure les organisations du commerce équitable s'inscrivent-elles dans le développement durable ?* Cette recherche porte ainsi sur une conceptualisation des décisions stratégiques prises par les décideurs et responsables d'organisations du mouvement français du commerce équitable.

Nous étudions plus précisément les représentations qu'ont ces décideurs et leurs organisations par rapport à leur contribution au développement durable en tant que projet sociétal, et à leur prise en charge en matière de responsabilité sociale. Nous mobilisons de ce fait les méthodes qualitatives, car elles permettent d'explicitier ce type de phénomènes, « qui ne sont pas mesurables (une croyance, une représentation, un style de personnel de relation à autrui, une stratégie face à un problème, une procédure de décision...), ils ont les caractéristiques spécifiques des « faits humains » » (Mucchielli, 1991 : 3).

Une autre raison nous pousse à mobiliser une recherche qualitative : la spécification même du cadre de notre étude. Nous avons vu que depuis son avènement il y a plus de 50 ans maintenant, le mouvement du commerce équitable présente des évolutions très diverses à différents niveaux (cf. chapitre 1, 1.). La contextualisation dans une telle recherche étant essentielle, nous avons par conséquent voulu nous concentrer sur le mouvement français du commerce équitable, ses organisations et leurs parties prenantes.

Nous avons donc choisi une méthodologie qualitative car « une propriété spécifique des recherches qualitatives est qu'elles étudient les phénomènes dans leur cadre naturel [...]. Elles s'intéressent aux situations naturelles et spécifiques, non aux régularités a-contextuelles. Les recherches qualitatives privilégient donc une posture idiographique ». (Giordano, 2003 : 16). Cette posture nous conduit à limiter notre périmètre au seul contexte français avec une inscription du commerce équitable au sein du développement durable par l'encadrement législatif (Loi PME 2005) et par volonté des acteurs (FINE 2001, Accord Afnor 2006).

Dans les recherches sur le commerce équitable, notre ambition a comme angle d'attaque particulier l'étude des liens entre stratégie, développement durable et responsabilité sociale. Nous espérons ainsi aboutir à caractériser les approches stratégiques des organisations du commerce pour contribuer au développement durable et intégrer une responsabilité sociale. En allant au-delà des résultats de cette recherche (cf. chapitre 4), nous cherchons aussi à collecter des données qualitatives, car elles constituent « la meilleure stratégie de découverte et d'exploration d'un nouveau domaine, de *développement d'hypothèses* » (Miles, Huberman, 2003 : 28). En triangulant ces résultats avec les évolutions récentes de ce mouvement et de la société que rendent compte la littérature, nous proposons en effet des hypothèses conclusives sur le commerce équitable, son avenir, ses fondements et ses enjeux.

En reliant cette définition aux caractéristiques de notre terrain, nous pouvons voir que l'émergence du commerce équitable est contemporaine à notre époque. Nous suivons ce dernier dans cette phase instable d'encadrement, de fondation, mais aussi de pérennisation de la démarche à travers l'inscription au sein du projet sociétal du développement durable. Nous ne pourrions rendre compte de la conceptualisation du management stratégique des organisations du commerce équitable, perçu au sens de politique générale (Pettigrew, 1977 ; Tabatoni, Jarniou 1975 ; Martinet, 1984 ; Epstein, 1987 ; etc.), qu'en les ancrant pleinement dans leur environnement institutionnel spécifique.

Du fait de la complexité et du dynamisme des évolutions du contexte organisationnel étudié, nous avons besoin de la richesse d'une étude de cas, et donc des multiples sources et données qui y sont liées pour appréhender ces organisations, comprendre leurs stratégies et donner du sens à leurs représentations pour aboutir à la caractérisation de leurs approches de développement durable et de responsabilité sociale.

Une telle recherche transversale et complexe nous amène justement à la mobilisation d'une méthodologie qualitative qui « permet de collecter des matériaux riches et volumineux à partir desquels le chercheur propose une explication du phénomène étudié » (Wacheux, 1996 : 199), ce qui représente un intérêt certain par rapport à une méthodologie quantitative. Nous allons alors procéder à une méthodologie qualitative privilégiant la méthode de l'étude de cas. En effet, « aujourd'hui, l'étude de cas semble faire l'objet d'un consensus dans la communauté scientifique pour garantir la validité théorique et l'intérêt des recherches qualitatives » (Wacheux 2005 : 11).

L'étude de cas a aussi été utilisée car cette enquête empirique, suivant la définition donnée par Yin en 1990 et citée par Gombault (2005 : 33), « examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées ».

1.2.2. L'étude de cas de la communauté du commerce équitable en France

La méthode privilégiée est donc l'étude de cas, parce que « déni de l'abstraction, la méthode des cas est à l'opposé une puissante stratégie d'accès au réel » (Gombault, 2005 : 32). Caractérisons maintenant l'application de cette méthode dans notre recherche.

1.2.2.1. Délimitation de l'étude de cas

Comme le soulignent Miles et Huberman (2003 : 55), « on peut définir un cas comme un phénomène donné qui se produit dans un contexte délimité. ». Suivant cette définition, le *contexte* qui fait office de frontière dans notre recherche est à la fois : **géographique**, car nous contextualisons notre recherche sur le mouvement du commerce équitable uniquement en France, portant sur les organisations qui s'en réclament ainsi que sur les parties prenantes telles que les organisations qui leur sont reliées ; et **institutionnel**, car notre recherche porte sur l'inscription du commerce équitable au sein du développement durable par l'encadrement législatif (Loi PME 2005) et la volonté des acteurs (FINE 2001, Accord Afnor 2006).

Le cœur de notre étude de cas est l'approfondissement de la relation entre management stratégique des organisations d'une part, et leur contribution au développement durable à travers la responsabilité sociale d'autre part, grâce à l'étude critique des organisations du commerce équitable. Cette délimitation étant faite, il nous faut maintenant caractériser notre étude de cas suivant les critères de choix que propose Wacheux (1996), et qui nous sont résumés dans le tableau ci-après (cf. tableau 10).

	<i>Objectif et question de recherche</i>	<i>Hypothèses implicites et contrôle</i>	<i>Investigation et exemples</i>
Étude de cas	Exploration, compréhension, générer des hypothèses sur le pourquoi et le comment	Capacité du chercheur à se distancier au moment de l'analyse	Le groupe, l'organisation, les relations inter-organisationnelles.

Tableau 10 – Caractérisation de notre étude de cas adapté de Wacheux, (1996), p. 90.

Notre objectif est d'explorer l'inscription du commerce équitable dans le développement durable, et de rendre compte des approches des organisations dans la contribution à cet autre développement à travers leur responsabilité sociale. Cette exploration est bien conforme à l'un des objectifs qu'assigne à l'étude de cas, comme le souligne Giroux (2003 : 43) : « si le chercheur désire décrire un phénomène dans toute sa complexité, selon une approche dite « compréhensive », en prenant en compte un grand nombre de facteurs, alors la méthode de cas est tout indiquée ».

Comme nous l'avons aussi explicité dans notre positionnement épistémologique, l'ancrage dans le courant interprétatif nous recommande une empathie dans la relation entre l'objet de recherche et le chercheur ; ce qui correspond bien à la nécessité dans le cadre d'une étude de cas d'une distanciation du chercheur lors de l'analyse. Nous allons travailler effectivement sur les représentations fournies par les acteurs, et recueillies par différentes sources primaires et secondaires que nous allons présenter par la suite (cf. présent chapitre, 2.).

Dans notre étude de cas, l'objet de recherche ne se situe pas à un niveau micro-économique et donc à l'échelle d'une entreprise comme dans les travaux traditionnels en sciences de gestion. Il se situe à un niveau entre le macro (la société) et le micro (l'individu ou l'organisation). Il correspond à celui d'une communauté (d'organisations, de personnes, de pratiques, etc.) ; un niveau plus fréquent dans les recherches en anthropologie⁷⁴ ou en ethnologie. Comme l'illustrent Miles et Huberman (2003 : 57), « un cas peut être défini par une *communauté* ou « colonie » : le quartier italien dans la partie nord de la ville de Boston (Whyte, 1943) ».

Définissons alors ce que nous entendons par « communauté ». Nous souscrivons à la définition qu'en donnent Akoun et Ansart (1999b : 88), « un ensemble social dont les membres partagent des valeurs et se reconnaissent des liens forts d'appartenance de chacun avec chacun et avec le tout communautaire ». Malgré ce partage entre les membres, cette communauté n'est pas une entité harmonieuse et unifiée. Selon Boudon et Bourricaud (2004 : 83) : « la communauté ne constitue pas une relation sociale simple et primitive. Elle est à la fois complexe puisqu'elle associe d'une manière très fragile des sentiments et des attitudes hétérogènes [...]. Elle n'est jamais pure, puisque les liens communautaires sont associés à des situations de calcul, de conflit, ou même de violence ».

⁷⁴ Wacheux (1996 : 145) rapporte notamment la recherche menée par Foret et Bavoux qui « tentent l'anthropologie d'un espace public, en observant une rue principale, piétonne, de Lyon. Pendant presque un an, des observations directes, des entretiens et des questionnaires, sont menés auprès des « acteurs de cet espace » (piétons, consommateurs, commerçants). » Foret et Bavoux, (1990), *En passant par le centre*, Trajectoires.

Cette description ressemble bien à ce qui se passe dans le mouvement du commerce équitable (cf. chapitre 1, 1.), à savoir : **d'un côté**, nous avons les liens d'appartenance revendiqués par l'intermédiaire des organisations représentatives du mouvement au niveau international (Flo, Wfto, News, Efta) et national (PFCE, Minga, Breizh Ha Reizh), par les rencontres institutionnelles (forums nationaux, discussions à l'Afnor, etc.), par l'établissement de principes communs à partir d'une histoire vieille de plus de 50 ans ; et **d'un autre côté**, malgré une dénomination commune, des modèles radicaux se dégagent, des polémiques et des dissensions font rage entre les organisations qui s'en réclament.

En respectant notre perspective institutionnelle, notre communauté correspond plus à un champ organisationnel qui « réfère à des organisations qui, ensemble, recouvrent une zone de vie institutionnelle. [...] Ainsi, un champ est constitué d'une population focale d'organisations à laquelle s'ajoutent les organisations dont l'influence est critique et qui incluent : les partenaires commerciaux, les concurrents, les sources de financement et les agences de régulation » (Lounnas, 2004 : 18). Le mouvement du commerce équitable et son contexte particulier en France, tel que nous l'avons évoqué précédemment (cf. chapitre 1, 1.), correspondent bien à cette définition.

Notre communauté est donc formée par les organisations qui s'investissent dans le secteur du commerce équitable et qui s'y réclament en adhérant aux instances représentatives. Toutes les parties prenantes dont les organisations reliées au secteur se sont impliquées dans le cadre particulier de notre recherche : l'inscription du commerce équitable dans le développement durable. Nous reviendrons en détails sur la caractérisation de cette communauté et l'échantillonnage que nous avons mobilisé pour l'explorer dans la partie consacrée (cf. présent chapitre, 2.) au recueil des données.

1.2.2.2. Le choix d'un cas unique et multi-site

Notre étude comporte donc un seul cas, la communauté du commerce équitable en France. Royer et Zarlowski (2003) nous rappellent, en se basant sur les travaux de Yin en 1990, qu'un seul cas peut se justifier lorsque l'unicité du cas résulte de la rareté du phénomène étudié. Nous admettons donc l'idiosyncrasie des organisations du commerce équitable, même si notre recherche espère mieux expliquer la contribution au développement durable de toute organisation à travers sa responsabilité sociale et donc régénérer le management stratégique.

Le cas n'est cependant pas forcément une entité monolithique, et peut contenir des mini-cas en leur sein (Miles, Huberman, 2003). Chaque organisation interrogée ou répondant à l'étude est donc en soi un mini-cas qui vient améliorer la compréhension de l'ensemble de la communauté par rapport à notre question de recherche. Pour pouvoir relier le tout, nous nous basons sur le principe de l'inséparabilité entre le savoir qu'on pourrait avoir sur un phénomène d'une part, et les relations qui se nouent entre les acteurs participant à celui-ci, d'autre part (Hatchuel, 2001).

Nous postulons un lien entre le particularisme de chaque organisation et les généralités du mouvement dans le cadre de l'institutionnalisation du commerce équitable dans le développement durable. Nous acceptons une interrelation entre chacune des organisations étudiées et le mouvement du commerce équitable dans son ensemble à travers leur inscription revendiquée et/ou leur participation à la vie institutionnelle de la communauté. Notre étude de cas peut effectivement viser « l'étude en profondeur d'un ou de plusieurs cas qui exemplifient un phénomène que l'on veut étudier. Le chercheur veut alors observer l'unicité du phénomène et en préserver les particularités. Il s'agit alors de documenter un « morceau de réalité » dans une approche « idiographique » » (Giroux, 2003 : 45).

Ce cas unique, composé de mini-cas constitués par des organisations bien distinctes ayant des implantations géographiques réparties sur toute la France, permet de conclure que notre méthodologie est « multi-sites » comme le suggère le tableau ci-dessous (cf. tableau 11).

		<i>Mono-site</i>	<i>Multi-sites</i>		
Repérer des configurations et des images	Etude d'un thème générique		X	Représentativité théorique	
				Représentativité empirique	
		Case-cluster Processus	Similitudes et différences		

Tableau 11 - Choix du type d'étude de cas adapté de Wacheux (1996), p. 95.

Nous pouvons voir dans ce tableau que notre recherche se trouve à l'intersection d'une étude d'un thème générique, en l'occurrence l'inscription du commerce équitable dans le développement durable, et une condition de représentativité théorique, « qui s'obtient en choisissant des cas représentatifs des contrastes et des différentes modalités des concepts mobilisés ». (Wacheux, 1996 : 95).

Le cas de la communauté dans son ensemble est théoriquement représentatif, puisque notre question de recherche vise à étudier comment les organisations qui font partie de cette communauté intègrent et contribuent au développement durable. Une telle représentativité théorique ne peut être absolue pour les mini-cas qui composent notre cas communautaire. Nous ne pouvons donc pas partir sur une catégorisation figée et absolue de ces organisations. Malgré les typologies classiques déjà évoquées dans notre premier chapitre (cf. chapitre 1, 1.), nous ne pouvons pas *a priori* totalement savoir les configurations théoriques à l'œuvre quant aux approches de développement durable et de responsabilité sociale des organisations du commerce équitable. Nous devons ainsi recourir à une stratégie d'échantillonnage innovante (cf. présent chapitre, 2.1.) pour répondre à notre problématique de recherche.

1.2.3. Le choix des trois mini-cas comme point de départ de l'étude de cas communautaire

Une grande originalité du design de notre recherche consiste alors à choisir trois organisations focales - Alter Eco, Artisans du Monde et Yamana - qui vont être nos mini-cas références pour investiguer le mouvement du commerce équitable en France.

1.2.3.1. Alter Eco : réformer le commerce conventionnel par l'éthique et le changement d'échelle du commerce équitable

Nous avons pris comme premier mini-cas focal, Alter Eco, une « organisation d'importation du commerce équitable » selon la typologie de Krier (2001). Au tout début de sa création, Alter Eco était une boutique associative, et son créateur Tristan Lecomte l'a transformée en 1999 en une société anonyme. Elle est maintenant exclusivement dédiée à l'importation et à la distribution de produits issus du commerce équitable (Lecomte, 2004, 2007a).

Tous les produits Alter Eco sont labellisés Max Havelaar quand les filières sont mises en place par FLO. Quand les filières n'existent pas, les standards sont négociés directement entre Alter Eco et les producteurs du Sud comme pour le quinoa, l'huile d'olive, le cœur de palmier et le riz violet dès 2005. Dans ce cas, l'organisation prospecte ces groupements au Sud par le sourcing interne et par les relations personnelles des dirigeants. Les références d'Alter Eco sont majoritairement « biologiques », même si toutes ne sont pas labellisées officiellement, mais les sont grâce à une production naturelle mise en œuvre par les producteurs du Sud. Au niveau des réseaux, Alter Eco est membre de la PFCE et de la WFTO.

Dans son approche « réformiste » (Diaz Pedregal, 2007), Alter Eco voit le commerce équitable comme un secteur présent dans le marché pour mieux le corriger à travers la distribution des produits dans le circuit conventionnel pour être proche des habitudes de consommation des Français aussi bien au niveau du lieu de distribution que la gamme et la qualité des produits équitables. Dans cette logique, Alter Eco a engagé de nombreux partenariats avec les grands distributeurs dont Monoprix et Leclerc. Ce changement d'échelle du commerce équitable qui passe par l'introduction dans la grande distribution des produits du commerce équitable, est donc primordial pour Alter Eco. Pour l'entreprise, c'est la priorité si l'on veut donner un accès au marché du Nord aux petits producteurs du Sud, leur procurer une rémunération digne et régulière, améliorer leurs conditions de vie et œuvrer à un commerce international plus juste. Alter Eco s'engage donc l'historique commerce équitable Nord-Sud, et agit comme un intermédiaire entre ces petits producteurs du Sud et les consommateurs acheteurs du Nord.

Alter Eco est parmi les premiers à s'investir dans cette distribution conventionnelle de produits équitables, et une des marques équitables leaders des produits alimentaires (café, thé, jus, riz, etc.), et depuis peu, non alimentaires (soins, cosmétiques et coton). Alter Eco travaille avec 160 000 petits producteurs défavorisés, à travers 43 coopératives issues de 25 pays d'Afrique, d'Amérique Latine et d'Asie. L'entreprise s'est maintenant développée dans d'autres pays comme le Brésil et les Etats-Unis afin de reproduire son modèle d'affaires mais aussi soutenir son expansion. Elle a également commencé à distribuer via un site de commerce électronique, ce qui lui permet toucher d'autres consommateurs et de maintenir une relation avec ceux-ci et le public en général.

L'histoire d'Alter Eco est intimement liée à celle de son fondateur et Président, Tristan Lecomte. Ancien consultant de Pricewaterhouse Coopers France spécialisé en développement durable, il a été l'un des premiers pionniers de la filière de labellisation et du développement des produits de commerce équitable en grande distribution au côté de Max Havelaar France. Il est maintenant professeur vacataire à HEC Paris en solidarité internationale et commerce équitable, et membre du conseil d'administration de la Fondation Chirac depuis 2008.

Pour toutes ces raisons, et notamment l'inscription pionnière d'Alter Eco dans le modèle réformiste et la filière de labellisation de Max Havelaar, nous l'avons choisi comme notre premier mini-cas focal.

1.2.3.2. Artisans du Monde : révolutionner le commerce international par l'exemple politique et militant du commerce équitable

Le réseau Artisans du monde, fondé en 1974, est l'organisation historique du commerce équitable en France. Cette fédération d'associations locales qui gère environ 160 points de vente, forme le premier réseau spécialisé, associatif et militant de distribution du commerce équitable. Ces boutiques peuvent être catégorisées comme étant des « Magasins du Monde », des magasins spécialisés à but non lucratif distribuant des produits du commerce équitable (Krier, 2001). Pour approvisionner ces boutiques associatives, la Fédération a initié l'organisation Solidar'Monde, qui est devenue sa centrale d'achat intégrée, s'occupant de la dimension commerciale et des relations d'échanges commerciaux avec les partenaires.

Au niveau des réseaux à l'intérieur du mouvement, Artisans du Monde est membre de la PFCE et de la WFTO, tandis que Solidar'Monde est membre de NEWS. Par sa dimension politique du commerce équitable, Artisans du monde s'investit aussi dans d'autres campagnes de sensibilisation et de lobbying au sein de collectifs et en collaboration avec d'autres acteurs de la société civile comme le CRID⁷⁵, la Coordination Sud, le Collectif de l'éthique sur l'étiquette, la Confédération Paysanne ou ATTAC⁷⁶. Les thèmes de ces campagnes sont larges et nombreux, mais touchent essentiellement les problématiques de développement et de souveraineté alimentaire au Sud ainsi que les injustices socio-économiques au Nord, la solidarité internationale, la dénonciation du règne du marché et des multinationales, etc.

L'organisation représente en France le courant des « révolutionnaires » (Diaz Pedregal, 2007) en construisant leur portrait associatif à partir du consensus FINE, et autour de trois dimensions : économique, éducative et politique. La dimension politique affirmée dès l'origine et réaffirmée par la suite durant les assemblées générales de la Fédération prime toutefois dans sa vision. Derrière l'acte commercial, Artisans du Monde va ainsi essayer de renforcer les informations afin d'éduquer les citoyens - qui ne sont pas que des consommateurs - à cette problématique, de sensibiliser le plus grand nombre, afin qu'ils s'engagent par les achats ou le bénévolat.

Artisans du Monde a entamé en 2007 un projet de renouvellement de son identité de marque et de son parc de boutiques, pour que celles-ci bénéficient d'une harmonie en termes de charte graphique et aient une bonne identification en tant que membres d'un réseau.

⁷⁵ CRID ou Centre de recherche et d'information pour le Développement.

⁷⁶ ATTAC ou Association pour la Taxation des Transactions financières et pour l'Action Citoyenne).

Dans ces boutiques, Artisans du Monde référencent historiquement des produits artisanaux et textiles ainsi que de l'alimentaire et depuis peu des cosmétiques. La Fédération est en relation institutionnelle avec les organisations de producteurs qui fournissent commercialement Solidar'Monde. Ces 118 organisations de producteurs, de statut coopératif ou d'unions de coopératives, proviennent de 50 pays en Afrique, Asie et Amérique Latine.

La décision commerciale la plus significative de la position d'Artisans du Monde est le vote à l'assemblée générale de la Fédération de 2005 (près de 90 % des votants) de la non-introduction des ventes de produits du commerce équitable en grandes surfaces. Il est important de préciser que ce vote porte sur les produits de la marque Artisans du Monde et non sur l'opposition de toutes ventes de produits du commerce équitable dans la distribution conventionnelle. Cette décision ne signifie pas non plus une non-collaboration avec Max Havelaar et la filière labellisée, puisque certains produits de la marque Artisans du Monde portent cette marque label. Cette décision vise à maintenir une vision intégrée du commerce équitable, à pouvoir mener à bien les volets politique et éducatif, et à éviter la récupération en garantissant l'indépendance commerciale et économique vis-à-vis du secteur conventionnel. Elle constitue également une opposition à la politique d'entreprise et commerciale des grandes marques de distribution qui ne correspondraient pas à l'idéologie originelle du commerce équitable, dont Artisans du Monde se pose comme gardien du temple.

Pour toutes ces raisons, et notamment l'inscription pionnière et claire de la Fédération Artisans du Monde dans le modèle révolutionnaire et la filière de spécialisation, nous avons choisi cette organisation. Nous avons plus particulièrement choisi l'association d'Artisans du Monde de Paris 9^e comme notre deuxième mini-cas focal permettant par la suite d'explorer le restant de la communauté française du commerce équitable. Il est à préciser que l'association d'Artisans du Monde de Paris 9^e a ouvert la première boutique associative de commerce équitable en France en 1974. Cette boutique gérée en S.A.R.L., est actuellement le projet principal de l'association qui en est majoritaire à 99 % et qui réinvestit tous les bénéfices dans le développement de cette boutique. Elle a aussi, dès 1977, initié le Centre de Documentation du Tiers-Monde (CDTM) pour informer le grand public sur les pays d'origines des produits, les producteurs et leurs organisations du commerce équitable. Le CDTM est devenu, en 1981, une association à part entière et un membre du RITIMO⁷⁷.

⁷⁷ RITIMO ou Réseau d'Information et de Documentation pour le développement durable et la solidarité internationale coordonne près de 70 centres de documentation en France.

1.2.3.3. Yamana : réformer l'entreprise conventionnelle par le commerce équitable et la responsabilité sociale

Yamana est une ONG qui se définit comme « facilitateur des démarches de développement durable et favorise les liens entre pouvoirs publics, entreprises et société civile »⁷⁸. Cette organisation a clairement œuvré à ses débuts dans le commerce équitable, et plus précisément dans la filière du tapis. Elle a alors développé en 2001 en France le système de labellisation et les produits liés à la fondation helvète STEP⁷⁹. Ce label a été créé en 1995 en Suisse par des représentants du commerce de tapis, des ONG et des ministères suisses, afin de s'engager pour des améliorations de conditions de vie et de travail dans les pays producteurs de tapis avec des standards contrôlés et à respecter par les acteurs désirant l'obtenir. Yamana y a puisé sa philosophie qui consiste à réunir autour de la table les parties prenantes d'une filière et à les accompagner pour faire progresser leurs engagements socialement responsables en matière notamment de conditions sociales de production.

Yamana a ensuite abandonné ce partenariat et a poursuivi son projet sur l'Afghanistan de façon indépendante, toujours dans le même secteur du tapis. Cela correspond avec l'adossement du label STEP avec la Fondation Max Havelaar, puisqu'il est géré au sein de cette dernière comme une unité commerciale indépendante depuis 2007. Le projet afghan est « une initiative pilote visant à la mise en place d'un système de responsabilité sociétale et environnementale et de commerce équitable, appliqué au secteur du tapis fait-main »⁸⁰. A partir de ce projet, Yamana a pris un virage plus large que le commerce équitable et plus global vers l'intégration du concept de la responsabilité sociale. Même si l'ONG est toujours membre de la PFCE, le commerce équitable n'est plus son champ principal. Elle n'a pas signé l'accord AFNOR en 2005, parce que celui-ci restreignait le commerce équitable à une vision étroite et figée à la figure des petits producteurs du Sud. Le commerce équitable n'est donc qu'un moyen. La finalité, c'est le développement durable.

En parallèle du projet afghan, son programme principal est alors, « Fibre Citoyenne » qui vise à la « mise en place d'une qualité sociale et environnementale appliquée à la filière textile-habillement en France »⁸¹ et plus particulièrement dans le domaine du vêtement professionnel.

⁷⁸ Source : propos recueillis sur le site de l'ONG Yamana en septembre 2006, www.yamana-mvd.org.

⁷⁹ Pour plus d'informations sur le label STEP, visiter son site Internet : www.label-step.org.

⁸⁰ Source : propos recueillis sur le site de l'ONG Yamana en septembre 2006, www.yamana-mvd.org.

⁸¹ Source : propos recueillis sur le site de l'ONG Yamana en septembre 2006, www.yamana-mvd.org.

Elle peut être catégorisée dans la typologie des organisations du commerce équitable comme étant une « initiative de labellisation » sauf que la certification qu'elle délivre n'est pas un label commercial, mais plutôt un gage de qualité que les entreprises membres du programme « Fibre citoyenne » peuvent faire valoir auprès de leurs donneurs d'ordre. Elle est en ce sens un concurrent institutionnel de Max Havelaar, car elle tente d'instituer une certification sur une base plus large : la responsabilité sociale. Au lieu de se baser sur une logique d'audit, elle propose de plus une méthodologie de « monitoring » qui vise à accompagner progressivement les entreprises adhérentes de « Fibre citoyenne » dans leur politique de responsabilité sociale.

Pour toutes ces raisons, et notamment l'évolution de Yamana du commerce équitable historique vers une inscription pionnière et claire dans la contribution au développement durable et l'accompagnement pour une responsabilité sociale des entreprises participant à leurs programmes, nous avons également choisi cette organisation comme notre troisième et dernier mini-cas focal. Yamana peut donc être notre « cas limite » par rapport aux deux mini-cas historiques que nous avons présentés précédemment. Son étude va nous permettre de comprendre l'évolution conceptuelle du commerce équitable vers le développement durable et de repérer d'autres organisations qui renouvellent le paradigme du mouvement.

Dans cette section, nous venons d'argumenter le positionnement épistémologique de notre recherche, inscrite dans une approche exploratoire et une perspective interprétativiste et adoptant une démarche hybride dans la mise en relation des concepts et des données. Nous avons aussi justifié notre stratégie d'accès au réel qui s'appuie sur une méthodologie qualitative par une étude du cas de la communauté des organisations du commerce équitable en France, afin d'approfondir la question de recherche de leur inscription dans le développement durable. Notre choix innove en s'appuyant sur trois organisations en tant que mini-cas focaux, pour ensuite explorer le champ organisationnel. Ces choix cruciaux de notre démarche de recherche étant explicités, nous allons maintenant présenter et discuter de son opérationnalisation.

2. Opérationnalisation de la recherche

Pour démontrer la scientificité de la mise en œuvre de notre recherche, nous allons d'abord expliquer le recueil des données auprès de la communauté du commerce équitable (2.1.). Nous allons ensuite argumenter la méthode d'analyse des données, avant de détailler de façon fidèle et précise les étapes de ce processus d'analyse (2.2.). Nous allons enfin évaluer dans une dernière section la validité et la fiabilité de notre recherche (2.3.).

2.1. Le recueil des données

Le recueil des données s'est déroulé suivant deux phases : une première phase exploratoire et préparatoire permettant de prendre contact, d'intégrer le mouvement du commerce équitable et de définir les paramètres de l'étude principale ; et une seconde phase principale constituant le cœur de notre étude de cas.

2.1.1. La phase exploratoire

Pour appréhender le mouvement du commerce équitable et plus particulièrement pour le contextualiser géographiquement et institutionnellement en France, il était nécessaire de mener une première étude exploratoire. Cette étude nous a permis d'entrer en contact avec la communauté du commerce équitable, d'identifier les acteurs susceptibles de nous intéresser et en même temps intéressés par notre recherche, et de préparer la seconde phase, à savoir l'étude principale.

2.1.1.1. Premiers contacts avec la communauté du commerce équitable en France

Cette étude exploratoire a d'abord nécessité un investissement assez conséquent au niveau de la lecture bibliographique. En plus des recherches spécialisées et émergentes sur le commerce équitable (Habbard et al. 2002 ; Gendron, 2004 ; Moore, 2004 ; Poncelet et al. 2005 ; Abdelgawad, 2006 ; Ozcaglar-Toulouse, 2005 ; Le Velly, 2006a ; Diaz Pedregal 2007 ; etc.), nous avons en effet à notre disposition de nombreuses références écrites soit par les acteurs mêmes du mouvement (Krier, 2001 ; Bowen 2001 ; Rozen, Van der Hoff, 2002 ; Lecomte, 2004 ; Artisans du Monde, 2004 ; etc.), soit par des observateurs extérieurs comme les politiques, les journalistes et autres experts (auto)proclamés du mouvement (Herth, 2005 ; Schmidt, 2006 ; Jacquiau, 2006 ; Altervia Consulting, 2006 ; Mayer, Caldier 2006 ; etc.).

Nous avons effectué par ailleurs une veille des actualités de la presse sur le commerce équitable. Nous avons été aidés dans cette tâche, pendant cette phase et tout au long de la recherche, en consultant régulièrement Gilles Faguet, responsable du CDTM, centre de documentation spécialisé sur le commerce équitable et adossé à l'association Artisans du Monde de Paris 9^e. Notre premier contact avec le commerce équitable se traduit alors par la lecture progressive de ces références afin de mieux comprendre les fondements théoriques, les discours et engagements des acteurs, mais aussi les représentations que les parties prenantes externes ont du commerce équitable. Tous ces éléments nous ont permis de notamment dresser un état des lieux de du commerce équitable et de retenir la problématique portant sur le management des organisations du commerce équitable, dans le cadre de leur inscription au développement durable (cf. chapitre 1).

Dans cette phase exploratoire, notre immersion dans le mouvement du commerce équitable s'est concrétisée par notre observation du 2^e Forum National du Commerce Equitable (27 et 28 avril 2006) et notre suivi actif de la Quinzaine du commerce équitable (du 29 avril au 14 mai 2006). Ces événements nous ont permis de mieux comprendre le mouvement, d'identifier les principaux acteurs et d'interagir avec plusieurs d'entre eux dans des discussions directes, individuelles et informelles notamment lors du forum. A l'issue de ce Forum National du Commerce Equitable, même si toutes les organisations présentes étaient susceptibles de nous intéresser, quatre organisations ont dans un premier temps répondu favorablement pour la mise en œuvre d'une étude de cas approfondie : Solidar'Monde, Biocoop, Alter Eco et Yamana.

Alter Eco et Yamana sont immédiatement apparues intéressantes pour notre recherche. Nous les avons donc retenues en raison de leur appartenance explicite à la PFCE, par leur logique (historique Vs élargie à tout le développement durable) par leur champ d'action (l'alimentaire Vs le textile) et par leur position dans le mouvement (importateur de produits équitables Vs initiatives de labellisation). Il nous manquait donc d'autres types d'organisation du commerce équitable, comme les distributeurs ou ayant une autre spécialisation. Biocoop s'est développé sur le modèle du Bio, mais l'enseigne s'est depuis peu ouvert à la commercialisation de produits équitables alimentaires. Même si l'organisation était au départ intéressée, ses responsables ne souhaitent plus s'investir dans une étude plus approfondie, en raison d'un emploi du temps surchargé. Solidar'Monde aurait pu être choisie, mais a finalement été écartée, car elle était en cours de réintégration verticale par la Fédération Artisans du Monde, dont elle est redevenue la centrale d'achat.

Pour contourner cette difficulté, nous avons pris contact avec l'une des 160 associations de la Fédération, celle de Paris 9^e. Cette association, que nous avons rencontrée, est l'origine historique du mouvement Artisans du Monde et du commerce équitable en France dans les années soixante-dix. L'association emploie une personne pour gérer la boutique, et dispose d'un centre de documentation majeur dans le domaine du commerce équitable et la solidarité internationale. L'association Paris 9^e a alors été retenue comme notre troisième cas focal. Fort de ces portes d'entrée dans la communauté des organisations se réclamant du commerce équitable en France, nous avons donc préparé le dispositif relatif à l'étude principale en caractérisant nos paramètres de recherche.

2.1.1.2. Caractérisation des populations de recherche et des unités d'analyse

Nous avons décidé de définir les populations de recherche suivant deux indicateurs : la population de référence et la population d'étude. La ***population de référence***, qui est la base théorique de notre échantillonnage et sur laquelle porte cette recherche, est celle de la communauté du commerce équitable au niveau global et international. Suivant la problématique, nous avons circonscrit notre recherche au cas de la communauté française du commerce équitable. Cette communauté française, composée des organisations du commerce équitable en tant que telles et leurs parties prenantes dont les organisations reliées au mouvement, devient alors notre objet de recherche et donc notre ***population d'étude***. Nous allons par la suite constituer notre échantillon à partir de cette communauté.

Desreumaux 1992, cité par Wacheux (1996 : 146), souligne toutefois que « cette approche est tenable, à condition que les observations portent sur des ensembles où les trois variables de la permanence des entreprises sont présentes : le sentiment d'appartenance, la cohésion et le but commun ». Dans les choix des organisations qui feront partie de notre échantillon, nous veillerons à ce que ces trois variables soient retrouvées :

- le sentiment d'appartenance et/ou de développement d'un mouvement qui est le commerce équitable ;
- la cohésion à travers leur appartenance à l'une des organisations représentatives du commerce équitable en France et/ou à l'international et/ou par le soutien d'une de ces organisations ;

- et le but commun en promouvant cet « autre » commerce, comme leur participation à aux discussions concernant son encadrement et son avenir comme ce fût le cas lors de l'élaboration et/ou la signature des accords Afnor.

A propos des niveaux d'analyse, il faut bien différencier la communauté française du commerce équitable (l'*unité d'analyse de la recherche*) et les organisations effectivement approchées dans l'étude (les *unités d'analyse de l'échantillon*). En effet, « l'unité d'analyse de l'échantillon ne correspond pas nécessairement à celui (NDLR : celle) de la recherche. Un échantillon ne répond donc qu'à des objectifs qui lui sont propres. Ces objectifs contribuent bien entendu à la réalisation d'objectifs de la recherche, mais ne le font pas nécessairement directement. » (Royer, Zarlowski, 2003 : 189). Nous avons ainsi décidé que nous aurions trois niveaux d'analyse dans notre échantillon d'étude pour mieux approcher empiriquement le mouvement du commerce équitable.

Le premier niveau peut toujours être qualifié de « macro » et concerne un seul cas, celui de la contextualisation géographique en France. Au deuxième niveau, nous avons celui des organisations qui se réclament de cette communauté française et que nous appellerons par la suite comme nos mini-cas. Ces organisations peuvent être parmi les cinq types d'organisations du commerce équitable définis dans le premier chapitre (cf. chapitre 1, 1.) suivant la synthèse des catégorisations de Krier (2001) et de Moore (2004). Elles ont toutes le commerce équitable comme cœur de métier et comme activité principale et majoritaire. Ce sont donc les organisations de producteurs du Sud, les organisations d'importation, les magasins du Monde, les initiatives de labellisation et les organisations de représentation.

Dans nos échantillons, nous devons aussi retrouver des organisations que nous avons qualifiées comme « reliées au commerce équitable » (cf. chapitre 1, 1.). Ce sont les grands distributeurs conventionnels, les acteurs économiques qui s'investissent de façon minoritaire dans le commerce équitable, ainsi que les autres parties prenantes comme les organisations d'assistance, de financement et de soutien du mouvement et au-delà, ou l'Etat avec notamment la Délégation Interministérielle au Développement Durable. Quand nous disons « communauté française du commerce équitable », nous évoquons par conséquent le champ organisationnel composé des organisations du commerce équitable en tant que telles et leurs parties prenantes. Dans ces dernières, nous nous intéressons particulièrement à celles pouvant être qualifiées de « primaires », ayant démontré une relation concrète avec le mouvement du commerce équitable et/ou un intérêt à le développer et à le promouvoir.

Cette approche élargie est celle consacrée lors des négociations du document cadre de l'Afnor sur le commerce équitable de 2006 et dans la composition de la future CNCE qui découle de l'article de la loi PME 2005 sur le commerce équitable et de son décret d'application.

En troisième et dernier niveau d'unité d'analyse, nous aurons les répondants individuels, représentant les organisations faisant partie de la population d'étude. Comme nous le verrons plus tard, ils constituent notre principale source de données primaires à travers les entretiens que nous avons menés. Les responsables et managers des différentes organisations que nous avons étudiées, nous semblent les plus pertinents pour nous parler de la manière dont le commerce équitable et le développement durable s'imbriquent dans leur management stratégique. Parce que nous avons trois mini-cas focaux, nous aurions plus d'entretiens dans ces organisations pour mieux les comprendre, comprendre leurs relations avec les autres organisations types ou reliées au commerce équitable et l'ensemble du mouvement.

Après avoir précisé ce cadre, nous avons pu mener l'étude principale pour laquelle nous allons maintenant expliquer les principaux choix méthodologiques et la mise en œuvre.

2.1.2. L'étude principale

Dans cette phase principale, nous mettons en œuvre effectivement notre étude de type exploratoire et compréhensif. Rappelons qu'elle porte sur les approches stratégiques des organisations du commerce équitable quant à leurs représentations de leur inscription dans le développement durable.

Comme le soulignent Miles et Huberman (2003 : 73), « s'il s'agit d'une étude exploratoire et largement descriptive, on n'a pas la moindre certitude sur les paramètres ou la dynamique d'un milieu d'interactions sociales. Une instrumentation initiale massive ou des outils à possibilité réduite sont donc inappropriés ». Nous allons cependant essayer de démontrer l'existence d'une instrumentation qui s'est progressivement étoffée au fil de l'étude et de justifier de la pertinence de nos choix et outils méthodologiques. Nous allons alors expliciter la mise en œuvre de notre stratégie d'échantillonnage. Nous expliquerons ensuite pourquoi nous avons choisi l'entretien semi-directif centré comme mode de recueil principal. Nous développerons l'opérationnalisation et les résultats de notre enquête par entretiens. Nous présenterons enfin les autres sources de données complémentaires que nous avons mobilisées.

2.1.2.1. La mise en œuvre de l'étude de cas de la communauté du commerce équitable en France

2.1.2.1.1. Notre stratégie d'échantillonnage

Nous allons maintenant justifier notre stratégie d'échantillonnage. Rappelons que nous avons déjà présenté les trois mini-cas focaux et argumenté les raisons de leur choix. Il nous est essentiel d'explicitier notre échantillonnage car nous sommes tout à fait conscients que « les choix effectués pour constituer un échantillon auront un impact déterminant en termes de validité externe que de validité interne de l'étude » (Royer, Zarlowski, 2003 : 189). Nous reviendrons plus tard sur une telle évaluation de la recherche, mais présentons notre stratégie d'échantillonnage. Le tableau suivant (cf. tableau 12) présente les types de stratégie d'échantillonnage mobilisés dans notre recherche.

Comme le soulignent Miles et Huberman (2003 : 58) : « les chercheurs qualitatifs travaillent habituellement avec des petits échantillons de personnes, nichés dans leur contexte et étudiés en profondeur. ». Notre échantillonnage est donc guidé par cette perspective idiographique que nous avons entamée avec l'étude exploratoire du mouvement français du commerce équitable. Parmi les différentes catégories de méthodes de sélection d'un échantillon proposées par Royer et Zarlowski (2003), nous avons retenu celle de l'**échantillon par choix raisonné**. En effet, « contrairement aux méthodes probabilistes, où l'on cherche à éliminer la subjectivité du chercheur, les méthodes par choix raisonné reposent fondamentalement sur le jugement. Elles permettent de choisir de manière précise les éléments afin de respecter plus facilement les critères fixés par le chercheur ». (Royer, Zarlowski, 2003 : 191).

Pour encadrer cette subjectivité du chercheur et pour correspondre pleinement aux objectifs de la recherche, nous avons toutefois adopté plus précisément une **stratégie d'échantillonnage séquentiel** (Miles et Huberman, 2003) appelée aussi **technique de la boule de neige** (Royer, Zarlowski, 2003). Elle constitue une solution intéressante lorsque le phénomène étudié rend complexe l'identification de la population ou des acteurs concernés. Ainsi, « la première sélection d'informants va aboutir à la recommandation d'autres informants ; l'observation d'une classe d'événements entraîne une comparaison avec une classe différente ; la compréhension d'une relation clef dans le milieu révèle plusieurs facettes qui doivent être étudiées en relation avec d'autres. » (Miles, Huberman, 2003 : 58).

<i>Type d'échantillonnage</i>	<i>Objectif</i>	<i>Utilisation dans notre recherche</i>
Effet boule de neige ou chaîne	Identifie de bons cas grâce à des personnes qui connaissent des cas riches en information	Se base sur la notion même de communauté en utilisant les relations, connaissances et indications des membres par les autres membres pour identifier les mini-cas composant l'étude.
Représentativité théorique	Cherche à trouver des exemples d'un construit théorique et ainsi à élaborer ce construit et à l'examiner	Le construit théorique ici est le <i>commerce équitable</i> , et donc de chercher des organisations qui s'y réfèrent, Notamment dans un contexte d'inscription de ce mouvement dans le développement durable.
Cas typique	Souligne ce qui relève de la norme ou de la moyenne	Deux mini-cas typiques (Alter Eco et Artisans du Monde Paris 9 ^e) par rapport aux deux modèles et filières historiques (réformiste/labellisée Vs révolutionnaire/intégrée) du commerce équitable. Permettent d'identifier d'autres ayant leur logique respective.
Cas extrême ou déviant	Permet l'apprentissage à partir de manifestations habituelles du phénomène étudié	Un mini-cas plutôt déviant (Yamana) par rapport aux deux modèles et filières historiques du commerce équitable pour approfondir l'évolution et la diversité de la communauté. Permet de chercher d'autres cas « surprenants ».
Variation maximale	Rend compte des différentes variations et identifie des « patterns » ou thèmes communs importants	En étudiant la communauté du commerce équitable, il est indispensable d'en étudier la diversité des visions et des approches de contribution au développement des organisations à travers leur responsabilité sociale.

Tableau 12 - Les stratégies d'échantillonnage mobilisées dans notre recherche adapté de Miles et Huberman, (2003), p. 60

En se basant sur cette stratégie d'investigation « chemin faisant », nous correspondons bien à notre approche exploratoire et à notre principe alliant savoir sur le phénomène et relation entre les acteurs (Hatchuel, 2001). Bien que cette stratégie soit laissée à l'appréciation du chercheur, nous avons adjoint d'autres critères pour éviter les biais de sélection. Miles et Huberman (2003) propose comme premier critère de l'échantillonnage qualitatif, la recherche d'une *représentativité théorique*. Elle nous guide donc pour mieux appréhender les organisations se réclamant du commerce équitable. Une définition de cet échantillonnage théorique est donnée par Strauss et Corbin (2004 : 241) : « la récolte des données motivée par les concepts qui découlent de la théorisation fondée sur l'idée de « comparaison », dont l'objectif est de se rendre sur le terrain, chez des personnes ou sur les lieux d'évènements susceptibles de maximiser les opportunités de découvrir des variations parmi les concepts et de densifier les catégories en fonction de leurs propriétés et de leurs dimensions ».

Si nous nous sommes efforcés de mener à bien une telle représentativité théorique, nous avons déjà conclu auparavant qu'elle ne peut être absolue compte tenu de notre innovation méthodique basée sur une volonté de découverte. Miles et Huberman (2003) admettent de plus que cette quête ne soit pas forcément immédiate mais progressive, d'où la justification de notre processus séquentiel. Cette émergence théorique provient de notre problématique même qui explore le lien entre commerce équitable, développement durable et responsabilité sociale, à l'aune du management stratégique des organisations du commerce équitable.

Comme nous l'avons expliqué précédemment, deux de nos mini-cas focaux, Alter Eco et Artisans du Monde Paris 9^e, représentent les deux stratégies théoriques, mais aussi historiques du mouvement, le réformisme et la révolution Diaz Pedregal (2007). A partir de ces deux *cas typiques*, nous comptons trouver d'autres mini-cas respectant les deux traditions du commerce équitable. En effet, « les éléments typiques correspondent à des éléments de la population que le chercheur considère comme particulièrement « normaux » ou « fréquents » (Royer, Zarlowski, 2003 : 197). Au contraire de ces cas qui relèvent de la « normalité », nous avons justement choisi Yamana comme un cas limite ou selon la catégorisation de Miles et Huberman (2003), un *cas extrême ou déviant*. En élargissant véritablement le commerce équitable au développement durable, Yamana permet alors d'approfondir l'évolution et la diversité de la communauté et de chercher d'autres cas « surprenant » par rapport aux deux modèles historiques du commerce équitable.

Dans la même logique, comme Guba et Lincoln en 1989, cités par Miles et Huberman (2003), nous avons aussi procédé à un « échantillonnage qui vise une *variation maximale*, une quête délibérée de contre-exemples ou de variations. » (Miles, Huberman, 2003 : 61). Cette logique d'échantillonnage est particulièrement intéressante, car elle permettrait d'appréhender les différences de vision et de stratégie des organisations qui se réclament du même mouvement du commerce équitable, mais mettant en exergue leur différenciation. Nous visons délibérément à atteindre une hétérogénéité de l'échantillon pour repérer les approches mobilisées par ces organisations afin d'intégrer et de contribuer au développement durable.

L'utilisation de ces stratégies a été progressive dans le temps. Nous avons cessé d'approcher et d'étudier d'autres organisations quand nous avons répondu à l'objectif de saturation du terrain (Drucker-Godard, Ehlinger, Grenier, 2003). Nous reviendrons plus précisément sur ce point dans la sous-partie portant sur l'évaluation de la méthodologie de recherche.

2.1.2.1.2. L'importance de la période post-étude

Après cette étude principale qui s'est achevée en 2008, nous avons continué à être au contact avec la plupart des organisations et personnes ayant participées à l'étude. Ces organisations ont participé en acceptant les interviews, en étant des sources d'information et de contacts, ou en donnant des invitations à participer à leurs évènements ou à ceux du mouvement. Durant toute l'étude, nous avons notamment maintenu le contact avec les mini-cas de départ afin de maintenir dans le temps une veille de leurs comportements et stratégies. Nous avons privilégié aussi des personnes-clés dans le mouvement pour mener à bien ce suivi post-étude.

Au sein de la PFCE, nous étions ainsi en contact avec notamment Emilie Sarrazin-Bitaye, en charge du projet « PICRI-Commerce équitable » ayant pour objectif de mettre en relations les acteurs du commerce équitable en Ile de France et leurs parties prenantes, y compris les chercheurs. Une autre personne morale importante dans notre suivi post-étude est FairNess⁸², une association regroupant des chercheurs travaillant sur le commerce équitable et les échanges alternatifs et venant de tous les horizons des sciences humaines et sociales.

Les discussions, projets et collaborations dans cette association nous ont permis de suivre les évolutions significatives du mouvement tant au niveau de l'état de l'art que des pratiques. Enfin, nous collaborons et discutons régulièrement avec Marie-Paule Jammet, vice-présidente de la Fédération Artisans du Monde, membre de la commission Garantie de la dite Fédération. Elle nous a été essentielle dans notre suivi du mouvement par sa fonction qui l'amène à participer aux rencontres du mouvement, au niveau français et au niveau international. Dans ce cadre, elle a représenté la Fédération au Forum Social Mondial de Belem, Brésil, en 2009.

Pour compléter ce suivi post-étude, nous sommes aussi entrés en relation avec les nouveaux entrants susceptibles d'amener de nouveaux concepts, de nouvelles pratiques, de nouveaux domaines au mouvement du commerce équitable en France. Nous avons particulièrement travaillé avec deux personnes dans deux secteurs différents et particulièrement dynamiques pour le commerce équitable et le développement durable.

⁸² FairNess, association de chercheurs sur le commerce équitable et les échanges alternatifs, www.fairness.on-web.fr. D'abord regroupant des chercheurs francophones, elle a ensuite émergé en Grande-Bretagne à destination des chercheurs francophones. FairNess a co-organisé notamment le 3^{ème} Colloque International sur le Commerce Equitable à Montpellier en 2008 et le 7^{ème} Congrès de l'ADERSE à La Rochelle en 2010. Elle organisera aussi le 4^{ème} Colloque International sur le Commerce Equitable en 2012. Enfin, l'association est à l'origine du premier *Dictionnaire du commerce équitable* qui sera publié début 2012.

La première collaboration a été menée en 2009 et 2010 avec Monsieur Philippe Marais qui est investi dans le tourisme durable et notamment l'écotourisme à travers l'agence de voyages SAÏGA⁸³ qu'il dirige et qui est basée à La Rochelle. La seconde personne, avec laquelle nous avons collaboré de 2009 à 2011, est Monsieur Emmanuel Pierson, fondateur et directeur associé de Monsieur Poulet⁸⁴. Son entreprise est spécialisée dans les tee-shirts fabriqués avec du coton équitable labellisé Max Havelaar et bio, produits écologiquement et sérigraphiés par des artistes graphistes élus par les internautes à travers des concours permanents ou en collaboration avec de grandes ONG ou entreprises. Pour mieux comprendre leurs pratiques, nous avons initié la rédaction et la mise en œuvre d'études de cas de type CCMP⁸⁵ dans le cadre de cours du module « Marketing et Développement durable » que nous avons piloté au sein des deux Masters Management de l'Environnement et Stratégie du Développement Durable du Groupe Sup de Co La Rochelle.

Dans cette même entité, nous avons encadré, outre des cours, de nombreux mémoires de masters ainsi que des stages et des projets tutorés portant sur le développement durable et la responsabilité sociale de l'organisation en général et le commerce équitable en particulier. Cette mission Elle nous a permis aussi de suivre et d'observer, par l'intermédiaire des apports et travaux des étudiants, les pratiques et les évolutions du mouvement du commerce équitable.

La communication régulière dans des congrès scientifiques parrainés par trois associations scientifiques, RIODD (Ramonjy, 2007c, 2008b et 2009a), ADERSE (Ramonjy, 2009b et 2011a), et FairNess (Ramonjy, 2008a) nous ont permis de présenter nos travaux et d'en discuter avec les participants et collègues experts dans ces domaines ; les remarques émises alors ont été par la suite utilisées pour recadrer notre recherche. Ces communications ont permis aussi de contribuer par nos travaux au développement de la recherche sur le développement durable, la responsabilité sociale et sur les organisations. Elles ont abouti sur deux publications liées à notre recherche dans les Revues *Management & Avenir* (Ramonjy, 2009c) et *Ethique et Economique* (Ramonjy, 2011b). Nous avons également organisé en 2009 à La Rochelle, une journée de recherche ADERSE sur le Développement durable et une matinée sur le Commerce équitable avec le Rotary Club. En 2010, nous avons eu l'honneur d'être le vice-président du comité d'organisation du 7^e Congrès de l'ADERSE en mars 2010.

⁸³ Pour mieux connaître l'entreprise, vous pourriez visiter son site Internet : <http://www.saiga-voyage-nature.fr>.

⁸⁴ Pour mieux connaître l'entreprise, vous pourriez visiter son site Internet : <http://www.monsieurpoulet.com>.

⁸⁵ Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, www.ccmp.fr.

Cette recherche académique a été complétée par une recherche intervention. En étant membre de la Chaire *Ingénierie de la Responsabilité Sociale et Innovation* du Groupe Sup de Co La Rochelle, nous avons participé aux projets de mise en place d'une politique de Responsabilité sociétale⁸⁶ suivant la norme ISO 26000 dans deux entreprises : Fleury Michon à partir d'avril 2010 et Inter-Mutuelles Assistance à partir de 2011⁸⁷. Ces entreprises nous ont permis de voir à l'œuvre notre sujet de recherche dans d'autres organisations. Cela nous a de plus permis d'être en veille quant aux actualités de notre sujet avec par exemple le suivi de l'établissement de la norme ISO 26000 (ISO, 2010), ou le Grenelle Environnement⁸⁸.

Nous pouvons retrouver en annexes (cf. annexe 4) la figure qui retrace les phases de notre recherche : la phase exploratoire, l'étude principale et le suivi post-étude.

2.1.2.2. Le choix de l'entretien pour collecter les données primaires

2.1.2.2.1. Le choix de l'entretien comme instrument principal de recueil des données

Dans notre étude de cas, nous avons choisi de recourir à la méthode de l'entretien, et plus particulièrement celle de l'entretien semi-directif centré (ESDC) pour recueillir nos principales données primaires. Nous allons donc maintenant préciser le cadre défini afin de mobiliser, de façon pertinente et valide, cette méthode dans le cadre de notre recherche.

Justifions d'abord pourquoi nous avons utilisé l'entretien comme méthode principale. Selon Romelaer (2005 : 102), « l'entretien est l'une des méthodes qualitatives les plus utilisées dans les recherches en gestion ». Dans ce cadre, il est en adéquation avec la méthodologie qualitative de l'étude de cas que nous avons choisie pour notre recherche.

⁸⁶ Dans sa version française, la nomenclature utilisée par la Norme ISO 26000 est celle de la « Responsabilité sociétale » plutôt que celle de « Responsabilité sociale ». De plus, cette responsabilité est celle de « l'organisation » - donc tous types d'organisation - plutôt que d'être cantonné à celle de « l'entreprise ».

⁸⁷ Dans le cadre de sa filière Développement durable et environnement, le Groupe Sup de Co La Rochelle (www.esc-larochelle.fr) a bâti sa différenciation par une spécialisation en enseignement, recherche académique et intervention dans ces domaines. Depuis 2010, l'établissement a initié une Chaire de recherche et d'entreprise dénommée *Ingénierie de la Responsabilité Sociale et Innovation*, afin de capitaliser sur ses acquis, de déployer les compétences de ses enseignants-chercheurs en la matière et développer les relations avec des entreprises partenaires engagées dans des stratégies de développement durable et de responsabilité sociale. Nous sommes membre de cette filière puis de cette chaire depuis notre arrivée au Groupe Sup de Co La Rochelle en septembre 2008 jusqu'à maintenant. Dans ce cadre, en plus des projets avec Fleury Michon et Inter-Mutuelles Assistance, nous avons aussi participé à d'autres collaborations avec des entreprises comme par exemples les *Rencontres environnementales de La Rochelle* permettant à des grandes entreprises comme Air France Industrie, Alstom, LVMH ou Bureau Veritas et à des chercheurs de partager leurs expériences et leurs expertises.

⁸⁸ Depuis 2007, le Grenelle Environnement a permis d'engager un processus de concertation avec toutes les parties prenantes concernées par les problématiques environnementales (Etat, ONG, collectivités locales, syndicats et entreprises) et a conduit à la promulgation de deux lois (Grenelle I et II) pour mettre en œuvre les engagements pris. Pour plus d'informations, visiter le site dédié, www.legrenelle-environnement.fr.

Demers (2003) souligne la neutralité de l'entretien comme technique, quel que soit le positionnement épistémologique choisi. Au-delà de cette congruence avec notre architecture de recherche (cf. présent chapitre, 1.), il nous semble pourtant nécessaire que la technique de l'entretien puisse aussi nous servir à recueillir les données nécessaires à la résolution de notre question de recherche. Ainsi, selon Mucchielli (1991 : 21), « ce qui caractérise ces techniques de recueil c'est, essentiellement, la nature de la relation du chercheur à l'instrument qu'il utilise et à l'objet d'étude qu'il vise à travers cet instrument ».

Nous avons donc choisi l'entretien, car il nous semblait être une technique appropriée dans une visée compréhensive et interprétative des représentations des organisations du commerce équitable quant à leurs stratégies de contribution au développement durable à travers leur responsabilité sociale. Nous travaillons sur le sens donné par les acteurs en interprétant une réalité que nous percevons de façon empathique en tant que sujet connaissant. Justement, comme l'argumente Demers (2003 : 177) : « (...) c'est lorsque l'on adopte une perspective interprétative que l'entretien, utilisé comme méthode principale ou conjointement à l'observation, est particulièrement approprié comme méthode de recueil des données. L'objectif est de comprendre la réalité organisationnelle telle que se la représentent les acteurs en leur demandant ce qu'ils en pensent ».

De ce fait, nous acceptons clairement les postulats relatifs à une telle technique qualitative : l'implication du chercheur en tant que partie prenante et prolongement de l'instrument, celui-ci est actif intellectuellement lors du maniement de l'instrument, et il apprend par ses répondants qui, se sentant soutenus et compris, vont au fond de leur pensée et la livrent aussi (Mucchielli, 1991 ; Demers, 2003).

2.1.2.2.2. Le choix du mode de l'entretien semi-directif centré

Wacheux (1996) dénombre quatre principaux types d'entretien : *l'entretien directif* ; *l'entretien semi-directif* ; *l'entretien non directif* qui se font avec un répondant ; et *l'entretien de groupe*, don avec plusieurs répondants. Les trois premiers types se différencient aussi au niveau de la directivité. Celle-ci varie d'une liberté totale pour l'entretien non directif - une seule question ouverte au tout début, puis l'interviewer rebondit sur tous les thèmes abordés par le répondant - à un cadrage précis pour l'entretien directif, à travers des questions préparées et rédigées d'avance par le chercheur.

Le mode que nous avons choisi, l'*entretien semi-directif*, ou aussi, *entretien semi-directif centré*, [ESDC, par la suite] est défini comme « un mode d'entretien dans lequel le chercheur amène le répondant à communiquer des informations nombreuses, détaillées et de qualité sur les sujets liés à la recherche, en l'influençant très peu, et donc avec des garanties d'absence de biais qui vont dans le sens d'une bonne scientificité » (Romelaer, 2005 : 102). Il se passe donc avec un répondant et se situe entre les entretiens directif et non directif, puisqu'il comporte ces deux phases. La phase directive commence par la phrase d'entame. Celle-ci est une question préparée par avance qui permet de débiter l'entretien en évoquant des réalités concrètes et générales sur le répondant, son métier, son travail, sa fonction, son organisation, etc., tout en étant toujours liée à la recherche. Dans notre cas, nous avons remarqué l'importance de cette phrase d'entame. Elle permet de mettre en confiance le répondant qui peut avoir une certaine appréhension par rapport à sa participation à une recherche à sa libre parole durant la phase non directive.

La seconde phase est justement moins directive puisque « l'interviewer laisse le répondant s'exprimer dans son propre langage, mais il oriente par des « reformulations » et des « relances » » (Romelaer, 2005 : 104). Durant cette phase, cette orientation se fait suivant des thèmes génériques constitués à l'avance par le chercheur et contenus dans un guide d'entretien. Elle peut aussi résulter de thèmes émergents *ex nihilo*, évoqués durant l'entretien par le répondant et auxquels le chercheur n'a pas pensé. Au-delà des thèmes, l'interviewer laisse le répondant s'exprimer librement (Fenneteau, 2002) car le questionnement « se distingue du questionnaire par ses questions ouvertes (ou questions à développement) » (Demers, 2003 : 182).

Ce mode de l'ESDC a été ainsi utilisé, car il permet de concilier le recueil de données directement liées à la recherche de la part du répondant, d'une part, et de faire remonter d'autres informations ou thèmes qui vont émerger du terrain et du répondant, d'autre part. Il correspond bien au positionnement compréhensif et exploratoire de notre recherche. Pour autant, suivant les différents usages proposés par Blanchet et Gotman (1992), notre enquête par entretien n'a été utilisée ni comme exploratoire et préalable à une enquête par questionnaire ni comme complémentaire à une autre enquête. Nous l'avons utilisée pour un usage principal, pour « analyser un problème et constituer la source d'informations principale » (Blanchet, Gotman, 1992 : 42) dans le cadre global d'une étude de cas.

Malgré tous ces intérêts, nous avons pu constater comme Romelaer (2005) que l'ESDC est un moyen de recherche lourd et coûteux en termes de temps et de moyens. Dans notre cas en effet, nous avons dû démarcher une à une les organisations repérées à partir de nos stratégies d'échantillonnage. Bien que le cas soit effectivement unique à travers la communauté du commerce équitable, nous avons dû approcher chaque mini-cas focal et chaque autre organisation pour appréhender l'ensemble. De même, il a fallu établir un lien de confiance avec chaque personne contactée pour qu'elle puisse librement s'exprimer lors de son entretien. Un bon entretien pouvait aussi déboucher sur une suggestion par le répondant d'une autre organisation et/ou personne dans le cadre de notre stratégie d'échantillonnage séquentiel. Après cette présentation générale de l'ESDC, nous explicitons l'opérationnalisation dans notre recherche de ce mode de recueil principal de données.

2.1.2.3. L'opérationnalisation et les résultats de notre enquête par entretiens

Comme le soulignent Miles et Huberman (2003 : 72), « le soin apporté à la conception de l'entretien peut faire la différence au niveau de la qualité des données recueillies et des analyses conduites ». Nous allons d'abord expliciter la phase de contact et de démarchage des organisations et des répondants. Nous parlerons ensuite de la fixation du cadre d'entretien avant de développer la méthode de conduite des entretiens. Nous terminerons par la présentation des chiffres-clés synthétisant les résultats de notre enquête.

2.1.2.3.1. Le processus de contact des organisations et des répondants

Comme nous l'avons expliqué auparavant, les prises de contact avec le commerce équitable ont débuté lors de la phase exploratoire lors du Forum National du Commerce Equitable en 2006. Ces contacts ont abouti à de brefs entretiens téléphoniques informels, puis à des rendez-vous pour des entretiens formels avec des dirigeants et responsables dans les organisations. A l'issue des entretiens, ces personnes nous ont indiqué des organisations ou des personnes qui pourraient nous intéresser et/ou être intéressées par notre recherche. Nous avons également complété la collecte des coordonnées d'organisations et de personnes en assistant à différents événements dont le Forum National du Commerce Equitable en avril 2007. Pour décrocher l'entretien, nous passons alors par un démarchage direct en conversant avec les personnes rencontrées lors des événements cités ci-dessus. Nous avons eu également à notre disposition la liste des personnes physiques et morales, citées dans l'accord Afnor de 2006, et ayant participé à son élaboration collective (cf. annexe 1).

Les personnes contactées pouvaient alors désirer d'autres informations plus détaillées avant d'accepter l'entretien formel. Dans le cas des organisations et personnes dont nous avions juste des coordonnées téléphoniques ou électroniques, soit nous appelions les personnes, soit nous envoyions un courriel formel et adapté à chaque organisation ou contact afin d'intéresser la personne, l'inciter à collaborer à la recherche et nous recevoir en entretien. Un modèle de courriel nous est donné en annexes (cf. annexe 5). Dans cette lettre, nous nous présentons brièvement avant de parler des objectifs de recherche. Nous y parlons aussi de nos attentes par rapport à l'organisation : un entretien en face à face avec un dirigeant, d'environ une heure et enregistré sur magnétophone, un accès à des sources de données secondaires. Nous nous engageons en contrepartie à une confidentialité, à proposer une relecture de l'entretien et à un retour sur les résultats de la recherche. Une convention (cf. annexe 6) a même été rédigée et envoyée à l'organisation si elle voulait officialiser la collaboration, mais aucune n'a éprouvé le besoin de la signer. Enfin, notre curriculum vitae pouvait être envoyé à la demande.

2.1.2.3.2. La fixation du cadre de l'entretien

Trois éléments sont décisifs pour fixer un cadre satisfaisant pour un entretien selon Fenneteau (2002 : 15) : « le *choix du lieu et du moment*, le *profil de l'interviewer* et les réactions qu'il provoque de la part de l'interviewé, le *cadre contractuel* qui s'instaure dans les échanges précédant l'entretien ». Reprenons un à un ces éléments et explicitons ce que nous avons décidé et mis en œuvre pour chacun.

Au niveau du *choix du moment*, nous avons suivi Fenneteau (2002) qui conseille d'attendre la date et l'heure de disponibilité du répondant afin qu'il puisse s'exprimer plus facilement. Cela explique l'étalement de la phase principale sur une longue période, car nous avions à négocier cette disponibilité dans plusieurs dizaines d'organisation. Pour respecter ce principe de disponibilité, nous avons donné aux répondants toute la latitude pour fixer le rendez-vous, voire à le reporter si leur emploi du temps venait à changer. Au-delà de ces choix individuels, la période de notre immersion sur le terrain (2006 et 2007) a été aussi propice à l'expression de toutes les personnes interrogées par rapport à notre recherche. Notre enquête venait en effet juste après la loi PME 2005 avec l'article sur le commerce équitable dans le développement durable et l'accord Afnor de 2006. Elle avait aussi pour cadre la démocratisation du développement durable et des questions environnementales atteignant son apogée en 2007⁸⁹.

⁸⁹ L'année 2007 a été particulière dans la sensibilisation de toutes les parties prenantes sociales sur les enjeux du développement durable. En voici quelques événements emblématiques : la signature du Pacte écologique initié

Le *contexte humain*, un des éléments pour un cadre satisfaisant de l'entretien, est pour Fenneteau (2002) déterminé par les interactions entre les profils psychologiques de l'interviewer et celui de l'interviewé. L'auteur avance une double exigence pour le maîtriser :

- la première condition est d'abord l'absence de déséquilibre sociologique ; « l'interviewé tendrait en effet à être inhibé s'il percevait une trop grande distance sociale entre l'interviewer et lui-même » (Fenneteau, 2002 : 17) ;
- la seconde exigence voudrait qu'on évite que « l'interviewé considère la personne qui conduit l'entretien comme son alter ego ; s'il l'assimilait à un ami ou à un proche, il ne supporterait pas sa neutralité et n'y verrait qu'hostilité ou froideur » (Fenneteau, 2002 : 17).

Si ce type d'entretien s'apparente donc à une conversation entre le chercheur et le répondant (Demers, 2003), nous avons essayé de respecter ces deux exigences. Nous nous sommes donc adaptés aux éléments de langage du commerce équitable et au niveau du répondant. Nous nous sommes par ailleurs efforcés de comprendre en temps réel le sens des propos en étant un actif interprétant, capable d'interagir avec le répondant en le reformulant, le relançant ou le recentrant pour qu'il aborde tous les sujets.

Dans ce type de méthode qualitative, en plus de l'empathie, « une des compétences que doit acquérir le chercheur est la facilité à utiliser les réflexions des répondants pour soulever de nouvelles questions » (Demers, 2003 : 191). Chaque entretien a aussi nécessité beaucoup de rigueur en amont et pendant l'entretien à travers une compréhension préalable du commerce équitable et des nombreuses organisations visitées. Notre phase exploratoire a de nouveau été essentielle pour nous préparer aux interviews, pour avoir une certaine confiance et entamer avec aisance une conversation avec une personne qui nous est inconnue, et de plus experte de son organisation et du commerce équitable. Bien que Fenneteau (2002) préconise une formation des interviewers aux entretiens pour maîtriser ce contexte humain. Nous avons eu plutôt une expérience à travers les entretiens effectués dans le cadre du mémoire majeur de D.E.A. Politique générale des organisations à l'université Paris Dauphine.

par la fondation Nicolas Hulot par les principaux candidats à l'élection présidentielle française (www.fondation-nature-homme.org) ; le début du processus du Grenelle Environnement (www.legrenelle-environnement.fr) suivant cette élection ; le prix Nobel de la paix attribué conjointement au Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) de l'ONU (www.ipcc.ch) et l'ancien vice-président américain Al Gore pour avoir éveillé les consciences sur les risques que représentent les changements climatiques; etc.

Les premiers entretiens dans cette recherche ont été alors relativement difficiles, notamment concernant la neutralité du chercheur dans l'entretien. Les personnes que nous avons rencontrées étant pour la plupart des militants convaincus du commerce équitable, nous demandaient ce que nous pensions de tel ou tel point de notre entretien ou du mouvement. Il nous a donc fallu beaucoup de diplomatie pour réorienter l'entretien vers le sujet de recherche, de distance pour garantir la neutralité de nos interventions et d'honnêteté pour ne pas divulguer de résultats trop précoces et superficiels.

Le dernier élément permettant de fixer le cadre de l'entretien selon Fenneteau (2002) est le *cadre contractuel* qui s'instaure dans les échanges précédant l'entretien. Ce cadre (présentation du chercheur, objet de la recherche, demande formulée à l'organisation, engagements du chercheur) a déjà été présenté au répondant lors de la phase de contact et de démarchage, et notamment par l'intermédiaire de la lettre de contact. Nous l'avons toutefois rappelé régulièrement pour mettre à l'aise l'interviewé et avoir sa confiance.

Nous avons énoncé les règles de l'entretien en le présentant comme une conversation où le répondant est tout à fait libre dans sa participation, dans l'arrêt de l'enregistrement par magnétophone si besoin et dans la durée approximative d'une heure. Toutes ces précautions nous semblaient aussi nécessaires de notre côté, car la situation d'enquête nous était pas non plus naturelle. Comme des rituels en tout début d'entretien, elles nous permettaient de prendre notre aise. Ceci est d'autant plus vrai que nous avons rencontré plusieurs dizaines de personnes venant de plusieurs dizaines d'organisations, spécialisées dans des secteurs divers.

2.1.2.3.3. La conduite de l'entretien

Pour mener à bien les entretiens de notre enquête, nous avons mis en place un plan d'entretien qui comprend selon Blanchet et Gotman (1992 : 61) : « à la fois l'ensemble des thèmes que l'on souhaite explorer (le guide d'entretien) et les stratégies d'intervention de l'interviewer visant à maximiser l'information obtenue sur chaque thème ».

Evoquons d'abord l'élaboration du ***guide d'entretien*** qui est composé de la *consigne initiale* et la *liste des thèmes* à aborder avec le répondant. Concernant la *consigne de départ*, nous avons privilégié une question relativement basique et générale afin de mettre en confiance notre interlocuteur. Après avoir rappelé le cadre contractuel de l'entretien, nous avons d'abord demandé à la personne de parler brièvement de son organisation et sa fonction dans celle-ci.

Cette introduction descriptive de l'organisation et de l'interlocuteur nous permet aussi d'adapter au mieux nos interventions par la suite. Nous entrons ensuite dans l'entretien en posant la question suivante : « **Pourriez-vous me dire quels sont les derniers faits marquants de votre organisation et du commerce équitable ?** ». Elle constitue donc ce que Romelaer (2005) appelle la phrase d'entame, la seule partie directive de l'entretien.

Nous l'avons choisie, car comme nous l'avons évoqué précédemment, notre période d'immersion sur le terrain correspond effectivement à l'actualité de notre problématique et du développement durable comme un des grands sujets de société de l'année 2007. Cette question simple et descriptive incite de plus le répondant à évoquer des faits marquants, aussi bien sur son organisation que sur le mouvement du commerce équitable en général. Elle a donc été utilisée « de façon « projective » : elle projette le répondant dans une partie de son réel » (Romelaer, 2005 : 109). Comme cette question est assez large et riche, elle appelle souvent à de longs monologues de la part des répondants. Elle nous permet donc de rebondir, de revenir un à un sur les éléments évoqués et correspondants à notre recherche.

C'est donc ici que nous commençons à orienter le discours du répondant vers *la liste des thèmes* que nous avons constituée auparavant. Fenneteau (2002) rappelle que la liste des thèmes contenue dans ce guide dépend des objectifs et des caractéristiques de l'enquête. Son degré de formalisation dépend de plus, d'après Blanchet et Gotman (1992 : 61) « de l'objet de l'étude, de l'usage de l'enquête (exploratoire, principale ou complémentaire) et du type d'analyse que l'on projette de faire ». En correspondant à ces critères, nous avons privilégié un degré faible de formalisation et donc des thèmes génériques et larges, car nous utilisons les entretiens en usage principal et avec une visée compréhensive et exploratoire. Nos thèmes reprennent en fait deux grandes familles issues de la construction sociale du commerce (cf. chapitre 1) d'une part, et de nos fondements théoriques sur la contribution au développement durable de l'organisation socialement responsable (cf. chapitre 2), d'autre part.

Nous avons dans chaque famille un seul autre rang de thèmes avec respectivement quatre et six sous-thèmes. Tout comme Demers (2003), nous avons en effet adopté une grille initiale peu formalisée afin de bénéficier de la liberté d'expression de nos répondants et de l'approfondissement permis par la non-directivité. Nous pouvons comparer dans le tableau suivant (cf. tableau 13), les deux listes de thèmes évoqués lors des entretiens et celle utilisée par Demers (2003) dans son illustration venant de sa thèse sur la diffusion d'un changement radical à Hydro-Québec.

Liste des thèmes de Demers (2003) sur la diffusion d'un changement radical à Hydro-Québec	Liste des thèmes de notre recherche portant sur l'inscription dans le développement durable des organisations du commerce équitable	
	Pour les organisations du commerce équitable	Pour les organisations reliées au commerce équitable
<ul style="list-style-type: none"> - sur le contenu du changement - sur le processus du changement - sur la réalisation du changement - sur le réseau de diffusion du changement - sur les effets indirects du changement 	<p>L'organisation dans le CE :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Historique, positionnement et rôle dans le CE - Définition, modèle et projet de CE - Mise en œuvre du CE - Evolution et institutionnalisation du CE <p>L'OCE, le DD et la RS :</p> <ul style="list-style-type: none"> - CE par rapport au DD/RS - Responsabilité économique de l'OCE - Responsabilité sociale de l'OCE - Responsabilité environnementale de l'OCE - Responsabilité politique de l'OCE 	<p>L'organisation et le CE :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivation des relations avec le CE et les OCE - Vision sur les définitions et modèles de CE - Vision sur la mise en œuvre du CE - Evolution et institutionnalisation du CE <p>Le CE, le DD et la RS :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vision du CE par rapport au DD/RS - Responsabilité économique des OCE - Responsabilité sociale des OCE - Responsabilité environnementale des OCE - Responsabilité politique des OCE

Tableau 13 – Les deux guides d'entretien mobilisés dans notre recherche et comparaison avec le guide d'entretien simplifié de Demers (2003), p. 187.

Nous avons donc utilisé deux guides différents :

- l'un pour les organisations du commerce équitable (organisations de producteurs du Sud, organisations d'importation, magasins du monde, initiatives de labellisation, organisations de représentation) ;
- et l'autre pour les organisations reliées au commerce équitable (organisations d'assistance, organisations de sensibilisation et de solidarité, organisations de financement, partenaires d'échanges et de production qui sont souvent des entreprises conventionnelles).

Cette différenciation reprend la distinction que nous avons utilisée dans l'explication des populations de recherche. Elle nous est utile pour approfondir précisément les représentations venant des organisations du commerce équitable qui sont le cœur de notre recherche. Les thèmes recouvrent ainsi les modalités d'engagement de l'organisation dans le commerce équitable et ses représentations des thèmes de développement durable et de responsabilité sociale de l'organisation.

Dans le respect du principe de l'inséparabilité du savoir sur le phénomène et des relations entre les acteurs (Hatchuel, 2001), il a été pertinent de comprendre les représentations venant des organisations reliées au commerce équitable. Les thèmes couverts sont ainsi les mêmes, mais il a été demandé aux interviewés de répondre « en miroir » comme des parties prenantes du commerce équitable, y participant suivant diverses motivations et modalités, et influençant son champ institutionnel.

Dans le cadre du plan d'entretien, il nous reste à évoquer les *stratégies d'intervention de l'interviewer* qui « concernent l'usage du guide, les types de discours attendus et les modes de relance » (Blanchet, Gotman, 1992 : 64). Comme nous l'avons vu, nous débutons par la phrase d'entame qui implique une réponse riche de la part de l'interviewé et nous permet de l'orienter d'abord vers les thèmes (parmi ceux contenus dans notre liste) qu'il aborde spontanément. Nous avons ensuite amené l'interviewé à aborder les autres thèmes jusqu'à ce qu'il pratique un discours redondant, c'est-à-dire quand « l'interviewé commence à se répéter, il montre des signes d'épuisement et entreprend même parfois de conclure en faisant le bilan de ce qu'il a dit » (Fenneteau, 2002 : 22).

Au niveau des interventions proprement dites du chercheur, parmi les formes recensées par Romelaer (2005), nous avons privilégié quatre formes : la *relance par des « Oui... »* ; la *reformulation-résumé* ; la *relance pour approfondissement* et le *recentrage*. Ces formes ont des avantages aussi bien pour l'interviewé que pour l'interviewer. L'interviewé est moins perturbé dans ses réponses, entend chez l'interviewer ses éléments de langage, et est accompagné dans l'approfondissement de ses propos. L'interviewer introduit le moins de biais possibles aux réponses de l'interviewé, permettant ainsi de le découvrir *in vivo* tout en l'orientant vers sa recherche et ses thèmes.

Ce plan d'entretien a peu évolué au niveau du contenu. Il a juste subi des changements progressifs au niveau de la dénomination des sous-thèmes. Les stratégies de reformulation et de relance ont été identiques, afin d'éviter le risque de variation dans la conduite des entretiens (Romelaer, 2005). Testé d'abord sur les mini-cas focaux, il a ensuite été repris sur les autres mini-cas⁹⁰ de la communauté du commerce équitable en France. En annexes (cf. annexe 7), nous pourrions retrouver une synthèse du plan d'entretien utilisé.

⁹⁰ Sauf dans le cadre de Limane, représentant de petits producteurs d'Algérie qui souhaitent intégrer le commerce équitable, qui a exigé l'envoi préalable par mail de questions. Nous les lui avons envoyé sous la forme de questions ouvertes que nous avons abordées par la suite dans le cadre d'un entretien téléphonique.

2.1.2.3.4. Les résultats de l'enquête par entretien

Nous allons présenter ici les résultats des entretiens de cette enquête qui ont constitué la stratégie principale de recueil de données pour notre étude de cas. Cette partie reflète aussi l'aboutissement de notre stratégie d'échantillonnage séquentiel évoquée précédemment. Nous avons donc pu rencontrer aussi bien des ***organisations du commerce équitable*** ou des ***organisations reliées à ce mouvement*** qui composent notre cas communautaire.

Concernant les ***organisations du commerce équitable***, comme nous l'avons expliqué précédemment, nous avons privilégié trois organisations - Alter Eco, Yamana, Artisans du Monde Paris 9^e - en tant que mini-cas focaux. Dans chacune de ces organisations, nous avons mené 4 entretiens avec différents responsables suivant la division des fonctions qui leur est propre. Pour les autres organisations, nous avons mené majoritairement un entretien avec un dirigeant. La taille des organisations du commerce équitable, qui sont toutes des Très Petites ou des Petites Organisations, a facilité l'identification des dirigeants voulant collaborer à notre recherche.

Nous avons aussi pu avoir des entretiens parmi les cinq types théoriques d'organisation du commerce équitable que nous avons définis dans le premier chapitre (cf. chapitre 1) : organisations de producteurs du Sud, organisations d'importation, magasins du monde, initiatives de labellisation, organisations de représentation. Comme notre périmètre de résultats concerne les organisations du commerce équitable au Nord et plus précisément celles qui sont en France, nous n'avons que 3 entretiens avec des organisations de producteurs du Sud et 27 entretiens avec des organisations du Nord.

S'agissant des ***organisations reliées au commerce équitable***, nous avons mené un entretien avec un responsable de chaque entité ayant une fonction le reliant directement au commerce équitable en particulier ou au développement durable en général. Nous avons cependant eu le privilège, au sein de la Délégation Interministérielle au Développement Durable, de rencontrer le délégué interministériel, le chef du bureau de la Stratégie Nationale du Développement Durable et le chargé de mission « Echanges équitables » dans cette délégation. En résumé, nous avons mené 17 entretiens avec des parties prenantes représentant les différents types d'organisations reliées au commerce équitable identifiés dans le premier chapitre (cf. chapitre 1) : organisations d'assistance, organisations de sensibilisation et de solidarité, organisations de financement, partenaires d'échanges et de production.

Le tableau suivant (cf. tableau 14) synthétise les chiffres de notre échantillonnage final. Nous avons donc mené 47 entretiens dans 32 différentes organisations issues de la communauté du commerce équitable en France. Pour plus de détails sur les noms, prénoms, fonctions et autres caractéristiques des personnes interrogées dans le cadre de cette recherche, nous renvoyons le lecteur en annexes (cf. annexe 8). Nous illustrons ces entretiens en annexes par des extraits issus de répondant d'organisations du commerce équitable (cf. annexe 9) ou reliées au mouvement (cf. annexe 10).

En plus de la diversité des organisations, nous avons aussi une diversité au niveau des répondants que ce soit en termes de fonctions. Comme nous l'avons précisé, la stratégie d'échantillonnage portait sur les organisations et non les répondants en tant que tels. Nous avons alors privilégié des entretiens avec des responsables et dirigeants capables et ayant une délégation à parler de la stratégie des organisations.

A titre simplement descriptif, nous avons rencontré 14 femmes et 33 hommes, de tous les âges. Ces 47 entretiens ont été menés majoritairement en face à face avec les interviewés⁹¹, et si possible au sein de leur organisation, sur le lieu de travail des répondants. Ils ont tous été enregistrés sur magnétophone, puis les entretiens ont été intégralement retranscrits pour respecter le discours des répondants. Ces entretiens varient de 30 à 105 minutes. Avec une moyenne de 50 minutes par entretien, nous avons donc cumulé environ 2 250 minutes d'enregistrement et près de 700 pages manuscrites exploitables.

Nous avons également mené 4 entretiens avec des consommateurs. Travaillant avec l'unité d'analyse « organisation de la communauté du commerce équitable », nous avons alors décidé de les utiliser pour notre propre compréhension du phénomène étudié. Même s'ils n'ont pas été intégrés à notre échantillonnage final, ces entretiens nous ont été utiles dans la compréhension de la perception des organisations du commerce équitable, l'explicitation de l'engagement des consommateurs dans l'achat de produits équitables, voire dans les actes de sensibilisation et de promotion du mouvement (participation aux évènements du commerce équitable, demande de référencement de produits équitables dans leur grande surface, etc.).

⁹¹ Sauf dans six entretiens (Limane, Artisanat Sel, Groupe Casino, Initial Services, TDV Industries, SNCF) qui se sont passés par téléphone à cause de l'impossibilité du répondant de nous recevoir dans leur organisation.

2.1.2.4. La collecte des données complémentaires

Durant la phase principale en parallèle des entretiens, nous avons choisi d'autres modes pour recueillir soit des données primaires soit des données secondaires. Toutes ces données ont pour objectif de nous fournir une idée plus précise de la communauté du commerce équitable que nous étudions. Elles vont nous être aussi utiles parce que nous avons fait appel à une triangulation méthodologique dans la phase d'analyse des données. Pour recueillir ces données complémentaires, nous avons donc mené une observation des événements organisés par nos mini-cas focaux. Nous avons par ailleurs utilisé d'autres sources de données complémentaires, comme le recueil de données documentaires, à diffusion restreinte ou grand public, ainsi que l'observation d'autres événements dans la communauté du commerce équitable mais aussi au-delà.

TYPES	GEO	CODE CAS	SIGNIFICATION	Nombre d'entretiens	NOM DES ORGANISATIONS
Organisations du commerce équitable (30 entretiens)	Sud	OPS	Organisations de Producteurs du Sud	3	Fedolive, Limane, Lila
	Nord	OI	Organisations d'Importation	11	Alter Eco, Ethiquable, Solidar'Monde, Seyes, Artisanat SEL, Malongo, L'esprit du tapis, OAT,
		MM	Magasins du monde	7	Artisans du monde Paris 9 ^e , Artisans du Monde 15, Zebrur
		IL	Initiatives de labellisation	5	Max Havelaar France, Yamana
		OR	Organisations de représentation	4	PFCE, Fédération Artisans du Monde, Minga,
Organisations reliées au commerce équitable (17 entretiens)	EC	Entreprises conventionnelles (distribution)	4	Carrefour Auteuil, Carrefour Sénart, Groupe Casino,	
	OA	Organisations d'assistance	3	Délégation Interministérielle au Développement Durable	
	OS	Organisations de sensibilisation et de solidarité	2	Association Force ouvrière consommation, Agir Pour une Economie Equitable	
	OF	Organisations de financement	2	FTHM micro-crédit, Fondation solidarité SNCF	
	PP	Partenaires d'échange et de production, (achats et production)	6	Initial Services, Armor Lux, TDV Industries, Fédération française de prêt-à-porter, RATP, SNCF	
Rappel pour les trois mini-cas focaux (12 entretiens)	FOC	Organisations focales	12	Alter Eco, Artisans du Monde Paris 9 ^e , Yamana	

Tableau 14 – Synthèse des entretiens menés dans le cadre de l'étude de cas

2.1.2.4.1. L'observation des trois mini-cas focaux

Pour être au plus près de la vie de nos trois mini-cas focaux que nous considérons comme nos portes d'entrée dans la communauté, nous avons donc observé leurs événements respectifs. Wacheux (1996) indique qu'il existe deux formes principales d'observation : *participante* et *passive*. Selon ces deux modalités, Groleau (2003) identifie quatre statuts d'observateur qu'elle reprend classiquement des travaux de Junker en 1960 : participant complet, participant qui observe, observateur qui participe et observateur complet. Parmi ces différents statuts, notre rôle était celui d'un ***observateur qui participe*** : il « rend public son rôle de chercheur et erre librement dans la communauté sans prendre formellement part aux activités du groupe. Dans cette situation, le chercheur ne devient pas un employé de l'organisation. [...] Il est dans l'entreprise pour regarder les autres individus à l'œuvre » (Groleau, 2003 : 216).

Groleau (2003), qui rapporte l'avoir utilisé sur sa recherche doctorale concernant l'informatisation des pratiques de travail au sein des organisations, a choisi ce statut parce qu'elle ne possédait pas la formation technique ou universitaire des individus observés. Dans notre cas, ce n'est pas tant la formation des individus qui nous a poussés à choisir ce statut, mais plutôt leur expertise et leur conviction en matière de commerce équitable. Malgré la phase exploratoire, nous ne nous sentions pas capable d'agir dans les des organisations du fait de notre maîtrise uniquement partielle et progressive des spécificités du commerce équitable.

Nous avons aussi voulu respecter la conviction qui anime fortement chaque individu présent durant les événements observés, afin de ne pas les perturber ni les influencer dans leurs faits et gestes. Après autorisation et introduction de notre premier contact et/ou répondant - généralement le dirigeant principal - dans l'une des organisations focales, nous avons pu alors assister à de nombreux événements synthétisés et présentés en annexes (cf. annexe 11). A chacun des événements, nous avons veillé à l'intégration et au rejet que pourrait susciter notre présence suivant les conseils de Groleau (2003). L'introduction par une personne, ayant autorité dans l'organisation et nous ayant déjà rencontré dans le cadre d'un entretien, est un élément-clé de notre intégration à l'évènement. Nous n'hésitons pas par ailleurs à discuter de façon informelle avec tous les participants qui nous demandent les objectifs de notre recherche. C'est d'autant plus utile que, pour chaque observation, il ne nous a jamais été demandé de faire une présentation officielle. Nous avons aussi veillé à ne pas susciter un sentiment de rejet ou de méfiance en n'émettant aucun jugement durant les échanges tout en démontrant notre grand intérêt à tout ce qu'il se passe.

L'observation de ces événements a donné lieu à une prise de notes pendant l'observation, et juste après l'évènement dans un endroit tranquille proche, ou plus tard en fin de journée. Nous nous sommes aidés du magnétophone dès que possible. Nous n'avons pas systématisé une grille d'observation compte tenu de notre statut et de la diversité des événements observés. Nous n'avons pas retranscrit tous les échanges, faits et gestes des participants. Ces notes s'apparentent à deux types définis par Groleau (2003).

Nous avons constitué des *notes de terrain*, constituées par « des données sur les évènements, les faits, les activités, l'endroit et le temps. Ce sont des données qui rendent compte de ce qui se passe dans l'organisation » (Groleau, 2003 : 230). Elles nous permettaient surtout de voir une tranche de vie concrète de l'organisation, de suivre ses relations avec les parties prenantes présentes, et donc de mieux comprendre son fonctionnement réel. Des *notes d'analyse* ont permis au chercheur « d'enregistrer ses impressions et ses intuitions sur ce que révèlent les données empiriques en fonction de la problématique » (Groleau, 2003 : 230). L'utilité des notes prises était cette fois-ci plus importante. Ces notes correspondaient effectivement à nos axes de recherche, traduisaient en données empiriques les concepts mobilisés, et nous ont suscité des pistes de résultat. Nous pouvons retrouver des extraits de ces notes d'observation et d'analyse en annexes (cf. annexe 12).

2.1.2.4.2. Autres sources de données complémentaires

Ces autres sources de données complémentaires sont composées par les *données documentaires et secondaires* d'une part, et par l'*observation d'autres évènements liés au commerce équitable*, d'autre part. Une liste des principales sources de données complémentaires que nous avons utilisées dans le cadre de cette recherche est présentée en annexes (cf. annexe 13).

Les *données documentaires et secondaires* sont principalement des *données secondaires internes*, à savoir « des informations déjà produites par des organisations ou des personnes privées. Elles n'ont pas été recueillies pour répondre aux besoins spécifiques du chercheur, mais elles constituent de véritables sources de données secondaires pour celui qui les consulte » (Baumard, Donada, Ibert, Xuereb, 2003 : 251). Elles concernent d'abord des données générales sur le mouvement du commerce équitable à travers des rapports, études sectorielles ou articles de presse par exemple.

Ces données documentaires portent également sur les organisations focales, les autres organisations du commerce équitable ou les organisations reliées au mouvement. Ce sont par exemple des procès-verbaux de réunions, des chartes et manifestes, des communiqués de presse, des brochures de sensibilisation ou des méthodologies de pratiques du commerce équitable. Ces données secondaires internes ont aussi été récoltées lors des observations d'évènements sur le commerce équitable menées lors de la phase exploratoire et de la phase principale. Nous avons pu également recueillir des *données secondaires externes* issues « des bibliothèques et des centres de documentation ayant un fonds d'ouvrage et périodiques important dans le champ de recherche envisagé » (Baumard et al. 2003 : 252).

Par rapport au thème du commerce équitable, nous avons continué de collaborer avec le Centre de Documentation du Tiers-Monde, et son responsable Gilles Faguet, que nous avons présentés dans l'explication de la phase exploratoire. Nous avons de même mené une « netnographie » ciblée, à partir des sites Internet proposés par les organisations du commerce équitable ou celles reliées au mouvement. Elle a d'abord concerné les organisations participant à notre étude, puis elle s'est élargie à d'autres sites Internet qui proposaient des données relatives à notre sujet de recherche.

La plupart de ces documents sont à *diffusion grand public* afin d'informer et de sensibiliser sur le fonctionnement et les actualités du mouvement du commerce équitable. Rappelons que cette logique politique d'influence des parties prenantes constituerait l'un des piliers de la responsabilité sociale revendiquée par les organisations du commerce équitable (cf. chapitre 2). Nous avons également obtenu des données documentaires à *diffusion restreinte* ou *semi-privée*, notamment de la part des personnes interviewées. Ces personnes, se sentant en confiance après l'entretien et voulant compléter leurs propos, ont alors fourni des données en version papier, voire en version électronique.

Ces données secondaires ont alors présenté de nombreux avantages puisqu'elles ont été effectivement peu chères, rapides et aisées à obtenir (Baumard et al. 2003). Elles nous ont de plus permis de faire la plupart de temps un lien entre les réponses apportées par les interviewés et les documents que ces derniers nous ont fourni. L'inconvénient principal a par contre été la gestion de ces données et de leurs sources. Il nous a fallu faire une sélection des données à recueillir, car nous aurions pu nous perdre facilement par rapport au volume disponible. Les sources de données ont été un moyen pour nous de faire un tri en privilégiant celles ayant une pertinence claire et une utilité directe pour notre recherche.

Concrètement, nous avons privilégié les sources identifiées comme provenant du mouvement comme les organisations elles-mêmes et leurs organisations représentatives. Nous avons aussi fait confiance à l'expertise de ces acteurs qui nous ont indiqués des références-clés qu'ils citent ou utilisent. Nous avons enfin sélectionné des sources venant des parties prenantes directes (entités publiques et politiques, association de consommateurs, presses généralistes et spécialisées, etc.). Nous avons défini ces parties prenantes comme directes parce qu'elles ont expressément participé à la vie institutionnelle du mouvement et/ou ont publié des données utilisées ou discutées par les organisations du commerce équitable. Une majorité de ces parties prenantes se retrouvent dans l'échantillonnage de notre enquête par entretiens.

Nous avons également pu recueillir, en plus de ces données documentaires et secondaires, d'autres données complémentaires en observant *d'autres évènements liés au commerce équitable*. Comme pour les évènements des organisations focales, nous avons eu aussi le rôle d'un « observateur qui participe » (Groleau, 2003). Nous avons dévoilé notre identité lors de l'inscription préalable à ces événements ou lorsque les participants nous l'ont demandé. Nous n'avons pas directement participé aux activités, mais nous avons pu échanger de façon informelle avec quelques-uns des participants.

Ces évènements ont d'abord été identifiés parce qu'ils sont directement organisés par les acteurs afin de promouvoir leurs activités en particulier ou le mouvement du commerce équitable en général. Nous avons ensuite observé des événements qui portent sur des sujets globaux mais périphériques au mouvement (économie solidaire, développement durable), et auxquels certains acteurs du commerce équitable ont participé. Nous avons été particulièrement assidus dans le suivi de ces différents types d'événements durant la phase principale (2006-2007) de notre étude de cas. Tous ces événements se sont déroulés en région parisienne, facilitant ainsi notre déplacement pour y assister et donc notre observation.

En suivant la condition de validité formulée par Wacheux (2005 : 21) qu'« il ne peut y avoir d'études qualitatives sans un *corpus* recueilli par de multiples sources », nous avons donc mobilisé une grande diversité de sources et de données pour alimenter notre étude de cas. Ces données vont alors constituer les matières premières indispensables à l'analyse dont nous allons justement détailler la méthode retenue.

2.2. La méthode d'analyse des données

Nous venons d'explicitier la méthode de recueil des données alimentant notre étude de cas. L'objectif est maintenant de préciser et de clarifier notre méthode d'analyse de ces données. Nous allons d'abord revenir sur les modalités de cette analyse des données qualitatives. Nous expliquerons ensuite les étapes successives pour coder, traiter et interpréter ces données.

2.2.1. Les modalités de l'analyse des données

Pour évoquer les modalités de notre analyse des données, nous allons exprimer la définition et les objectifs que nous lui assignons, ainsi que les conditions qui permettent sa concrétisation. Nous allons ensuite justifier notre méthode d'analyse de contenu, de type « thématique ».

2.2.1.1. Définition, objectifs et conditions de l'analyse de données qualitatives

Notre méthode de recueil nous a donc permis de mobiliser, manipuler et traiter les données qualitatives dans cette analyse. Selon Miles et Huberman (2003), ces données qualitatives sont séduisantes par rapport aux données quantitatives, car elles permettent notamment « des descriptions et des explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local » (Miles, Huberman, 2003 : 11). Ces auteurs soulignent en même temps le manque de confiance vis-à-vis des résultats issus de ces données si les méthodes d'analyse ne sont pas clairement formulées (Miles, Huberman, 2003). Ces données sont effectivement volumineuses, multiples et contradictoires, et induisent en conséquence des risques d'erreur et d'interprétations hasardeuses de la part du chercheur (Wacheux, 1996).

Pour faire face à ce défi majeur, il nous faut répondre à une double exigence, scientifique et heuristique, (Allard-Poesi, 2003) dans cette phase-clé de notre recherche. Il nous faut donc « partager notre savoir-faire, c'est-à-dire les méthodes explicites et systématiques que nous utilisons pour tirer des conclusions et les tester vigoureusement » (Miles, Huberman, 2003 : 11), au niveau de l'exigence de scientificité. Il nous faut surtout, au niveau de l'exigence d'élaboration du sens, raconter notre « expérience » et reconstruire notre « histoire » du processus par lequel nous sommes parvenus à l'interprétation développée et aux résultats formulés (Allard-Poesi, 2003). Dans ce type de méthodes, « la discussion ne concerne pas la validité des résultats, mais la fidélité du processus de recherche et la capacité à expliquer les situations » (Wacheux, 1996 : 227).

Comme dans nombreuses recherches qualitatives, la finalité de la méthode que nous allons choisir est ce que Wacheux (1996) qualifie d'« analyse du sens ». C'est plus précisément « une des voies par lesquelles le chercheur transforme le monde empirique, brut et désordonné de l'expérience, en un monde organisé d'idées et de concepts, passant ainsi du monde « des sens » au monde « du sens » » (Allard-Poesi, 2003 : 246). L'analyse de données qualitatives repose alors, au contraire des méthodes quantitatives, sur la manipulation de « mots ». Ces « mots » constituent un langage sous la forme de texte narratif et se fondent sur l'observation, sur des entretiens ou sur des documents (Miles, Huberman, 2003).

A partir de ce magma de matériaux empiriques, le chercheur va alors « réduire les informations pour les catégoriser, et les mettre en relation avant d'aboutir à une description, une explication ou une configuration » (Wacheux, 1996 : 227). La crédibilité du chercheur est en ce sens engagée dans cette phase d'analyse des données. Le chercheur doit d'un côté démontrer dans cette phase sa capacité à mettre en œuvre « une aptitude spécifique de l'intelligence humaine : la saisie de récurrences et de constantes qui apparaissent par-dessous le foisonnement des contenus qui captivent toujours la conscience immédiate » (Mucchielli, 1991 : 49). La mobilisation d'un tel attribut d'intelligence ne peut être toutefois totalement libre. Elle doit être conditionnée par l'efficacité et l'efficience des méthodes qualitatives (Wacheux, 1996) qu'il choisit et des applications concrètes de celles-ci durant le processus d'analyse.

Il s'agit surtout, de l'autre côté, de « l'apport du chercheur à la théorie existante et sa contribution à la communauté scientifique qui est en jeu » (Giroux, 2003 : 65) dans cette phase d'analyse. Le chercheur oriente clairement la manipulation des données à partir de la problématique et des questions de recherche qu'il a formulées, en fonction de sa sensibilité et de ses choix de positionnement épistémologique et méthodologique. Il doit démontrer tout au long de ce processus qu'il a su élaborer « ses conclusions à partir des théories mobilisées, des questions émergentes et des observations empiriques » (Wacheux, 1996 : 261). Rappelons que dans cette phase de notre recherche, nous avons adopté un raisonnement abductif, avec des allers-retours incessants entre la revue de littérature d'une part, et l'étude du cas de la communauté française du commerce équitable d'autre part. Ce processus interactif et continu des différentes composantes d'une analyse des données est alors illustré par le modèle de Miles et Huberman (2003) présenté dans la figure suivante (cf. figure 13).

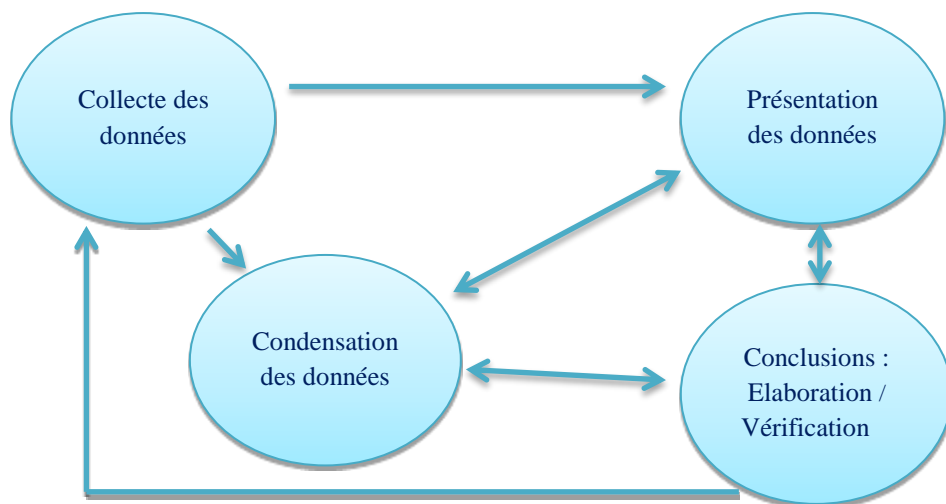


Figure 13 - Composantes de l'analyse des données : modèle interactif
d'après Miles et Huberman, (2003), p. 31

2.2.1.2. Le choix de l'analyse de contenu de type thématique

Blanchet et Gotman (1992) distinguent deux types d'approches pour analyser et donner un sens à un discours. La première approche concerne les *analyses linguistiques* « qui étudient et comparent les structures formelles du langage » (Blanchet, Gotman 1992 : 91). Les *analyses de contenu*, la seconde approche, « comparent les sens des discours pour mettre à jour les systèmes de représentations véhiculés par ces discours ». Cette approche, déjà mobilisée dans de nombreuses recherches qualitatives (Dameron-Fonquernie, 2000 ; Déjean, 2004 ; Fillol, 2006 ; Beddi, 2008 ; Baudoin, 2010 ; etc.), est aussi celle choisie dans notre recherche.

Elle est particulièrement pertinente pour notre recherche portant sur les approches stratégiques représentées par les organisations du commerce équitable quant à leur intégration et à leur contribution au développement durable. Cela correspond justement avec l'une des trois catégorisations d'analyse des communications proposées par Cartwright en 1974 et citées par Wacheux (1996). Dans notre cas, « la recherche porte sur **le contenu même de la communication**. Dans ce cas, le projet s'intéresse aux représentations et aux attitudes de la personne. Le discours est un ensemble d'images mentales, révélateur des mobiles de l'action » (Wacheux, 1996 : 237). Les deux autres méthodes portent elles aussi sur le contenu, mais dans le but soit de **comprendre les actes de l'acteur**, soit de **relever les mécanismes profonds de la personne** (Wacheux, 1996).

L'analyse de contenu est donc définie comme « un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production /réception (variables inférées) de ces messages » (Bardin, 2007 : 47). Cette analyse de contenu, dans notre recherche, aura pour champ d'application « stricte », les 47 entretiens que nous avons menés dans la communauté française du commerce équitable. Ils constituent en effet les sources principales de données et donc de « communications » contenant les représentations des organisations à analyser.

L'analyse a alors porté sur « le *corpus*, c'est-à-dire l'ensemble des discours produits par les interviewers et les interviewés, retranscrits de manière littérale » (Blanchet, Gotman, 1992 : 91). Elle n'a pas été élargie de façon systématique aux autres données complémentaires⁹² du fait de la forte hétérogénéité de leurs formats et de leurs sources. Ces données complémentaires ont toutefois été mobilisées dans certaines étapes de notre processus d'analyse, éclairant ainsi la pré-analyse effectuée pendant le recueil des données et la phase d'interprétation dans l'analyse distanciée du terrain.

Dans une typologie classique reprise par ailleurs (Albarello, 1999), Blanchet et Gotman (1992) classent les techniques d'analyse de contenu en quatre types suivant le degré de formalisation et le principe de découpage retenu : l'*analyse par entretien*, l'*analyse thématique*, l'*analyse propositionnelle du discours* et l'*analyse des relations par opposition*. Nous avons retenu l'*analyse thématique* qui « défait en quelque sorte la singularité du discours et découpe transversalement ce qui, d'un entretien à l'autre, se réfère au même thème. Elle ignore ainsi la cohérence **singulière** de l'entretien, et cherche une cohérence **thématique** inter-entretiens » (Blanchet, Gotman, 1992 : 98). Nous relativisons toutefois cette dernière proposition concernant le rejet total de la singularité d'un entretien. Bien que nous cherchions à analyser de façon transversale à travers les thèmes, nous devons accorder une importance particulière à l'analyse, entretien par entretien. A part les trois organisations focales, nous avons eu majoritairement un entretien dans chacune des autres organisations entrant dans notre échantillon. Notre recherche ayant par ailleurs une visée exploratoire et compréhensive et portant sur un mouvement dynamique institutionnellement et mobilisant une littérature émergente, nous aurons donc à redoubler d'attention à chaque entretien.

⁹² Rappelons que ces données complémentaires sont composées des notes d'observation portant sur les événements des organisations focales, des notes d'observation portant sur les événements liés au commerce équitable, ainsi que des sources documentaires secondaires venant des organisations du commerce équitable et de leurs parties prenantes.

2.2.2. Les étapes de l'analyse thématique

Nous allons donc expliciter l'« histoire » au sens d'Allard-Poesi (2003) de notre processus d'analyse, au niveau chronologique mais aussi en termes de contenu, des tâches de l'analyste. Ce processus comporte alors cinq étapes particulières.

L'analyse a débuté dès les phases exploratoire et principale de recueil des données. A la fin de ces phases de recueil, nous avons débuté le codage des données par la définition des unités d'analyse, indispensables à l'analyse de contenu. Nous avons ensuite défini des catégories qui ont évolué au fur et à mesure de l'analyse jusqu'au dictionnaire des thèmes. Nous parlerons après des modes d'inférence mobilisés pour expliquer les causes du discours des répondants, et des techniques d'interprétation et de présentation des données traitées à l'origine de nos conclusions. Nous préciserons ultérieurement l'utilisation du logiciel NVivo qui nous a aidés à l'organisation, au traitement et à l'analyse des données. La figure suivante (cf. figure 14) récapitule ces cinq étapes de notre processus d'analyse.

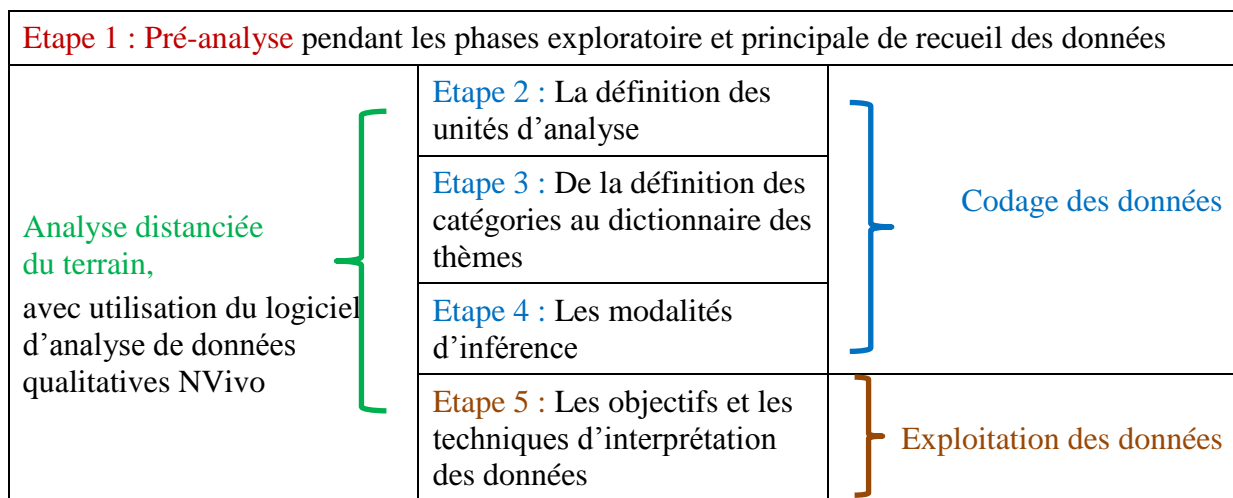


Figure 14 - Le processus d'analyse des données dans notre recherche

2.2.2.1. Une pré-analyse pendant le recueil des données

Wacheux (1996) préconise deux grandes phases dans l'analyse : une première phase pendant le recueil même des données ; et une seconde phase, cette fois-ci distanciée du terrain quand l'étude empirique est terminée. Ainsi, durant l'étude empirique, le chercheur « piste (suivre les indices), observe (le continu, le discontinu), dénoue (mettre à jour les mécanismes) et formule (des propositions partielles construites) » (Wacheux, 1996 : 229).

Dans notre cas, cette première étape peut être qualifiée de **pré-analyse**, au sens de Bardin (2007). Elle a en effet correspondu à une « période d'intuitions » en mettant en exergue des indices, des traces et de points de repères importants pour cadrer et affiner notre recherche. Comme nous avons eu l'occasion de l'expliquer, notre étude de cas s'est faite en deux temps : une étude exploratoire et une étude principale. La finalité de l'étude exploratoire était d'appréhender le mouvement du commerce équitable et plus particulièrement de le contextualiser géographiquement et institutionnellement en France. Cette étude exploratoire nous a permis d'entrer en contact avec la communauté du commerce équitable, d'identifier les acteurs susceptibles de nous intéresser et en même temps intéressés par notre recherche, et de préparer la seconde phase, l'étude principale.

Nous ne connaissions ni étions jamais en contact auparavant avec cette communauté. La pré-analyse consiste ici à reconnaître au fur et à mesure des repères-clés qui nous permettaient de visualiser les frontières et les acteurs du mouvement. Nous avons donc d'abord identifié les événements phares du commerce équitable (Forum national, Quinzaine officielle) qui nous indiquaient l'existence de zones de vie institutionnelle, régulières dans le temps et spécifiques à ce mouvement. En observant ces événements et en discutant de façon informelle avec les participants, nous avons ensuite reconnu progressivement les différents acteurs-clés, que ce soient les organisations représentatives (PFCE, Minga, etc.), les organisations même du commerce équitable (Alter Eco, Yamana, Artisans du Monde, etc.), ou leurs parties prenantes (ministères, grande distribution, etc.). Ce repérage des acteurs nous a donc permis de déceler, dès cette période, une grande diversité et une complexité des positions et des visions quant aux modèles de commerce équitable.

Nous sommes de plus arrivés sur le terrain à un moment doublement crucial pour le mouvement :

- premièrement, à la démocratisation du développement durable et plus particulièrement l'inscription du commerce équitable dans ce projet sociétal ; nous avons donc été sensibles aux différentes manifestations (émissions TV, films, débats politiques, etc.) dans la vie publique liées à cette émergence du développement durable ;
- secondement, cette période était le théâtre de grands débats, voire de polémiques, au sein du commerce équitable, mais aussi avec d'autres parties prenantes, sur les risques de dénaturation et les limites du mouvement.

Nous avons gardé en tête tous ces repères (zones de vie institutionnelle, acteurs multiples de la communauté, diversité et complexité des visions du commerce équitable, actualités du commerce équitable et du développement durable) pour mener à bien notre seconde grande phase de l'étude empirique : l'étude principale. Rappelons que dans cette étude principale, nous avons :

- mené une étude de cas de la communauté française du commerce équitable ;
- choisi une stratégie d'échantillonnage séquentiel et mobilisé la méthode de l'entretien semi-directif centré comme source principale ;
- et opté pour d'autres sources complémentaires (observations, sources documentaires).

Les intuitions et indications provenant de notre analyse durant cette étude principale sont issues de plusieurs sources. Nous avons aussi souvent engagé, à la fin des entretiens, une conversation informelle avec les interviewés pour essayer d'identifier d'autres organisations et répondants pouvant être intéressés par notre recherche. Cela fait partie de notre stratégie d'échantillonnage séquentiel et de l'exploration progressive mais inter-reliée du mouvement.

Un repérage de ces potentiels répondants s'engageait alors, ce qui a nécessité de notre part une capacité à interagir avec les interviewés et à comprendre toutes les subtilités du commerce équitable. Nous contextualisons ensuite chaque entretien, en revenant sur les conditions dans lesquelles il était mené, sur les suites à donner, les documents éventuellement remis par les répondants, etc. Nous avons ensuite procédé, à l'appui des enregistrements sonores ou des retranscriptions des entretiens, à leur lecture afin de valider si les thèmes du guide d'entretien ont bien été traités et d'identifier de nouveaux thèmes émergents. Dans une logique abductive, nous revenons souvent vers notre cadre théorique pour confronter toutes ces indications. Nous pouvons alors décider de faire évoluer aussi bien ce cadre conceptuel que les modalités de notre étude de cas.

Cette pré-analyse pendant notre étude empirique a suivi les trois règles conseillées par Wacheux (1996) par rapport aux indications et intuitions qui en ressortent. Celles-ci ont d'abord été organisées en ordre chronologique et en fonction des thèmes théoriques ou empiriques qui émergeaient. Elles ont ensuite été utilisées de façon critique pour remettre en question notre recherche. Elles ont enfin été consignées dans un journal de recherche, tenu quotidiennement et renfermant l'activité, les intuitions et les choix effectués par le chercheur.

En résumé, cette pré-analyse pendant l'étude empirique nous a été bénéfique sur plusieurs points. Ces indices nous ont d'abord conduits à affiner notre problématique, le cadre théorique de notre recherche et la pertinence de tout cela au regard de l'objet de recherche « organisations du commerce équitable ». Ils nous ont ensuite orientés dans la définition des caractéristiques mêmes de l'étude principale (populations d'étude et de référence, unités d'analyse de la recherche et de l'échantillon, etc.). Notre stratégie d'accès au réel (étude de cas, stratégie d'échantillonnage séquentiel, entretien comme source principale de recueil, sources complémentaires, etc.) reflète également nos indices et intuitions. Nous avons pu, par ailleurs, grâce à cette pré-analyse, alimenter nos communications dans des congrès académiques généraliste⁹³ ou spécialisés sur le commerce équitable, la responsabilité sociale et le développement durable⁹⁴. La finalité était alors moins la présentation des tous premiers résultats que la confirmation de l'orientation de notre recherche et de nos choix de cadre conceptuel et méthodologiques avec la communauté scientifique.

Nous allons justement expliquer dans les sections suivantes cette analyse distancée, deuxième phase de l'analyse des données d'après Wacheux (1996). Nous allons détailler les étapes du *codage des données* qui consiste « à découper les données (observation directe, discours, textes, images) en unités d'analyse, à définir les catégories qui vont les accueillir, puis à placer (ranger ou catégoriser) les unités dans ces catégories » (Allard-Poesi, 2003 : 246).

2.2.2.2. La définition des unités d'analyse

La définition des *unités d'analyse*, appelées aussi *unités de codage ou d'enregistrement* (Bardin, 2007), constitue la première étape du codage des données, et permet surtout d'organiser les données avant de les manipuler. La finalité dans cette étape est de trouver, « l'élément (le critère, la dimension) en fonction duquel le chercheur va procéder au découpage de ses données et à l'extraction d'unités qui seront ensuite classées dans les catégories retenues » (Allard-Poesi, 2003 : 252). Plusieurs méthodes peuvent exister pour « découper » les données. La taille de ces unités d'analyse correspond à des découpages possibles d'un « texte narratif » car nous manipulons des données qualitatives (Miles, Huberman, 2003). Ces découpages « naturels » peuvent être un mot, une ligne ou des unités plus larges comme le paragraphe, l'intervention d'un participant, voire le texte ou le document entier (Allard-Poesi, 2003).

⁹³ Ramonjy (2007a, 2007b) au congrès de l'ACFAS Québec.

⁹⁴ Ramonjy (2008a) au colloque international sur le commerce équitable ; et Ramonjy (2007c, 2008b) aux congrès du RIODD.

Rappelons aussi que ces données qualitatives sont formées par le *corpus* - au sens de Blanchet et Gotman (1992) - des entretiens menés dans l'étude principale. Nous sommes donc en présence de « données de discours » pour lesquelles Allard-Poesi (2003) préconise une « unité de sens », notamment si la méthode retenue est une analyse de contenu thématique. Ainsi, « l'unité ne se confond pas avec une unité textuelle ou temporelle particulière dans ce cas, mais peut correspondre à une portion de phrase, une phrase entière ou un groupe de phrases » (Allard-Poesi, 2003 : 254).

Lincoln et Cuba en 1985, cités par Allard-Poesie (2003), ajoutent deux critères fondamentaux dans le choix des unités d'analyse ;

- premièrement, parmi toutes les possibilités que nous avons par rapport à la taille, « une unité d'analyse retenue doit être la plus petite unité d'information qui fait sens en elle-même » (Allard-Poesi, 2003 : 257) ;
- et secondement, une unité d'analyse doit être heuristique, capable d'aider le chercheur à faire sens et donc « la taille de l'unité et l'unité elle-même dépendent donc toujours de l'objet et des questions de recherche que le chercheur se donne » (Allard-Poesi, 2003 : 257). Ce critère nous semble particulièrement important puisqu'il permet dès cette étape de clairement orienter l'analyse vers le projet de connaissance défini préalablement pour notre recherche.

Nous avons choisi dans notre recherche, en fonction de ces critères, de retenir comme unité d'analyse permettant la compréhension du discours du répondant, le *paragraphe*. Celui-ci est d'ailleurs privilégié dans l'analyse de cas, car il est « supposé révéler un événement, un incident, ou encore une caractéristique du contexte étudié » (Allard-Poesi, 2003 : 255). Nous avons pourtant décidé de maintenir une certaine flexibilité par rapport à cette taille. Il nous paraissait parfois indispensable d'augmenter la taille de l'unité d'enregistrement en codant un groupe de paragraphes, afin de maintenir dans son contexte le discours de l'interviewé. En respectant par contre le critère lié à la taille, nous essayons aussi de le réduire au plus « petit segment possible » afin d'améliorer l'interprétation par la suite.

Cette taille d'unité a aussi été affinée en fonction des thèmes de notre recherche et leurs différentes dimensions à étudier. Ces thèmes et dimensions sont d'abord contenus dans le guide d'entretien que nous avons utilisé.

Nous avons donc, d'un côté, le thème des « modèles radicaux de commerce équitable » défendus par les organisations pour intégrer le développement durable ; et de l'autre côté, le thème du « périmètre de responsabilité sociale » qui représentent les visions de contribution au développement durable des organisations du commerce équitable. Le tableau présenté en annexes (cf. annexe 14) explique la taille des unités d'analyse et leur relation avec les questions de recherche et leurs dimensions à étudier.

Cette intégration des thèmes et dimensions de la recherche dès la définition des unités d'analyse démontre la dépendance de celles-ci à la définition des catégories (Allard-Poesi, 2003). Nous allons donc maintenant expliciter la catégorisation effectuée dans cette recherche jusqu'à l'établissement du dictionnaire des thèmes. C'est la deuxième étape du codage des données (Allard-Poesi, 2003) et la troisième de notre processus d'analyse.

2.2.2.3. De la définition des catégories vers le dictionnaire des thèmes

Si la catégorisation ne constitue pas une étape obligatoire de toute analyse de contenu (Bardin, 2007), elle est toutefois fortement conseillée (Allard-Poesi, 2003). Son explicitation permet d'améliorer la fiabilité d'une recherche qualitative (Wacheux, 1996). Pour mener à bien cette étape, il nous faut d'abord expliquer la méthode d'établissement des catégories. Nous justifierons ensuite celles que nous avons mobilisées dans cette recherche et leur évolution durant le processus d'analyse. Nous présenterons enfin le dictionnaire des thèmes, pierre angulaire de la suite de nos résultats.

Avant de pratiquer une catégorisation, c'est-à-dire de classer et de ranger les unités d'analyse (Allard-Poesi, 2003) ou d'enregistrement (Bardin, 2007) que nous venons de définir précédemment, il nous faut aussi définir les **catégories**, appelées aussi **codes** chez Miles et Huberman (2003). Les catégories peuvent alors être définies comme « des rubriques ou classes qui rassemblent un groupe d'éléments [...] sous un titre générique, rassemblement effectué en raison des caractères communs de ces éléments » (Bardin, 2007 : 150).

Pour définir les catégories, il faut d'abord convenir de leur unité. Cette unité s'exprime ici en **niveau d'inférence** allant de la description à l'interprétation des données codées. Sur ce *continuum*, Allard-Poesi (2003) définit cinq niveaux utilisés en recherche qualitative et représentés dans la figure suivante (cf. figure 15).

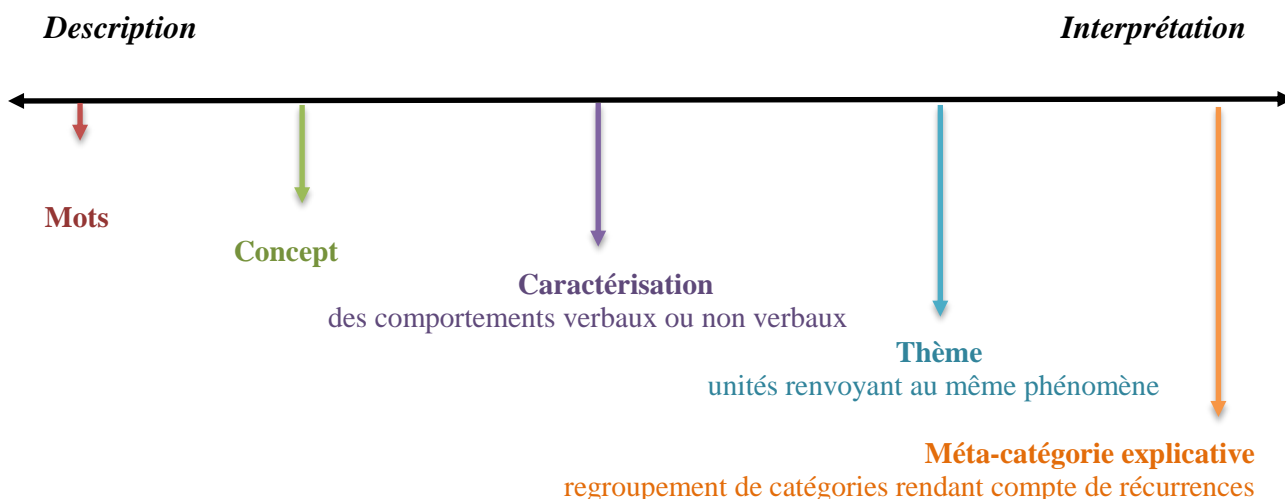


Figure 15 - Différents niveaux d'inférence pour la formation des catégories

adapté d'Allard-Poesi (2003), p. 263

Nous choisissons donc le **thème** comme niveau d'inférence, puisque nous avons mobilisé une analyse de contenu thématique. Le critère de segmentation est alors sémantique (Bardin, 2007), c'est-à-dire que dans chaque catégorie thématique sont rassemblés les thèmes et unités d'analyse ayant des caractères communs et décrivant le même phénomène.

Nous allons voir pourtant que dans le cadre d'une méthode « semi-formatée » (Romelaer, 2002) ou « *a prio-steriori* » (Allard-Poesi, 2003), nous avons aussi mobilisé des **méta-catégories explicatives** dès le départ du codage effectif. Ce type de méthode consiste alors à fixer une partie des catégories avant le codage distancié, tout en laissant la possibilité de découvrir de nouvelles catégories au cours de l'analyse (Romelaer, 2002). Il allie donc les idéaux types de méthode de définition de catégorie qu'Allard-Poesi (2003) a relevés dans la littérature : celui de la méthode *a priori* représentée par les travaux de Miles et Huberman (2003) ; et celui de la méthode *a posteriori* qu'on retrouve dans la théorie enracinée de Strauss et Corbin (2004).

Ces deux méthodes présentent en effet une proximité parce qu'elles « s'appuient toujours et sur des catégories préalables et sur des catégories émergentes au cours du processus de codage » Allard-Poesi (2003 : 280). Cette méthode a donc été à l'œuvre dans notre processus de définition des catégories et de catégorisation, jusqu'à l'établissement du dictionnaire des thèmes. Ce processus est représenté dans la figure suivante (cf. figure 16).

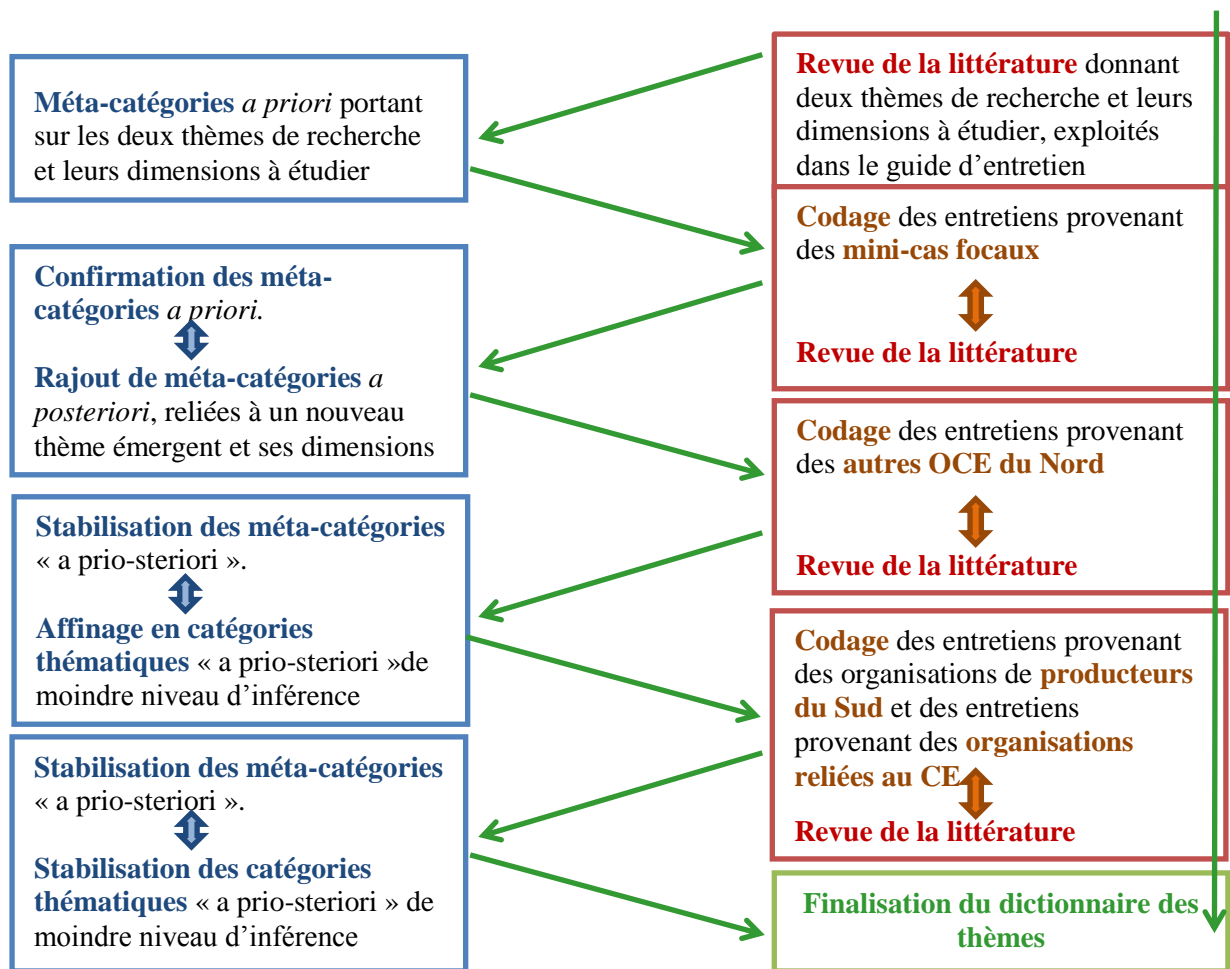


Figure 16 - Du processus de catégorisation à la finalisation du dictionnaire des thèmes

Nous sommes partis, au début de notre analyse distanciée, de méta-catégories qui correspondent aux thèmes de la recherche contenus dans le guide d'entretien. Ainsi, « la précision des catégories sera moindre lorsque le chercheur s'appuie uniquement sur ses questions de recherche ou sur un plan général de codage indiquant les grands domaines que devront aborder les catégories » (Allard-Poesi, 2003 : 277). Ces catégories sont les « modèles radicaux du commerce équitable » et le « périmètre de responsabilité sociale » de l'organisation du commerce équitable. Ces deux thèmes ont été ensuite composés en différentes dimensions à étudier.

Nous avons ensuite procédé par étapes dans la catégorisation des unités d'analyse suivant le type d'entretiens à coder. Nous avons dans un premier temps traité les entretiens provenant des trois organisations focales. Cela a nécessité bien sûr un aller-retour avec le cadre théorique. Nous avons surtout des méta-catégories explicatives accueillant des unités d'analyse relativement grandes par leur taille, car composées de plusieurs paragraphes.

Nous avons ensuite soumis les entretiens provenant des autres organisations du commerce équitable du Nord sous le prisme de cette grille provisoire d'analyse. Nous avons choisi ces organisations car notre étude a pour objectif de mettre en exergue leurs approches stratégiques de contribution au développement durable et d'intégration de la responsabilité sociale. Cette étape nous a alors permis de confirmer nos grandes catégories ; mais elle a surtout abouti à une expansion de notre grille d'analyse, puisque nous avons fait émerger de ce codage de nouvelles catégories de moindre inférence. Chaque thème traduit alors un ensemble de représentations caractérisant chaque catégorie supérieure. Cette catégorisation peut aussi être qualifiée d'« *a posteriori* » puisqu'elle a été menée dans le cadre d'un aller-retour entre le codage en cours et notre cadre conceptuel. Nous avons par ailleurs réduit leur taille au niveau des unités d'analyse, en allant vers le « plus petit segment » représentant chaque thème étudié.

Nous avons enfin utilisé cette nouvelle grille provisoire d'analyse pour traiter une nouvelle fournée d'entretiens : les entretiens avec les organisations de producteurs du Sud d'une part, et ceux avec les organisations reliées au commerce équitable prises dans notre étude de cas comme des parties prenantes du mouvement, d'autre part. Cette étape a permis de réajuster puis de stabiliser le dictionnaire de catégories et de thèmes établis « *a priori* ». Nous avons procédé de nouveau à des allers-retours entre le codage en cours à ce stade et le cadre conceptuel. Nous avons alors abouti à un dictionnaire final des thèmes. Il nous est présenté en annexes, sous la version thématique (cf. annexe 15) avec les définitions des catégories et sous la forme illustrée (cf. annexe 16) avec des verbatim provenant des entretiens.

Nous pouvons voir que cette arborescence part des méta-catégories pour aller vers des thèmes (nœuds Filles) et des sous-thèmes (nœuds Filles-Filles et Filles-Filles-Filles). Nous avons veillé à respecter les critères énoncés par Bardin (2007) par rapport à ces codes. Elles sont *exclusives* car chaque verbatim ne peut être codé que par un seul code. Elles sont *homogènes* puisqu'à l'intérieur de chaque catégorie, nous fonctionnons avec la même dimension d'analyse. Elles sont *pertinentes* car elles sont orientées et réajustées par rapport à notre problématique et notre projet de connaissance. Elles sont *productives* puisque nous nous sommes basées sur ce dictionnaire pour élaborer nos interprétations. Elles ne sont pourtant pas *objectives* et n'ont pas été validées par un double codage. Nous abondons en effet dans le sens d'Allard-Poesi (2003) en affirmant qu'un codeur n'ayant pas participé au recueil des données « ne dispose alors pas de connaissance du contexte dans lequel les informations ont été collectées ou émises, de sorte qu'il lui sera particulièrement difficile de faire sens [...] et donc de coder les données » (Allard-Poesi, 2003 : 287).

Après cette explicitation des définitions des unités d'analyse et des catégories, nous allons maintenant passer à l'exploitation concrète de ces données traitées.

2.2.2.4. Les modalités d'inférence des données

Dans cette étape, nous exploitons concrètement les données, codées et rangées suivant des unités d'analyse dans les catégories formant notre dictionnaire des thèmes, afin d'élaborer nos conclusions. Nous regroupons dans cette sous-section deux étapes de notre processus d'analyse : les modalités d'inférence d'une part, et les techniques d'interprétation d'autre part.

Par **l'inférence**, le chercheur commence à exploiter les données en cherchant une explication des causes du discours des répondants. Cette étape est encore proche du texte littéral et se situe entre la description et l'interprétation (Wacheux, 1996) mais elle est indispensable. Elle permet au chercheur de se distancer de la lecture « adhérente » et de faire une lecture critique pour en savoir plus sur le sens des discours (Bardin, 2007). Ainsi, « l'inférence se résout dans la mise en évidence des liens, des relations de cause à effet, des référents sociaux ou psychologiques, des non-dits et des représentations » (Wacheux, 1996 : 239). Albarello (1999) propose pour inférer que le chercheur puisse partir dans trois directions.

L'*analyse inter-catégorielle* consiste d'abord à repérer le relatif remplissage de chaque catégorie. « Cela signifie simplement que les sujets accordent plus d'importance ou en tout cas, s'expriment plus sur tel aspect que sur tel autre » (Albarello, 1999 : 79). Cette modalité n'a pas été privilégiée dans notre cas, parce que même si nous acceptons une singularité de chaque entretien, l'analyse thématique essaie justement de donner une transversalité à l'ensemble des entretiens. Nous pouvons voir de plus à travers les processus présentés précédemment, que nous avons veillés à orienter nos données et leur codage afin d'informer pleinement l'ensemble de nos thèmes de recherche et leurs dimensions à étudier. Nous avons donc choisi les deux autres directions proposées par Albarello (1999).

Une autre solution consiste à mobiliser l'*analyse intra-catégorielle* « qui permet de travailler sur le sens des attitudes exprimées ; en d'autres termes, ce qui est dit au sein de chaque catégorie » (Albarello, 1999 : 79). Cette modalité a été particulièrement utilisée lorsque nous avons voulu affiner nos méta-catégories explicatives en différents thèmes et sous-thèmes. Ces codes de « second niveau » au sens d'Allard-Poesi (2003), décrivent alors les différentes caractéristiques et composantes d'un même phénomène renvoyant aux catégories supérieures.

Les modes d'inférence utilisés entre les unités ou verbatim (X) et les catégories ou thèmes (Y) qui les accueillent sont plus précisément de deux ordres :

- une « relation de *stricte inclusion* (X est un type de Y) » (Allard-Poesi, 2003 : 269) comme c'est le cas dans l'analyse de la méta-catégorie « modèles radicaux de commerce équitable » ;
- et une « relation d'*inclusion spatiale* (X est (...) une partie de Y) » (Allard-Poesi, 2003 : 269) dans le cadre de l'analyse de la méta-catégorie « périmètre de responsabilité sociale ».

Cette modalité d'inférence a été couplée avec une autre modalité, celle qui consiste à **retrouver** « l'origine des bandelettes (les éléments de discours découpés) ; on décrit les attitudes selon l'origine des messages » (Albarello, 1999 : 79). Cette modalité a été particulièrement exploitée lors du séquençage des entretiens traités. Rappelons en effet que nous avons d'abord traité les entretiens issus des mini-cas focaux, ensuite ceux provenant des autres organisations du commerce équitable au Nord, et enfin les entretiens menés avec les organisations de producteurs du Sud et les organisations reliées au commerce équitable.

Cette tactique se justifie par l'effet « miroir » entre les guides d'entretien utilisés pour les organisations du commerce équitable d'une part, et pour leurs parties prenantes, d'autre part (cf. présent chapitre, 2.1.2.). Elle a aussi été utilisée afin de focaliser notre attention sur les représentations issues des organisations du commerce équitable du Nord, tout en acceptant que les organisations participant à la vie institutionnelle du mouvement puissent influencer ou être influencées par ces approches. Elle trouve enfin sa pertinence dans le principe alliant savoir sur le phénomène et relation entre les acteurs participant à celui-ci, nous permettant de contribuer à une théorie de l'action collective (Hatchuel, 2001).

2.2.2.5. Les objectifs et les techniques d'interprétation des données

Après l'inférence, la phase d'**interprétation** proprement dite peut se dérouler. Nous avons donc procédé à une *analyse de cas intra-site*, au sens de Miles et Huberman (2003), puisque dans notre recherche, notre cas est unique. Les méthodes que nous allons présenter maintenant permettent « d'établir et de vérifier des conclusions descriptives concernant un seul site, c'est-à-dire les phénomènes dans un contexte circonscrit constituant une seule « étude de cas », que ce cas soit représenté par un individu dans son milieu, un petit groupe ou une unité plus large, un service, une organisation ou une communauté » (Miles, Huberman, 2003 : 171).

Dans le cadre de notre positionnement interprétativiste (cf. présent chapitre, 1.1.), notre projet de connaissance est fondé sur la compréhension emphatique des représentations des organisations du commerce équitable quant à leur intégration et contribution au développement durable. La finalité que nous donnons à cette étape de l'interprétation des données est alors **d'explorer et de décrire** ce phénomène dans le contexte particulier de la communauté française du commerce équitable. La description est alors définie par Bernard en 1968, cité par Miles et Huberman (2003 :172) : « rendre compte des réalités complexes en les réduisant à leurs composantes ». Les deux méta-catégories et leurs thèmes et sous-thèmes constituent les jalons de ce compte-rendu. Ils forment les facteurs caractérisant les représentations des organisations par rapport au phénomène étudié.

L'interprétation va aussi servir, au-delà de la description, à l'**explication** et notamment à la mise en exergue des modalités d'un concept ou des configurations d'un phénomène (Wacheux, 1996). Dans un second objectif, nous avons essayé d'aboutir à une approche par les configurations permettant de visualiser les stratégies d'intégration et de contribution au développement durable des organisations du commerce équitable (cf. chapitre 5).

Nous avons utilisé un des outils soulignés Strauss et Corbin (2004) pour aider à l'interprétation : la **matrice** qui est « une présentation qui « croise » deux listes, organisée en lignes et en colonnes » (Miles, Huberman, 2003 : 176). Nous nous sommes détachés du texte littéral et narratif pour ordonner d'abord les verbatim issus de nos entretiens dans ces matrices, et pour en tirer des conclusions par la suite. Nous avons plus précisément eu recours à une matrice par rôle qui « vise à permettre la représentation systématique des données recueillies auprès d'un ensemble d'individus. L'objectif est de représenter la perception par les acteurs de leurs rôles, et donc d'apprécier leur vision, leur point de vue et, a priori, l'un des déterminants de leur comportement » (Wacheux, 1996 : 244). Nous avons alors utilisé une matrice pour chaque facteur descriptif afin de simplifier et de mener à bien l'interprétation.

Notre matrice par facteur descriptif se présente : en *colonne*, avec les différents codes qui composent les thèmes relatifs à cette méta-catégorie ; et en *ligne*, les verbatim issus de chaque répondant et les expressions brèves traduisant nos conclusions partielles. En effet comme le conseillent (Miles, Huberman, 2003 : 176), « l'analyste a eu recours à un panachage de citations directes et de courtes phrases ». Le logiciel NVivo nous a aidés alors à prélever les verbatim selon les codes étudiés, et en même temps selon les répondants qui les informent. Des extraits d'une telle matrice sont présentés en annexes (cf. annexe 17).

Par rapport à l'interprétation de l'ensemble de ces données, une **triangulation méthodologique**⁹⁵ a aussi été appliquée pour affiner l'élaboration et la vérification de nos conclusions. Une telle triangulation s'opérationnalise d'après Romelaer (2005 : 108) « quand on cherche à voir si les données recueillies à partir de méthodes diverses (avec, entre autres, des entretiens, par exemple) donnent des résultats convergents ». Nous avons plus précisément fait appel à une des trois formes recensées par Hlady Rispal (2002). Nous avons en effet multiplié sur une même période ces sources en mobilisant des sources de données complémentaires⁹⁶, en plus des données principales des entretiens. L'enjeu est de percevoir les différentes manifestations d'un même phénomène et de pouvoir valider l'interprétation qui en est faite. Nos sources complémentaires ont alors permis de remettre les acteurs et les données dans leur contexte spatial (rôle de chaque organisation vis-à-vis du commerce équitable) et temporel (actualités vie institutionnelle du mouvement et des organisations).

Comme pour la préanalyse, nous avons présenté et diffusé les interprétations issues de notre analyse de données à travers des communications académiques spécialisées sur le commerce équitable, la responsabilité sociale et le développement durable⁹⁷. Elle a aussi nourri nos publications (Ramonjy, 2009c, 2011b) afin de discuter avec la communauté scientifique des orientations et résultats majeurs de notre recherche.

2.2.2.6. Des précisions sur l'exploitation du logiciel d'analyse de données qualitatives NVivo

Le *corpus* de discours issu des entretiens effectués durant la phase principale de l'étude a été organisé et codé avec l'aide du logiciel d'analyse de données NVivo⁹⁸. Nous avons débuté avec la deuxième version du logiciel avant de basculer sur la huitième version pour l'analyse distanciée du terrain. Cette dernière version offre plus de possibilités que les précédentes, notamment le traitement des divers formats de données, des fonctions plus avancées et pratiques grâce à une ergonomie renouvelée, et une intégration poussée avec Microsoft Office que nous utilisons habituellement. Plusieurs raisons nous ont conduits à choisir cet outil.

⁹⁵ Dénommée aussi « multi-angulation » par Hlady Rispal (2002) pour traduire effectivement la multiplication des sources de données recueillies.

⁹⁶ Rappelons que ces données complémentaires sont composées des notes d'observation d'évènements des organisations focales ou d'évènements liés au commerce équitable, et des sources documentaires secondaires.

⁹⁷ Ramonjy (2009a) à la conférence internationale sur la RSE, RIODD / ESG-UQAM-CRSDD ; Ramonjy (2009b) à la journée de recherche ADERSE ; et Ramonjy (2011a) au congrès de l'ADERSE.

⁹⁸ Pour avoir plus détails sur le logiciel NVivo, nous invitons le lecteur à visiter le site de l'entreprise qui le développe, QSR International, www.qsrinternational.com

La première raison est l'accès facilité et privilégié à ce logiciel. Il a en effet été mis disposition dans notre laboratoire de recherche⁹⁹ ou par notre employeur¹⁰⁰. Dans ce même cadre, nous avons aussi suivi une formation¹⁰¹ pour comprendre et optimiser l'exploitation du logiciel. Ce logiciel est de plus utilisé de façon privilégiée par nos collègues doctorants et chercheurs. Nous avons alors pu bénéficier d'un apprentissage collectif et d'un partage des bonnes pratiques.

Ce logiciel nous apporte également des avantages durant le processus d'analyse. NVivo nous a d'abord été utile dans l'organisation et la gestion des données volumineuses à notre disposition. A travers les fonctions « cas » et « attributs », il nous permettait d'ajouter facilement des données suivant les entretiens et de caractériser ceux-ci afin de contextualiser l'analyse par la suite. Les fonctions de codage par « nœuds » nous ont apportés une rigueur puis une flexibilité dans la définition et l'évolution des catégories et thèmes, ainsi qu'un découpage facile des entretiens en unités d'analyse. NVivo nous a été également utile dans l'interprétation des données. Nos matrices ont en effet été alimentées par les résultats issus des fonctions de recherche du logiciel permettant de relier les attributs descriptifs des entretiens aux verbatim thématiques analysés.

Pour autant, si ce logiciel nous a été d'une aide précieuse, il n'a pas automatisé nos tâches durant toutes les étapes du processus d'analyse. Nous avons dû lire toutes les données, édicter les règles d'organisation, de codification et d'extraction, et interpréter par nous-mêmes les résultats extraits du logiciel. Nous avons de plus remarqué qu'à l'instar de Richards (2005 : 100), « le codage est un piège pour les chercheurs, mais le danger est encore plus grand avec le logiciel ». NVivo nous a certes permis de coder nos entretiens plusieurs fois et par vague, mais cette possibilité pouvait être utilisée sans fin ou à mauvais escient, si nous ne l'avions pas cadré avec nos positionnement et objectifs de recherche. Une dernière limite a été le changement d'une version à l'autre du logiciel de NVivo utilisé. Malgré les bénéfices d'une fidélité à ce logiciel, cela nous a coûté du temps (Miles, Huberman, 2003) pour l'appropriation de la nouvelle version d'une part, mais aussi pour migrer les données et pour les retraiter avec les fonctions améliorées à notre disposition d'autre part.

⁹⁹ Notre laboratoire de recherche est rattaché à Dauphine Recherches en Management (CREPA) – Université Paris Dauphine

¹⁰⁰ Groupe Sup de Co La Rochelle depuis septembre 2008.

¹⁰¹ Cette formation a été organisée en 2007 par Dauphine Recherches en Management et a été assurée par Didier, Dupont, Ingénieur de recherche à l'UQAM, Québec.

Nous venons donc d'explicitier notre méthode d'analyse des données, en spécifiant le choix d'une modalité d'analyse de contenu thématique et en décrivant de façon la plus fidèle et la plus précise les étapes d'une telle analyse. Nous pouvons donc maintenant discuter et évaluer notre méthodologie à l'aune de « critères de qualité » au sens de Miles et Huberman (2003), d'une recherche qualitative.

2.3. L'évaluation de la méthodologie de recherche

Pour évaluer une recherche, plusieurs critères ont été proposés par exemple de façon générique par Drucker-Godard et al. (2003), de façon spécifique aux méthodologies qualitatives par Miles et Huberman (2003), ou encore de façon plus particulière à la méthode des cas par Hlady Rispal (2002). Ces critères peuvent cependant se regrouper en deux composantes principales : la validité et la fiabilité de la recherche. Nous allons les traiter dans cet ordre tout en précisant ce que nous avons mobilisés dans le cadre de notre recherche.

2.3.1. Validité de la recherche

Pour évaluer la validité globale d'une recherche, Drucker-Godard et al. (2003) proposent de s'assurer de types spécifiques de validité : la validité du construit, la validité interne, la validité externe des résultats de la recherche et la validité de l'instrument de mesure. Par rapport à dernier type, les auteurs conviennent eux-mêmes que « lorsqu'on parle de validité des instruments utilisés dans les recherches qualitatives, il est préférable de s'intéresser à la validité de l'ensemble du dispositif de la recherche » (Drucker-Godard et al., 2003 : 272). Nous n'évaluerons donc pas ce critère en particulier, mais en l'intégrant aux trois autres.

2.3.1.1. Validité du construit

Dans la cadre de la validité du construit, il convient, comme le rappellent Drucker et al. (2003 : 260), « de s'assurer que le concept opérationnalisé reflète bien le concept théorique ». Nous allons donc discuter de la validité de notre processus d'opérationnalisation de l'objet de recherche, du design de la recherche à la méthodologie retenue. Notre objet de recherche, rappelons-le, porte sur la contribution au développement durable de l'organisation socialement responsable, et a été approfondi dans le cadre d'une étude du cas de la communauté française du commerce équitable.

Nous avons veillé au niveau de notre design de recherche à poser convenablement la problématique et les questions de recherche et à préciser les concepts centraux comme le suggèrent Drucker-Godard et al. (2003). Notre premier chapitre (cf. chapitre 1) explicite notre problématique de recherche et pose la justification de celle-ci au niveau empirique (l'inscription du commerce équitable dans le développement durable) et au niveau théorique (la contribution d'une telle recherche à la régénération du management stratégique des organisations). Ce premier chapitre nous a alors orientés vers la revue d'une littérature (cf. chapitre 2) émergente sur les liens entre stratégie, développement durable, et responsabilité sociale avec comme cadre intégrateur, la performance sociale de l'organisation. Nous nous sommes posés précisément deux questions de recherche opérationnalisant la problématique. La rédaction de ces deux chapitres s'est basée sur différentes techniques assurant leur validité. Il s'agit selon Hlady Rispal (2002) d'une mobilisation des travaux d'autres auteurs d'une part, et de la multi-angulation des théories issues ou non du champ des sciences de gestion, afin de veiller à embrasser l'ensemble du phénomène étudié, d'autre part.

Ce travail d'opérationnalisation de la question de recherche et du cadre conceptuel nous a alors permis de préciser une stratégie d'accès au réel, basée sur l'investigation empirique des organisations du commerce équitable. Les organisations du commerce équitable, s'inscriveraient dans le développement durable dans leur projet, soit par l'encadrement législatif, soit par leur volonté. Nous avons alors développé une étude de cas de cette communauté afin de comprendre les représentations des organisations par rapport au phénomène étudié. Cette étude des cas s'est de nouveau basée sur des techniques assurant sa validité. Il s'agit alors selon Hlady Rispal, (2002) d'une multi-angulation des temps de collecte (exploratoire et sources), des personnes (des organisations et leurs répondants dans notre cas) et des données recueillies (entretiens, observations, sources documentaires).

Nous nous sommes de plus inspirés des techniques proposées par Miles et Huberman (2003). Nous avons alors pratiqué une « chaîne d'évidences », et nous avons validé notre cas par des acteurs-clés. Nous avons utilisé une stratégie d'échantillonnage séquentiel durant le recueil des données, concrétisée par une investigation initiée par les trois mini-cas focaux et étendue progressivement vers d'autres organisations du commerce équitable ou reliées au mouvement. Nous avons de plus maintenu une relation étroite avec des acteurs du commerce équitable post-étude. Nous avons enfin présenté nos construits et résultats pour discussion dans le cadre de communications et de publications académiques spécialisées sur le commerce équitable, le développement durable et la responsabilité sociale.

2.3.1.2. Validité interne

Comme le suggèrent Drucker-Godard et al. (2003 : 273), « les questions de validité interne doivent être posées dès le design de la recherche, puis doivent être suivies tout au long du déroulement de l'étude ». Dès le début de notre recherche, la question de la validité de notre positionnement épistémologique par rapport à notre objet de recherche et à notre projet de production de connaissance s'est posée. Pour une recherche de type interprétativiste comme la nôtre, Girod-Séville et Perret (2003) proposent deux critères de validité à atteindre : le caractère idiographique et les capacités d'empathie développées par le chercheur.

Concernant le premier critère, « une recherche présente un caractère idiographique si les phénomènes sont étudiés en situation. La compréhension d'un phénomène est alors dérivée du contexte » (Girod-Séville, Perret, 2003 : 29). Notre premier chapitre (cf. chapitre 1) témoigne de cet ancrage local et de cet effort d'explication du contexte actuel de la communauté française du commerce équitable sur laquelle porte notre recherche. Nous avons de plus intégré une description détaillée, enracinée historiquement et temporellement du phénomène étudié, à savoir l'inscription du commerce équitable dans le développement durable. Ce cadrage formel de la recherche nous a permis de limiter les biais liés au contexte de recherche (Drucker-Godard et al. 2003) que sont l'effet d'histoire (perturbation d'évènements extérieurs au phénomène) et de maturation (changement des objets analysés en cours d'étude).

Le second critère s'assurant que le chercheur a « une capacité d'empathie afin d'atteindre les réalités telles qu'elles sont vécues par les acteurs » (Girod-Séville, Perret, 2003 : 29), peut s'apprécier par la stratégie d'accès au réel. Le choix de la méthode du cas permet une proximité avec l'objet et donc une assurance que l'on étudie bien le phénomène choisi (Giroux, 2003). Afin de développer une meilleure compréhension de la vie institutionnelle du commerce équitable et d'en maîtriser le langage, nous avons effectué une étude exploratoire avant de procéder à une étude intensive. Notre stratégie d'échantillonnage s'est appuyée sur les conseils et l'expertise des acteurs. Nos modes de recueil de données ont permis une collecte proche des représentations des acteurs (par les entretiens semi-directifs centrés) et approfondie (par les sources secondaires déployées) du phénomène étudié. Nous avons enfin procédé à une préanalyse avant de mettre en œuvre une analyse distanciée du terrain, pour obtenir une interprétation conforme aux représentations des acteurs.

Cet ensemble a alors conduit à la réduction des biais (Drucker-Godard et al. 2003) liés à la collecte des données (effet d'instrumentation aboutissant à un mauvais recueil) et à l'échantillon (effet de sélection traduit par une moindre pertinence de l'échantillon étudié).

Pour assurer la validité interne de ce dispositif, nous avons aussi suivi les tactiques inspirées des travaux de Yin de 1990 et reprises par Drucker-Godard et al. (2003). Nous avons alors décrit et expliqué de manière détaillée le processus d'analyse de contenu. Nous avons fourni de nombreuses annexes pour une meilleure compréhension de nos lecteurs et pour leur permettre une critique de notre méthode. Par notre stratégie élargie de recueil des données, nous avons recherché une saturation du terrain, c'est-à-dire une « collecte de données poursuivie jusqu'à ce que les données recueillies n'apportent plus d'informations nouvelles et que l'information marginale ne remette pas en question les cadres construits » (Drucker-Godard et al. 2003 : 274-275).

2.3.1.3. Validité externe

La validité externe est le dernier critère de validité d'une recherche. Elle comporte deux composantes principales liées aux résultats d'une recherche.

Il faut dans un premier temps s'assurer de la généralisation des résultats, c'est-à-dire « dans quelle mesure les résultats mis en évidence sur un échantillon peuvent être généralisés à l'ensemble de la population mère » (Drucker-Godard et al. 2003 : 280). Ce premier objectif peut être atteint à travers une procédure de généralisation analytique selon Drucker-Godard et al. (2003) citant les travaux de Yin de 1990. Cela se traduit dans la démarche de recherche avec une focalisation sur le choix de(s) cas et l'échantillonnage. Drucker-Godard et al. recommandent alors « de recourir à plusieurs études de cas pour faire varier les caractéristiques contextuelles d'une recherche qualitative » (2003 : 285).

Nous pensons toutefois que ce principe dit « réplication » des cas pourrait réduire aussi bien les spécificités issues d'un cas particulier que nuire à la validité interne de notre recherche à visée exploratoire et interprétative. Royer et Zarlowski (2003) rappellent de plus que le cas unique peut être assimilé à une expérimentation et donc être source de généralisation scientifique lorsqu'il présente un caractère extrême ou unique. Nous pensons que cela est applicable à notre cas de la communauté du commerce équitable. Ce principe de réplication étant valable pour les répondants (Drucker-Godard et al. 2003), nous avons approché de multiples organisations appartenant ou reliées au commerce équitable.

La seconde composante de la validité externe est la réappropriation des résultats, c'est-à-dire « dans quelle mesure les idées et les thèmes générés dans un cadre ou dans un environnement donné s'appliquent-ils à d'autres cadres ou environnements ? » (Hlady Rispal, 2002 : 82). Notre objet de recherche est conceptualisé sur la base d'une double réflexivité inspirée de notre terrain particulier. Nous interrogeons d'une part l'inscription du commerce équitable dans le projet sociétal du développement durable. Nous approfondissons d'autre part la contribution de l'organisation socialement responsable au développement durable à partir justement de l'étude critique des organisations du commerce équitable.

La validité externe n'est et ne peut être ni la finalité ni le critère principal de notre recherche, même si nous espérons participer à la régénération du management stratégique des organisations. Notre recherche n'a pas un statut de « pré-recherche » ou de « post-recherche » comme on caractérise de façon critique les études de cas (Giroux (2003). Elle peut pourtant être complétée par une étude, qualitative ou quantitative, sur les pratiques qui concrétisent les stratégies et représentations des acteurs et sur leur performance sociale dans le cadre du développement durable. Dans une logique réflexive, elle peut être une base pour dupliquer des recherches portant sur d'autres communautés du commerce équitable (Belgique, Pays-Bas, etc.) ou revendiquant une « essence » socialement responsable (organisations œuvrant pour l'agriculture biologique, ONG environnementalistes, etc.).

A travers la validité, nous venons donc de traiter la première composante de l'évaluation de la scientificité de notre recherche. Il nous reste donc à traiter la seconde composante : la fiabilité de notre recherche.

2.3.2. Fiabilité de la recherche

La fiabilité de la recherche vise selon Drucker-Godard et al. (2003 : 258) « à démontrer que les opérations de la recherche pourraient être répétées par un autre chercheur ou à un autre moment avec le(s) même(s) résultats ». Elle peut s'apprécier aussi bien sur la fiabilité de l'instrument déployé pour la recherche que sur la fiabilité globale des résultats qui en ressort. Au niveau de l'instrument, « une des préoccupations majeures du chercheur est de vérifier que les données qu'il va collecter sur le terrain rendent compte le plus précisément possible de la réalité qu'il souhaite étudier » (Drucker-Godard et al. 2003 : 258).

La tactique la plus utilisée par rapport à un instrument comme l'entretien semi-directif centré, est celle de la fiabilité inter-codeurs (Drucker-Godard et al. 2003). Elle consiste à recourir à un analyste qui va coder les mêmes données brutes, et voir l'étendue avec laquelle son codage produit les mêmes résultats que ceux proposés que nous ayons proposés. Si cet autre codeur arrive à la même représentation avec un taux d'accord sur la catégorisation effectuée¹⁰² excédant les 80 % (Allard-Poesi, 2003), alors les compétences du premier analyste seraient avérées et les résultats jugés stables et fidèles (Miles, Huberman, 2003).

Comme nous l'avons déjà expliqué auparavant dans la section portant sur notre processus d'analyse, nous n'avons cependant pas fait un double codage. Celui-ci supposerait d'abord de trouver d'autres chercheurs spécialisés sur le sujet et acceptant un travail aussi conséquent. Cela pourrait aussi retarder encore plus la période de recherche sachant la dynamique très forte du mouvement du commerce équitable et du développement durable. Nous abondons enfin dans le sens d'Allard-Poesi (2003) en affirmant qu'un codeur n'ayant pas participé au recueil des données « ne dispose alors pas de connaissance du contexte dans lequel les informations ont été collectées ou émises, de sorte qu'il lui sera particulièrement difficile de faire sens [...] et donc de coder les données » (Allard-Poesi, 2003 : 287).

Pour démontrer la fiabilité de notre recherche, nous nous sommes alors basés sur l'explicitation de la démarche et des outils mis en œuvre (Hlady Rispal, 2002), et donc un effort de clarification plutôt qu'une évaluation chiffrée en tant que telle (Allard-Poesi, 2003). Tout le présent chapitre essaie de rendre compte de façon fidèle, précise et détaillée de toute notre démarche de recherche, allant du positionnement épistémologique, en passant par la stratégie d'accès au réel jusqu'au processus d'analyse à la base de nos conclusions.

Nous avons aussi joint de nombreuses annexes (cf. annexes 4 à 17) pour permettre à nos lecteurs de visualiser des informations complémentaires leur assurant le sérieux de notre démarche de recherche. Bien que nous ne donnons pas accès à la totalité des données du terrain dans notre document, comme le suggère Hlady Rispal (2002), rappelons que des extraits d'entretiens les plus illustratifs sont transcrits en annexes (cf. annexes 9 et 10), et nous citons systématiquement les verbatim les plus représentatifs de nos interprétations et conclusions. La totalité des données n'est pas non plus fournie pour afin de respecter la confidentialité requise par certains de nos répondants.

¹⁰² Les taux habituellement retenus dans les recherches en management sont « tous plus ou moins dérivés du K de Kruskal, c'est-à-dire la proportion d'accord entre les deux codeurs sur le nombre de décisions totales de codage après avoir enlevé l'accord dû au hasard (...) » (Allard-Poesi, 2003 : 285).

Synthèse du chapitre 3

Ce troisième chapitre nous a permis d'expliciter notre démarche et nos méthodes de recherche. Il vise donc à démontrer la validité et la fiabilité de notre recherche auprès de la communauté scientifique. Ce chapitre est accompagné de nombreuses annexes pour permettre à nos lecteurs de comprendre pleinement nos choix et pratiques méthodologiques.

Dans le cadre de l'architecture de notre recherche, nous avons d'abord retenu un positionnement interprétativiste compte tenu notamment de notre projet de connaissance visant à comprendre de façon empathique les représentations des organisations du commerce équitable quant à leur intégration et leur contribution au développement durable. Nous avons également mis en œuvre une stratégie hybride utilisant de façon différée les trois démarches de raisonnement - déductive, inductive et abductive - selon les différentes étapes de la recherche. Nous avons enfin décidé de mettre en œuvre une méthodologie qualitative basée sur l'étude de cas de la communauté française du commerce équitable. Trois mini-cas focaux constituent nos portes d'entrée pour investiguer l'ensemble de la communauté.

Nous avons également expliqué de façon détaillée et fidèle l'opérationnalisation de notre recherche pour en démontrer sa scientificité. Notre recueil de données s'est passé suivant deux phases principales - une étude exploratoire et une étude principale - complétées par un suivi post-étude. Nous avons choisi l'entretien semi-directif centré comme mode majeur de recueil des données primaires auprès de 47 répondants issus des organisations du commerce équitable et de leurs parties prenantes. Nous avons complété ces données par des données secondaires issues deux modes : les observations participantes des organisations et événements relatifs au commerce équitable et au développement durable ; et les sources de données documentaires qu'elles soient à diffusion restreinte ou grand public.

Nous avons aussi fourni les explications les plus approfondies quant à la méthode d'analyse des données mobilisée dans notre recherche. Une pré-analyse a été effectuée dès le recueil des données. Une analyse distanciée a ensuite été mise en œuvre à travers la méthode d'analyse de contenu de type thématique et suivant une logique « *a prio-steriori* » et abductive. Nous avons accordé beaucoup de soin à définir les unités d'analyse, à détailler la construction progressive de notre dictionnaire des thèmes, ainsi qu'à présenter nos modes d'inférence et nos techniques d'interprétation dont la matrice et la triangulation méthodologique. Nous nous sommes grandement aidés du logiciel Nvivo pour mener à bien cette analyse distanciée.

Chapitre 4 – Analyse empirique de l’intégration et de la contribution au développement durable des organisations du commerce équitable en France

« La société est un drame ; ni situation, ni intention mais action sociale et rapports sociaux ».

Alain TOURAINE, *La voix et le regard, sociologie des mouvements sociaux*, (1925 -)

Introduction au chapitre 4

Ce quatrième chapitre a pour objectif de présenter les résultats de l’analyse empirique du cas de la communauté française du commerce équitable. Il présente ces résultats suivant nos deux questions de recherche qui constituent alors nos deux parties : comment les organisations intègrent-elles le développement durable dans leurs modèles de commerce équitable ? et comment les organisations du commerce équitable contribuent-elles au développement durable à travers leur responsabilité sociale ?

Nous allons tout d’abord étudier l’intégration du développement durable à travers les modèles radicaux mobilisés par les organisations du commerce équitable (1.). Nous verrons alors que ces modèles permettent d’expliquer l’engagement sociétal de ces organisations à interpellier d’abord de façon stricte le modèle dominant de commerce, puis actuellement de façon élargie l’ensemble du modèle de développement (1.1.). Elles proposent alors une alternative à travers deux approches qui se disputent l’historicité du mouvement : la réforme et la révolution (1.2.).

Nous allons ensuite étudier la contribution au développement durable des organisations du commerce équitable en discutant de leur périmètre de responsabilité sociale (2.). Pour cela, nous allons discuter des choix stratégiques et prioritaires de ces organisations en matière d’obligations sociales (2.1.), environnementales (2.2.), politiques (2.3.) et économiques (2.4.), par rapport au cadre contemporain d’analyse du développement durable que nous avons présenté dans le deuxième chapitre.

Pour chaque facteur, nous allons fournir une analyse détaillée, basée sur notre interprétation des données que nous avons justifiée dans le troisième chapitre. Nous illustrons cette analyse par les *verbatim* les plus représentatifs de nos propos et par la mise à disposition du lecteur de nombreuses annexes approfondissant nos explications.

1. Les modèles radicaux comme vecteurs de l'engagement sociétal des organisations du commerce équitable

Les modèles radicaux du commerce équitable (Diaz Pedregal, 2007) constituent un premier facteur explicatif de l'inscription dans le développement durable des organisations du commerce équitable. Notre étude de cas nous permet plus précisément d'affirmer que ces modèles radicaux sont les vecteurs de l'engagement sociétal des organisations du commerce équitable. Ils portent en leur sein la participation de ces organisations à un nouveau mouvement social et économique.

Notre analyse montrera d'abord que ce cadre conceptuel peut être revisité avec l'élargissement de cet engagement sociétal à la critique du modèle dominant de développement (1.1.). Nous présenterons ensuite les objectifs et les moyens que ces organisations représentent derrière ces deux modèles radicaux, différenciant ainsi les modalités de l'engagement sociétal (1.2.).

1.1. Les modèles radicaux du commerce équitable revisités

Nous avons vu dans notre état de lieu de la construction sociale du commerce équitable (cf. chapitre 1, 1.) que les organisations appartenant à ce mouvement peuvent s'adosser sur deux modèles radicaux (Diaz Pedregal, 2007) différenciés en deux filières (Béji-Bécheur et al. 2005) : le modèle révolutionnaire porté par les organisations de la sphère de spécialisation ; et le modèle réformiste des organisations issues de la sphère de labellisation.

Dans le cadre de l'étude de l'inscription du commerce équitable dans le développement durable, ces deux modèles vont nous permettre une lecture différente de cette catégorisation des organisations du commerce équitable. Nous allons voir en effet que ces modèles sont les vecteurs de l'engagement sociétal par « essence » des organisations du commerce équitable. Cette lutte sociale s'élargit pourtant vers d'autres domaines, et évolue avec l'arrivée de nouveaux entrants et les relations avec les autres mouvements sociaux. Face à cela, deux logiques s'affrontent entre les organisations qui défendent l'historicité du mouvement, et celles qui veulent ouvrir et renouveler le paradigme du commerce équitable.

1.1.1. L'engagement sociétal des organisations du commerce équitable

Les organisations du commerce équitable inscrivent dès leurs principes fondateurs une responsabilité publique assurant leur performance sociale (Woods, 1991, 2000). Plus précisément, **les organisations du commerce équitable basent leur responsabilité publique dans leur investissement au sein d'un « nouveau mouvement social » (Touraine, 1993) et « économique » (Gendron, 2004) en devenir.** Revenons sur chacun des termes de cette expression qui traduit l'engagement sociétal de toutes les communautés du commerce équitable de par le monde. Nous illustrons toutefois nos propos par les *verbatim* issus de notre cas sur la communauté française du commerce équitable.

Dans le cas des organisations du commerce équitable, nous sommes donc dans le cadre d'un *mouvement social*, d'abord parce qu'ensemble ces organisations adoptent, suivant Touraine (1993 : 103), « la conduite collective organisée d'un acteur luttant contre son adversaire pour la direction sociale de l'historicité dans une collectivité concrète ». L'auteur précise de plus que l'historicité pour une société, serait « sa capacité de produire ses modèles de fonctionnement » (Touraine, 1993 : 42).

Cette conduite collective dans le cas du commerce équitable se traduit par des organisations représentatives qui se structurent en réseaux au niveau international (FLO, WFTO, News !, EFTA), national (PFCE, Minga), voire local (Breizh Ha Reizh). Un réseau est bien considéré ici comme une forme plus ou moins formelle de coopération se distinguant du marché et de la hiérarchie (Josserand, 2001 ; Lawrence et al. 2000). L'adhésion à ces réseaux suivant leur tendance de commerce équitable et leur rôle constitue pour ces organisations une revendication de leur appartenance à ce mouvement. Elles tiennent en même temps à garder leur identité et leur apport propre dans ces organisations représentatives.

On est membre de News, on est membre de l'IFAT, on est membre... Solidar'Monde est membre de l'EFTA, on est membre de FINE. [...]

Etre membre de ces différentes instances qui regroupent des acteurs du commerce équitable, ça nous permet de rencontrer les autres acteurs, et de défendre une vision commune du commerce équitable, de porter cette vision-là auprès d'autres acteurs, soit institutionnels, soit du domaine des ONG, c'est surtout ça. Il est important de rencontrer...euh voilà...les acteurs sur la base d'un certain nombre de critères qui sont des critères communs, minimums à respecter, voilà et d'avancer ensemble dans une réflexion.

Entretien avec Malika Kessous, Coordinatrice de la boutique Artisans du Monde Paris 9^e

Cette communauté s'appuie de plus sur l'importance donnée par les organisations aux événements identifiés comme spécifiques au commerce équitable (Forums nationaux du commerce équitable, Quinzaine du commerce équitable, etc.) ou les reliant à d'autres mouvements sociaux (Semaine du développement durable, Salon Marjolaine sur le bio, Forum de l'emploi sur l'économie sociale et solidaire, Forum sociaux mondiaux, etc.). Ces événements constituent pour ces organisations une vitrine de la lutte entreprise, un lieu de débat des principes et des actualités du mouvement et donc une possibilité de relations et de partenariats entre elles ou avec d'autres organisations. D'autres institutions provenant des pouvoirs publics (discussions pour l'accord Afnor, discussions pour la CNCE) permettent à ces organisations de démontrer leur inscription dans la vie sociale du mouvement.

Là il y d'autres choses dans la vie d'une communauté, il y d'autres choses qui se sont passées. Il y a les discussions autour de l'AFNOR, qui est aussi un élément important. C'est aussi le début d'une activité « législative » qui apparemment n'est qu'un premier pas, puisqu'il y a les discussions ISO qui sont en train d'être engagées. Il y a eu en France redémarrage de la Plate-Forme du Commerce Equitable, ça c'est aussi important

Entretien avec Stéphane Comar – Co-fondateur d'Ethiquable

Ce mouvement social peut cependant être considéré comme *nouveau*, car il a pour terreau notre société actuelle qui peut être qualifiée de « post-industrielle » puisqu'elle succède à la société industrielle (Gendron, 2004). Ainsi, comme l'explique Touraine (1993 : 19), « par l'industrie, l'homme agit sur la nature ; dans la société post-industrielle, il agit surtout sur d'autres hommes en leur appliquant une représentation de l'individu et de la culture ». Comme ce fût le cas pour le mouvement ouvrier confronté à une domination d'une autre classe, il s'agit alors de lutter, car « les conduites humaines sont interprétées et modifiées en fonction d'une certaine représentation de la culture, de la personnalité et de la société, qui correspond aux intérêts matériels et culturels des milieux dirigeants » (Touraine, 1993 : 19).

Les organisations du commerce équitable déplacent cette lutte sur le champ *économique*, et instrumentalisent un objectif économique pour atteindre un objectif social, politique ou environnemental (Gendron, 2004). Elles vont alors « investir la sphère autrefois réservée de l'économie pour y faire valoir des principes inédits en opposition avec des règles du marché présentées comme objectives par la classe dirigeante ; en s'immisçant dans le cadre économique, ils proposent ainsi une alternative au marché traditionnel, lorsque ce n'est pas tout simplement un marché alternatif » (Gendron, 2006a : 487).

Comme le dit Touraine (1993 : 36), « les luttes sociales ne réapparaissent que quand une catégorie sociale définit l'adversaire qu'elle combat ». Les organisations du commerce équitable revendiquent alors une action « militante » sur l'historicité de la société en « luttant » contre une domination d'un modèle de développement et particulièrement du modèle commercial traditionnel. Plus précisément, les acteurs « s'accordent pour faire « changer le système », entendu au sens de « système néo-libéral » » (Diaz Pedregal, 2007 : 120). Ce système engendre et soutient le modèle dominant qui est caractérisé tout d'abord par la prédominance du Nord (acteurs publics ou privés) dans les échanges internationaux. Ceux-ci leur sont alors nettement favorables, parce qu'ils dictent eux-mêmes les règles et du fait de leur pouvoir de marché.

Dans ces échanges, les acteurs du Sud sont faibles et vulnérables dans tous les domaines, et tout particulièrement les producteurs qu'ils soient paysans ou artisans individuels, dans des petites exploitations familiales ou des petites organisations. Ces « petits » producteurs « défavorisés » et « marginalisés » sont en somme les dominés dans ce modèle classique du commerce, et il convient aux organisations du Nord de les appuyer pour faire face à cette domination. Cette focalisation est particulièrement cohérente avec le projet sociétal du développement durable tel qu'il est défini par le rapport Brundtland. Dans cette définition, ce dernier préconisait en effet de se concentrer sur les besoins essentiels des plus démunis, « à qui il convient d'accorder la plus grande priorité » (CMED, 1988 : 51).

L'idée c'est qu'on ait pas des paysans qui sont tous à terre parce que la politique de l'OMC va mettre en concurrence des agriculteurs en système d'agriculture manuelle dans les pays du Sud avec des gros agriculteurs hypermécanisés des pays du Nord et en plus dont les produits bénéficient des subventions qui sont très fortes et qui viennent concurrencer leur production sur le marché local.

Entretien avec Malika Kessous, Coordinatrice de la boutique Artisans du Monde Paris 9^e

Les organisations sont de plus clairement au cœur des problématiques de la mondialisation (Gendron, 2004) et donc d'une société globale. Elles peuvent alors faire face à une société mondiale capitalisée (Wieviorka, 2003) par leur perspective internationale qui les diffère des autres mouvements : leur contribution « à la solidarité concrète entre les consommateurs du Nord et les petits producteurs du Sud » (Bucolo, 2007 : 191). Une relation encore plus visible dans un contexte d'accroissement de l'inégalité entre pays du Nord et pays du Sud, à cause du phénomène de globalisation (Stiglitz, 2002).

Le consommateur militant pense que ce surplus va directement profiter aux producteurs, ce qui n'est pas forcément exact d'ailleurs, mais c'est l'idée quand même.

Entretien avec Gérard Raynal, Président de l'association Artisans du Monde 15ème

Dès la période du « commerce solidaire », en passant par celle du « commerce alternatif », jusqu'à l'ère du « commerce équitable », cette figure des « producteurs défavorisés du Sud » oriente les principes du commerce équitable. Cette lutte semble pourtant s'élargir vers un questionnement de tous les échanges avec toutes les parties prenantes, dans tous les domaines du développement durable et suivant une perspective géographique globale. Le champ reste cependant l'économique. Le modèle économique dominant qui est critiqué se traduit par la prééminence de la logique économique et financière sur toutes autres considérations politiques, environnementales, sociales ou sociétales, dans les échanges s'établissant entre les acteurs socio-économiques.

On voit bien que « si le pouvoir est partout il vient de quelque part, des grands appareils technocratiques qui sont des centres de décision » (Touraine, 1993 : 37). En plus des institutions internationales (OMC, FMI, Banque Mondiale, etc.), les organisations du commerce équitable s'attaquent maintenant aux entreprises et notamment aux grandes entreprises multinationales. Celles-ci pourraient perpétuer et promouvoir ce modèle de développement en priorisant uniquement les performances économique et financière, pour leur propre avantage concurrentiel, sans tenir compte de l'intérêt général ou du moins des attentes de leurs parties prenantes. Celles-ci pourraient aussi continuer à « programmer » notre société post-industrielle, à influencer de façon majeure les modes de production et de consommation, à peser sur les relations socio-économiques et donc à renforcer le modèle dominant actuel. Nous verrons que selon les modèles révolutionnaire ou réformiste du commerce équitable, ces critiques contre le système commercial classique peuvent être plus ou moins radicales.

L'objectif c'est qu'on change de modèle économique, et de mode de fonctionnement, de gouvernance. Donc qu'on arrive à mettre en avant des valeurs et pas d'autres. Aujourd'hui les valeurs qui sont mis en avant sont le profit, l'accumulation de richesse, etc. Nous, ce qu'on veut essayer de mettre en avant c'est d'autres valeurs : le partage, la solidarité, tout un tas de valeurs qui met en avant l'économie solidaire. Pas le profit au centre, mais plutôt l'homme au centre de l'économie.

Entretien avec Jean-Baptiste Cavalier, Responsable des partenariats Nord-Sud de la Fédération Artisans du Monde

Ces critiques constituent donc historiquement le cœur de l'engagement sociétal des organisations du commerce équitable. Le commerce équitable comme nouveau mouvement social et économique continue malgré tout son évolution.

1.1.2. L'élargissement de l'engagement sociétal entre défense et ouverture de l'historicité du commerce équitable

Les luttes portées par les organisations du commerce équitable tendent à s'élargir vers une interpellation globale du modèle de développement par le modèle alternatif du développement durable. Cet élargissement de la lutte sociale du commerce équitable provient de plusieurs sources.

On constate une plus grande interpellation du mouvement de la part des parties prenantes, comme les gouvernants, les consommateurs, les médias, ou d'observateurs notamment du Nord (Jacquiau, 2006 ; Karpyta, 2009). Le commerce équitable ne pouvant vivre en vase clos dans la société se retrouve alors influencé par d'autres mouvements « autour des domaines comme l'agriculture biologique, la soutenabilité, les droits des animaux, les valeurs régionales ou culturelles ou la biodiversité » (Wilkinson, 2007 : 228). Si le commerce équitable est une figure emblématique des nouveaux mouvements sociaux économiques (Gendron, 2004) avec une spécificité historique internationale Nord-Sud (Bucolo, 2007), il ne pourrait en somme être l'alternatif à lui-même. En effet, comme l'explique Gendron (2006a : 488), « les nouveaux mouvements sociaux-économiques doivent être appréhendés non comme une alternative mais bien dans le cadre d'une articulation avec les autres générations de mouvements sociaux ainsi que leurs modalités d'action ». Cet élargissement serait alors porté par des organisations spécialisées ou non auparavant dans le commerce équitable et qui veulent l'ouvrir de façon globale aux autres mouvements (ex : Bio-Equitable) et en intégrant tous les piliers du développement durable (ex : Yamana). Les deux modèles radicaux sont confrontés à ces évolutions.

Il y a beaucoup de débats au niveau de la terminologie entre économie solidaire, bio, développement durable, commerce équitable,... Si, le seul chapeau dans lequel on a à peu près tout, je dirai, c'est développement durable. C'est vraiment l'appellation qui regroupe à peu près tout. Pour moi dans le développement durable, il y a aussi bien le bio – donc la préservation de l'environnement et d'avoir des matières premières saines et propres – que le commerce équitable, que la fabrication en France, que les teintures écologiques, que la limitation des transports pour éviter les émissions de CO2, que les accessoires biodégradables pour éviter ensuite qu'en fin de vie, le produit soit polluant, etc. S'interroger sur quelle est l'activité la plus fiable en termes social et environnemental, ce n'est pas raisonné par des chapeaux.

Entretien avec Stéphane Martin, Gérant et fondateur de Seyes

Face à cet élargissement des champs de la lutte sociétale des organisations du commerce équitable, deux logiques s'affrontent. La communauté des organisations du commerce équitable est en fait confrontée aux deux faces d'un même mouvement social (Wieviorka, 2003) :

- à une face défensive, « où l'acteur est d'abord soucieux de ne pas être détruit ou ravagé par la domination exercée par son adversaire social, et où il s'efforce de pouvoir manger, vivre, exister, survivre à la limite, sauver sa peau, son être ». (Wieviorka, 2003 : 52) ;
- et à une face offensive, « qui correspond à la capacité de l'acteur à définir un projet, une utopie, à mettre en avant, en s'appuyant sur une identité forte, une conception alternative de la vie collective ; cette face est disposée à la négociation » (Wieviorka, 2003 : 52).

Wieviorka (2003) souligne d'emblée que ces deux faces peuvent se présenter sous des modalités extrêmement variables selon l'expérience, la période ou la conjoncture. Dans notre cas, ces deux faces ne s'apprécient pas par rapport à l'adversaire, le modèle dominant du développement et de commerce. Elles se présentent plutôt comme deux forces qui s'opposent dans le contrôle de l'historicité au sein même du mouvement du commerce équitable. Deux logiques se confrontent par rapport à la défense ou à l'ouverture offensive de l'identité historique du commerce équitable vis-à-vis du paradigme du développement durable.

Ces deux logiques transcendent les modèles radicaux du commerce équitable. Le commerce équitable dans son entièreté est en effet confronté à cet élargissement de la lutte sociétale. Chaque organisation, qu'elle choisisse l'un ou l'autre de ces modèles, est tiraillée entre défense et ouverture du commerce équitable, refus ou acceptation de ces évolutions. Cette dimension a émergé *in vivo* de notre analyse des données, et vient renouveler la lecture des modèles radicaux du commerce équitable, inscrit dans le développement durable.

Dans l'*attitude défensive*, nous avons donc des organisations qui se posent en gardien du temple, de l'identité historique et de la spécificité du mouvement. Ils veulent « conserver » ce qui fait ce système suivant la sédimentation des trois temps historiques : solidaire, alternatif et équitable (Diaz Pedregal, 2007). Ils tentent de défendre ces acquis afin que le commerce équitable ne soit pas dénaturé dans sa lutte originelle, dévié vers d'autres domaines ou déclassé par d'autres acteurs ou mouvements.

Cette défense s'articule autour de trois dimensions sur lesquelles ces organisations se retrouvent et ne veulent pas transiger. Elles trouvent leur source dans la définition de FINE de 2001, reprise par l'accord AFNOR de 2006. Elles forment ainsi le socle défendu par la PFCE et ses membres à travers leur Charte pour le Commerce Equitable. Nous donnons la charte de 2008 qui reprend donc ce socle pour illustration en annexes (cf. annexe 18). Remarquons que dans le cadre de l'élargissement de la lutte sociale du commerce équitable, cette charte a introduit un nouveau principe, basé sur le respect de l'environnement.

Reprenons donc ces trois dimensions historiques défendues par les gardiens du temple dont la Fédération Artisans du Monde et Max Havelaar en tête.

1. La focalisation sur la dimension commerciale dans la critique du modèle dominant de développement : l'objectif est de démontrer que le « commerce » constitue la base originelle de la contestation et la motivation prioritaire de la lutte sociale qui a poussé ces organisations à investir le champ économique. D'autres organisations ou mouvements sociaux peuvent s'occuper d'autres composantes du champ économique comme la finance solidaire, l'épargne solidaire, ou l'agriculture biologique. Mais ces dimensions ne concernent pas directement et en premier lieu ces organisations du commerce équitable.

Ça c'est très clair hein, dans l'expression « commerce équitable », il y a « équitable » mais il y a aussi « commerce ».

Entretien avec Gilles Faguet – Responsable du CDTM, vice-président du conseil d'administration d'Artisans du Monde Paris 9^e, membre de la commission « garanties » à la Fédération.

Le but est d'offrir le plus de débouchés, de donner le plus possible accès à ce produit pour les consommateurs, qu'on l'on puisse atteindre des volumes significatifs et que l'on représente une véritable alternative par rapport au commerce conventionnel.

Entretien avec Alexis Krycève – Directeur Général et Directeur Marketing d'Alter Eco

2. Cette dimension commerciale s'intègre ensuite dans une relation Nord-Sud pour lutter contre l'injustice sociale et la domination qui frappent les producteurs du Sud. D'autres organisations ou mouvements sociaux peuvent défendre d'autres populations vulnérables que ce soit dans le cadre restreint d'un système commercial (défense des salariés précaires et exploités, aide aux personnes exclues ou en réinsertion sociale, etc.) ou dans un cadre plus global (mouvement pour la diversité culturelle, défense des femmes, aide aux handicapés, etc.), et que ce soit au Nord ou au Sud.

Ces figures peuvent être importantes dans le combat global contre le système dominant de développement, mais les producteurs du Sud restent la priorité pour les organisations du commerce équitable.

La définition même si vous connaissez l'accord cadre, je peux vous la relire, elle définit bien le commerce équitable comme une relation du Sud vers le Nord et non pas du Nord – Nord ou Sud-Sud. [...] Nous on reste dans la stricte définition du commerce équitable : les produits viennent du Sud et sont vendus au Nord selon la page 8 de l'accord cadre où ils définissent exactement le type de partenariat. Nous on suit la ligne de la PFCE. On est des purs et durs, on fait du commerce équitable.

Entretien avec Yannick Franck - Responsable du développement des filières d'Artisanat SEL

3. Une approche anthropo-centrée du commerce équitable doit l'emporter sur une approche écolo-centrée et naturellement sur une approche économique-centrée. La question déjà posée par Low et Davenport (2005) est de savoir si le commerce équitable doit perdre sa philosophie sociale et humaniste avec l'introduction d'une logique environnementale apportée par le développement durable. Entre l'urgence sociale et l'urgence écologique, ces organisations ont choisi la première. Elles défendent justement l'historicité du commerce équitable ayant comme visée ultime de sortir de leur pauvreté ces producteurs du Sud qui sont dominés et broyés dans le système commercial international. Le commerce équitable sert le développement des plus pauvres, conformément à ce qu'avancait déjà le rapport Brundtland : « la diminution de la pauvreté est, par elle-même, une condition préalable d'un développement respectueux de l'environnement » (CMED, 1988 : 82).

Le commerce équitable, c'est d'abord social, d'abord l'humain. En critère de progrès, c'est le respect de l'environnement.

Entretien avec Malika Kessous, Coordinatrice de la boutique Artisans du Monde Paris 9^e

Dans *l'attitude ouverte*, nous avons cette fois-ci des organisations qui veulent renouveler le paradigme du commerce équitable en l'élargissant à la problématique globale du développement durable. Il ne s'agit pas tant d'une remise en question des fondements historiques du commerce équitable que d'une vision « progressiste » et évolutionniste de celui-ci. Dans le cadre du développement durable, toutes les dimensions doivent par conséquent être présentes, même si le degré d'intégration par toutes les organisations varie. Il s'agit aussi de rechercher l'équilibre entre ces dimensions, de traiter le maximum de problématiques (et pas seulement celles des producteurs du Sud ou des consommateurs du Nord), tout en les adaptant au secteur et au degré d'engagement de l'organisation.

La critique porte réellement sur le modèle de développement dans son entièreté et doit de ce fait se baser sur le développement durable comme paradigme alternatif pour les organisations. Nous retrouverons cette dimension quand nous expliciterons le facteur portant sur le périmètre de responsabilité sociale des organisations du commerce équitable (cf. présent chapitre, 2.).

Même si l'on reste sur la dimension commerciale, l'équité doit être recherchée partout (au nord comme au sud) et pour tous (tous les acteurs participant aux échanges socio-économiques). Parmi les tenants de cette position, les organisations membres de Minga ont par exemple refusé de signer l'accord AFNOR 2006 et ont combattu la loi PME de 2005 sur le commerce équitable. Ils réclament le développement de l'équité dans le commerce plutôt que le développement du commerce équitable historique, tels qu'ils le défendent dans leur communiqué co-rédigé avec Breizh Ha Reizh et Bio Equitable¹⁰³, que nous mettons en illustration en annexes (cf. annexe 19).

Nous avons [...] engagé une discussion avec la confédération paysanne et d'autres partenaires français et internationaux pour enclencher une pétition qui s'appelle « pour un commerce équitable partout changeons la loi ». [...]

Entretien avec Emmanuel Antoine, Membre du conseil d'administration de Minga

D'autres acteurs comme Yamana sont dans une position encore plus globalisante par rapport au développement durable, et se retrouvent dans une position relativement délicate dans le mouvement. Dans le cas de Yamana, elle adhère toujours à la PFCE mais elle n'a pas non plus signé l'accord AFNOR de 2006. Celui-ci restreindrait le commerce équitable à la définition de FINE de 2001, alors même que Yamana ne voit pas le commerce équitable comme une finalité, mais comme un moyen. La finalité, c'est le développement durable.

Dans la définition que soutient Max Havelaar et à laquelle ensuite a adhéré la plateforme mais à laquelle nous n'adhérons pas, ce qui rend les choses assez compliquées, il y a celle signée qui a été en fait figée par FINE, vous connaissez sans doute, et qui en fait est le champs d'exercice du commerce équitable où les bénéficiaires du commerce équitable à une notion qui nous semble extrêmement trouble et discutable de petits producteurs défavorisés. Et pour nous cette notion n'a aucun sens. [...] Parce que la réalité économique est beaucoup plus compliquée que ça. Si le commerce équitable, que nous considérons comme un outil, un instrument et pas comme une finalité en soit, pour nous la finalité c'est le développement durable, et ce sont les moyens du développement durable.

Entretien avec Jean-Claude Picard, cofondateur et Responsable projet Afghanistan, Yamana

¹⁰³ Ancien nom de Bio Partenaire.

Le commerce équitable historique est ainsi perçu comme un moyen et non une finalité, un des combats parmi tous ceux qui doivent être englobés dans le développement durable. Le commerce équitable ne peut qu'être un maillon du développement durable (Diaz Pedregal, 2006a). Le commerce équitable ne peut rester seul, doit s'allier avec d'autres acteurs et mouvements autour du développement durable. Il doit aussi renouveler ses fondements et ne pas interroger seulement les limites au niveau commercial au risque de perpétuer un particularisme. Il doit alors interpeller le système économique qui sous-tend le modèle dominant de développement, et ceci de façon globale.

Ce qui nous intéresse par rapport à cette problématique [NDLR : de l'équité dans le commerce] c'est comment elle rend compte, comme elle sert à rendre compte des réalités économiques et sociales que je dirai d'un modèle dominant, capitaliste [...] qui sont particulièrement injustes notamment dans le commerce du lointain.

Entretien avec Emmanuel Antoine, Membre du conseil d'administration de Minga

Entre ces deux logiques - défensive, historique et stricte d'une part, et offensive, ouverte et globalisante d'autre part - nous sommes plus en présence d'un *continuum* que d'une séparation radicale. Nous ne sommes en effet pas arrivés à une dérive avec d'un côté un mouvement et de l'autre un anti-mouvement (Wieviroka, 2003). La défense ne se traduit pas par des organisations qui sont devenues « sectaires » et « totalitaires » dans leur approche ; et l'offensive ne se traduit pas par une référence simplement « artificielle » à l'« ancien » commerce équitable, puisque celui-ci existe bien que critiquable. Malgré les polémiques au sein du mouvement, les discussions sont plus ou moins maintenues dans le temps.

Au sein de la plateforme nous avons toujours été dans une position assez équilibrée parce que nous n'avons jamais renoncé à notre conception des choses. Alors lorsque par exemple la plateforme a été invitée à siéger à l'AFNOR pour participer au débat du commerce équitable, la plupart des membres de la plateforme n'ont pas participé. En revanche Max Havelaar y a participé et nous aussi. Et évidemment nous avons des positions différentes. Ce qui nous amène parfois à avoir des positions différentes de la plateforme. Et en même temps on espère que la plateforme peut s'avérer capable de débat interne. Alors parfois c'est le cas parfois c'est plus difficile mais il semble que c'est nécessaire pour que ce soit une organisation suffisamment représentative de ses membres.

Entretien avec Jean-Claude Picard, cofondateur et Responsable projet Afghanistan, Yamana

L'avènement de la CNCE, en plus des lieux de dialogues comme les organisations représentatives de type PFCE, est espéré comme une arène de ces échanges par les autorités régulatrices en France, mais par aussi la majorité des acteurs. La CNCE a en effet pour objet de réguler les différents systèmes et référentiels pouvant se prévaloir du commerce équitable (cf. annexe 3).

La CNCE se base sur la loi sur le commerce équitable, s'inspirant elle-même de l'accord AFNOR qui transpose la définition FINE au niveau international. Ce sont ces référentiels qui sont pourtant critiqués par les tenants de la logique offensive. La stratégie des autorités politiques est pourtant de réguler le commerce équitable par des institutions claires, qu'elles soient nationale ou internationale. La particularité en France est d'inclure cette régulation dans la Stratégie Nationale du développement durable, qui est elle-même issue de principes constitutionnels s'imposant à tous les acteurs socio-économiques.

Le commerce équitable sera donc un des moyens d'exercice du développement durable qui est dans la constitution l'art 6 de la charte de l'environnement dans laquelle les politiques publiques doivent promouvoir le développement durable. A cet effet, elles concilient la protection de la valorisation de l'environnement au développement économique et le progrès social. C'est donc une obligation constitutionnelle qui se décline à travers une des politiques publiques qui est le marché public. C'est donc bien une logique de principes généraux qui sont dans la Constitution et de déploiement politique.

Entretien avec Christian Brodhag, Délégué interministériel au développement durable

Nous pouvons résumer ces deux logiques sous la forme d'un *continuum* dans le schéma suivant (cf. figure 17).

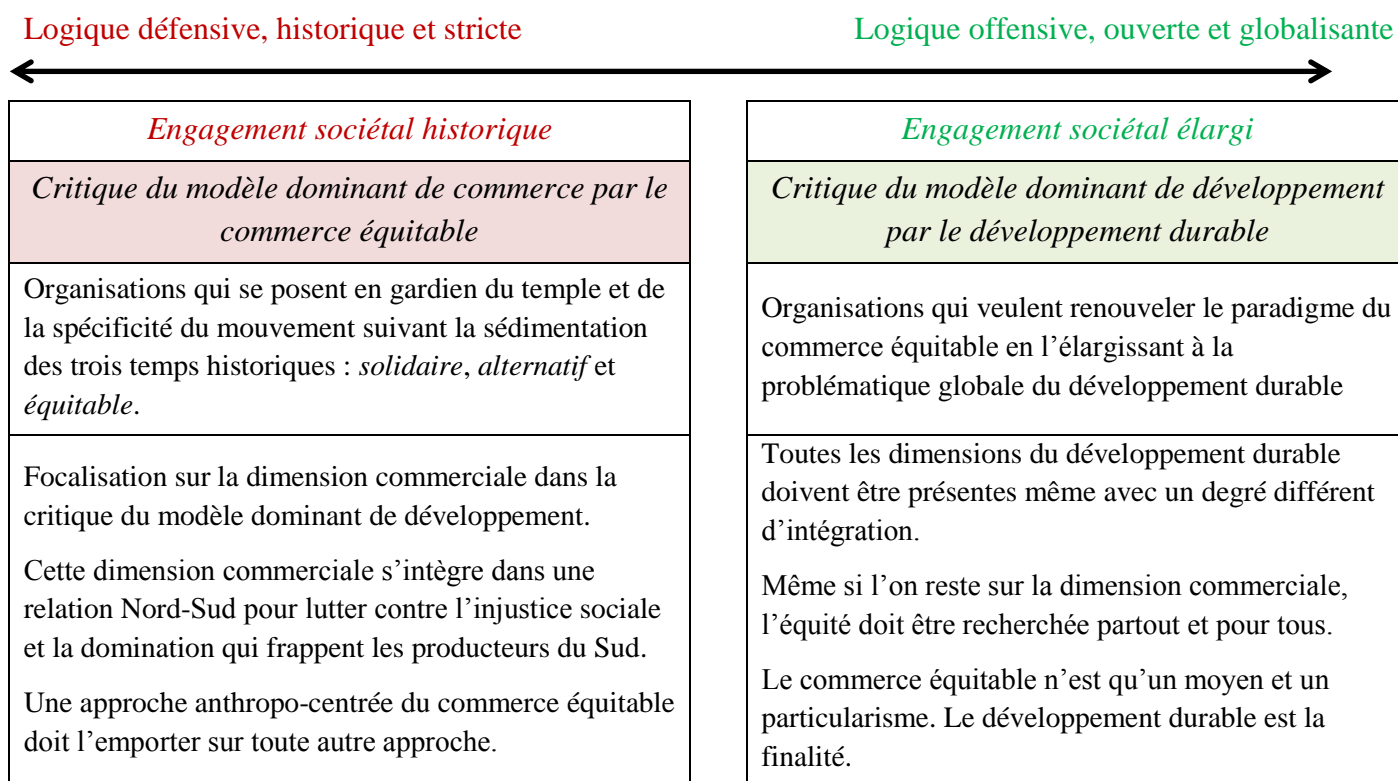


Figure 17 – Le continuum entre les logiques défensive et offensive des organisations du commerce équitable par rapport à l'élargissement de l'engagement sociétal

Suivant le degré de volonté à accepter ou non un plus grand champ d'engagement sociétal pour s'inscrire dans le développement durable, les organisations du commerce équitable se différencient donc. Pour espérer arriver à une performance sociale dans cette lutte élargie, les organisations diffèrent dans les objectifs et les moyens suivant qu'elles se revendiquent de l'un ou l'autre des modèles radicaux du commerce équitable.

1.2. Les objectifs et les moyens des modèles radicaux du commerce équitable

Malgré cette relative communion en termes d'engagement sociétal, les organisations du commerce équitable ont des représentations radicalement différentes de la critique de ce modèle de développement et de commerce classique. Ces différences entre les deux modèles portent sur deux niveaux dans les représentations émises par les acteurs :

- les *objectifs* formulés par les organisations et donc l'ampleur de la remise en cause allant d'une **réforme**, bien que cela porte déjà sur des évolutions majeures, à une **révolution** appelant une alternative globale ;
- les *moyens* envisagés par les organisations et donc les **tactiques** à adopter, les **acteurs** à intégrer et les **pratiques** à privilégier pour mener à bien cette remise en cause. Ces moyens s'apparentent aux pratiques stratégiques de diffusion de produits choisies par les organisations du commerce équitable (Béji-Bécheur et al. 2005). Dans leur évolution et dans notre conceptualisation, ils traduisent aussi la volonté des acteurs à diffuser et à promouvoir leur modèle radical de commerce équitable non seulement face au modèle traditionnel du commerce, mais aussi face à l'autre au modèle radical.

Le tableau suivant (cf. tableau 15) résume les deux modèles radicaux ainsi que les caractérisations issues de notre analyse empirique. Si toutes les organisations s'accordent en effet à changer le « système néo-libéral » qui sous-tend le modèle dominant, les objectifs et les moyens de la critique de ce modèle sont différents si les organisations adoptent le modèle réformiste de la sphère de labellisation ou si elles choisissent le modèle révolutionnaire de la sphère de spécialisation (Diaz Pedregal, 2007). En résumé, « les « révolutionnaires » soutiennent le commerce équitable en tant qu'initiateur d'un autre commerce, d'un fonctionnement différent des structures collectives, alors que les « réformateurs » considèrent le commerce équitable comme un moyen d'introduire certains changements dans le commerce conventionnel » (2007 : 120).

<i>Caractérisation du facteur</i> « Modèles radicaux du commerce équitable »		Engagement sociétal des organisations du commerce équitable pour critiquer et changer le modèle dominant de développement et de commerce	
<i>Modèles radicaux du commerce équitable</i>		<i>Réformiste</i> <i>sphère de labellisation</i>	<i>Révolutionnaire</i> <i>sphère de spécialisation</i>
<i>Objectifs déclarés</i>		Correction du système économique, d'échanges et de développement actuel, à partir l'intérieur.	Repenser et changer radicalement le système économique, d'échanges et de développement actuel, à partir de l'extérieur.
<i>Moyens envisagés</i>	<i>Tactiques</i>	Logique organisationnelle : exemplarité de chaque organisation du commerce équitable pour susciter le changement progressif des autres acteurs socio-économiques	Logique systémique : et non qu'organisationnelle car il s'agit de contribuer à la proposition d'une alternative globale, d'une autre société, d'un autre monde.
	<i>Acteurs</i>	Partenariat ouvert : collaboration selon opportunité avec des organisations alternatives et/ou conventionnelles voulant démontrer leur responsabilité sociale. La lutte nécessite l'inclusion de tous les acteurs.	Alliance spécialisée : en œuvrant uniquement entre organisations alternatives, du commerce équitable ou d'autres mouvements reliés au développement durable et à l'économie solidaire. La lutte demande l'exclusion des acteurs classiques.
	<i>Pratiques</i>	Un produit et une marque socialement responsables : se traduisant par une certification des produits et des filières pour favoriser le choix du client et du consomm'acteur.	Une organisation socialement responsable : se traduisant par une appartenance stricte à la mouvance alternative pour convaincre les parties prenantes de l'engagement sociétal.

Tableau 15 - Les deux modèles radicaux du commerce équitable revisités

Détaillons ces deux représentations typiques du commerce équitable et illustrons-les avec les *verbatim* issus de nos données, le tout en soulignant l'évolution constatée par notre étude de cas par rapport au cadre théorique initial.

1.2.1. Le modèle révolutionnaire et ses évolutions contemporaines

1.2.1.1. Repenser de l'extérieur et changer de système de développement et de commerce

L'*objectif* ultime des organisations « révolutionnaires » est de repenser et de radicalement changer de l'extérieur le système économique d'échanges et de développement actuel. Le commerce équitable est dans cette conception un système d'échanges propre qui s'oppose dans ses principes et ses pratiques au système classique et dominant.

« Les « révolutionnaires » soutiennent en effet le commerce équitable en tant qu'initiateur d'un autre commerce, d'un fonctionnement différent des structures collectives » (Diaz Pedregal, 2007 : 120). S'il reste toujours « dans » l'institution marché, le commerce équitable est surtout « contre » le système en vigueur dans ce marché (Le Velly, 2006a). Cette logique s'apparente au « grand refus » décrit par Touraine (1993) en proposant un modèle alternatif, complet et intégré, faisant face au système commercial traditionnel.

Dans le cadre de cet objectif et de ce « grand refus », le modèle alternatif doit permettre d'éviter toute connivence avec les adversaires de cette lutte sociale. Il serait difficile en effet pour ces organisations de critiquer librement, si en même temps elles adhèrent ou collaborent aux principes du modèle traditionnel. Cette liberté de critique vaut d'ailleurs à l'intérieur du mouvement et entre les organisations du commerce équitable.

Normalement nos actions de plaidoyer vont peut-être nous amener à critiquer les grandes surfaces, etc. Des grandes surfaces peuvent nous dire, dites-leur, on vend vos produits mais vous nous critiquez par ailleurs, on arrête de travailler avec vous. Donc on voulait garder notre indépendance vis-à-vis des grandes surfaces.

Entretien avec Gilles Faguet – Responsable du CDTM, vice-président du conseil d'administration d'Artisans du Monde Paris 9^e, membre de la commission « garanties » à la Fédération.

Cette spécificité par rapport au modèle classique de développement et commercial leur permet aussi de démontrer leur sens de l'intérêt général. Ces organisations « révolutionnaires » revendiquent en effet la nécessité et la persistance d'un engagement sociétal qui dépasse leur propre pérennité, l'enrichissement de leurs organisations ou le changement d'échelle du commerce équitable. Entre leur intérêt spécifique et l'intérêt général d'une lutte sociale, le second l'emporte chez ces organisations, ce qui les différencie des entreprises classiques.

Notre but, ce n'est pas de réussir une entreprise internationale qui donne des royalties à tous ses membres. Nous ce qui compte, c'est que les petits producteurs puissent vivre, que le commerce nord-nord puisse changer, que le commerce international puisse évoluer en tenant plus compte du facteur humain. Donc notre mouvement est un mouvement authentiquement, on dit de plaider, de contestation de l'économie libérale ou la forme dans laquelle elle s'exprime.

Entretien avec François Malterre, bénévole et ancien vice-président de l'association Artisans du Monde Paris 15è

Cet objectif qui se traduit par un refus du modèle classique et une proposition d'un modèle alternatif, permet aussi aux « révolutionnaires » d'être bien identifiés comme étant du côté des dominés et au service de ceux-ci.

Les producteurs du Sud sont historiquement présentés comme « dominés », défavorisés et broyés par le modèle dominant de développement et de commerce qui serait largement en faveur du Nord. Leur vulnérabilité n'est pas seulement économique (populations pauvres, exploitées économiquement par des bas salaires) et commerciale (non accès à des marchés, victimes de la spéculation et des intermédiaires). Elle peut être aussi politique (peuple opprimé ou en guerre), sociale (statut social moindre comme les femmes) ou culturelle (minorités ethniques). Ces justifient l'engagement social de ces organisations particulièrement dans le commerce équitable.

On essaye d'intégrer des nouveaux partenaires par an. Le dernier intégré c'est le Liban, toujours on est dans des pays à risques de toute façon : risques économiques. [...]

Le Liban est effectivement un pays en guerre, donc c'est aussi un des choix que nous faisons. [...]

Parce que le commerce équitable de toute façon est toujours dans des pays en crise, c'est là où le besoin se sent, ce n'est pas ailleurs.

Entretien avec Yannick Franck - Responsable du développement des filières d'Artisanat SEL

Cet engagement sociétal évolue et s'élargit pourtant. Ces organisations « révolutionnaires » peuvent collaborer dans d'autres luttes en dehors du commerce équitable et avec d'autres mouvements sociaux. Le système néo-libéral qui sous-tend le modèle traditionnel ferait en effet d'autres « victimes ». Cette lutte peut alors être « pour tous » sur l'ensemble de la chaîne de valeur (toutes les catégories vulnérables qu'ils soient producteurs ou salariés). Elle peut aussi être « partout » sur la planète (au Nord ou au Sud), car nous sommes dans une économie capitaliste mondialisée. Elle peut également concerner « tous les domaines » du développement durable avec une interpellation au-delà du pilier économique, et donc au niveau social, politique voire environnemental.

Ce qui se joue pour nous derrière le commerce équitable c'est ça, c'est décider qui en gros est liquidé par le capitalisme. [...] Il s'agit de dire, il faut aussi qu'on invente aussi des imaginaires politiques pour dire qu'on n'a pas uniquement qu'une espèce de vision en gros « la nature même du capitalisme est naturelle » quoi. Non non, il n'est pas naturel. En gros il est de nature prédateur. Et il est de nature prédateur sur la question des débats écologiques et sociaux auxquels on est confronté quoi.

Entretien avec Emmanuel Antoine, Membre du conseil d'administration de Minga

Pour mener à bien cet objectif de proposition d'une alternative globale, les organisations du modèle « révolutionnaire » envisagent plusieurs *moyens* en termes de **tactique** privilégiée, d'**acteurs** mobilisés et de **pratiques** spécifiques.

1.2.1.2. Des moyens au service d'une alternative globale et spécialisée

1.2.1.2.1. Tactiques du modèle révolutionnaire

La **tactique** privilégiée par les organisations révolutionnaires est celle de la logique systémique. Il s'agit en effet de contribuer à la proposition d'une alternative globale, d'une autre société, d'un autre monde. Il s'agit aussi d'espérer de façon « utopique » le changement radical du système qui se fera à travers une prise de conscience généralisée de toute la société. Parce que c'est une utopie, au sens de Touraine (1993), elle a vocation surtout à mobiliser à la lutte et à la critique. Les organisations « révolutionnaires », si elles souhaitent proposer un nouveau modèle, ne revendiquent pas pour autant d'avoir trouvé la solution idéale.

Ça [NDLR : le commerce équitable] me paraît toujours une idée juste, je ne vois pas la raison de ne pas persévérer dans cette démarche. [...] Ça nous donne une bonne conscience, non. C'est une conviction, si je n'ai pas vu bouger les idées, si je n'ai pas constaté en rencontrant les producteurs.....je trouve que c'est bien d'être utopiste, mais c'est bien aussi de rentrer l'utopie dans la réalité, et ici, c'est que qui se passe.

Entretien avec Gérard Raynal, Président de l'association Artisans du Monde 15ème

Si les organisations « révolutionnaires » s'engagent socialement, c'est qu'elles sont déjà en train d'expérimenter et de concrétiser progressivement l'alternative. La lutte porte si la critique est d'autant plus forte, et fait adhérer plus de personnes et d'organisations, même si le système radical n'est pas encore installé. Les organisations « révolutionnaires » ne comptent pas non plus détenir le nouveau modèle dominant ni devenir la nouvelle classe socio-économique dominante. Elles ne se focalisent pas en cela sur le changement d'échelle économique et commerciale du commerce équitable, et encore moins à sa généralisation, comme critères de réussite du mouvement. L'essentiel est d'abord d'appuyer les producteurs du Sud qui sont défavorisés et marginalisés par le modèle dominant actuel.

Je ne sais pas s'il faut que le commerce équitable soit généralisé. Notre objectif c'est de montrer qu'on peut faire du commerce différemment, après il faut que les règles s'adaptent. On n'aboutira pas au commerce équitable comme règle générale, ce n'est pas l'objectif. Par contre si on arrive à un commerce qui respecte un certain nombre de règles et de valeurs qu'on essaye de mettre en avant avec le commerce équitable, là ce serait une bonne chose. [...] Pour nous c'est vraiment un outil qui permet de pallier à une situation difficile aujourd'hui, ça permet d'appuyer un certain nombre d'organisation de producteurs et ensuite d'imaginer le futur.

Entretien avec Jean-Baptiste Cavalier, Responsable des partenariats Nord-Sud de la Fédération Artisans du Monde

1.2.1.2.2. Acteurs du modèle révolutionnaire

Les organisations « révolutionnaires » espèrent que **les acteurs** agissent tous ensemble pour arriver à un tel modèle radical. Il faudra alors dès maintenant tous basculer dans l'alternative. Cette alliance peut en même temps être qualifiée de « spécialisée » ou « sélective », car elle est conditionnée par l'exclusion des acteurs classiques. En effet, « les défenseurs de la filière spécialisée conçoivent l'économie équitable comme entièrement alternative, mobiliser des organisations parallèles, non impliquées dans le commerce conventionnel » (Diaz Pedregal, 2007 : 120). Nous pouvons voir, à titre d'illustration en annexes (cf. annexe 20), les partenariats prioritaires décidés par Artisans du Monde lors de l'établissement de son projet associatif en 2005.

Dans sa version la plus historique, ce modèle révolutionnaire mise alors sur les réseaux spécialisés et historiques du commerce équitable, la filière intégrée et les relations qui s'y installent dans le cadre d'une stratégie de partenariat sociétal interne. Nous pouvons alors définir ici le partenariat sociétal comme « une collaboration établie entre une entreprise et une ou plusieurs parties prenantes du tiers secteur, qui désigne l'espace des organisations à but non lucratif. Il désigne également une collaboration entre des organisations à but non lucratif » (Brulé, Ramonjy, 2006 : 12).

Nous sommes plutôt dans la seconde configuration, un partenariat sociétal entre des organisations du tiers-secteur (Salomon, Anheier, 1992 ; Lipietz, 2001). En effet, « la sphère de spécialisation est composée d'importateurs (centrales d'achat) et de distributeurs (magasins) spécialisés dans le commerce équitable. Elle constitue la forme originelle du commerce équitable » (Diaz Pedregal, 2007 : 118). Les organisations issues d'une telle sphère sont par exemple Artisans du Monde, et les membres de Minga et de Breizh Ha Reizh selon Diaz Pedregal (2007).

Solidar'Monde a dans ce cadre été complètement réintégrée par la Fédération Artisans du Monde qui est devenue l'actionnaire majoritaire. L'objectif de cette intégration verticale n'est pas seulement d'améliorer les retombées économiques et commerciales. Il s'agit surtout de faire respecter et partager la vision de la Fédération à cette entité commerciale et que celle-ci au service réellement de toutes les associations locales.

Avec le temps, avec toutes ces histoires de diversification du commerce équitable, de ventes en grande surface ou non, il y a eu des divergences entre le gérant de Solidar'Monde, le CCFD et la Fédération Artisans du Monde. C'est-à-dire que, grosso modo, le CCFD et le gérant étaient plus pour la vente des produits en grande surface mais pas la Fédération. [...]

Artisans du Monde a décidé de redevenir l'actionnaire principal de Solidar'Monde. [...]

Parce que avant il y avait de plus en plus, la centrale d'achat d'un côté et la structure politique de l'autre et on ne travaillait plus du tout ensemble quoi. Nous en tous les cas, ça ne nous convenait pas.

Entretien avec Gilles Faguet – Responsable du CDTM, vice-président du conseil d'administration d'Artisans du Monde Paris 9^e, membre de la commission « garanties » à la Fédération.

Il semblerait de même que la diffusion de ce modèle de commerce équitable passe aussi par ce type de partenariat sociétal interne au mouvement (Béji-Bécheur, Özçaglar-Toulouse, 2008). On peut en effet assister à une croissance interne du réseau Artisans du Monde avec de nouvelles créations de boutiques associatives grâce à l'aide des boutiques déjà existantes et de la Fédération. Cela permettrait non seulement de renforcer le maillage commercial mais aussi de démontrer que le modèle peut réussir malgré le succès de la filière labellisée.

Jusqu'à présent, il n'y avait pas d'homogénéité chez Artisans du monde. On rentre dans une phase de, comme je vous disais, de relocalisation des magasins, euh, d'identité architecturale, d'identité de marque. C'est en train d'être mis en place hein, les essais vont se conclure sur l'année. Et puis avec tous les aménagements de magasins, avec une communication, des supports de com qui vont être homogénéisés aussi, des offres commerciales qui vont être homogénéisées, des concepts store.

Entretien avec Cyril Brytès - Directeur commercial de Solidar'Monde

Notre objectif final c'est de développer la marque « Artisans du monde ». [...]

C'est visuel, si vous êtes aujourd'hui à Paris, dans le 13^{ème}, au 48 rue du Chevaleret, et puis demain peut-être vous irez à bourges, les boutiques Artisans du Monde correspondront aux mêmes critères visuels. C'est là où on essaye de donner une image.

Entretien avec François Malterre, bénévole et ancien vice-président de l'association Artisans du Monde Paris 15^e

Une stratégie de partenariat sociétal externe peut toutefois être possible, et peut constituer une évolution majeure dans le renouvellement de ce modèle radical révolutionnaire. Elle consiste à envisager une alliance avec des organisations issues d'autres mouvements reliés au développement durable et à l'économie solidaire. Une telle alliance, qui resterait spécifiée aux organisations alternatives, peut être mise en œuvre tout au long de la filière commerciale et de la chaîne de valeur. Artisans du Monde a ainsi entamé des partenariats sociétaux avec CTM et Biocoop qui sont entrés dans son actionnariat et collaborent commercialement avec elle.

Artisans du Monde profite de même des fonds issus du livret d'épargne solidaire « Agir¹⁰⁴ » souscrit par les coopérants du Crédit coopératif. Des accords de financement peuvent intervenir au niveau local avec le mouvement d'investissement solidaire des CIGALES¹⁰⁵ et des organisations associatives ou coopératives qui veulent lancer ou développer des projets de commerce équitable.

Une stratégie de partenariat sociétal externe peut porter non seulement sur la filière spécialisée et historique du commerce équitable. Elle pourrait s'élargir aussi à d'autres mouvements sociaux porteurs d'autres luttes spécifiques. L'objectif serait alors de globaliser la critique du système néo-libéral, mais aussi de proposer un modèle alternatif ne portant pas sur une lutte spécifique. Nous avons vu que Artisans du Monde participe par exemple à ATTAC ou aux forums sociaux mondiaux afin de contribuer à l'émergence d'une société civile mondialisée (Ziegler, 2002). Minga s'est associée avec la Confédération paysanne pour réclamer une équité dans le commerce partout et pour tous. Toute la société doit profiter de ce modèle alternatif et non quelques catégories seulement.

Nous avons [...] engagé une discussion avec la confédération paysanne et d'autres partenaires français et internationaux pour enclencher une pétition qui s'appelle « pour un commerce équitable partout changeons la loi ». [...]

Vous savez effectivement, de plus en plus d'exploitants qui vont mettre la clé sous la porte, et un nombre assez conséquent d'exploitants qui n'arrivent pas à dégager un revenu de leur travail quoi. Ça, ça réinterroge effectivement complètement la nature commerciale, je veux dire entre le monde agricole et le monde urbain, la nature des filières, etc. Et donc la problématique du commerce équitable là, elle est aussi utile pour poser un débat non pas en terme de repli de subvention, mais on veut effectivement des relations d'échanges commerciaux plus équitables.

Entretien avec Emmanuel Antoine, Membre du conseil d'administration de Minga

¹⁰⁴ Pour plus de détails sur ce livret, le lecteur peut visiter le site dédié chez Artisans du Monde : <http://www.artisansdumonde.org/livret-agir.htm>

¹⁰⁵ A titre d'exemple, le club CIGALES AUNIS de La Rochelle a investi plusieurs milliers d'euros dans le projet « Transport Cohérence », un voilier qui sera destiné au transport maritime des produits du commerce équitable avec l'Amérique du Sud et qui sera construit à partir du printemps 2012. Pour plus de détails sur ce projet, le lecteur peut visiter le site <http://www.etsion.eu/etsion-presente-transp-coherence.html>

L'évolution la plus visible du modèle révolutionnaire est aussi portée par des acteurs externes au mouvement comme Bio Partenaire. Celui-ci a développé une charte intégrant les objectifs socio-économiques du commerce équitable en même temps que des objectifs de protection de l'environnement et de qualité biologique des produits. Cette initiative n'a pas encore pu s'imposer dans le paysage du mouvement français. Elle démontre toutefois l'évolution du paradigme du commerce équitable vers une logique élargie de développement durable (Ramonjy, 2011b).

Elle s'apparente plus au modèle révolutionnaire, car elle a été initiée par les membres de l'association qui sont des PME ayant exclusivement leur cœur de métier dans le secteur agrobiologique. La marque « peut être attribuée à des négociants et des transformateurs mais aussi à des distributeurs qui commercialisent sous leur propre marque des produits sous-traités à un adhérent de l'association [...] Dans ce dernier cas, le distributeur doit s'acquitter du versement d'au minimum d'1 % du chiffre d'affaires des produits concernés aux producteurs dans le cadre d'une convention tripartite » (Ballet, Carimentrand, 2007 : 130). Elle est de plus basée sur des chartes et donc des principes plutôt que sur des obligations contractuelles (Diaz Pedregal, 2007).

L'initiative de certification de Bio Partenaire



Association Loi 1901, fondée en 2002, Bio Partenaire (anciennement Bio Equitable) réunit des PME du secteur biologique qui promeuvent l'alliance des valeurs de l'Agriculture Biologique et des principes du Commerce Equitable.

Bio Partenaire s'appuie sur Ecocert pour développer sa charte et la propose à toutes organisations appartenant à la filière agrobiologique. Depuis 2010, Bio Partenaire adapte toutefois cette charte en :

- *Bio Equitable* pour les échanges Nord-Sud ;

- et en *Bio Solidaire* pour les échanges Nord-Nord.



Source accessible en janvier 2011 sur <http://www.biopartenaire.com/>.

1.2.1.2.3. Pratiques du modèle révolutionnaire

Des **pratiques** spécifiques sont alors envisagées par les organisations pour démontrer leur appartenance au modèle révolutionnaire, et espérer concrétiser leur objectif. En résumé, elles visent à établir qu'elles sont des organisations socialement responsables. Cela se traduirait par leur appartenance stricte à une mouvance alternative pour convaincre les parties prenantes de leur engagement sociétal global. Nous avons vu que l'engagement des organisations dans ce modèle se situe plutôt sur des principes que sur des obligations contractuelles (Diaz Pedregal, 2007). Cela se manifeste par l'édiction de charte des principes et des valeurs, l'adhésion de l'organisation à des institutions représentatives du mouvement, ou à des institutions en dehors du mouvement, mais démontrant l'appartenance à une lutte sociale.

[NDLR : Artisans du Monde] a réaffirmé il y a peu son projet associatif avec des valeurs fortes comme l'appartenance au secteur de l'économie solidaire, altermondialisme de manière un plus globale. Le fait de refuser la vente en grande distribution, etc. Ça c'est un certain nombre de valeurs qui ont été affirmées. [...]

Nous, ce qu'on veut essayer de mettre en avant c'est d'autres valeurs : le partage, la solidarité, tout un tas de valeurs qui met en avant l'économie solidaire. Pas le profit au centre, mais plutôt l'homme au centre de l'économie. C'est pour cela qu'on adhère au mouvement altermondialiste.

Entretien avec Jean-Baptiste Cavalier, Responsable des partenariats Nord-Sud de la Fédération Artisans du Monde

Les organisations du modèle révolutionnaire tentent alors d'asseoir une légitimité de type cognitif (Suchman, 1995). Cette dernière est basée sur la cognition ou sur la compréhension des agissements et comportements des organisations par les parties prenantes. Celles-ci recourent plus précisément à une stratégie comme « allant de soi », (Suchman, 1995) qu'on peut aussi qualifier de légitimité « naturelle » ou « logique » (Ramonjy, 2005). L'organisation aurait dans cette forme la capacité à imposer un modèle, un schéma de compréhension, une explication à ses actes, à ses comportements et à son existence même à plus ou moins toutes les parties prenantes. Ses années d'existence et d'appartenance au mouvement, ses engagements d'origine, la persistance de ses valeurs sont autant de moyens de légitimation qui restent en vigueur dans le temps et que l'organisation met en avant pour assoir sa légitimité naturelle.

[...] La marque Artisans du monde qui est à mon sens doit être en soi une garantie. En Italie, notre partenaire c'est et c'était Altromercato. Altromercato c'est la référence du commerce équitable. Mais ils n'ont pas de système de garantie, c'est simplement leur image, leur histoire, leurs produits, la manière dont ils travaillent font que c'est une garantie.

Entretien avec Cyril Brytès - Directeur commercial de Solidar'Monde

Artisans du Monde veut par exemple imposer leur apport originel d'il y a plus de trente ans à toute référence au commerce équitable. Le mouvement a donc débuté en France par leur engagement sociétal pionnier, leur permettant ainsi de revendiquer une paternité « logique ». Artisanat SEL met ses racines chrétiennes comme étant « naturelles » par rapport à son investissement dans le mouvement et ce, depuis aussi plusieurs années. De façon générale, en excluant tous les acteurs classiques de la filière spécialisée et intégrée et en collaborant qu'avec d'autres acteurs ou mouvements sociaux, le modèle révolutionnaire essaie de perpétuer cette légitimité « naturelle » et de respecter les principes alternatifs.

Ils [NDLR : les consommateurs] nous connaissent, ils nous soutiennent depuis 24 ans maintenant. [...] On n'affiche rien, on a un slogan qui a existé et qui a d'ailleurs été retiré. C'était «des acteurs chrétiens dans un monde en détresse ». Ça a été notre ligne de conduite. Nous nous considérons, au service des gens défavorisés. C'est l'essence même d'une position chrétienne, donc on n'a pas besoin d'afficher forcément au départ.

Entretien avec Yannick Franck - Responsable du développement des filières d'Artisanat SEL

A partir du moment où « les principes du commerce équitable sont mis en œuvre à la lumière d'une charte ou d'un code de conduite » (Diaz Pedregal, 2007 : 118), laissés au alors le mouvement est particulièrement poreux. Toutes sortes d'organisation et notamment de nouvelles boutiques peuvent s'autoproclamer « organisations faisant du commerce équitable », tant qu'elles formalisent un tant soit peu leurs principes. Au-delà de la possible dénaturation du mouvement, ces nouveaux acteurs profitent aussi de l'émergence du secteur commercial et constituent en soi des menaces concurrentielles pour les acteurs historiques.

Et vous avez même à côté de Notre-Dame de Lorette aussi, un truc d'artisanat indien où c'est marqué « commerce équitable » sur leur devanture. Moi je ne sais pas si c'est vraiment de l'équitable mais c'est marqué commerce équitable sur leur vitrine. Sans compter tous les trucs qui se sont créés : Alter Mundi, [...] Fairplace, il y a une boutique à Montparnasse aussi [...] Zébrur, voilà...Il y en a plein. Il ne faut pas être naïf, de toute façon, il y a de la concurrence.

Entretien avec Gilles Faguet – Responsable du CDTM, vice-président du conseil d'administration d'Artisans du Monde Paris 9^e, membre de la commission « garanties » à la Fédération.

Il ne s'agit pas seulement d'une menace de nouveaux entrants au sens de Porter (1998), parce que les barrières à l'entrée sont faibles. Cela peut être aussi une menace sur la crédibilité globale du mouvement et notamment du modèle révolutionnaire qui se base sur les garanties de conviction et d'engagement des organisations. Cela engendre déjà des problèmes d'identification des organisations du commerce équitable par les citoyens et les consommateurs. Artisans du Monde a dû entamer une nouvelle politique de marque à travers une mise à jour de sa signalétique et un nouveau modèle de boutique.

Pour participer à la lutte et se revendiquer du commerce équitable, il faut non seulement démontrer l'implication historique dans le mouvement, mais aussi de façon globale sur toutes les dimensions de l'organisation. Il fallait au départ éduquer, sensibiliser le citoyen - et non seulement le consommateur même s'il est acteur - car la révolution nécessite de toucher chaque personne au-delà de l'acte de consommation. En effet, « la vente en magasin n'est qu'un prétexte à l'information du public sur les conditions de production, particulièrement dans les pays du Sud » (Diaz Pedregal, 2007 : 118).

Comme j'ai dit que le commerce équitable fonctionne aux antipodes du commerce classique et il a valeur d'exemple. [...] Sa valeur, elle est plus politique, éducative, de sensibilisation et de lobbying sur la façon dont on devrait gérer les relations commerciales internationales.

Entretien avec Malika Kessous, Coordinatrice de la boutique Artisans du Monde Paris 9ème

Ce périmètre a aussi évolué ; il s'est élargi et s'est complexifié pour les organisations « révolutionnaires ». Elles doivent maintenant convaincre de leur caractéristique révolutionnaire, non seulement le citoyen des pays du Nord, mais aussi tout citoyen partout dans le cadre d'une société civile mondialisée capable de faire face et de résister à une société capitaliste elle aussi mondialisée (Ziegler, 2002 ; Wieviorka, 2003). Cela nécessite non seulement de convaincre les citoyens, mais également toutes les parties prenantes de la sphère spécialisée afin d'agrandir l'aura de la mobilisation et de la mouvance. Il s'agit enfin de sensibiliser sur le commerce équitable, mais aussi sur les conditions de travail des producteurs au Sud. D'autres sujets liés aux autres piliers du développement durable doivent maintenant être aussi maîtrisés par les organisations du commerce équitable. Parce que « le modèle de la spécialisation puise dans le bénévolat et le militantisme pour fonctionner » (Diaz Pedregal, 2007 : 118), de véritables plans de formation de ces individus à l'éducation au développement durable sont nécessaires. Cela ne va pas sans difficulté car tout dépend de la motivation et de l'engagement de chaque individu. Cela demande beaucoup plus de professionnalisme aux organisations, pour monter tous ces nouveaux outils de formation et de sensibilisation.

Ca dépend de leur...comment dire, ça dépend de leur...date d'implication dans l'association. [...] Après, les bénévoles ça dépend, il y a différents niveaux parce qu'il y a différents profils de bénévoles.[...] Mais il y a une nécessité constante d'information, de circulation de l'information, de mettre à jour les connaissances qu'on peut avoir parce que ça évolue très vite. [...]

[NDLR : La formation] qui est censée être continue et qui n'est pas forcément continue encore une fois parce qu'on doit faire plein de choses. La formation se fait aussi sur le tas. Mais en principe, il y a des formations qui doivent être dispensées au moins deux fois par an pour les bénévoles, soit sur Artisans du Monde et sur le commerce équitable, soit sur des thèmes plus généraux liés à l'altermondialisme, à l'OMC,... qui constituent des contextes dans lesquels nous on s'insère.

Entretien avec Malika Kessous, Coordinatrice de la boutique Artisans du Monde Paris 9ème

Au-delà de l'éducation du consommateur, le modèle révolutionnaire doit « construire une économie alternative en créant *ex nihilo* des canaux de production, d'importation, de transformation et de distribution (Diaz Pedregal, 2007 : 120) ». Si l'alliance avec des acteurs classiques est exclue, il en est de même des pratiques issues du monde de l'entreprise traditionnelle.

Artisans du Monde tente d'appliquer cela dans sa filière intégrée en appliquant des engagements formels entre les producteurs, sa centrale d'importation Solidar'Monde et ses boutiques associatives, à partir des principes édictés par FINE en 2001 et auxquels l'organisation adhère. Béji-Bécheur et Özçaglar-Toulouse (2008) soulignent que ces engagements portent d'abord sur les producteurs du Sud. Artisans du monde et Solidar'Monde, ont ainsi la volonté d'établir une relation à long terme avec les producteurs qui sont des partenaires et non de simples fournisseurs (Diaz Pedregal, 2007).

La longévité de ces partenariats, la réticence à y mettre fin malgré les difficultés, la coordination avec ces partenaires au-delà de la relation commerciale au siège de la fédération ainsi que les échanges interpersonnels entre bénévoles et producteurs du Sud témoigneraient de cette relation radicalement différente des transactions commerciales classiques.

On parle de partenariat parce que les organisations avec qui on travaille sont des partenaires. [...] Quand on parle de partenaires, il y a l'échange, c'est qu'il y a un intérêt commun, il y a un travail qu'on fait ensemble pour progresser ensemble. Le partenariat qui est économique mais qui peut être aussi politique avec justement la mise en place de plaidoyer ensemble, aller dans les forums ensemble, il y a toute cette dimension. Le partenariat a plusieurs dimensions.

Entretien avec Jean-Baptiste Cavalier, Responsable des partenariats Nord-Sud de la Fédération Artisans du Monde

Deux autres principes en plus de cet engagement guideraient cette relation : équité et confiance (Béji-Bécheur, Özçaglar-Toulouse, 2008). L'équité s'exprime dans le prix négocié afin de couvrir les besoins d'une vie décente et d'investissement des producteurs. La confiance s'installe dans la collaboration, la coordination et la transparence pour définir ensemble les modalités de production et de commercialisation comme par exemple la qualité des produits pour répondre aux goûts des occidentaux tout en respectant les cultures locales.

Oui, parce que c'est véritablement sur le long terme qu'ils arrivent à se projeter, à décider de projets de développement, à investir, à faire des prêts donc justement pour ces projets. Pour eux, un partenaire commercial qui va venir, l'acheteur je veux dire, ce n'est même pas...qui va leur faire une super commande énorme une année et puis l'autre année il n'y a rien, ça ne les intéresse pas. Beaucoup des partenaires que nous avons rencontrés nous l'ont dit. Même si nous nos volumes d'achats sont moins importants qu'un acheteur qui va demander je ne sais combien de pièces, en tous cas, ce qui est sûr avec nous c'est que voilà, on passe en moyenne deux commandes par an, que c'est régulier et que ils sont sûrs d'être payés voire même d'avoir une avance sur production.

Entretien avec Malika Kessous, Coordinatrice de la boutique Artisans du Monde Paris 9^e

Ce système de canaux de production, d'importation, de transformation et de distribution, créé *ex nihilo*, (Diaz Pedregal, 2007) fait face aux différentes évolutions évoquées ci-dessus. Elle ne concerne effectivement que la filière commerciale et se concentre prioritairement sur les organisations de producteurs du Sud. Par exemple, « la question d'éthique ou d'équité n'est pas définie à l'égard des intermédiaires liés à la logistique (comme les transporteurs) » (Béji-Bécheur, Özçaglar-Toulouse, 2008 : 63). Il en est de même sur les conditions de travail des salariés des associations locales, chez Solidar'Monde ou de la Fédération.

Ceci est d'autant plus vrai que les acteurs coopératifs et surtout associatifs comme Artisans du Monde sont attendus sur la question de la création d'emplois. C'est en effet une des critiques récurrentes adressées aux acteurs de l'économie solidaire qui « profiteraient » des bénévoles et des militants comme étant des ressources humaines (Eme, Laville, Marechal, 2001). La concurrence serait alors inégale car ces acteurs sont aussi « dans » le marché en face d'entreprises classiques qui ne pourraient en profiter.

Nous venons d'analyser le modèle révolutionnaire et ses évolutions contemporaines. Passons maintenant à l'analyse du modèle réformiste du commerce équitable qui a subi aussi des évolutions importantes dans le cadre du développement durable tant au niveau de ses objectifs que de ses moyens.

1.2.2. Le modèle réformiste et ses évolutions contemporaines

1.2.2.1. Corriger de l'intérieur les limites du système de développement et de commerce

L'*objectif* ultime des organisations « réformistes » est de corriger de l'intérieur le système économique, d'échanges et de développement actuel. Le commerce équitable est dans cette conception un système d'échanges différent et non totalement parallèle qui s'intègre au système classique et dominant pour le faire progresser. Le commerce équitable n'est pas tant « contre » le système en vigueur, mais il veut le corriger ; il reste donc « dans » l'institution marché (Le Velly, 2006a). En effet, « les partisans du modèle réformiste sont persuadés qu'il est plus facile de changer le système capitaliste de l'intérieur et que les initiatives frontales sont condamnées à rester marginales » (Diaz Pedregal, 2007 : 120).

Pour ces organisations, il s'agit d'utiliser et de s'emparer des principes et des pratiques actuels de ce système. Elles voudraient cependant y introduire une éthique guidant les échanges et de nouvelles modalités certifiant la différenciation équitable des produits et des marques. « Il s'agit d'utiliser les structures économiques déjà existantes et fonctionnelles pour moraliser l'économie, et non pas construire une économie alternative » (Diaz Pedregal, 2007 : 120).

On essaye de faire connaître la marque Alter Eco pour toutes ses valeurs, c'est-à-dire, qu'on essaie petit à petit de faire développer la notoriété de la marque Alter Eco pour que les gens associent à ce nom et à ce logo toutes les valeurs qui viennent derrière, et la rigueur et la garantie qui viennent derrière. [...] Et pour ce qui est du changement de comportement des grandes marques effectivement, on commence à voir que, bon ce n'est pas une lame de fond, mais les pratiques sociales, environnementales, la responsabilité sociale des différents grands groupes sont des sujets qui sont quand même aujourd'hui centraux et ce n'est pas clairement grâce à nous, c'est sûr mais on y contribue à notre échelle bien sûr.

Entretien avec Alexis Krycève – Directeur Général et Directeur Marketing d'Alter Eco

Le modèle réformiste s'est historiquement structuré autour de la sphère de labellisation développée et défendue par FLO au niveau international et par Max Havelaar en France. Rappelons qu'il a débuté avec la création au Pays-Bas en 1988 de Max Havelaar par le Père Frans Van der Hoff et Nico Roozen afin de venir en aide aux petits producteurs du Mexique en proie à des difficultés socio-économiques. Ces petits producteurs du Sud et les caractéristiques de leurs difficultés (emprise de nombreux intermédiaires véreux et profiteurs, malmenés par les fluctuations incontrôlables et dévastatrices des cours mondiaux, absence de débouchés commerciaux, etc.) constitueraient alors le point de référence de ce modèle.

En reliant le modèle réformiste avec l'engagement des organisations dans un nouveau mouvement social et économique (Gendron, 2004), ce modèle pourrait s'apparenter au « nouveau libéralisme » décrit par Touraine (1993). Celui-ci peut être porté par « des intellectuels qui parlent et agissent au nom de ceux qui n'ont pas la parole, qui sont privés de la capacité d'agir » (Touraine, 1993 : 32). Dans le cadre du modèle réformiste, les petits producteurs du Sud sont effectivement « représentés » par la prise de parole directe dans l'espace public des dirigeants d'organisations « nouvelles entrantes » comme Alter Eco ou Ethiquable (Béji-Bécheur, Özçaglar-Toulouse, 2008).

Ces organisations pourraient être qualifiées d'« entreprise sociale » définie dans son sens le plus étiqué par le gouvernement britannique en 2002 et cité par Defourny (2006 : 338) : « une activité commerciale ayant essentiellement des objectifs sociaux et dont les surplus sont principalement réinvestis en fonction des finalités de cette activité ou dans la communauté, plutôt que d'être guidés par le besoin de maximiser les profits pour des actionnaires ou des propriétaires ». Par leur localisation et leur intégration au marché au Nord, ces organisations d'importation permettent aux producteurs du Sud, toujours dominés par le modèle classique de développement et de commerce, de trouver des débouchés par la filière labellisée du commerce équitable.

Notre volonté, c'est d'aider au développement des producteurs du sud et de contribuer à les faire vivre un peu mieux de leur travail et de pouvoir mettre en place une dynamique de développement grâce à une activité commerciale.

Entretien avec Alexis Krycève – Directeur Général et Directeur Marketing d'Alter Eco

Cela permettrait à cette filière labellisée d'intégrer une logique intensive à travers l'introduction des produits du commerce équitable dans les grandes surfaces alimentaires¹⁰⁶ (Béji-Bécheur, Özçaglar-Toulouse, 2008). Ces grandes surfaces alimentaires sont en effet les lieux des dépenses très majoritairement des français au niveau alimentaire, pouvant aller jusqu'à 70% (Accardo, Bellamy, Consalès, Passeron, 2009).

On est convaincu que la priorité du commerce équitable, c'est assurer des débouchés pour les producteurs. [...] Donc il faut trouver le marché. Le marché de l'alimentaire aujourd'hui en France, on peut être contre ou pas contre, de toute façon les chiffres sont là : 90 % du marché alimentaire va dans les grandes surfaces. A partir moment où on veut trouver des accès au marché, il faut passer par la grande distribution, c'est un moyen, ce n'est pas une fin.

Entretien avec Stéphane Comar – Co-fondateur d'Ethiquable

¹⁰⁶ Au sens de l'Insee ces grandes surfaces alimentaires sont donc les hypermarchés, les supermarchés, dont les maxi-discounts, de types Carrefour, Auchan, Lidl, etc. (Accardo, Bellamy, Consalès, Passeron, 2009).

La figure des producteurs du Sud comme référence du modèle réformiste tend à s'estomper. Nous sommes en train d'assister effectivement à l'avènement de nouvelles parties prenantes, devenues prioritaires pour le modèle réformiste, qui sont les entreprises conventionnelles qu'elles soient clients ou fournisseurs, et surtout les consommateurs finaux. En effet, la filière labellisée « utilise les ressorts de la société de consommation pour se développer » (Diaz Pedregal, 2007 : 120).

Au sens de Pfeffer et Salancik, (1978), il y a une dépendance en ressources des organisations du commerce équitable par rapport à cet environnement organisationnel composé entre autres par ces acteurs. De l'engagement de ces acteurs à collaborer et à mener des partenariats sociétaux (Brulé, Ramonjy, 2006) dépend la performance de la lutte sociale du modèle réformiste. Celui-ci a par conséquent besoin de mobiliser ces acteurs pour se développer et diffuser son modèle face au modèle révolutionnaire. Il doit aussi les convaincre et multiplier les reconversions pour réussir l'objectif d'amélioration du modèle dominant actuel.

Et puis de toute façon, si on veut vraiment que le phénomène prend de l'ampleur, il est quasi-obligatoire de passer par les réseaux de distribution reconnus.

Entretien avec Stéphane Martin, Gérant et fondateur de Seyes

Nous reviendrons plus longuement sur ces acteurs entreprises quand nous parlerons des stratégies d'alliance mises en œuvre par le modèle réformiste. Etudions la dépendance de ce modèle par rapport aux consommateurs, prenant le pas sur la figure des producteurs du Sud. Ils comptent sur des consommateurs plus sensibilisés et avertis, et qui vont acheter en choisissant délibérément les produits du commerce équitable à travers un « boycott » (Ballet, de Bry, 2001) : les « consomm'acteurs ». Les principales références de réussite du mouvement (taux de notoriété, hausse du chiffre d'affaires, nombre de produits labellisés, etc.) sont orientées vers le client comme toute démarche marketing classique. Cela démontrerait aussi le changement d'échelle espéré par ces « réformistes ».

Pour nous l'enjeu, c'est évidemment touché le grand public. Pourquoi ? Un simple exemple, une cliente est venue nous voir un jour sur un marché et m'avait dit : « voilà moi, commerce équitable, Bio, et tout ça, je ne connaissais pas du tout mais en allant faire mes courses au Monoprix, j'ai vu, tiens un paquet de café Max Havelaar ». Elle a commencé à se renseigner sur ce concept là et depuis elle n'achète quasiment que ce produit-là. Donc c'est grâce à Monoprix qui a mis ça en avant sur des têtes de gondoles que cette cliente a été au courant du concept et a pu orienter sa consommation vers des produits alternatifs on va dire. Donc ça c'est un exemple typique qui prouve qu'encore beaucoup de monde ont besoin de voir ce type de produits dans les circuits de distribution qu'ils fréquentent habituellement.

Entretien avec Stéphane Martin, Gérant et fondateur de Seyes

Les organisations « réformistes » tiennent donc compte de plus en plus de parties prenantes. Le paradoxe est que l'avènement de tous ces acteurs dans l'argumentation des organisations pourrait toutefois conduire à diluer la figure des producteurs du Sud. Ceux-ci sont dorénavant présentés comme des *impactés* ou des *bénéficiaires* en bout de chaîne des impacts positifs du commerce équitable.

De nombreuses modalités sont alors développées par les tenants de la filière labellisée, pour démontrer que ces petits producteurs du Sud bénéficient bien du commerce équitable : études d'impact¹⁰⁷, voyages en France lors de la quinzaine ou le forum national du commerce équitable, leur présence sur les étiquettes des produits, interviews reprises sur les sites Internet des organisations du commerce équitable, etc. Ce phénomène concerne également les organisations « révolutionnaires », mais il semble avoir plus d'intensité pour les organisations « réformistes ».

Sur chaque produit, quand on a de la place, on met un petit alterecomètre, qui permet vraiment de rassurer le consommateur et de lui dire : grâce à vous il y a 60 producteurs qui ont bénéficié d'un prix d'affaire minimum, d'une prime de développement, etc.

Entretien avec Hélène Long, Responsable des opérations commerciales d'Alter Eco

Ces petits producteurs du Sud seraient structurellement des moindres **impactants** ayant donc des moindres capacités pour proposer, faire évoluer et décider de l'avenir du mouvement. Ils ne sont en tous les cas pas les seuls décideurs du mouvement. D'autres acteurs - dont les entreprises conventionnelles et les consommateurs au Nord - sont aussi impactants, qui ne sont pas eux « défavorisés » comme les producteurs au Sud. Les faiblesses de ces producteurs proviennent alors de leur possibilité réduite d'être force de proposition compte tenu de leur situation marginalisée. Cette latitude de proposition se limite aux seules relations avec les importateurs du Nord ou avec les initiatives de labellisation (discussion des standards de la filière labellisée et notamment le prix équitable, discussion de la politique produit). Elle ne pourrait toutefois pas porter sur les modalités de commercialisation, comme la politique de promotion et de communication au Nord ou la politique de distribution. Celles-ci ne concerneraient pas les producteurs du Sud mais restent de ressort des acteurs du Nord qui pourraient de faire face aux grands distributeurs. La réussite du commerce équitable dépend alors surtout de l'engagement d'autres figures que les producteurs, et auxquelles les organisations du Nord doivent accorder de l'importance.

¹⁰⁷ L'étude réalisée par exemple par Alter Eco (2002).

Surtout que les consommateurs ont goûté les produits Alter Eco et qu'ils sont bons et qu'en plus ils ont une valeur ajoutée sociale et environnementale bien supérieure, soit ils passent à la consommation unique de produits Alter Eco, soit au moins ils exigent des comptes de la part de leurs grandes marques. Et les grandes marques ont intérêt à devancer ces attentes donc elles aussi montrer un certain niveau d'exigence en matière sociale et environnementale.

Entretien avec Alexis Krycève – Directeur Général et Directeur Marketing d'Alter Eco

La question de ce pouvoir du Sud comme impactant et décideur se décide au niveau des standards de labellisation de façon plus structurelle. Des regroupements au Sud tentent maintenant d'unifier les organisations de producteurs de chaque même région du globe, augurant ainsi un agenda du commerce équitable au Sud (Wilkinson, 2007). Dans le cadre de FLO International, au Sud, nous avons désormais comme membres : la CLAC (Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Comercio Justo) pour la zone latino-américaine ; l'AFN (African Fairtrade Network) pour la zone africaine ; et le NAP (Network of Asian Producers) pour la zone asiatique. Ils négocient leur participation et leurs demandes spécifiques auprès des initiatives de labellisation du Nord au nom des petits producteurs du Sud, et défendent des adaptations locales des standards édictés par FLO. « Les attentes du modèle dominant [NDLR : modèle réformiste de la sphère de labellisation] ont imposé une logique orientée par le consommateur à laquelle s'ajustaient les organisations de producteurs. Des standards formels discutés dans les entités labellisatrices du Nord étaient introduites en couvrant les formes organisationnelles, les conditions de travail et les pratiques de production [NDLR : au Sud] » (Wilkinson, 2007 : 232).

Un défi auquel doit s'atteler les organisations « réformatrices » serait donc d'appuyer cette réaction identitaire du Sud et de leur donner plus de voix dans les décisions stratégiques du modèle. Des décisions dans les relations bilatérales d'échanges Nord-Sud mais aussi au niveau de la gouvernance globale du mouvement. C'est d'autant plus prégnant qu'il y a une divergence de fond sur ce sujet avec les acteurs du modèle révolutionnaire, lors de discussions au niveau du mouvement.

La première chose d'abord, c'est les travaux de l'AFNOR auxquels nous avons été associés. Pour être très honnête, on n'était pas très à l'aise sur ces types de travaux parce qu'on estimait que les sujets comme ça doivent s'ancrer au niveau international. En gros, on n'est pas là habilité à parler au nom des producteurs, pour autant qu'on fasse du commerce avec eux. Donc c'est déjà une divergence de fond. Un certain nombre d'acteurs qui, sous prétexte qu'ils commercialisent des produits équitables, se donnent le droit de parler au nom des producteurs, ce qui nous paraît totalement scandaleux.

Entretien avec Emmanuel Antoine, Membre du conseil d'administration de Minga

D'où l'importance d'une structuration internationale où tous les acteurs ont droit à la parole, d'être capable d'influer de la même manière. Ce n'est pas parce que le commerce équitable a été inventé au Nord que ça doit rester quelque chose du Nord au contraire.

Entretien avec Jean-Baptiste Cavalier, Responsable des partenariats Nord-Sud de la Fédération Artisans du Monde

Pour mener à bien cet objectif de proposition d'une correction du système de développement et de commerce classique, les organisations du modèle « réformiste » envisagent plusieurs *moyens* en termes de **tactique** privilégiée, d'**acteurs** mobilisés et de **pratiques** spécifiques.

1.2.2.2. Des moyens au service d'une légitimité normative

1.2.2.2.1. Tactiques du modèle réformiste

La **tactique** privilégiée par les organisations réformistes est donc celle de la logique organisationnelle. Il ne s'agit pas de construire un système parallèle, une économie totalement alternative. Il s'agit tout au plus de constituer une nouvelle filière d'échanges, mais qui s'intégrerait parfaitement dans l'économie capitaliste et s'ouvrirait à tous les acteurs. Dans cette économie classique, il s'agit alors de démontrer l'exemplarité de chaque organisation du commerce équitable pour susciter le changement progressif des autres acteurs socio-économiques.

Encore une fois je vais avoir un doute que la RSE soit intégrée complètement dans les grandes entreprises. Que ce n'est pas parce qu'on en fait un argument marketing que c'est forcément mensonger. Qu'une grande entreprise a vraiment un rôle à jouer dans le développement de la RSE.

Entretien avec Hélène Sarfati-Leduc, Responsable du projet "Fibre Citoyenne" d'Yamana

Cela ne veut pas dire que ces organisations « réformistes » voudraient des passe-droits ou des faveurs. Elles acceptent au contraire pleinement la concurrence avec les entreprises conventionnelles ou avec les autres organisations du commerce équitable, car cela stimulerait leur performance sociale. Dans l'optique du changement d'échelle du commerce équitable, il y aurait d'ailleurs de la place pour tout le monde, non seulement pour toutes les marques équitables mais aussi pour toutes les marques classiques. Une réussite cumulée des organisations, du commerce équitable ou classique, va ensuite profiter à l'ensemble du modèle réformiste et pérenniser la filière labellisée.

On deux types de concurrents, enfin, on a même trois types. On a des gens qui ont sensiblement la même optique que nous, des gens comme Ethiquable par exemple. Vous avez ensuite la famille des industriels qui étaient sur le conventionnel et qui se sont orientés sur l'équitable mais l'équitable reste minoritaire dans leur volume. [...] Il y a eu des gens comme Ethiquable, on est très preneur. Ça a généré une concurrence saine. C'est des gens qui sont sûrement à peu près sur la même philosophie que nous en termes de développement.

Entretien avec Nicolas Mounard, Responsable Audit et qualité d'Alter Eco

Pour autant, « L'entreprise conventionnelle qui désire labelliser une gamme de ses produits doit respecter un certain nombre de critères contractuels et s'approvisionner auprès d'organisations de producteurs préalablement sélectionnés » Diaz Pedregal (2007 : 118-119). A partir du moment où l'organisation s'ajuste aux standards de labellisation édictés par les entités comme FLO, que cela porte sur une minorité ou sur la totalité de ses produits, elle sera acceptée. Au contraire du modèle révolutionnaire, il y a donc l'idée d'inclure tous les acteurs socio-économiques à partir du moment où il y a un engagement minimum sur les standards.

Ainsi, « la sphère de labellisation offre l'indéniable avantage de standardiser les critères du commerce équitable et, par conséquent, d'ouvrir le principe de ce type de commerce aux entreprises et organisations non militantes, a priori peu ouvertes aux marchés alternatifs » (Diaz Pedregal, 2007 : 119). En s'ouvrant à l'ensemble de l'économie, le modèle réformiste pense ainsi à l'accélération de sa diffusion pour valoir d'exemple pour d'autres entreprises classiques et pour pallier les limites du modèle dominant de développement et de commerce.

Ca peut paraître paradoxal mais aujourd'hui, à l'état actuel des choses, c'est le meilleur service qu'on peut rendre aux producteurs que d'aller vendre en grande distribution. Evidemment, cela ne veut pas dire qu'il faut cautionner tout ce qui se passe dans la grande distribution mais je pense que l'on cautionne ça ou que l'on ne cautionne pas, que l'on ne doit pas y aller pour faire changer les choses. Je pense qu'on contribue beaucoup plus à une prise de conscience, à faire changer les choses en étant présent dans les grandes surfaces plutôt qu'en laissant la visibilité, l'accès au marché et les lumières des magasins aux grandes marques qui elles ne font qu'à leur tête et qui n'ont aucun intérêt à développer le commerce équitable.

Entretien avec Alexis Krycève – Directeur Général et Directeur Marketing d'Alter Eco

1.2.2.2. Acteurs du modèle réformiste

En termes d'**acteurs** participant à ce modèle réformiste, nous pouvons alors parler de partenariat ouvert. Les collaborations - alliances ou partenariats sociétaux - se font selon les opportunités et avec toutes les organisations qu'elles soient alternatives ou conventionnelles. La lutte sociétale nécessiterait ici l'inclusion de tous les acteurs, au contraire du modèle révolutionnaire où l'exclusion des acteurs classiques est de mise.

Les organisateurs réformistes ont bien sûr des partenariats sociétaux à long terme avec les organisations de producteurs du Sud, référencées dans le registre de FLO. Pour les organisations réformistes, il est de plus indispensable de créer aussi des partenariats stratégiques avec des entreprises classiques pour démontrer la réalité de leur réforme et de leur engagement. Ces acteurs classiques pourraient alors devenir de façon plus poussée des « organisations reliées au commerce équitable » et augmenter leur influence sur le mouvement.

Cette tendance au rapprochement avec les entreprises classiques témoignent, comme nous l'avons expliqué précédemment, de l'avènement de ces derniers comme de nouvelles parties prenantes prioritaires des organisations « réformistes ». Cette tendance est pour autant perçue d'un mauvais œil par les organisations du modèle révolutionnaire qui y voient un risque de dénaturation de l'ensemble du mouvement. Ces organisations pourraient en effet passer de « reliées au commerce équitable » comme étant identifiées comme « du commerce équitable », alors même qu'elles « vendent » et ne « font » pas du commerce équitable.

Le fait que de gros opérateurs économiques telles que les grandes surfaces se mettent à vendre et non pas à faire du commerce équitable. Je fais bien la nuance. [...]

Entretien avec Malika Kessous, Coordinatrice de la boutique Artisans du Monde Paris 9^e

Les organisations réformistes, bien qu'elles souhaitent l'engagement des acteurs classiques, s'inquiètent aussi de certaines entreprises qui profitent de l'engouement pour le commerce équitable sans le promouvoir ni le renforcer. Ces entreprises ne seront alors reliées entièrement au commerce équitable que si elles arrivent à avoir une offre qui suit majoritairement les principes du modèle réformiste historique du commerce équitable.

Cette inquiétude démontre en même temps que ces acteurs classiques influencent justement et grandement, dans un sens positif ou non, le commerce équitable. Le modèle réformiste souhaite changer les acteurs classiques en les incluant dans le mouvement mais l'inverse est aussi plausible : en intégrant le commerce équitable par les voies ouvertes par le modèle réformiste, les entreprises conventionnelles peuvent changer et peser sur les pratiques, voire les principes mêmes du commerce équitable.

Vous avez ensuite la famille des industriels qui étaient sur le conventionnel et qui se sont orientés sur l'équitable mais l'équitable reste minoritaire dans leur volume. [...]

Après, on peut être plutôt inquiet par ce troisième concurrent parce que ce sont des gens qui tirent profit d'une activité qui est assez marginale chez eux mais qui en termes de communication et de légitimité est très importante. Mais qui peuvent à l'avenir tirer le marché vers le bas en termes de critères et de standards du commerce équitable. Il vaut veiller à ce que ces gens-là ne tirent pas les standards vers le bas, comme les primes aux producteurs vers le bas, et ne communiquent pas une pression trop importante sur les coopératives...

Entretien avec Nicolas Mounard, Responsable Audit et qualité d'Alter Eco

Outre les producteurs du Sud et des consommateurs, les entreprises conventionnelles, qu'elles soient clients ou fournisseurs, s'avèrent être également des parties prenantes prioritaires dans la diffusion du modèle réformiste.

Nous trouvons parmi les clients :

- les distributeurs et notamment les grandes surfaces alimentaires (au sens de l'Insee donc les hypermarchés, les supermarchés, dont les maxi-discounts, de types Carrefour, Auchan, Lidl, etc.), où s'effectuent 70 % des dépenses des français au niveau alimentaire (Accardo et al. 2009) ;
- les nouveaux circuits généralistes comme le e-commerce, ou spécialisés pour le non-alimentaire équitable (ex : Alter Mundi) ;
- des entreprises conventionnelles qui pratiquent des achats de produits responsables dont ceux issus du commerce équitable que ce soit pour leur usage en interne (ex : les cafétérias de Primagaz et de la SNCF référençant des produits équitables), intégrer à leur offre globale de produits et de services (ex : Accor propose du thé et du café équitable au petit-déjeuner dans ses hôtels ; Pierre et Vacances va proposer dans ses résidences des gels douches et shampoings équitables et bio de la marque Bio'Cosmétique du Groupe Léa Nature) ou pour démontrer leur image socialement responsable en habillant leur personnel avec des vêtements professionnels en coton équitable (ex : Armor-Lux habille les facteurs de La Poste).

Le cas de La Poste qui achète des vêtements professionnels en coton équitable chez Armor-Lux

En 2004, Armor-Lux a signé un contrat d'habillement sur trois ans avec La Poste qui permet à la PME de gérer la totalité de la fonction habillement, qui est donc totalement externalisée pour les 140 000 facteurs et factrices en France. Le marché est extrêmement important pour la PME notamment dans le cadre d'un secteur en crise, le textile, et dans le cadre du soutien à la réimplantation de son outil productif et industriel en Bretagne. La PME a chiffré ce marché à 15 millions d'euros par an.

En parallèle, en 2005, Armor-Lux a répondu favorablement à l'appel de Max Havelaar pour utiliser et commercialiser le coton que l'ONG venait de labelliser. Une première référence a alors été proposée à La Poste.

« Une fois que l'on a eu le label [NDLR : Max Havelaar] on a proposé aux gens de La Poste un premier produit en coton équitable qui est un débardeur pour les jeunes femmes et ils ont acceptés. Donc on a eu une référence sur 70. Ca ne fait pas beaucoup mais faut bien commencer par quelque chose et je trouve que le débardeur il se vend plus [...] Plus de 7000 pièces ont été commandées et ont été livrés ».

Fort de ce succès, La Poste s'est alors engagée à étendre la gamme des vêtements équitables à tous les articles en coton, ce qui représente pour 2007 un volume global estimé à 350 000 T-Shirts, polos et débardeurs.

« Ca a très bien marché parce que ça correspond complètement aux valeurs défendues par La Poste qui elle-même est très engagée en matière de développement durable. Et donc fort de cette expérience, de cette réussite, ils ont décidé de généraliser le coton équitable pour toutes les références en coton, donc l'année prochaine on va passer de 70000 pièces à 350000. Donc ce n'est pas rien puisque ça va représenter un tiers du nombre d'articles que l'on fabrique pour eux chaque année ».

Au-delà de l'utilisation du coton équitable labellisé Max Havelaar, Armor-Lux a adhéré en 2005 au Programme Fibre citoyenne conçu et géré par Yamana. Elle propose aussi depuis du coton biologique en plus d'être équitable. Ainsi, en 2009, La Poste renouvelle sa confiance à la PME bretonne en portant à cinq ans la durée du contrat d'habillement.

Sources : Entretien avec Grégoire Guyon – Responsable de la communication d'Armor Lux ; Communiqués sur les sites Internet des entreprises, www.armorlux.com, www.laposte.fr/legroupe

Parmi les entreprises conventionnelles, se trouvent également des entreprises à la recherche d'innovation produits, et qui vont développer des gammes de produits équitables. Ces entreprises peuvent alors être perçues comme des fournisseurs pour la filière labellisée car leurs gammes sont par la suite disponibles dans les circuits traditionnels. Elles bénéficient dans ce cas de l'accompagnement des initiatives de labellisation pour mener à bien cette réforme « équitable » de leurs produits.

Le cas de Ben & Jerry's et les glaces labellisées Max Havelaar

Ben & Jerry's a lancé en juin 2006 sa première glace labellisée Max Havelaar, et va continuer à sortir une nouveauté par an avant de faire basculer 100 % de sa gamme (une vingtaine de parfums) en produits équitables fin 2011 pour l'Europe et en 2013 pour le reste du monde. L'entreprise détenue par le géant de l'alimentaire Unilever, bénéficie du soutien de Max Havelaar afin de résoudre les difficultés d'approvisionnement : réétudier les ingrédients selon les standards de Flo Cert, assurer les volumes en encourageant les coopératives à être certifiées, appuyer la communication institutionnelle, etc.

Sources : Entretien informel avec Olivier Cabrera, chargé des relations extérieures Max Havelaar en avril 2010 ; « Ben & Jerry's prend goût au commerce équitable », 29/03/2010, www.lesechos.fr.

Ce seraient même devenues des parties prenantes « définitives » pour les organisations de la filière labellisée car elles cumulent les trois caractéristiques proposées pour hiérarchiser les parties prenantes (Mitchell, Aggle, Wood, 1997 ; Agle, Mitchell, Sonnenfeld, 1999) et qui conduisent les organisations à collaborer impérativement avec elles (Brulé, Ramonjy, 2006) : le pouvoir, la légitimité et l'urgence des demandes. Elles auraient un *pouvoir*, car elles seraient capables d'affecter la performance des organisations du commerce équitable et/ou auraient un intérêt dans leur performance (Jones, 1995).

Comme nous l'avons déjà évoqué, le modèle réformiste se base sur le ressort de la consommation (Diaz Pedregal, 2007), et donc dépend de ces acteurs du système capitaliste pour mettre en œuvre l'objectif de changement d'échelle. Ces acteurs détiennent en effet la clé d'entrée dans le marché permettant de concrétiser les échanges économiques Nord-Sud, d'accéder à la majorité des consommateurs et citoyens pour les sensibiliser, et d'influencer les marques non équitables pour qu'elles s'engagent.

Le premier fait marquant est le début du commerce équitable dans les grandes distributions, ce qui a donné un coup d'accélérateur très net. Si on regarde les chiffres, c'est à la fin 2003, début 2004 que ce moment est arrivé, avec l'entrée de LECLERC qui s'est lancé dans la grande distribution, qui a permis ...mais après, tout suite tout le monde s'est lancé dedans : Carrefour, Auchan, etc. un effet catalyseur puisque là, vous commencez à faire des volumes. Donc ça c'est en termes de retombées, d'impacts, et auprès des produits, et auprès de l'opinion publique en France et des consommateurs.

Entretien avec Stéphane Comar – Co-fondateur d'Ethiquable

Ces acteurs traditionnels auraient aussi une *légitimité*, car ils permettent au modèle réformiste de démontrer à travers leur que le commerce équitable se diffuse effectivement et que l'amélioration du système par l'intérieur est en marche. A l'inverse, ces entreprises conventionnelles incluent le commerce équitable dans leur politique de responsabilité sociale afin de construire leur propre légitimité, de communiquer sur leur engagement et de se différencier de leurs concurrents.

Cette utilisation en termes de communication et de marketing n'est pas perçue sans crainte et provoque des débats chez les organisations réformistes qui s'inquiètent de l'opportunisme de certaines entreprises. En même temps, les réformistes ont besoin de ces entreprises qui incluent des produits équitables dans leur référence pour démontrer la réussite de leur modèle. Cela constitue le principal point de discordance avec les « révolutionnaires » qui dénoncent la collusion avec les acteurs classiques.

Je pense que le premier argument qui fait les acheteurs accepter nos produits, c'est le fait que c'est une bonne image ; parce que la grande distribution, ils en ont quand même une image assez hard. Les gens disaient : « la grande distribution, c'est une image assez connue pour faire tirer les prix vers le bas ». Donc, je pense que le commerce équitable ça leur permet de se racheter un petit peu et de s'acheter une marque, une image de marque en fait. Là, c'est vrai, moi ce qui me fait peur c'est que ce soit un effet de mode mais justement, nous on veut leur prouver le contraire.

Entretien avec Hélène Long, Responsable des opérations commerciales d'Alter Eco

Demain je vais à Lille animer un atelier notamment sur le développement durable à destination d'entreprises justement textiles qui essaient de le percevoir comme un facteur de différenciation marketing. [...]

Encore une fois je suis un peu atypique chez YAMANA parce que je suis de noyau « entreprise, marketing ». Je crois au développement durable comme facteur stratégique et comme facteur de différenciation très clairement sur un marché labellisé, j'en suis convaincue.

Entretien avec Hélène Sarfati-Leduc, Responsable du projet "Fibre Citoyenne" d'Yamana

Ces acteurs classiques expriment enfin des *demandes urgentes* puisque leurs revendications exigent une prise en compte immédiate, dans le temps et par leur gravité, par les organisations du modèle réformiste. Les organisations du commerce équitable, par leur engagement dans le développement durable sont donc à même d'innover, de proposer de nouvelles pratiques, de développer de nouveaux produits et services pour répondre à ces attentes fortes des entreprises, et d'accompagner celles-ci dans leur volonté de changement. L'urgence est d'autant plus patente que les entreprises sont elles-mêmes pressées par leurs propres clients et consommateurs à s'engager dans le cadre de la responsabilité sociale. Il en va alors de leur propre pérennité et développement si elles n'apportent pas des réponses satisfaisantes.

En fonction du profil de la coopérative, vous allez pouvoir mettre en face une offre à des magasins qui doit être cohérente avec ce que la coop peut supporter. C'est ce qui est important à notre niveau que de bien gérer l'évolution des produits vis-à-vis des distributeurs.

Entretien avec Nicolas Mounard, Responsable Audit et qualité d'Alter Eco

La problématique du développement durable pour l'industrie textile est une problématique forte depuis des quelques années, avec des grosses demandes des donneurs d'ordre. [...]

Et on a commencé à travailler dessus et on a notamment des demandes de professionnels textile qui nous disaient : « comment répondre aux questions de nos donneurs d'ordre, qui nous dit : « qu'est-ce que vous faite en faveur du développement durable ? » ? ». Donc les entreprises étaient extrêmement démunies face à ce type de question et ne savaient pas par quel bout prendre la réponse.

Entretien avec Hélène Sarfati-Leduc, Responsable du projet "Fibre Citoyenne" d'Yamana

Ces entreprises classiques ne sont d'ailleurs pas limitées à être des parties prenantes qui collaborent de manière prioritaire avec les organisations « réformistes ». Dans une logique d'apprentissage organisationnel au sens d'Argyris et Schön (1996), elles ont acquis de l'information, des connaissances, des savoir-faire et de l'expérience par cet accompagnement des organisations de la sphère de labellisation. Bon nombre des entreprises de grande distribution ont depuis développé leurs propres filières pour certains produits et sans passer par les organisations d'importation comme Alter Eco ou Ethiquable.

L'enseigne Monoprix, détenue par le Groupe Casino et première enseigne à avoir référencier des produits du commerce équitable à travers un contrat d'exclusivité avec Alter Eco en 2001, a ainsi développé sa propre gamme de produits équitables et bio. Carrefour avec « Carrefour AGIR » intègre de même ses produits de marque distributeur bio et équitables. Même le Groupe Casino revendique un « commerce équitable » qui va plus loin que celui de Max Havelaar qui reste son partenaire. Le groupe de grande distribution a ainsi développé des relations de production et de commercialisation exclusivement dans les pays du Sud au lieu d'un échange Nord-Sud. L'objectif ici était non seulement d'ouvrir des débouchés aux petits producteurs du Sud, mais aussi d'assurer l'approvisionnement du groupe au niveau local.

On a une conception du commerce équitable, totalement différente de ce qui est habituellement véhiculée. C'est-à-dire que pour nous, déjà le commerce équitable, il s'agit de produire dans un pays et de vendre dans ce pays. C'est différent de la conception par exemple de Max Havelaar pour qui, il s'agit de produire dans un pays et de vendre dans un autre, ou de vendre sur l'ensemble du marché mondial. [...]

Nous in fine, on n'avait pas les produits en magasin. Donc on a réorganisé l'ensemble de ces filières. [...] On a créé des coopératives d'exploitants, des petites coopératives de 25 exploitants. On en a créé maintenant plus d'une cinquantaine. [...]

Et puis on a acheté ces produits pour nos magasins. [...]. Et ces petits producteurs ont eu un revenu beaucoup plus important et en fait normalement sont prospères [...].

Entretien avec Gilbert Delahaye - Chargé du développement durable du groupe Casino

1.2.2.2.3. Pratiques du modèle réformiste

En termes de *pratiques*, le modèle réformiste procède à une certification de type produit ou filière afin de démontrer que justement le produit et la marque qui le commercialise sont jugés comme socialement responsables. Cette certification devrait ainsi favoriser le référencement par du client, les entreprises de grande distribution, du fait non seulement de la croissance des ventes sur ces produits certifiés, mais aussi à cause de l'image positive qu'ils leur procurent et pour répondre aux demandes des consommateurs. Cette certification est surtout destinée à la confiance du consomm'acteur qui, dans le cadre d'un « boycott », d'un achat préférentiel, va choisir ces produits par rapport à d'autres produits et marques, présents dans le même rayon, mais non engagés, non labellisés. La labellisation vise plus précisément à démontrer que les produits équitables ont des qualités intrinsèques plus élevées que les produits classiques (Wilkinson, 2007) ou selon, les termes de Basoul et Moutot (2009) apportent des « valeurs étendues » aux consommateurs, et *in fine* à toute la filière (organisations d'importation, distributeurs, initiatives de labellisation).

Ces qualités intrinsèques et ces valeurs étendues sont certes présentes aussi chez les révolutionnaires, mais ce ne sont pas les produits labellisés qui sont mis en avant. Chez les réformistes, qu'importent les conditions de commercialisation à partir du moment où le label existe, car celui-ci donnera la confiance nécessaire aux consomm'acteurs. Le débat sur l'introduction dans la grande distribution des produits du commerce équitable serait alors un faux débat, puisque l'intérêt est de toucher le plus de consomm'acteurs afin d'aider le plus de producteurs défavorisés possibles. La certification sera alors le levier principal des achats, de la consommation et donc de l'atteinte de l'objectif de changement d'échelle du modèle réformiste.

Le changement d'échelle selon Max Havelaar France

Pour cela, le commerce équitable doit avoir des débouchés significatifs et rémunérateurs dans les pays du Nord. Il doit donc aller à la rencontre des consommateurs là où ils sont en majorité, c'est-à-dire dans les circuits existants. Cela implique de demander aux entreprises de changer leur manière de faire du commerce avec le Sud.

C'est ainsi qu'avec des représentants d'ONG néerlandaises, Francisco Van der Hoff a eu l'idée d'un label qui garantit pour un produit précis qu'une entreprise s'approvisionne dans des filières certifiées par une association indépendante des flux financiers. Pour plus d'indépendance encore, à partir de 2004, la certification a été confiée à FLO-Cert, une instance distincte des associations qui promeuvent le label. Le label Max Havelaar n'est donc pas une marque, mais une garantie qui assure que l'achat d'un produit précis assure un développement sur le long terme à ceux qui en ont cultivé la matière première.

Source : Max Havelaar (2006 : 10-11)

Afin d'amener les clients et les consommateurs à reconnaître puis faire confiance à son label, Max Havelaar a voulu imposer sa certification comme étant « LE » label du commerce équitable. Pour cela, l'association a voulu assoir une légitimité particulièrement de type normatif (Suchman, 1995) et en faire en profiter par là-même Flo International et leur garantie de commerce équitable. Une telle légitimité serait basée sur une évaluation normative ou positive de l'organisation, de ses comportements et de ses activités. Elle est basée sur le caractère bon ou meilleur socialement et socialement de l'activité ou de l'organisation elle-même et donc dans notre cas, particulièrement de ses produits. Quatre stratégies sont ainsi mobilisées (Suchman, 1995 ; Ramonjy, 2005) par Max Havelaar et ses partenaires :

- une légitimité *par « les conséquences »*¹⁰⁸ : dans ce cadre, l'organisation est jugée sur ce qu'elle a réussi à accomplir et donnant des conséquences qui seraient mesurées et appréciées au regard du système social. Régulièrement et lors de la quinzaine du commerce équitable, Max Havelaar diffusait des informations portant sur l'ampleur du changement d'échelle grâce à son label (nombre de producteurs concernés, nombre de produits labellisés, nombre de magasins référençant des produits labellisés, etc.) ;
- la légitimité *par « les procédures »*¹⁰⁹ : l'organisation va devoir dans cette voie adopter des techniques et des procédures admises socialement dans la mise en œuvre de ses comportements et de ses activités. Le système de certification est basé sur une approche audit portant sur les organisations de producteurs du Sud ;
- la légitimité *par « la structure »*¹¹⁰ : le but ici est d'adopter des caractéristiques structurelles mettant l'organisation dans une catégorie qui serait socialement favorable. La séparation en 2006 entre Flo-International et Flo-Cert, respectivement l'entité qui développe les standards de certification et celle qui contrôle et audite, entre dans cette stratégie. C'est le cas aussi de l'intégration des représentants des organisations du Sud dans Flo-International ;
- enfin, la légitimité *par « la personne »*¹¹¹ : la légitimité organisationnelle serait ainsi basée sur le charisme des individus leaders. Leurs personnes physiques symbolisent la légitimité de l'organisation. Pour cela, la sphère labellisée mise sur les dirigeants à la tête des organisations d'importation¹¹² ou sur les industriels participant au modèle¹¹³.

¹⁰⁸ *Consequential legitimacy*

¹⁰⁹ *Procedural legitimacy*

¹¹⁰ *Structural legitimacy*

¹¹¹ *Personal legitimacy*

¹¹² C'est le cas par exemple de Tristan Lecomte, Pdg d'Alter Eco, un pionnier de la filière de labellisation et du développement des produits équitables en grande distribution aux côtés de Max Havelaar France. Il est

L'ouverture du modèle réformiste au système dominant classique a cependant amené une évolution majeure tant au niveau de ses **acteurs** que de ses **pratiques**. Des acteurs, nouveaux ou s'alliant aux organisations déjà présentes, sont en effet apparus, ouvrent l'objectif de correction et renouvellent les pratiques. Pour ces acteurs, le modèle réformiste ne devrait pas seulement corriger les limites au niveau de la dimension commerciale du système dominant de développement, ou simplement se concentrer sur la figure des producteurs du Sud. Il doit faire face progressivement à l'ensemble des problématiques issues de tous les domaines du développement durable au-delà de la justice sociale permise par ces produits certifiés chez les producteurs du Sud. D'autres exigences peuvent maintenant venir d'autres mouvements autour du développement durable ou demandées par les parties prenantes définitives du Nord.

Chez les consommateurs par exemple, on constate une montée de la sensibilité vis-à-vis de l'environnement. Cette sensibilité, accentuée par une politique nationale incitative à travers les lois Grenelle 1 et 2, se traduit par exemple par le succès grandissant du Bio. Au-delà du commerce équitable, les entreprises sont attendues de plus en plus sur une responsabilité sociale globale à travers une pression accrue des parties prenantes, et bientôt à cause des dispositions législatives (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007). Les dernières en date sont celles issues des lois Grenelle 1 et 2, par exemples en matière de reporting de la politique de responsabilité sociale des (grandes) entreprises¹¹⁴, d'affichage environnemental, de développement du bio, etc.

Nous assistons dans ce cadre à l'émergence d'initiatives, toujours basées sur la certification, mais qui tendent à démontrer une « qualité » globale et holistique, de type « triple bottom line » des produits issus du modèle réformiste (Wilkinson, 2007). Ces produits auraient ainsi des valeurs étendues, complémentaires de la valeur ajoutée traditionnelle, avec d'autres qualités aussi sociales et environnementales.

maintenant professeur vacataire à HEC Paris, son ancienne école, en solidarité internationale et commerce équitable. Depuis 2008, il est membre du conseil d'administration de la Fondation Chirac.

¹¹³ C'est le cas par exemple de Michel-Edouard Leclerc, président du groupement de distributeurs du même nom, qui s'affiche régulièrement dans les médias pour défendre le commerce équitable suivant l'approche de Max Havelaar et qui a initié un partenariat stratégique avec Alter Eco pour démontrer son engagement à long terme.

¹¹⁴ Il faut pour autant relativiser sur cette pression « obligatoire » par la loi. En effet, les ONG ont critiqué que les modalités du reporting (calendrier, seuils des entreprises concernées, etc.) en matière de responsabilité sociale prévues par la loi Grenelle 2 aient été modifiées dans leur application et que les exigences soient revues à la baisse suite au lobbying de la part du MEDEF auprès des parlementaires. Plus de détails dans l'article de Husson-Traore A.-C., « Le destin mouvementé de l'obligation de reporting extra-financier pour les entreprises », publié le 13-10-2011 sur Novethic.fr.

Ce qui différencie ces initiatives de celle de FLO/Max Havelaar, c'est justement qu'elles portent sur les organisations qui peuvent par la suite apposer ces certifications sur les produits ou les communiquer pour vendre leurs produits. Comme elles s'adressent à toutes les organisations, y compris les acteurs conventionnels, le critère d'inclusion les relie donc plutôt au modèle réformiste qu'à celui du modèle révolutionnaire.

Ballet et Carimentrand (2007) proposent un panorama relativement complet de ces autres filières de labellisation. Les labels sont promus soit par des entrepreneurs spécialisés dans l'agriculture biologique, soit par les multinationales de l'agroalimentaire et de la grande distribution, ou visent à assurer une transparence dans le commerce. Nous allons nous concentrer dans notre cas sur deux initiatives de certification qui illustrent cet élargissement du modèle réformiste vers une optique globale du développement durable (Ramonjy, 2011b). Elles démontrent ainsi que la certification dans le mouvement du commerce équitable ne se limite plus à « la » garantie Max Havelaar.

La première initiative provient d'un acteur en dehors du commerce équitable alors que la seconde témoigne de l'évolution interne du mouvement. L'innovation dans la sphère de labellisation provient d'abord d'Ecocert qui a développé le référentiel *ESR, pour des échanges Équitables, Solidaires et Responsables*. Ce référentiel intègre les objectifs socio-économiques du commerce équitable en même temps que des critères de protection de l'environnement et de qualité biologique des produits. Cette initiative n'a pas encore pu s'imposer dans le paysage du mouvement français. Tout comme Bio Partenaire dans le modèle révolutionnaire, elle démontre déjà l'évolution du paradigme du commerce équitable vers une logique élargie vers le développement durable.

L'initiative de certification d'Ecocert



Ecocert, créé en 1991, est un organisme de contrôle et de certification, dont l'activité est à ce titre encadrée par les Pouvoirs Publics et la législation. Réputé dans la certification biologique notamment, Ecocert a développé depuis 2007, le référentiel *ESR, pour des échanges Équitables, Solidaires et Responsables*. Ce référentiel se veut être conforme au consensus de FINE au niveau international et à l'accord AFNOR de 2006 au niveau français.

.../...

Ce référentiel a vocation à concurrencer directement l'initiative de labellisation de FLO/Max Havelaar. En termes de contenu, il veut défendre en effet une « conception haute du commerce équitable » en élargissant et renforçant les critères retenus dans le cahier de charges dans une vision filière complète. Ecocert base aussi la crédibilité de sa certification pour le consommateur en « capitalisant » sur plusieurs décennies d'expériences en tant que professionnel du contrôle et de la transparence de l'information. De plus, il veut assurer un contrôle indépendant de l'attestation (certification) comme cela se passe pour la certification AB. Ces deux éléments, vision filière complète et crédibilité du contrôle, sont justement les deux principaux reproches rappelés de façon récurrente à Flo/Max Havelaar.

Ecocert propose son référentiel notamment à des opérateurs commercialisant ou ayant pour projet de commercialiser des produits issus de l'agriculture biologique et souhaitant valoriser leur implication dans une démarche équitable, solidaire et responsable. Ainsi, ce référentiel peut s'appliquer à l'agroalimentaire, aux cosmétiques, aux textiles.

Sources : Entretien informel avec Thierry Schlumpf, responsable du pôle environnement et société d'Écocert France, lors du 3^{ème} Colloque International du Commerce équitable, Montpellier, mai 2008 ; Présentation de l'ESR accessible en janvier 2009 sur <http://www.ecocert.fr/Commerce-equitable-ESR.html>

L'initiative portée par Yamana semble la plus radicale dans cette tendance du commerce équitable à embrasser l'ensemble du développement durable et à réformer les organisations en les amenant à intégrer une responsabilité sociale, tant au niveau économique, social, environnemental, voire sociétal et politique. A partir de l'expérience du label helvétique STEP dont Yamana était le représentant en France, l'organisation a ainsi développé une innovation en matière de certification. La logique est toujours par « filière produit » avec la filière historique du Tapis issue du label STEP, gérée par le *programme Afghanistan* d'une part, et la nouvelle filière du vêtement professionnel/d'image, gérée par le *programme Fibre citoyenne* d'autre part. Nous illustrerons par la suite nos propos avec ce dernier programme présenté en annexes (cf. annexe 21) et sur lequel s'est focalisée notre observation d'Yamana.

Ces deux programmes ne visent pas tant à aboutir à une certification de type organisationnel et vouée à une exploitation commerciale par les entreprises membres ; même si celles-ci la souhaitent fortement afin de la valoriser au moins dans leur communication institutionnelle. Ils sont basés sur un système de *monitoring*, plutôt qu'un audit de conformité, afin d'accompagner les entreprises qui souhaitent avoir ce « label » pour qu'elles intègrent progressivement des critères de développement durable, et adoptent ainsi une responsabilité sociale au niveau économique, social et environnemental.

Ce système s'appelle précisément MVD ou Monitoring, Vérification et Développement. Dans le cadre du programme *Fibre citoyenne*, celui-ci s'adresse à toutes les entreprises qui souhaitent améliorer leur responsabilité sociale sur toute leur filière de vêtements d'image, de la conception à la fourniture. Rappelons qu'une telle filière se passe entre professionnels ou *Business-to-Business*, une première entreprise fournissant des vêtements utilisés par les employés de la seconde entreprise dans le cadre de leurs activités professionnelles.

Eux [Max Havelaar] vont travailler sur les producteurs défavorisés. Donc là plutôt au sud et une remontée de la filière à l'échelle de la matière première. Nous on ne s'arrête pas là. [...] On va sur l'ensemble de la filière, on atteint des critères universels, on est beaucoup plus sur une approche plus global du développement durable et non pas de distance entre le nord et le sud. [...] Nous on se présente comme facilitateur. L'équipe se présente comme facilitateur et l'organisation, Yamana se présente comme une organisation spécialisée dans le développement durable.

Entretien avec Anne-Laure Chevron, Responsable Institutions et Finances d'Yamana

En plus de ces critères dans les trois domaines historiques du développement durable, Yamana intègre une logique politique en s'appuyant sur des parties prenantes au sein des Comités Consultatifs de Veille et de Validation (CCVV, par la suite) pour mettre en œuvre son système. Dans le cadre du programme Fibre Citoyenne, ces CCVV sont constitués au niveau local permettant d'adopter une approche de gouvernance multipartite par territoire. Ils comprennent des représentants issus de la société civile, des organismes institutionnels du secteur textile et des pouvoirs publics. Une illustration est donnée en annexes (cf. annexe 22) concernant la composition d'un des CCVV France auxquels nous avons assistés en juin 2006. Un tel comité existe aussi dans les pays producteurs, comme le Maroc ou la Tunisie.

Yamana a mis ce comité en place afin de réunir les parties prenantes clés du secteur textile du vêtement professionnel, pour aider à évaluer les dossiers des entreprises candidates à son programme. Ils suivent ainsi ensemble la progression des entreprises en matière de responsabilité sociale, et fournissent à ces dernières des conseils d'amélioration de leurs stratégies et pratiques. Yamana profite aussi de ces réunions pour améliorer sa batterie d'indicateurs RSE et sa méthodologie de monitoring en recueillant les commentaires des experts parties prenantes, membres du comité.

L'entreprise demande à entrer dans le programme. Elle va fournir un plan d'objectif, c'est-à-dire qu'elle va mettre en place la filière. [...] Et elle remplit un référentiel. En fait elle a chemin de fer qui est parti de sa démarche métier. [...] Et à partir de tous ces points métiers, ce sont des engagements qui figurent dans son contrat, elle a un contrat d'objectifs, elle doit expliquer ce qu'elle fait, et ces engagements, les réalisations qu'elle a menées et celles sur lesquelles elle s'engage pour l'année à venir. Elle remplit un document et elle présente ce plan devant un comité.

Et ce comité est composé d'une assemblée d'experts. Vous avez les experts qui viennent de l'organisation professionnelle textile, [...] vous avez du monde des industries textiles, [...] vous avez les ministères, [...] et vous avez des associations de consommateurs, Amnistie Internationale, Amis de la Terre, etc. Et c'est ce comité qui va évaluer le plan qu'a fait l'entreprise, qui va décider, enfin qui va l'aider.

Entretien avec Hélène Sarfati-Leduc, Responsable du projet "Fibre Citoyenne" d'Yamana

Le fait de recourir à une gouvernance avec des parties prenantes crédibilise l'organisation, non seulement au niveau des entreprises candidates, des participants à ces comités mais au-delà, auprès des autorités compétentes. Celles-ci y voient notamment une innovation en termes de processus pour réaliser la Stratégie Nationale de Développement Durable.

Je pense par exemple que si on adopte une position type Yamana, de créer un lieu de dialogue national permettant d'établir les types de progrès accessibles par des acteurs économiques dans le cadre du niveau où est un pays. Ce processus de gouvernance - et moi je me rapproche beaucoup des stratégies nationales de développement durable - va produire de la capacité et des dialogues entre les acteurs, et qui, à partir de là, peut effectivement se généraliser, modifier la façon de concevoir le progrès environnemental et social dans un pays.

Entretien avec Christian Brodhag – Délégué interministériel au développement durable

Une telle représentation de la certification organisationnelle, à travers ses deux programmes, place Yamana loin du commerce équitable historique du modèle réformiste qui se focalise sur les produits et sur les « producteurs défavorisés du Sud ». Que ce soit dans le cas de Bio Partenaire ou celui de Yamana, nous ne sommes plus dans une approche historique et défensive, mais dans une approche ouverte et offensive du commerce équitable. Nous ne sommes plus dans une proposition d'une méthodologie de certification « simple ». En effet chez Max Havelaar, « pour être réalisable, la certification des organisations du commerce équitable doit donc porter sur des procédures et des méthodes de production relativement simples, comprenant un nombre réduit de phases de transformation » (Diaz Pedregal, 2007 : 119). Une certification élargie au développement durable imposerait alors une approche plus complexe, globale et systémique.

Nous venons donc d'étudier notre première dimension portant sur les approches des organisations du commerce équitable pour s'inscrire dans le développement durable. Nous allons voir que cette intégration se fait à travers les modèles radicaux du commerce équitable. L'engagement sociétal des organisations du commerce équitable s'est depuis élargi avec cette inscription dans le développement durable. Il s'étend de l'historique combat en faveur des producteurs du Sud dans le commerce international au questionnement de l'ensemble du modèle de développement à travers toutes les dimensions du développement durable.

La seconde section de ce chapitre porte justement sur une analyse empirique de la contribution de ces organisations au développement durable. Au-delà d'une inscription par nature, nous allons explorer les représentations des organisations du commerce équitable par rapport à leurs obligations sociales. Nous allons donc étudier le périmètre contemporain de leur responsabilité sociale en confrontant leur engagement au cadre intégrateur et renouvelé du tétraèdre du développement durable.

2. Le périmètre contemporain de responsabilité sociale des organisations du commerce équitable

Nous avons vu dans la section précédente que l'engagement sociétal des organisations du commerce équitable s'apprécie à travers leurs modèles radicaux de réforme ou de révolution du système dominant de développement et de commerce. Cela ne nous dit pas cependant comment ces organisations se représentent leurs rôles au niveau de la responsabilité sociale afin de contribuer au développement durable.

Rappelons que dans ce cadre, nous avons défini cette ***responsabilité sociale de l'organisation***, dans le cadre du principe de responsabilité publique, comme étant formée par les obligations, légalement requises ou volontairement choisies, au niveau des dimensions économique, sociale, environnementale et politique, intégrées au management stratégique, qu'elle doit assumer afin de passer pour un modèle imitable, de bonne citoyenneté, et de contribuer au développement durable de l'humanité..

La stratégie d'une organisation à définir les obligations qu'elle veut prendre en charge dans le cadre de sa responsabilité sociale pour contribuer au développement durable est alors dénommée comme étant le ***périmètre de responsabilité sociale***. Nous avons mobilisé le cadre intégrateur proposé par Martinet et Payaud (2008), renouvelé par notre revue de la littérature et suivant les défis contemporains des organisations dans notre société (cf. chapitre 2), pour analyser ce périmètre. Ce cadre d'analyse a été synthétisé dans le tableau 5 en page 119.

Dans cette section, nous analysons alors ce périmètre dans le cadre de notre étude de cas sur les organisations du commerce équitable. Nous allons donc détailler et discuter des obligations contemporaines des organisations du commerce équitable au niveau social (2.1.), environnemental (2.2.), politique (2.3.) et économique (2.4.). Le tableau suivant (cf. tableau 16) résume alors le développement que nous allons mener à travers ces quatre dimensions.

<i>Obligations</i>	<i>Dimensions de responsabilité sociale des organisations du commerce équitable</i>
Sociales	<p>Engagement de relations sociales durables c'est-à-dire à long terme, sur le même pied d'égalité, de confiance, de façon transparente et solidaire, que ce soit au niveau interorganisationnel, entre les organisations et les consommateurs mais aussi entre les individus.</p> <p>Un renforcement des « capacités » des populations vulnérables et défavorisées notamment au Sud par une lutte contre la pauvreté, un respect des droits sociaux et une promotion des droits de l'Homme des producteurs et travailleurs.</p> <p>Une éducation et une sensibilisation des consommateurs et des citoyens notamment aux enjeux de développement durable au Sud, en s'appuyant sur des partenariats sociétaux et en développant de nouveaux outils, méthodes et ressources dans la perspective d'une société mondialisée.</p>
Ecologiques	<p>Respect d'une agriculture durable, notamment au Sud, avec une promotion d'une agriculture paysanne et familiale, une lutte pour leur souveraineté alimentaire, un soutien au développement de l'agriculture « biologique ».</p> <p>Une préservation de la biodiversité par la mise en valeur des cultures et des produits locaux provenant du Sud et une protection de l'environnement local en se basant sur les pratiques ancestrales des producteurs.</p> <p>Réduction des impacts négatifs environnementaux tout au long des filières, dès la production au Sud puis au Nord, en passant par l'emballage des produits jusqu'à la distribution et la logistique ainsi qu'une adaptation des garanties produit, organisation et filière.</p>
Politiques	<p>Engagement sociétal comme raison d'être, puisée dans leur appartenance à un nouveau mouvement social et économique, leur permettant d'être des organisations alternatives et atypiques par rapport aux entreprises classiques à travers une finalité élargie au-delà des seuls objectifs économiques et financiers</p> <p>Décision des organisations et du mouvement partagées « avec » leurs parties prenantes internes et externes et à travers l'adoption de structures types du tiers-secteur, permettant un décloisonnement des sphères de la société et de nouveaux types de partenariat, les partenariaux sociétaux.</p>
Economiques	<p>Proposition de produits ayant une valeur étendue la plus globale en intégrant dans les bénéfices apportés par les produits des réponses aux problématiques de développement durable, et permettant un soutien et une offre pour faire face à une demande de consommation responsable.</p> <p>Maximiser les valeurs d'échange monétaire pour le plus grand nombre et à long terme par un partage des valeurs dégagées entre les différents acteurs des filières du commerce équitable et par une volonté de dégager le plus de valeurs notamment localement au Sud pour permettre une rémunération juste et un développement économique.</p> <p>Encouragement d'un entrepreneuriat alternatif et social, que ce soit au Nord ou au Sud, avec des acteurs classiques ou alternatifs de plus en plus nombreux, et des stratégies d'alliance – au sein et/ou en dehors du mouvement - permettant une croissance et une diffusion des modèles dans la société et dans le système économique</p>

Tableau 16 – Le périmètre contemporain de responsabilité sociale des organisations du commerce équitable

2.1. Les obligations contemporaines des organisations du commerce équitable dans le développement durable au niveau social

Le pilier social est revendiqué par les organisations du commerce équitable comme à l'origine de leur engagement sociétal. Dans le cadre de notre analyse, nous avons ainsi pu constater que les organisations du commerce équitable s'engagent de façon globale sur trois dimensions prioritaires au niveau des obligations sociales : des relations sociales durables ; un renforcement des « capacités » des populations vulnérables et défavorisées ; et une éducation et une sensibilisation des consommateurs et des citoyens.

2.1.1. Des relations sociales durables

Les organisations du commerce équitable intègrent d'abord des *relations sociales durables* dans leur responsabilité au niveau social. Ce type de relations peut être vu selon les principes qui les guident et selon leurs niveaux d'établissement, inter-organisationnel ou entre individus. La durabilité des relations sociales peut reposer sur de multiples principes pour les organisations du commerce équitable.

Il y a d'abord la dimension temporelle qui se traduit par **la mise en œuvre des échanges à long terme** ou au moins sur plusieurs années avec notamment les organisations de producteurs du Sud. La longueur de ces collaborations, sous forme de projet commun et/ou contractualisées, s'explique par une logique partenariale d'accompagnement s'installant entre les organismes d'importation et les organisations de producteurs. Un tel accompagnement nécessite du temps, car il peut porter sur plusieurs étapes des filières (culture, production, transformation, commercialisation, etc.) afin d'y intégrer durablement ces producteurs du Sud.

La politique d'Artisanat SEL c'est de conserver les partenariats que nous avons déjà. [...] Je vous disais que nos partenariats sont de partenariats de très très longues dates, je dirai qu'on a des pays où on y est depuis le démarrage. [...]

Je suis une ancienne du développement durable, donc je peux en parler. Pour moi le développement durable d'avoir une relation commerciale avec des gens. Ça leur permet de se développer, de garantir une pérennité : pérennité de la relation commerciale, ça c'est de la durabilité.

Entretien avec Yannick Franck - Responsable du développement des filières d'Artisanat SEL

Ces partenariats sont menés avec **un principe d'égalité entre les acteurs**. Cette égalité se traduit alors par un équilibre commercial, symbolisé par la fixation du « prix juste » des produits équitables. Les conditions de vie et de travail ainsi que les besoins humains des producteurs du Sud, guident en premier lieu la base de fixation du prix. Dans la filière labellisée, comme par exemple chez Flo International, cette fixation aboutit à des standards de prix minimum garantis, fixés de façon générique pour chaque filière. A partir de ces données de base, s'engagent par la suite des négociations entre acheteurs du Nord et organisations de producteurs du Sud pouvant porter sur toutes les dimensions impactant le prix. Ces dimensions peuvent être au niveau économique (ex : partage des marges et des valeurs ajoutées, etc.), productif (ex : choix des cultures, transformation des produits au Sud, etc.) ou commercial (ex : actions de communication, de distribution, etc.), voire politique (ex : coordination des échanges, etc.).

Nous, on considère que pour déterminer un prix juste, il n'y a pas un référent qui pourrait être le prix du marché mais il y a un seul référent qui est les coûts production. Pour le travail de début d'une filière, c'est un travail qui commence par l'identification des coûts de production de l'individu, combien ça lui coûte de produire du paddy ? Donc le travail de décomposition de ces coûts, on incorpore aussi le coût de la main d'œuvre, tous les intrants, tous les fertilisants, tous les coûts non matériels - tout ce qui est amortissement des machines, les coûts financiers. A partir du moment où on est en connaissance des coûts de production intégrale du producteur, ce qui est la base de notre travail, on peut déterminer un prix minimum et d'avoir toujours la garantie que le prix qu'on paye a couvert les prix de production.

Entretien avec Nicolas Mounard, Responsable Audit et qualité d'Alter Eco

De même, la « prime de développement » est discutée entre les partenaires. Le montant de cette prime vient en effet se rajouter au « prix juste » pour former le prix d'achat final des produits équitables versés aux producteurs du Sud. Ceux-ci décident certes collectivement de l'affectation de cette prime et de la nature des projets à financer, mais les organisations du Nord participent activement à ces discussions pour veiller à ce que cette prime contribue bien au bien-être de la collectivité des producteurs.

Le prix juste du commerce équitable chez Max Havelaar

$$\begin{aligned}
 &\text{prix juste} \\
 &= \\
 &\text{prix minimum garanti} \\
 &\text{(coût de production + besoins élémentaires)} \\
 &+ \\
 &\text{prime de développement (destinée au bien-être collectif)}
 \end{aligned}$$

Les organisations du commerce équitable du Nord s'engagent donc sur les composantes du « prix juste », mais également sur les modalités de paiement en faveur des producteurs du Sud. Artisans du Monde s'engage par exemple à payer comptant les achats plutôt d'attendre les trois mois usuels du commerce classique international. Les producteurs peuvent même demander le préfinancement de leurs ventes aux importateurs du Nord dans la filière labellisée Max Havelaar par exemple. Ce préfinancement est destiné à financer leurs besoins en trésorerie qui peuvent être importants entre deux récoltes sans passer par des usuriers. Ces besoins peuvent aller jusqu'à 60 % pour le café par exemple, selon Max Havelaar (2006).

Il y a la notion de prix qui est indissociable évidemment du commerce équitable. Les conditions sont justes mais pas seulement. C'est aussi un prix stable, c'est aussi un accompagnement dans la durée, c'est aussi le pré-financement des récoltes, toutes ces choses qui nous tiennent à cœur et qu'on fait parce qu'on considère que sans ça, il n'y a pas de développement possible.

Entretien avec Alexis Krycève – Directeur Général et Directeur Marketing d'Alter Eco

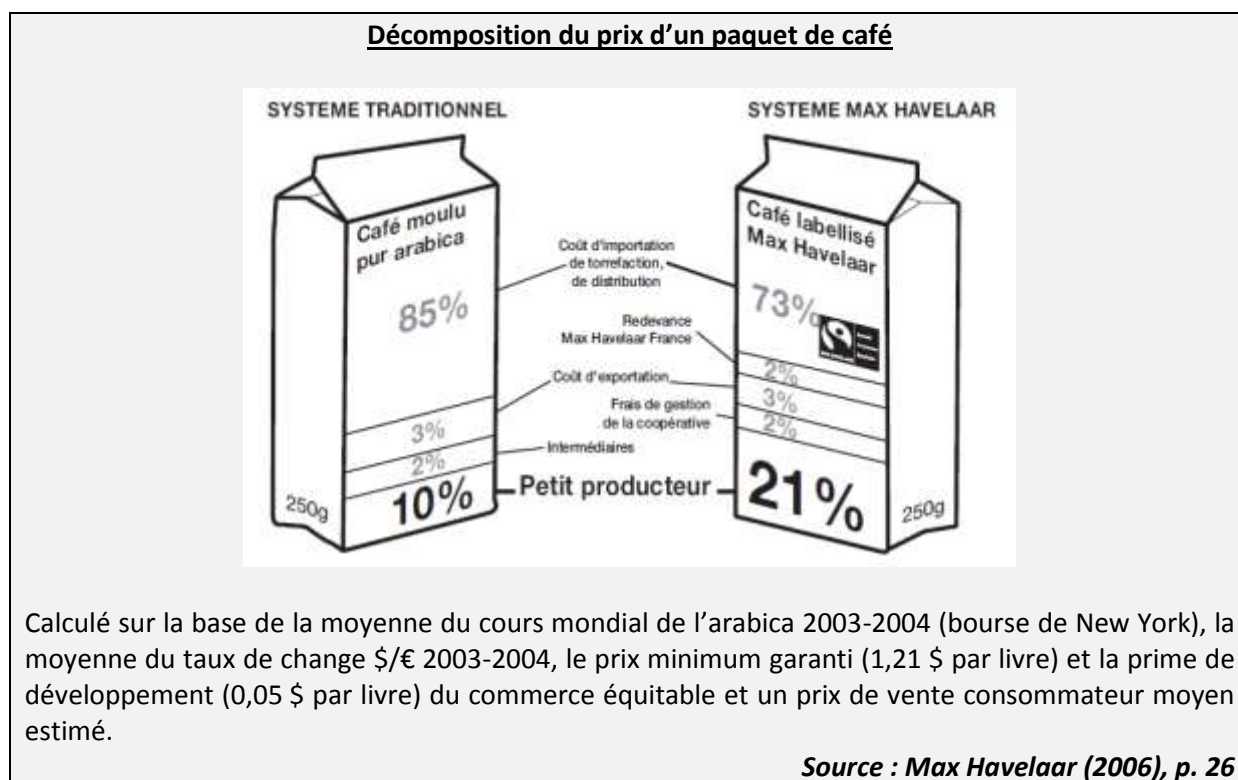
A travers ces échanges sur le prix juste et la prime de développement, nous avons d'autres principes en filigrane. Ce type d'échanges nécessite en effet que **la confiance, la transparence et la solidarité s'installent entre les partenaires**. Sur la confiance reposent « toutes les conditions de production [...], de paiement [...] et l'implication effective des acteurs dans l'amélioration de leur environnement socio-économique [...] » (Béji-Bécheur, Özçaglar-Toulouse, 2008 : 35).

Les discussions sont conditionnées aussi par la transparence entre les partenaires pour qu'ils puissent mieux connaître les besoins et les situations de l'autre pour fixer collectivement les termes de l'échange. La solidarité Nord-Sud s'exprime clairement dans ce prix juste fixé différemment du prix classique du commerce international, et dans cette prime de développement pour soutenir l'amélioration des conditions de vie et de travail des producteurs.

Artisanat SEL s'attache à exercer un commerce qui œuvre à la dignité de ses partenaires en instaurant des bases d'échanges transparentes et réciproques tels que le versement d'un prix juste, une confiance mutuelle basée sur l'échanges dans le long terme, un appui technique auprès de nos partenaires, le préfinancement des matières premières et des salaires, le refus de recourir à l'exploitation par le travail en particulier vis-à-vis des enfants, la non-discrimination religieuse, ethnique ou sociale des artisans, des qualités renouvelées régulièrement. Voilà nos engagements.

Entretien avec Yannick Franck - Responsable du développement des filières d'Artisanat SEL

Les organisations du commerce équitable essaient de transposer ces principes de confiance et de transparence envers les consommateurs dans le cadre de ces relations sociales. L'axe principal choisi par les organisations est de démontrer que le prix payé par le consommateur correspond bien à ce qui a été promis : une rémunération plus juste des producteurs. Elles essaient de démontrer la répartition exacte des sommes allouées suivant les étapes et les acteurs par la décomposition des prix d'un produit ou d'une filière équitable. Elles comparent en parallèle cette décomposition des prix équitables à celle des prix classiques pour révéler une contribution supérieure en valeur du commerce équitable.



Les organisations font pourtant face à de grandes difficultés dans cet effort de transparence sur le prix « juste ». Cette transparence nécessite tout d'abord d'obtenir de multiples informations précises et une comptabilité analytique claire ; celles-ci pouvant devenir complexes suivant les filières, l'adaptation aux réalités locales, et si les acteurs - associatifs notamment - n'ont pas de procédures professionnalisées. Cette transparence nécessite aussi un partage de ces informations entre tous les acteurs de la chaîne. Elle doit aussi être communiquée facilement aux consommateurs par tous les moyens y compris humains (par exemple, les bénévoles), pour qu'elle puisse instaurer une relation de confiance.

Si cette transparence est réellement effective, elle devrait aussi porter sur toutes les références des organisations du commerce équitable. Ces principes nécessitent en somme beaucoup de ressources humaines, financières et temporelles pour ces organisations.

Pour nous la seule référence c'est les coûts de production mais ça nécessite un lourd travail en amont : on doit rencontrer les producteurs, les organisations des producteurs, les ONG pour recouper les informations et avoir une vision claire puisque ça coûte de produire 1kg de paddy.

Entretien avec Nicolas Mounard, Responsable Audit et qualité d'Alter Eco

Je parlais aussi du consommateur moyen entre guillemets qui venait s'acheter son paquet de café ou sur un stand, et il va nous dire ben tiens, qu'est-ce qui me garantit que votre produit est bien équitable et tout. D'une part, il faut reconnaître que nous, nos bénévoles ne maîtrisent pas tout, loin de là. Donc il y a un problème de formation, il faut reconnaître. Donc de ce côté-là, il y a aussi nous qui n'ont pas forcément les outils pour l'instant qui nous permettent de répondre à toutes les questions. C'est en train de se faire au niveau de certains produits au niveau de Solidar'Monde [...] Mais ce n'est pas évident parce que Solidar'Monde c'est presque 2000 produits donc il y a du boulot qui est à faire.

Entretien avec Gilles Faguet – Responsable du CDTM, vice-président du conseil d'administration d'Artisans du Monde Paris 9ème, membre de la commission « garanties » à la Fédération.

Dans la continuité, le mouvement transpose aussi tous ces principes **de relations sociales durables au niveau des individus**. Ces individus peuvent être les membres des organisations du commerce équitable (bénévoles, militants, salariés, managers au Nord, producteurs et artisans au Sud) ou des organisations reliées au mouvement (salariés, managers), ou tout simplement les consommateurs et les citoyens de façon générale. Le commerce équitable promeut ainsi une sociabilité entre ces individus, mais aussi entre ces individus et les organisations du commerce équitable. D'autres échanges, humains cette fois-ci, s'établissent au-delà des transactions commerciales plus ou moins indirectes qui peuvent exister entre eux.

A titre illustratif, le commerce équitable permet alors une prise de conscience et un engagement personnel de certains directeurs de magasin qui travaillent avec Alter Eco. Les échanges humains se traduisent aussi par une plus grande proximité entre bénévoles, militants et producteurs chez Artisans du Monde que ce soit lors des visites de ces derniers en France ou des voyages des premiers au Sud.

Tout le monde veut les rencontrer, échanger, discuter avec eux. Pour nous, c'est très important, c'est quelque chose de concret qui nous permet de voir. Est-ce que véritablement, le commerce équitable correspond à leurs attentes ? Qu'est-ce qu'ils attendent d'autres ? Qu'est-ce qu'ils en pensent ? Avoir des informations sur la situation que vive leur pays, donc d'un point de vue plus général et tout. Et il y a vraiment une qualité, un échange humain qui est vraiment très très appréciable.

Entretien avec Malika Kessous, Coordinatrice de la boutique Artisans du Monde Paris 9^e

Le commerce équitable peut ainsi établir des relations sociales durables, non seulement entre les acteurs organisationnels participant aux filières, mais aussi entre les individus impactés par le mouvement. Cette sociabilité et cette convivialité se situent de plus au niveau international dans le cadre d'une société effectivement mondialisée et avec des logiques d'égalité, de confiance, de transparence et de solidarité.

2.1.2. Un renforcement des « capacités » des populations vulnérables et défavorisées

Une autre obligation sociale intégrée par les organisations du commerce équitable est le *renforcement des « capacités »* des hommes, au sens de Sen (2000). La particularité du commerce équitable est toutefois de se concentrer sur *des populations vulnérables et défavorisées* notamment au Sud de la planète.

Ce renforcement se traduit tout d'abord par **une contribution à la lutte contre la pauvreté**. Les organisations du commerce équitable s'engagent alors pour le développement humain de ces producteurs du Sud. Il s'agit non seulement de les sortir de leur état de pauvreté, mais aussi de réduire leur vulnérabilité par rapport au commerce classique qui serait responsable de cet état. Un état qui est d'ailleurs en train de se dégrader, compte tenu des inégalités issues de la mondialisation contemporaine encore plus criantes et condamnant de plus en plus le Tiers-Monde (Stiglitz, 2002). Cela se traduit par divers mécanismes spécifiques et alternatifs (prix juste, prime de développement, etc.) par rapport justement à ceux du modèle commercial. Les organisations du commerce équitable, quel que soit leur modèle, ont la conviction que le commerce peut être une source de développement.

Notre cœur de métier c'est le travail avec des groupements dans les pays du Sud [...]. Je pense que déjà le défi pour nous Artisans du Monde, c'est de développer les partenariats avec les partenaires des pays du Sud, de passer plus de commandes, d'avoir plus d'informations, d'expliquer aux consommateurs la réalité que vivent ces partenaires avec qui on travaille, les difficultés dans lesquelles ils se trouvent. Difficultés qui sont de plus en plus grandes avec la mondialisation telle qu'elle existe aujourd'hui. C'est une réalité. Ces trente dernières années, les pays du Sud ont plus régressé sur le plan social, sur le plan économique que progressé malgré toutes les promesses qui ont été faites par la mondialisation de développement économique. Au contraire.

Entretien avec Malika Kessous, Coordinatrice de la boutique Artisans du Monde Paris 9^e

En ce sens, le commerce équitable est en phase avec la logique originelle du rapport Brundtland qui a rappelé la priorité qu'il faut accorder aux besoins essentiels des plus démunis, de ceux qui ont les capacités les plus faibles.

Dans la même veine, le commerce équitable contribue à l'atteinte des *objectifs du millénaire pour le développement*, fixés en 2000 par les Nations Unies (ONU) avec comme volonté d'éliminer totalement la pauvreté à l'horizon de 2015. La *Déclaration du Millénaire* promet un monde meilleur où la pauvreté, la faim et la maladie auraient diminué, un monde dans lequel les mères et les enfants auraient plus de chances de survivre et de recevoir une éducation et où les femmes et les filles auraient les mêmes opportunités que les hommes et les garçons. Elle promettait aussi un environnement plus sain et une coopération plus grande, un monde où les pays développés et en développement travailleraient en partenariat pour l'amélioration de l'humanité.

Les huit objectifs du millénaire pour le développement de l'ONU

- OBJECTIF 1 | Éliminer l'extrême pauvreté et la faim
- OBJECTIF 2 | Assurer l'éducation primaire pour tous
- OBJECTIF 3 | Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
- OBJECTIF 4 | Réduire la mortalité des enfants de moins de 5 ans
- OBJECTIF 5 | Améliorer la santé maternelle
- OBJECTIF 6 | Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies
- OBJECTIF 7 | Assurer un environnement durable
- OBJECTIF 8 | Mettre en place un partenariat mondial pour le développement

Source : Organisation des Nations Unies, (2011a)

Nous pouvons constater aujourd'hui que ces objectifs sont loin d'être atteints malgré des progrès significatifs sur certains indicateurs, comme l'atteste le tableau de suivi de ces objectifs présenté en annexes (cf. annexe 23). Les différentes crises socio-économiques depuis 2007, les émeutes de la faim en 2008 ou la famine dans la corne de l'Afrique en 2011 témoignent de l'actualité de ces objectifs et notamment du premier objectif qui porte sur l'élimination de l'extrême pauvreté et de la faim touchant en premier lieu les pays du Sud.

Les organisations du commerce équitable de leur côté mettent en avant l'importance de leur contribution à cette lutte à travers des études d'impact (Alter Eco, 2002 ; Artisans du Monde, 2004 ; Max Havelaar, 2006 ; etc.). Elles conviennent aussi que leurs obligations sociales peuvent ne pas suffire, et que le commerce équitable n'est pas la panacée ou le remède à tous les maux de la planète. Il constituerait toutefois une action non négligeable compte tenu des quelques 4 à 5 milliards d'individus dans le monde, en « bas de la pyramide » de notre société et de notre système économique (Prahalad, 2004).

Les producteurs et travailleurs du Sud bénéficiaires du système labellisé Fairtrade / Max Havelaar

Afrique :

231 organisations de producteurs
760 000 producteurs et travailleurs

Asie et Océanie :

120 organisations de producteurs
189 000 producteurs et travailleurs

Amérique latine et Caraïbes :

476 organisations de producteurs
280 000 producteurs et travailleurs

Au total :

1,229 millions de producteurs et travailleurs regroupés dans 827 organisations de 60 pays
Avec leurs familles, 8 millions de personnes

Source : Max Havelaar (2010)

Dans le cadre de leurs obligations sociales, les organisations du commerce équitable intègrent aussi **le respect des droits de l'Homme**. Ce périmètre est focalisé prioritairement au Sud de la planète où il s'agit d'aider les populations à retrouver leur dignité et leur liberté. Le commerce équitable passe d'abord par un travail du producteur et ne constitue pas une simple charité, dans la droite ligne de la conférence de la CNUCED de 1968 et de son slogan : « Trade, not Aid ». Ce travail est ensuite rémunéré de façon la plus juste, en tenant compte des besoins de base des producteurs et dans le cadre d'une relation commerciale plus équilibrée. Ces deux caractéristiques font que le commerce équitable est une action continue dans le temps, un système durable plutôt qu'une aide humanitaire exceptionnelle et ponctuelle (Abdelgawad, 2006). Cette stabilité permet alors aux acteurs du Nord d'être partenaires à long terme avec les producteurs du Sud, de les écouter et de mieux comprendre leur situation pour mieux agir par la suite dans une dynamique de développement.

Notre volonté, c'est d'aider au développement des producteurs du sud et de contribuer à les faire vivre un peu mieux de leur travail et de pouvoir mettre en place une dynamique de développement grâce à une activité commerciale.

Entretien avec Alexis Krycève – Directeur Général et Directeur Marketing d'Alter Eco

Le commerce équitable promeut également la dignité des producteurs du Sud, parce que ceux-ci peuvent se prévaloir de (nouvelles) libertés politiques en intégrant le système d'échange du commerce équitable et en coopérant avec les organisations du Nord. Quand ces producteurs sont organisés en coopérative pour échanger avec les organisations du Nord, ils peuvent prendre des décisions communautaires et démocratiques, retrouver une fierté individuelle et collective, et se prévaloir d'un statut social notamment pour les groupes discriminés ou vulnérables dans tous les domaines.

Artisans du Monde par exemple travaillent majoritairement avec des coopératives de femmes ; Andines collabore délibérément avec des groupements issus des territoires annexés en Palestine ; et Guayapi avec une tribu d'indiens d'Amazonie afin de les aider à retrouver toute leur place sociale et politique locale.

Donc il s'agit de travailler avec ces catégories de population selon des critères justement que ce sont des catégories de population marginalisées, défavorisées. 80 % de nos partenaires sont des femmes, à raison, voilà.

Entretien avec Malika Kessous, Coordinatrice de la boutique Artisans du Monde Paris 9^e

Ces producteurs peuvent aussi être des travailleurs salariés. Les organisations du commerce équitable, comme les producteurs au sein des coopératives, s'engagent alors à garantir leurs droits sociaux, et au-delà tous les droits de l'Homme. Les échanges se basent alors par le respect des normes internationales, auxquelles les organisations du commerce équitable se réfèrent, telles que la Déclaration universelle des droits de l'homme de l'ONU et notamment les articles 1 et 23, ou celles de l'OIT.

Article 1

Tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits. [...]

Article 23

Quiconque travaille a droit à une rémunération équitable et satisfaisante lui assurant ainsi qu'à sa famille une existence conforme à la dignité humaine [...].

Source : Déclaration universelle des droits de l'homme de l'ONU de 1948

Il s'agit alors par exemple de faire respecter les droits syndicaux et de représentations ainsi que les normes de travail, de santé et de sécurité. Cette obligation est plus difficile à mettre en place notamment dans le cas des travailleurs et si les employeurs sont de grande taille comptant plusieurs milliers de salariés (certaines plantations agricoles dans le registre de FLO/Max Havelaar, les confections des tapis travaillant avec le label STEP, etc.).

Cette obligation s'impose en premier lieu à l'employeur qui est le principal interlocuteur des organisations du commerce équitable du Nord. Les travailleurs ne participent pas directement aux discussions, mais collaborent aux instances de représentation si elles existent. Le dialogue intègre d'abord les impératifs économiques de l'employeur et ne part pas forcément des besoins humains fondamentaux des producteurs comme dans le cas d'une relation entre une coopérative de producteurs et une organisation d'importation du Nord. Le contrôle de l'effectivité de ces droits sociaux peut aussi être problématique compte tenu de cette « distance » avec les travailleurs du Sud et de leur grand nombre.

Il y a des groupements mais il y en a des fois qui sont énormes, vous avez 10 000 ou plus, l'année dernière pendant la quinzaine du commerce équitable, ou je ne sais plus, on a reçu un partenaire de l'Inde, qui vient de « Lutar Pardesh » au nord de l'Inde, qui est l'état le plus peuplé d'Inde, 120 millions d'habitants donc deux fois la France, c'est la région la plus pauvre, et eux, ils font à la fois de la céramique,... enfin, ils regroupent des producteurs de céramique et de textile. Je crois que rien qu'au niveau de la céramique, il y a 10 000 personnes.

Bon alors, le problème aussi, comment on peut « contrôler » des structures aussi importantes ? On rencontre un autre partenaire indien, on le connaît depuis 20 ans, [...], il dit que le problème c'est que ce n'est plus contrôlable ce genre de chose.

Entretien avec Gilles Faguet – Responsable du CDTM, vice-président du conseil d'administration d'Artisans du Monde Paris 9^e, membre de la commission « garanties » à la Fédération.

L'obligation au niveau des droits sociaux et de l'Homme doit de plus s'adapter au local (réglementations, réalités du terrain, acteurs concernés, etc.), qui peut être complexe et divergeant par rapport à une vision occidentale des choses. Un exemple de cette complexité porte sur l'interdiction du travail des enfants pour laquelle il est difficile pour les organisations du Nord de demander une application immédiate et impérative par les producteurs du Sud.

Une question sociale a forcément une dimension ou des racines sociétales. Le cas du travail des enfants. [...] C'est une chose qu'on a pu constater déjà au niveau du secteur du tapis et ça a pratiquement été une des raisons de la création du label STEP. Parce qu'il y a eu d'autres labels qui s'étaient créés peu avant et qui étaient basés sur l'interdiction du travail des enfants. Mais interdiction abrupte, c'est-à-dire sans solutions de substitution économique pour famille concernées, et qui a conduit à une catastrophe bien naturellement. [...]

Ca ne peut être qu'une problématique qui engage toutes les parties prenantes et dans la durée.

Entretien avec Jean-Claude Picard – Cofondateur et Responsable projet Afghanistan – Yamana

Cette **obligation au niveau des droits sociaux est reprise aussi au Nord** notamment par les organisations de la sphère spécialisée. Elle constitue paradoxalement un point de divergence extrêmement fort avec la sphère labellisée.

Elle est un argument des organisations révolutionnaires à ne pas introduire leurs produits en grandes surfaces, comme n'importe quelle entreprise classique et notamment les multinationales. Il s'agit aussi pour ces organisations d'avoir une obligation de dénonciation du commerce soi-disant éthique et des pratiques sociales, que ce soit au Sud (chez Artisans du Monde) ou au Nord (chez Minga), mise en œuvre par ces acteurs classiques et perpétués par le modèle de la grande distribution.

Les pratiques de la grande surface ne sont pas compatibles avec le commerce équitable [...] Les pratiques avec les fournisseurs dans les pays du Sud, voilà ; avec les sous-traitants. On sait très bien que 80 % des produits consommés en France sont fabriqués dans les pays du Sud, particulièrement l'Asie du sud-est. Et ce n'est pas parce qu'ils travaillent ou vendent là-bas mais ils y trouvent une main d'œuvre corvéable que l'on peut payer au lance-pierre, à qui on peut imposer un rythme, une cadence de travail infernale. Il y a des pratiques d'achat en termes de délais d'exigence, délais de livraison très courts, et des prix très bas. Donc ces deux paramètres conjugués font qu'il y a des répercussions inévitables sur des conditions de travail, des conditions sécuritaires, la répression syndicale, des cadences de travail qui sont insupportables, des rémunérations qui sont en dessous des minimas sociaux,...Voilà, ce sont des pratiques que nous on ne peut absolument pas cautionner et puis même, on dénonce et on combat via notamment le Collectif de l'éthique sur l'étiquette.

Entretien avec Malika Kessous, Coordinatrice de la boutique Artisans du Monde Paris 9^e

Les organisations de la sphère labellisée réfutent cette position, compte tenu de la présence d'une législation sociale notamment au Nord et de la situation privilégiée des travailleurs et des producteurs du Nord par rapport aux producteurs défavorisés du Sud. Pour ces organisations, seul compte le développement des ventes, et le modèle de la grande distribution permet de toucher la majorité des Français. Cela permet aussi de collaborer avec les acteurs classiques pour corriger les limites du système de développement et de commerce.

2.1.3. Une éducation et une sensibilisation des consommateurs et des citoyens

La dernière grande priorité des organisations du commerce équitable en matière d'obligations sociales concerne *l'éducation et la sensibilisation des consommateurs et au-delà, des citoyens*, notamment au Nord. Nous pouvons effectivement remarquer une différenciation par les organisations du commerce équitable selon qu'elles s'adressent à la figure du consommateur ou à celle du citoyen.

Dans le premier cas, il s'agit de sensibiliser la personne par rapport aux conséquences de son achat suivant qu'elle consomme équitable ou non. L'objectif est alors de le faire adhérer aux principes du commerce équitable, et que son engagement se traduise par l'achat d'un produit du commerce équitable. Nous verrons plus tard que c'est la promotion d'un « boycott » (Ballet, de Bry, 2001) et d'une consommation plus responsable. Le message porte alors prioritairement sur la contribution du « consomm'acteur » à améliorer concrètement et directement les conditions de vie et de travail des producteurs du Sud.

Mettre en place un partenariat bénéfique pour tout le monde, pour les producteurs et les consommateurs, on échange un bon produit contre des conditions qui permettent aux gens de mieux vivre quoi. Et ça c'est le sens noble du commerce. Le commerce devient noble quand il est comme ça, basé sur un échange juste.

Entretien avec Alexis Krycève – Directeur Général et Directeur Marketing d'Alter Eco

Dans le second cas, il s'agit d'une éducation citoyenne et populaire plus ambitieuse et plus large que la recherche de l'achat par le consommateur des produits du commerce équitable. Il s'agit alors au-delà du commerce de toucher le plus de personnes pour les informer sur les conséquences néfastes du modèle dominant de commerce et de développement au Nord mais surtout au Sud. Les organisations du commerce équitable historiques concentrent alors leur message d'éducation sur les informations portant sur les organisations de producteurs du Sud. Ce message, considéré comme un simple moyen d'engager le dialogue, a également comme objectif de toucher les consommateurs durant l'acte d'achat. Il s'agit aussi de toucher les citoyens dans tous leurs actes sociaux et par des moyens très divers (dans le cadre de l'enseignement à travers des conférences, en faisant du lobbying durant les périodes électorales, en étant présent dans un bureau de poste, etc.).

Ces citoyens, plus informés et donc convaincus, peuvent par la suite être des acteurs dans la société en relayant ces messages, en s'engageant elles-mêmes ou en suscitant le changement dans leur entourage voire jusqu'à leur vote dans les différentes élections politiques. A travers la perspective internationale Nord-Sud, le commerce équitable replace ces citoyens dans une société mondialisée pour démontrer et critiquer l'impact global du modèle dominant actuel.

Des structures comme Artisans du Monde ont beaucoup bataillé pour que, quand on parle du volet commercial du commerce équitable, on associe obligatoirement le volet information et sensibilisation du commerce équitable. Informations sur les partenaires, sur le commerce international, sur les positions, enfin, sur les critères défendus par le commerce équitable. Ça c'est indiscutable ! [...]

Entretien avec Malika Kessous, Coordinatrice de la boutique Artisans du Monde Paris 9^e

Les organisations du commerce équitable s'appuient sur de nombreux partenariats sociétaux avec exclusivement d'autres acteurs du développement durable et de l'économie solidaire pour les révolutionnaires, avec aussi les acteurs classiques pour les réformistes. Ces organisations développent aussi leurs **propres méthodes, outils et ressources afin d'optimiser leurs actions d'éducation**. Max Havelaar commercialise ainsi une « exposition » résumant leur vision, sous la forme d'affiches accessibles à tout public.

Alter Eco propose tous les mois des « stakeholder's session¹¹⁵ » pour rencontrer, discuter et sensibiliser tous les publics intéressés par la marque et le commerce équitable. Ethiquable exige des grandes et moyennes surfaces qu'elle puisse tenir des stands d'information et d'animation notamment durant la quinzaine du commerce équitable. Chez Artisans du Monde, après avoir initié le CDTM ou Centre de Documentation du Tiers-Monde dès 1977, on s'appuie maintenant sur le réseau RITIMO¹¹⁶. La Fédération développe aussi des outils spécifiques comme des mallettes pédagogiques à destination des enseignants qui veulent traiter une étude de cas sur le commerce équitable. Du côté de Minga, un centre de ressources a été créé que ce soit en ligne ou physiquement en région parisienne, pour tous ceux qui veulent s'informer et s'engager dans le commerce équitable.

Régulièrement, on fait des conférences, on intervient dans les écoles. Ça représente au moins 15 à 20 % de nos activités : information, sensibilisation. On a des sites, on a des livrets consommateurs qu'on distribue, on participe à des salons, on fait des animations. Ça fait partie des missions qu'on s'est assigné. Informer, sensibiliser les gens.

Entretien avec Stéphane Comar – Co-fondateur d'Ethiquable

Nous pouvons donc voir que la dimension sociale constitue une grande part de la responsabilité sociale des organisations du commerce équitable. Par rapport à notre cadre initial des enjeux contemporains de développement durable, ils leur restent à faire face à de nombreux autres défis et à répondre à certaines critiques.

¹¹⁵ Des réunions d'information à destination du grand public se déroulant tous les 1ers jeudi, le matin dans un café proche du siège social de l'organisation à Bastille

¹¹⁶ RITIMO ou Réseau d'Information et de Documentation pour le développement durable et la solidarité internationale coordonne près de 70 centres de documentation en France.

2.2. Les obligations contemporaines des organisations du commerce équitable dans le développement durable au niveau environnemental

Nous avons pu constater dans le cadre de notre analyse, que les organisations du commerce équitable s'engagent de façon globale sur trois dimensions prioritaires au niveau des obligations écologiques : un respect d'une agriculture durable ; une préservation de la biodiversité et de l'environnement local ; et une réduction des impacts négatifs environnementaux tout au long des filières.

2.2.1. Le respect d'une agriculture durable

Le *respect d'une agriculture durable* se traduit pour le commerce équitable par une focalisation sur le Sud du fait même de l'engagement sociétal originel des acteurs à pratiquer des échanges avec des producteurs défavorisés de cet hémisphère. Il s'agit par le commerce équitable, qu'il soit du modèle réformiste ou révolutionnaire, de soutenir la **promotion d'une agriculture paysanne et familiale** plutôt qu'une agriculture intensive et industrielle.

Cela s'explique logiquement par les caractéristiques des producteurs soutenus par ce système, qui seraient qualifiés de « petits », « défavorisés » ou « marginalisés ». Le terme de « petits producteurs » dans les standards de FLO International fait référence à « ceux qui ne sont pas structurellement dépendants d'une main d'œuvre salariée permanente et qui gèrent leur exploitation en y travaillant de leurs propres mains et avec l'aide de main d'œuvre familiale » (FLO International, 2007 : 5).

Le terme « défavorisés » résulte du fait que leur « développement économique et/ou social a été limité par les conditions du commerce » (FLO International, 2007 : 3). La Fédération Artisans du Monde de son côté, utilise le terme de « producteurs marginalisés » pour démontrer leur état de faiblesse dans le cadre du commerce international. Tous ces termes désignent en fait des producteurs qui n'ont ni les capacités ni les caractéristiques leur permettant de mener une agriculture de type industriel et subventionnée en vigueur dans les pays riches du Nord.

<p>Nous on s'est spécialisé sur les petits producteurs de l'agriculture familiale. On essaye d'être systématique et exclusif. [...] Ce sont eux qui ont le plus besoin. Les plantations appartiennent plus souvent, soit à des grandes familles, soit à des groupes internationaux. [...]</p>

C'est en fonction du niveau de vie ou de la surface qu'ils cultivent, en fonction du produit parce qu'il y a des produits ... parce que les produits ne sont pas les mêmes. Un producteur de café, pour survivre, avec un une vache et trois poules, c'est un petit producteur.

Entretien avec Stéphane Comar – Co-fondateur d'Ethiquable

Ce soutien à ces producteurs du Sud s'explique aussi par **une lutte pour leur souveraineté alimentaire**, le cheval de bataille chez Artisans du Monde par exemple. Ce type d'agriculture constitue en effet le principal système de subsistance et/ou procure la principale ressource en nourriture permettant à ces producteurs du Sud et à leurs familles de vivre, voire de survivre. Ces producteurs peuvent ainsi s'ancrer localement et continuer de valoriser les campagnes et les terres arables au lieu de migrer vers les grandes villes dans des bidonvilles miséreux.

Le pays serait alors nourri localement, sans être alors dépendant des exportations de denrées alimentaires du Nord. Les nourritures venant du Nord peuvent de plus être nuisibles pour l'économie locale, car elles proviendraient d'une concurrence déloyale, les paysans du Nord étant subventionnés et protégés par leurs Etats. Les aides alimentaires viendraient aussi déstabiliser les termes des échanges au niveau du Sud et freineraient le développement des productions locales.

L'idée c'est qu'on ait pas des paysans qui sont tous à terre parce que la politique de l'OMC va mettre en concurrence des agriculteurs en système d'agriculture manuelle dans les pays du Sud avec des gros agriculteurs hypermécanisés des pays du Nord et en plus dont les produits bénéficient des subventions qui sont très fortes et qui viennent concurrencer leur production sur le marché local.

Entretien avec Malika Kessous, Coordinatrice de la boutique Artisans du Monde Paris 9^e

Le respect d'une agriculture durable peut aussi se traduire par **le soutien au développement d'une agriculture « biologique »**. Le qualificatif « biologique » est ici mis entre guillemets, car il peut avoir un double sens dans le cadre du commerce équitable. Il peut prendre en effet un sens formel. Une certification ou un label de type « AB » démontrerait dans ce cas que le produit du commerce équitable pourrait aussi se prévaloir officiellement du qualificatif « bio ». Alter Eco certifie en agriculture biologique la majorité de ses produits. Il peut prendre aussi un sens informel. Il se traduirait alors dans ce dernier cas par un simple respect dans la production de techniques ancestrales et naturelles ne faisant pas appel à des intrants chimiques, tout en ne bénéficiant pas de certification « bio ».

Dans les faits, tous les producteurs avec qui l'on travaille respectent l'environnement. D'abord, parce que c'est leur culture, ensuite ils n'ont pas les moyens d'acheter des pesticides.

Entretien avec Malika Kessous, Coordinatrice de la boutique Artisans du Monde Paris 9^e

Cette qualité « biologique », notamment formelle, des produits commerce équitable permet aux organisations d'influencer positivement le développement d'une agriculture biologique. L'inverse est toutefois vrai puisque le développement des ventes de produits biologiques est aussi particulièrement soutenu en France¹¹⁷. Cette proximité entre le commerce équitable et l'agriculture biologique ne résultent pas seulement du fait que ce sont deux nouveaux mouvements sociaux et économiques (Gendron, 2004). Leur développement est aussi concomitant grâce au rapprochement des deux mouvements dans la perception et la valorisation des consommateurs.

Il n'y a pas mal de similitudes oui, parce que ça concerne des produits qui se sont développés sur des tendances de consommation un peu différente avec une prise de conscience de l'environnement soit de la santé. D'abord nos produits pour la plupart sont bio donc on a des consommateurs en commun bien sûr, les gens qui ont consommé bio sont plus nombreux à découvrir le commerce équitable que d'autres. [...] Ils sont plus avertis et puis c'est plus des consommateurs équitables que les autres. C'est 40% des consommateurs bio qui ont consommé un produit équitable contre 24% pour les non-consommateurs bio. Donc il y a une surpondération chez les consommateurs bio.

Entretien avec Alexis Krycève – Directeur Général et Directeur Marketing d'Alter Eco

Cela a permis alors aux organisations membres de ces deux mouvements de se rapprocher à l'instar de Biocoop et d'Artisans du Monde. D'autres organisations comme Alter Eco, voient dans le succès du bio, un modèle de développement pour le commerce équitable. Il y a aussi l'entrée des acteurs spécialisés dans le bio (Ecocert, Bio partenaire, Jardin Bio Equitable, etc.) qui ont basé une partie de leur stratégie de développement sur le commerce équitable.

Le partenariat sociétal entre la Fédération Artisans du Monde et Biocoop

Dans son projet associatif en date de juin 2005, la Fédération Artisans du Monde insiste sur sa légitimité de pionnier du commerce équitable et revendique de pratiquer le commerce autrement à travers une triple dimension : l'action commerciale, l'éducation, et le plaidoyer.

Dans ce cadre, la Fédération a décidé, pour développer son modèle de commerce équitable, d'établir « des coopérations de façon prioritaire avec des organisations partenaires partageant les mêmes finalités et dont l'action est complémentaire de celle d'Artisans du Monde ».

Une des décisions phares de ce projet associatif de 2005 est alors celle de ne pas distribuer ses produits dans la grande distribution. Ainsi, la Fédération a expressément choisi Biocoop parmi ses partenaires commerciaux nationaux car c'est un réseau de distribution « partageant les mêmes options fondamentales qu'Artisans du Monde ». Ce partenariat est aussi financier puisque Biocoop est devenu un actionnaire minoritaire de Solidar'Monde, la centrale d'achat intégrée d'Artisans du Monde.

*Sources : Projet associatif de la Fédération Artisans du Monde, Dijon, 2005
Entretien avec Gilles Faguet - Responsable du CDTM, vice-président du conseil d'administration d'Artisans du Monde Paris 9^e, membre de la commission « garanties » à la Fédération.*

¹¹⁷ En 2010, la bio affiche un chiffre d'affaires de 3,38 milliards euros (+ 10,8% par rapport à 2009). Sources : Agence BIO, consultables sur www.agencebio.org en septembre 2011.

2.2.2. La préservation de la biodiversité et de l'environnement local

L'engagement dans la préservation de la biodiversité et de l'environnement local se traduit par la contribution à **une mise en valeur des cultures et des produits locaux** provenant notamment du Sud. Les organisations du commerce équitable du Nord peuvent en effet être des initiateurs, des intermédiaires ou des soutiens dans la structuration de filières de produits utilisés déjà localement au Sud, mais encore méconnus au Nord.

Ces organisations peuvent travailler de concert avec des organisations d'assistance comme des ONG de développement international comme AVSF (Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières)¹¹⁸ par exemple.

Ces produits notamment alimentaires ont ensuite émergé à travers la démocratisation du commerce équitable. Celle-ci est elle-même permise par la filière labellisée qui s'est appuyée sur la grande distribution, ouvrant ainsi la consommation de « nouveaux » aliments (Umbu ou Riz violet chez Atler Eco ; Warana d'Amazonie ou Tarbu du Sri Lanka chez Guayapi ; etc.). Et même s'il n'y a pas de standards pour ces produits, il s'agit de pousser au développement de nouvelles filières afin de les démocratiser sur les marchés occidentaux.

On a les confitures d'Umbu pour lesquelles il n'existe pas de standards parce que ce sont des marchés qui sont microscopiques. Sur le miel de Thaïlande, il y a un standard sur le miel mais qui n'est pas élargi à la Thaïlande. Mais nous, on a voulu faire ce miel parce que ce sont nos producteurs de riz, le riz violet. Encore une fois, c'est pour promouvoir l'élargissement de la gamme au sein d'une même coopérative.

Entretien avec Nicolas Mounard, Responsable Audit et qualité d'Alter Eco

Le plus symbolique de ces produits est le quinoa andin qui a dépassé le cercle fermé des boutiques spécialisées pour s'imposer dans les grandes et moyennes surfaces dans les années deux milles (Carimentrand, 2009). Les organisations du commerce équitable mettent en avant non seulement une innovation produit au sens marketing, mais aussi une nécessité de leur trouver plus de débouchés au Nord pour soutenir les petits producteurs défavorisés du Sud. Il s'agit aussi de valoriser ces produits et les peuples qui les cultivent ou les cueillent, de mettre en exergue leurs cultures, leurs pratiques et leurs locales.

¹¹⁸ Pour plus de détails sur AVSF, nous invitons le lecteur à visiter le site Internet www.avsf.org

On approche une coopérative soit de manière passive, on reçoit beaucoup de demandes aujourd'hui des gens qui commencent à nous connaître pour nous faire part de très bons produits. Mais le déroulement normal, c'est qu'on a un impératif marketing ou commercial qui serait de créer du jus ou une gamme de steak haché et à partir de ce moment-là, nous allons essayer de contacter ces gens là soit à partir de la base FLO, le registre qui répertorie les producteurs labellisés ; soit par une réunion « stakeholder's session » où il y a des gens avec qui on a des contacts réguliers ; soit ce qu'on préconise plus souvent, c'est d'élargir la gamme de produits qu'on peut faire avec une coopérative.

Entretien avec Nicolas Mounard, Responsable Audit et qualité d'Alter Eco

Ces produits permettraient par conséquent **une protection de l'environnement local en se basant sur ces pratiques ancestrales des producteurs du Sud**. Nous sommes alors dans le cadre d'une logique d'« écologie environnementaliste » (Di Méo, 2006), que nous avons déjà explicitée auparavant et qui se développerait notamment en Occident (cf. chapitre 2, 1.). Elle stipule que « la défense de la nature est vue avant tout comme le prolongement de la défense de l'espèce humaine. C'est au nom de la protection de l'homme que la planète est défendue. [...] Cette tendance s'inscrit dans la droite ligne de la défense droits humains et de l'humanisme » (Di Méo, 2006 : 23).

Je regarde les problématiques d'environnement aussi, ça c'est aussi une des branches. [...] Toutes les problématiques d'environnement sont pour moi du développement durable. [...] Plus le projet de reforestation, on injecte de l'argent pour les projets de reforestation bien évidemment.

Entretien avec Yannick Franck - Responsable du développement des filières d'Artisanat SEL

[...] Au niveau de l'environnement avec l'agriculture biologique, c'est-à-dire aujourd'hui, nous, c'était très très important d'avoir du coton biologique dans la mesure où la pollution des sols, la contamination des coton-culteurs est un problème vraiment très actuel et qui prend de plus en plus d'importance. Donc c'était important pour nous de pallier à cela avec le bio.

Entretien avec Stéphane Martin, Gérant et fondateur de Seyes

Cette logique constitue un argument pour certaines organisations du commerce équitable du Nord qui vont alors établir des échanges marchands avec des organisations de producteurs du Sud afin de les aider à se développer tout en préservant leur environnement local. Guayapi met notamment en avant cette alliance entre l'objectif d'équité et celui de la biodiversité.

Guayapi, « Quand Equité rime avec Biodiversité »

Guayapi défend un commerce équitable qui permet aussi de préserver et de restaurer la biodiversité à travers la commercialisation de compléments alimentaires, plantes alimentaires et cosmétiques naturels issus de plantes de cueillette sauvage en provenance de l'Amazonie et du Sri Lanka. Pour mettre en œuvre ces engagements, l'organisation fait certifier ses produits suivant le référentiel de FGP (Forest Garden Products - www.forestgardencertification.com). L'un des objectifs principaux de ce référentiel est de « restaurer les écosystèmes d'origine tout en respectant les populations locales dans leur habitat d'origine, dans un environnement sain et ainsi préserver leur culture et leur savoir-faire traditionnels dans le cadre du commerce équitable ».

La plante phare utilisée par Guayapi, le Warana, appellation d'origine du Guarana dans la langue de la tribu amérindienne Sateré Mawé qui collabore avec elle, est classée comme « produit sentinelle » ou exemplaire par Slow Food (<http://www.slowfood.fr/>) qui défend la diversité des goûts et les modes de consommations plus sains face à la tendance Fast Food. Et ses cosmétiques sont certifiés par Cosmebio (www.cosmebio.org).

Du côté commerce équitable, l'organisation est membre de la PFCE. Du côté biodiversité, elle s'engage au sein de l'IAFN (International Analog Forestry Network - www.analogforestrynetwork.org) un mouvement qui restaure les écosystèmes d'origine. Et enfin, du côté agriculture biologique, elle appartient à l'IFOAM (International Federation of Organic Agriculture Movements – www.ifoam.org).

Sources : Brochure des produits de Guayapi ; Site Internet www.guayapi.com; entretien informel lors du Forum National du Commerce Équitable de 2007.

2.2.3. La réduction des impacts négatifs des filières

Les organisations du commerce équitable françaises se sont emparées de ces problématiques à partir des années 2007-2008 (Bigirimana, Malandain, 2009) à travers notamment l'engagement pour la *réduction des impacts négatifs environnementaux tout au long des filières*, et par un échange des bonnes pratiques entre acteurs du Nord.

Lors du 3^e Colloque International du Commerce Équitable à Montpellier (France) en 2008, un des six thèmes des ateliers proposés aux praticiens et aux chercheurs spécialisés dans le domaine était consacré aux « Nouveaux produits, services et dispositifs associés ou proches du commerce équitable » dont des analyses sur son entrée dans le projet du développement durable et sur l'alliance avec la démarche biologique¹¹⁹.

La PFCE a la même année révisé sa Charte des principes (cf. annexe 18) afin d'y inclure clairement un nouveau principe, « le respect de l'environnement », qui n'était auparavant présent qu'en critères de progrès. Artisans du Monde a initié l'étude des impacts du commerce équitable sur l'environnement en 2009, dans son bulletin *Équité* n°12¹²⁰, avant qu'un premier état des lieux des pratiques environnementales des acteurs de la PFCE ait été rédigé (Audebert, Bigirimana, Malandain, 2009). Le président de la PFCE a ainsi souligné dans l'éditorial le lancement d'« un nouveau chantier sur le développement durable afin d'assumer pleinement leurs responsabilités environnementales et de consolider ainsi leurs engagements de solidarité internationale » (Audebert et al. 2009 : 3).

¹¹⁹ Synthèse des ateliers du 3^e Colloque International du Commerce Équitable à Montpellier, France, 14-16 mai 2008. Source consultée en octobre 2010 : http://www.ftis2008.org/synthese/synthese_ateliers.

¹²⁰ Téléchargeable en octobre 2010 sur <http://www.commerceequitable.org>.

Vous parlez donc du développement durable et de l'environnement...Ok ? Donc, les produits que nous vendons sont des produits qui viennent des pays du Sud et qui de toute façon ne sont pas cultivés ici. [...] Il y a des échanges commerciaux internationaux. On ne peut pas ne pas échanger. De tout temps, le commerce fait partie de l'humanité, de l'histoire de l'humanité. C'est normal. Il y a des moyens de transports, c'est normal, on ne peut pas les éviter de toute façon. Est-ce qu'on peut cultiver du café en Europe ? A priori non. Le thé non plus. [...] Donc ce sont des cultures tropicales qui de toute façon ont toujours circulé entre le Nord et le Sud. [...] Mais nous, c'est par bateau. [...] Le bateau, ce n'est pas ce qui pollue le plus. [...] Voilà, c'est un transport maritime et ce n'est pas un transport aérien. Voilà.

Entretien avec Malika Kessous, Coordinatrice de la boutique Artisans du Monde Paris 9^e

Ben disons qu'on attaque pas mal de problématiques du développement durable, qu'on n'a pas parlé assez de la problématique environnementale mais qui est très présente dans ce qu'on fait. [...] On essaie d'avoir des certifications comme la Biodynamique qui sont en termes d'environnement très très hautes. Comme je vous disais, la plupart de nos références sont issues d'une agriculture en consortium...En termes de respect des sols, d'appauvrissement des sols, c'est quelque chose de beaucoup plus sain qu'une monoculture. Et aujourd'hui on n'a pas 100% de nos références qui sont Bio mais on peut qu'il y a 99,9% de nos produits qui sont cultivés de manière biologique.

Entretien avec Nicolas Mounard, Responsable Audit et qualité d'Alter Eco

Donc la problématique du développement durable ça a été : « le développement durable c'est quoi ? C'est le fameux trois piliers. Le pilier social, le pilier environnemental et le pilier économique. Et encore une fois c'est un trépied. On l'a dit souvent, essayez de retirer un des pieds du trépied et vous vous casser la figure [...]

A savoir, si vous vous souciez de mettre en relation des petits producteurs du sud avec cette commande du nord, c'est très bien du point de vue social mais que faite vous du point de vue environnemental par exemple ? Est-ce qu'on ne consomme pas bio et équitable par exemple ? Est-ce que il faut forcément, pour vendre du coton équitable, avoir le label Max Havelaar ? Toutes ces questions qui commencent à être posées aux acteurs du commerce équitable et qui sont le fruit de la recherche du consommateur qui commence à savoir de quoi il parle. Et donc nous ce qu'on dit souvent c'est, s'il y a une de nos entreprises textile a du coton Max Havelaar, c'est bien mais c'est un des maillons de la chaîne. On va dire que nous on est sur la chaîne complète.

Entretien avec Hélène Sarfati-Leduc, Responsable du projet "Fibre Citoyenne" d'Yamana

En élaborant une synthèse des documents cités ci-dessus, nous pouvons voir que les pratiques environnementales des organisations françaises portent notamment sur l'évaluation des impacts environnementaux puis sur la réduction de ceux-ci tout au long de la filière, dès la **production au Sud** et la **transformation au Nord**, en passant par l'**emballage des produits** jusqu'à la **distribution** et la **logistique**.

Exemples de pratiques des organisations du commerce équitable pour évaluer et réduire leurs impacts environnementaux tout au long des filières

Evaluation des impacts environnementaux :

- Bilan et compensation Carbone pour Alter Eco
- Analyse de Cycle de Vie pour Ethiquable

Réduction des impacts environnementaux :

- au Sud : une agriculture biologique que ce soit au niveau alimentaire comme chez Jardin Bio ou pour le coton chez Monsieur Poulet ;
- au Nord : des teintures et impressions écologiques chez Ethos et Monsieur Poulet ;
- réduction de l'emballage des produits chez Guayapi ;
- lors de la distribution : avènement des boutiques éco-conçues chez Alter Mundi ;
- dans la logistique : transport par bateau pour Peau Ethique, par barges pour Veja.

Source : Audebert, Bigirimana, Malandain, (2009)

D'autres publications ont par la suite été produites par les acteurs à travers les deux premiers numéros *des Carnets de la Plate-Forme du Commerce Equitable*, qui témoignent des initiatives des membres de la PFCE en faveur de l'environnement (PFCE, 2009 ; PFCE, 2010). Lors du dernier Forum National du Commerce Equitable en mai 2010, une des six conférences plénières était consacrée à « La chasse aux idées reçues » quant aux impacts négatifs qu'aurait le commerce équitable sur l'environnement (PFCE, INC, 2010).

Les organisations du commerce équitable **adaptent aussi leurs garanties qu'elles soient produit, organisationnelle ou filière** avec ces pratiques. FLO International a introduit de nouveaux critères au niveau du principe de « développement environnemental » dans ses standards génériques. Ce volet comporte alors six domaines : évaluation d'impact, planification et suivi ; produits agrochimiques ; déchets ; sol et eau ; feu ; Organismes Génétiquement Modifiés (FLO International, 2009a). Les exigences minimum sont pourtant peu nombreuses¹²¹ et la plupart sont classées dans des exigences de progrès.

La réflexion est aussi avancée du côté de la WFTO, porteur de la marque de reconnaissance organisationnelle *Fair Trade Organization* (FTO) dont bénéficie par exemple la Fédération Artisans du Monde. La WFTO a lancé en 2008 l'étude d'un nouveau standard, le *Sustainable Fair Trade Management System* (SFTMS) censé remplacer le FTO. Dans la deuxième version de l'étude de cette certification, l'environnement devint l'un des dix principes qui la composent et s'impose à toutes organisations qui y postulent : « le commerce équitable encourage activement de meilleures pratiques environnementales et l'application de méthodes responsables de production » (WFTO, 2009 : 5).

¹²¹ Sauf pour les Produits agrochimiques, où les exigences minimales sont nombreuses mais atteignables par les organisations de producteurs ayant des structures et méthodes agricoles paysannes et traditionnelles, et ne disposant pas la grande majorité de revenus leur permettant d'acheter des substances agrochimiques.

Nous avons déjà évoqué (cf. présent chapitre, 1.) la garantie apportée par Yamana. L'organisation a en effet introduit dans son référentiel une vision de « qualité environnementale » pour ses deux programmes Fibre citoyenne et Afghanistan. Cela se traduit par deux familles de critères environnementaux (sur les sept critères génériques) qui sont évaluées au niveau des territoires de production et des transports et à l'échelle planétaire. L'innovation en matière de garanties est de même apportée par de nouveaux acteurs comme Bio Partenaire et Ecocert qui ont développé une charte pour l'un et le référentiel *ESR* pour l'autre. Ces deux initiatives intègrent des critères de protection de l'environnement et de qualité biologique des produits en plus de ceux historiques du commerce équitable.

Nous venons de voir que les organisations du commerce équitable adoptent les problématiques environnementales mais de façon récente dans le temps et de façon progressive d'élargissement vers la globalité du développement durable. Ce n'est pas le cas des obligations au niveau politique que nous allons analyser maintenant. Nous verrons que celles-ci se trouvent dès leur raison d'être et les différencient clairement en matière de responsabilité publique.

2.3. Les obligations contemporaines des organisations du commerce équitable dans le développement durable au niveau politique

Ces obligations contemporaines des organisations du commerce équitable au niveau politique concernent deux grands domaines : leur engagement sociétal qui constitue leur raison d'être et qui leur permet de porter une alternative ; et un partage des décisions des organisations et du mouvement avec les parties prenantes.

2.3.1. Un engagement sociétal comme raison d'être

Notre analyse du facteur basé sur les modèles radicaux du commerce équitable (cf. présent chapitre, 1.) nous a permis de montrer que les organisations y puisent *leur engagement sociétal*. Ces organisations vont alors construire une raison d'être qui leur permet d'être alternatives et atypiques en ayant des finalités élargies, au-delà des seuls objectifs économiques et financiers, et contribuant à l'intérêt général de la société.

Leur raison d'être est puisée dans leur appartenance à un « nouveau mouvement social » (Touraine, 1993) et « économique » (Gendron, 2004).

Cette lutte sociale qu'elles mènent consiste à critiquer, par la réforme ou la révolution, le modèle dominant de développement et de commerce. Ces organisations sont de véritables acteurs dans la vie sociétale à travers leur nouveau mouvement social et économique. Nous pouvons même parler d'acteurs politiques puisque leurs actions visent à changer le modèle de société.

Les organisations du commerce équitable revendiquent être porteuses d'une alternative, d'un autre monde, d'une autre société. Cette alternative est radicale pour les organisations révolutionnaires et exclue les acteurs adoptant la vision classique et dominante. Elle est corrective pour les organisations réformistes et accepte l'inclusion des acteurs classiques qui souhaitent faire progresser leur engagement sociétal. Les organisations du commerce équitable disputent donc l'historicité de la société contre des acteurs adoptant une vision classique, opposée ou moins-disant que la leur.

Les organisations du commerce équitable se disputent aussi entre elles l'historicité même de leur mouvement à travers les modèles radicaux. Des modèles que nous avons étudiés et revisités à l'aune du développement durable (cf. présent chapitre, 1.1.). Il ne s'agit pas seulement de la confrontation entre les deux modèles réformiste et révolutionnaire. Les tensions portent aussi sur les logiques, défensive ou offensive, d'élargissement du commerce équitable vers une interpellation globale du modèle de développement par le modèle alternatif du développement durable.

L'engagement sociétal de ces organisations consiste aussi à défendre et à promouvoir leur propre vision du commerce équitable face aux autres visions. Chaque organisation peut défendre son positionnement de façon idiosyncratique et/ou participe avec d'autres organisations à des instances représentatives afin de construire une vision collective. Le mouvement se traduit alors à une multitude d'approches qui suggèrent qu'il n'y a pas « un » commerce équitable mais « des » commerces équitables.

Comme je vous disais tout de suite, maintenant on doit parler presque des « commerces équitables » que du « commerce équitable ». C'est vrai que les consommateurs de base sont un petit peu perdus entre les différents acteurs du commerce équitable, leurs visions proliférantes, etc. (...)
Artisans du Monde, ils ont telle vision du commerce équitable, Max Havelaar a telle vision ; Andines a telle vision ; Yamana a telle vision ; Alter Eco aussi, etc.

Entretien avec Gilles Faguet – Responsable du CDTM, vice-président du conseil d'administration d'Artisans du Monde Paris 9ème, membre de la commission « garanties » à la Fédération.

Ces organisations ne portent pas seulement une alternative, elles se veulent aussi être **des organisations alternatives et atypiques** par rapport aux entreprises classiques. Plus précisément, elles revendiquent des approches différentes que celles des grandes entreprises et des firmes multinationales, dont celles de la grande distribution. Celles-ci sont désignées, par les organisations révolutionnaires, comme les symboles de l'iniquité du commerce international et du modèle de développement dominant et non durable. Ces firmes multinationales peuvent être des alliés pour les organisations réformistes si elles s'engagent à suivre leur exemple, intégrer les principes du commerce équitable et promouvoir le mouvement.

Dans tous les cas, les organisations du commerce revendiquent une plus grande responsabilité publique que ces acteurs du modèle dominant de développement et de commerce. Elles se retrouvent en effet, à travers leur engagement sociétal, avec des finalités plus élargies au niveau social, environnemental et politique. Ces finalités élargies sont de plus présentes dès leur origine et ne sont pas le fruit d'un processus de conversion, cosmétique ou opportuniste, vers le développement durable.

C'est un engagement oui, militant on peut le dire aussi. A partir du moment où on veut quelque chose d'un peu différent de ce qui est conventionnel, forcément il faut être un peu militant, pour ramener dans un courant différent que le courant principal, il faut quand même être un peu militant. [...] On est militant aussi bien au sud qu'au nord.

Entretien avec Stéphane Comar – Co-fondateur d'Ethiquable

C'est dans la pure continuité de notre ambition à la base c'est-à-dire de tout simplement faire un produit qui soit propre, sain et puis qui respecte les hommes tout simplement et arriver à se regarder dans une glace je dirai.

Entretien avec Stéphane Martin, Gérant et fondateur de Seyes

Nous verrons que, même si les organisations du commerce équitable ont des responsabilités économiques, celles-ci consistent notamment par une maximisation des valeurs d'échange monétaire pour le plus grand nombre et à long terme (cf. présent chapitre, 2.4.). Cette maximisation est dictée cette fois-ci non pas par des actionnaires mais par rapport à l'objectif prioritaire d'aider les producteurs défavorisés du Sud à sortir leur état de pauvreté. Les valeurs d'échange ainsi dégagées vont être aussi partagées équitablement entre les acteurs participants aux filières pour assurer leur pérennité. Cette survie ou ce développement peuvent être même remis en question par certaines organisations comme Artisans du Monde qui pensent arrêter leur combat à partir du moment où les producteurs défavorisés du Sud n'existeraient plus.

Le but du commerce équitable, c'est qu'il n'existe plus. C'est comme si on me disait, les restos du cœur, bah c'est bien parce que ça n'arrête pas de se développer. Non, en soi c'est un échec s'ils n'arrêtent pas de se développer. [...]

Non le commerce équitable, c'est vraiment pour des catégories de populations marginalisées. L'idée c'est qu'on n'ait pas de catégories populations marginalisées.

Entretien avec Malika Kessous, Coordinatrice de la boutique Artisans du Monde Paris 9^e

Ainsi, les finalités des organisations du commerce équitable sont au-delà des seuls objectifs économiques et financiers qui dictent classiquement les entreprises, structurent leur management (Capron, Quairel, 2004) et sous-tendent un modèle unique de réussite et d'excellence (Peters, Waterman, 1983). Grâce à ces finalités élargies, elles ne recherchent pas seulement l'exigence d'efficacité à court terme, surtout au niveau quantitatif et financier (Chanlat, 1998). Elles ne sont pas non plus sous l'emprise d'un capitalisme financier se traduisant par leur financiarisation (Hafsi, Martinet, 2007). Elles n'ont pas en effet des actionnaires et des propriétaires sur-puissants qui imposent cet impératif économique et financier (Ziegler, 2002) et qui profitent en priorité des bénéfices dégagés. Tout cela se traduit aussi au niveau des modes de décision stratégique de ces organisations.

2.3.2. Des décisions des organisations et du mouvement partagées « avec » leurs parties prenantes

Les organisations du commerce équitable s'engagent aussi socialement en exerçant un *management stratégique « avec » leurs parties prenantes* (Bonnafous, Pesqueux, 2006).

Pour ce faire, elles peuvent **adopter des structures types du tiers-secteur**, comme l'association, la coopérative ou la fondation, (Salomon, Anheier, 1992 ; Lipietz, 2001). Ces statuts leur permettent d'affirmer un peu plus leur degré d'alternative par rapport aux entreprises à structures classiques. Ces statuts sont mobilisés par les organisations indépendamment de l'appartenance à l'un des deux modèles radicaux du commerce équitable. Ainsi, Alter Eco, tenant du modèle réformiste, a été une association à ses débuts avant de devenir une entreprise. Les salariés de l'entreprise ont aussi mis en œuvre depuis 2006 une association afin de financer des projets de développement, complémentaires de ceux de l'entreprise. Ethiquable, autre organisation réformiste, est organisée en coopérative et plus précisément en SCOP ou Société Coopérative de Production dont ses salariés sont les associés majoritaires. La Fédération Artisans du Monde, organisation qui prône le modèle révolutionnaire, est composée par des associations locales. Andines, autre organisation du modèle révolutionnaire, membre du réseau Minga, a adopté le statut de société coopérative.

Ces statuts constituent surtout un prolongement de l'engagement sociétal au niveau politique de ces organisations. Ils permettent en effet une gouvernance qui inclut les parties prenantes, au-delà des seuls propriétaires et actionnaires, dans toute prise de décision stratégique et dans la mise en œuvre opérationnelle.

Les organisations du commerce équitable, à travers ces structures, pratiquent alors le type de management d'une organisation ouverte et étendue (Post et al. 2002) à leurs parties prenantes. Leur logique n'est pas, encore une fois, imposée par les seuls actionnaires et propriétaires surpuissants. Leur finalité tient compte des parties prenantes au-delà de ces propriétaires. C'est une logique cohérente avec leur lutte sociale puisque les profits sont majoritairement (dans le cas des coopératives) ou entièrement (dans le cas des associations) réinvestis dans l'activité des organisations au lieu de rémunérer les actionnaires.

Pour le choix de structure, il faut se mettre en coopérative, ça aussi c'est acte militant d'avoir une structure [...]. Car quand on passe 10h, 15h par jour avec les collaborateurs c'est sortir de ce type de relation patron-employé, propriétaire-salarié, sortir de tout ça quoi.

Entretien avec Stéphane Comar – Co-fondateur d'Ethiquable

Les organisations du commerce équitable peuvent aussi adopter des structures juridiques classiques de type SARL ou SA. Il y a cependant une dilution de l'actionnariat en de multitudes de propriétaires individuels afin de partager au maximum la capacité décisionnaire. Il y a aussi la présence dans cet actionnariat d'acteurs institutionnels issus de l'économie sociale et solidaire afin de maintenir l'engagement sociétal d'origine et de partager les mêmes valeurs et principes. L'objectif n'est pas non plus la rémunération de ces actionnaires mais la réaffectation des bénéfices dégagés aux investissements d'activité de l'organisation.

Physiquement, il y a deux structures mais c'est un groupe local, une association locale. La boutique est le projet de l'association. Donc on a créé une structure juridique de SARL pour la boutique parce que c'était plus simple à gérer [...] Donc il y a des actionnaires dans cette SARL bien sûr comme toute SARL. L'actionnaire majoritaire à 99 et quelques pourcents, c'est l'association. Voilà, c'est vraiment le projet de l'association.

On reste dans la vision que nous avons du commerce équitable. Donc c'est sans but lucratif, donc le but ce n'est pas voilà de diviser les dividendes aux actionnaires mais bien de réinvestir à chaque fois dans l'activité pour développer notre activité que ce soit en termes d'éducation, de commandes plus importantes aux partenaires. Les autres actionnaires sont notamment par exemple le Centre de documentation Tiers-Monde, puis quelques bénévoles qui sont rentrés pour augmenter le capital de l'association par leur épargne. Mais l'actionnaire majoritaire c'est l'association « Artisans du Monde, loi 1901, Paris 9ème ».

Entretien avec Malika Kessous, – Coordinatrice de la boutique Artisans du Monde Paris 9^e

Ces parties prenantes sont d'abord celles se trouvant **en interne** des organisations comme les membres, bénévoles et militants dans les associations ou les salariés – coopérants chez les coopératives.

Ceux-ci participent à l'élaboration de la vision stratégique de l'organisation dont ils se revendiquent, mettent en œuvre la mission, défendent et promeuvent l'approche ainsi retenue. Les individus membres sont des acteurs politiques en tant que tels au-delà de leurs organisations d'appartenance. Ils sont aussi poussés à être responsables individuellement en tant que citoyens au sein de leurs organisations et au-delà, dans la société toute entière. Cette responsabilité politique individuelle est particulièrement forte dans les organisations du tiers-secteur avec l'un des principes fondateurs de ce dernier celui d'une participation démocratique à la vie organisationnelle à travers la règle d'« une personne est égale à une voix ».

La fédération, c'est l'émanation des groupes. La fédération a un statut d'association. Il y a une équipe de salariés et il y a aussi des élus à un conseil d'administration, un bureau, la présidente, toutes ces personnes sont élues en A.G. Et elles sont toutes issues, ce sont tous des militants des groupes locaux qui sont mandatés par leur groupe pour les représenter au conseil d'administration national. Et puis par la suite, les représentants de tous les groupes votent pour une personne qu'ils considèrent compétente s'ils le souhaitent.

Entretien avec Malika Kessous, – Coordinatrice de la boutique Artisans du Monde Paris 9^e

Ces parties prenantes peuvent être aussi **externes** et concernent en premier lieu les producteurs du Sud et leurs organisations. L'engagement sociétal des organisations du commerce équitable trouve son origine historique et idéologique dans la situation que vivent ces acteurs du Sud. Leur vision stratégique et leurs finalités élargies sont alors empreintes de cette priorité accordée aux producteurs défavorisés du Sud. Les organisations du commerce équitable du Nord s'obligent alors à entretenir avec ces acteurs du Sud des relations sociales durables que ce soit au niveau inter-organisationnel ou entre les individus (cf. présent chapitre, 2.1.). Celles-ci se traduisent par la mise en œuvre d'échanges à long terme, dictés par des principes de confiance, de transparence et de solidarité entre les partenaires.

L'établissement du « prix juste » et de la « prime de développement » témoigne de cette décision collective que les organisations du commerce équitable mettent en œuvre avec les partenaires du Sud. Cette prise de décision commune n'est pas seulement stratégique mais aussi opérationnel jusqu'à une prise de paroles des partenaires dans le fonctionnement quotidien des organisations du Nord comme leurs politiques commerciales.

C'est vraiment des partenaires, ils ont quelque chose à dire sur...ben voilà, la façon dont on peut mettre en avant les produits, la façon dont on peut distiller l'information, la façon dont on pourrait commander plus par exemple, ils sont très en attente d'informations qu'on peut leur transmettre sur les attentes qu'ont ici les consommateurs, comment est-ce que eux peuvent adapter des produits pour vendre plus, pour que ça plaise mieux, tout ça.

A chaque fois qu'on fait des AG, on invite des partenaires. Ils sont là...ils voient comment on fonctionne. C'est vraiment une connaissance qu'on cherche à se développer et en même temps une meilleure compréhension des attentes, et des attentes des deux côtés. Nous aussi, on peut avoir des attentes vis-à-vis des partenaires, on aimerait avoir plus d'informations sur ça, machin et leur dire ça quoi. Ils veulent vraiment avoir des informations sur les retours de ventes, les statistiques de ventes.

Entretien avec Malika Kessous, Coordinatrice de la boutique Artisans du Monde Paris 9^e

On est en relation constante avec nos partenaires. Ce matin, on avait le Népal en ligne, l'Inde en ligne, on est en permanence avec eux. Ils nous proposent des projets, ils sont demandeurs et nous leur disons, tiens ce serait bien si on faisait ça ! On a de vrais partenariats.

Entretien avec Yannick Franck - Responsable du développement des filières d'Artisanat SEL

Cette prise de parole des partenaires du Sud ne se fait pas seulement de façon bilatérale entre un acteur du Nord et un acteur du Sud. Elle est maintenant institutionnalisée au sein des organisations de représentations internationales, comme la WFTO¹²² et FLO International¹²³, qui accueillent des regroupements tentant d'unifier les organisations de producteurs de chaque même région australe. Cela peut augurer un agenda du commerce équitable au Sud (Wilkinson, 2007) même si le pouvoir du Nord reste démesuré dans les échanges (Diaz Pedregal 2006a) qu'ils soient commerciaux ou politiques.

C'est très important de pouvoir les écouter. Je dirai que le commerce équitable dans beaucoup de situation pêche encore par le fait que le nord a le « pouvoir », parce qu'il achète les produits au sud. On est dans une relation qui n'est pas totalement égalitaire... Tant qu'on reste sur la relation nord-sud, on n'avancera pas réellement, et on gardera ce rapport de force. L'intérêt de l'IFAT, c'est de redonner à chacun le moyen de s'exprimer. Je pense que l'organisation à ce niveau-là est très intéressante même si aujourd'hui, de mon point de vue, ça c'est personnel, elle est encore loin d'être au top. C'est encore les organisations du Nord qui ont encore le plus gros poids [...].

Entretien avec Jean-Baptiste Cavalier, Responsable des partenariats Nord-Sud de la Fédération Artisans du Monde

¹²² Pour la WFTO, nous avons les organisations représentatives des organisations de producteurs du Sud comme la COFTA (Cooperation for Fair Trade in Africa), l'AFTF (Asia Fair Trade Forum) et l'IFAT Latino America, qui représentent environ les deux tiers des membres de l'organisation.

¹²³ Pour FLO International, nous avons les organisations représentatives des organisations de producteurs du Sud comme la CLAC (Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Comercio Justo), l'AFN, (African Fairtrade Network), et le NAP (Network of Asian Producers) mais à partir de 2007 seulement.

Une autre partie prenante externe que les organisations du commerce équitable mettent en avant dans leur décision stratégique est constituée par les consommateurs et les citoyens. Les consommateurs sont en effet perçus par ces organisations comme étant le pendant au Nord des producteurs du Sud dans les échanges équitables. Leur « boycott » (Ballet, de Bry, 2001), c'est-à-dire leur préférence à acheter des produits équitables plutôt que des produits classiques, constitue un engagement qui permet de concrétiser la solidarité avec les producteurs du Sud (Bucolo, 2007). Les organisations du commerce équitable promeuvent alors cet acte citoyen de la part du « consomm'acteur ». Elles essaient de multiplier les produits équitables afin de proposer une offre responsable à ce consomm'acteur dans le plus de domaines alimentaires et non-alimentaires possibles.

Notre approche c'est dire qu'il faut que l'on puisse trouver plein de produits du commerce équitable qui viennent de plein de pays pour que ce soit à soi, tout seul, une niche de consommation, un secteur de consommation et qu'on puisse faire quasiment un repas équitable et que ce soit un mode de consommation à part entière. [...]

Entretien avec Alexis Krycève – Directeur Général et Directeur Marketing d'Alter Eco

Nous l'avons vu (cf. présent chapitre, 2.1.), cette relation entre les organisations du commerce équitable et les individus ne se situe pas seulement au niveau de la consommation. Elle s'opérationnalise aussi dans le cadre de l'éducation et la sensibilisation des citoyens. Ces citoyens, ainsi éduqués, peuvent être des relais dans la société pour promouvoir un autre monde à travers le commerce équitable. Ils peuvent même exercer leurs droits jusqu'au vote dans les élections en faveur des politiques qui soutiendraient le mouvement.

Campagne « Etat d'urgence planétaire : votons pour une France solidaire »

Dans le cadre des élections présidentielles et législatives de 2007, le CRID (Centre de Recherche et d'Informations pour le Développement) a initiée une campagne pour que la solidarité internationale soit au cœur du débat politique. Le collectif « 2007 : Urgence planétaire ! », composé de 23 organisations et réseaux, soutient cette initiative avec comme objectifs d'interpeller les partis politiques et les candidats et de favoriser une mobilisation citoyenne.

La thématique « commerce équitable » de la campagne a eu comme chefs de fil la PFCE et la Fédération Artisans du Monde. Ils ont notamment proposé un document résumant leur argumentaire et leurs revendications d'une part, et analysant les propositions en la matière des 5 partis (UMP, UDF, PS, Les Verts, PCF) représentés au parlement d'autre part.

Sources : Communiqué du 24 avril 2007 diffusé par Artisans du monde pour présenter les revendications du collectif, consulté en mai 2007 sur www.artisansdumonde.org/actualite ; entretien informel téléphonique avec Malika Kessous, Artisans du Monde Paris 9^e, en mai 2007.

Enfin, Les organisations du commerce équitable tiennent compte aussi d'autres parties prenantes externes et qui sont reliées à leur mouvement. Nous l'avons vu, les entreprises conventionnelles sont devenues des parties prenantes prioritaires pour le modèle réformiste pour concrétiser l'objectif de changement d'échelle. Les autres mouvements alternatifs deviennent aussi des partenaires incontournables car exclusifs pour le modèle révolutionnaire afin d'espérer l'alternative globale.

Cette ouverture du management stratégique et des finalités des organisations du commerce équitable à leurs parties prenantes et de façon générale à l'ensemble de la société, témoigne du **décloisonnement des sphères de la société** que ces organisations permettent (Capron, Quairel-Lanoizelée 2004). Les organisations du commerce équitable décloisonnent les sphères de la société par leur identité de mouvement social. L'avènement du système de labellisation a permis une démocratisation du nouveau mouvement social et économique par l'introduction du commerce équitable dans les circuits traditionnels. Cette démocratisation se traduit par un succès en termes commercial et de notoriété du mouvement. La filière spécialisée de son côté s'ancre encore plus dans la société par leur volonté de sensibiliser le grand public et de pratiquer un plaidoyer et un lobbying auprès des responsables politiques nationales et internationales.

Quel que soit leur modèle et leur approche, les organisations du commerce équitable ne peuvent être catégorisées facilement dans l'une des trois sphères de la société (privée, publique, tiers-secteur). Elles les transcendent pour mener à bien la réforme ou la révolution par rapport au modèle dominant de développement et de commerce. Elles travaillent en partenariat avec des organisations issues de ces trois secteurs pour mettre en œuvre leurs modèles radicaux. Pour cela, elles initient de nouvelles formes de partenariat que nous avons proposé de dénommer « partenariats sociétaux » (Brulé, Ramonjy, 2006).

Ceux-ci concernent, rappelons-le, « une collaboration établie entre une entreprise et une ou plusieurs parties prenantes du tiers secteur, qui désigne l'espace des organisations à but non lucratif. Il désigne également une collaboration entre des organisations à but non lucratif » (Brulé, Ramonjy, 2006 : 12). Les organisations du commerce équitable ne peuvent donc exister, réussir et mettre en œuvre leurs modèles radicaux sans ces partenariats sociétaux qui vont au-delà des échanges économiques entre acteurs d'une même filière.

Le partenariat entre Seyes et bioRe India Limited

« On a un intermédiaire Suisse qui est à l'origine du projet « bioRe » qui est un projet d'agriculture biologique et de commerce équitable qui a été fondé en 1991 à l'initiative d'un ancien trader de coton, de coton conventionnel, une activité d'ailleurs qu'il poursuit toujours mais il a mis deux projets, un en Tanzanie et un en Inde. Et le projet indien, c'est celui avec lequel on travaille actuellement. [...]

C'est un projet qui va de l'agriculture de coton jusqu'aux produits finis en Inde. Seulement nous, on achète seulement les matières premières transformées c'est-à-dire des bobines de fil. Donc nous, on leur achète de la matière mais leur activité va aussi jusqu'aux produits finis. Mais dans la mesure où nous, nous voulons maîtriser tout le processus de fabrication au niveau de la teinture, du tricotage et de la confection, on leur achète de la matière première.

[Pourquoi ce partenaire ?] Parce que tout simplement, il répondait parfaitement à nos exigences que ce soit en termes de volume d'approvisionnement, au niveau de l'environnement avec l'agriculture biologique, c'est-à-dire aujourd'hui, nous, c'était très très important d'avoir du coton biologique dans la mesure où la pollution des sols, la contamination des coton-culteurs est un problème vraiment très actuel et qui prend de plus en plus d'importance. Donc c'était important pour nous de pallier à cela avec le bio. Le bio nous permettait également d'avoir une qualité de coton supérieure à du coton conventionnel. [...]

Puis en même temps, aussi au niveau du commerce équitable, on avait la garantie d'un prix supérieur avec une prime de 20% par rapport au cours du marché local, plein d'efforts de formation, c'est-à-dire qu'il y avait des petits centres de formation disséminés ça et là parmi les 2400 coton-culteurs à proximité des villages. Là on leur apprend carrément à faire des compostes végétales, à bien gérer d'irrigation goutte à goutte, etc. »

Entretien avec Stéphane Martin, Gérant et fondateur de Seyes

Nous venons donc de voir que les organisations du commerce équitable tiennent des rôles politiques originaux dans leur contribution au développement durable. Un autre pilier indispensable de ce développement durable est constitué par l'économique. Nous allons voir alors que ces organisations s'engagent, à travers cette dimension, à d'autres obligations allant au-delà de la quête du profit à court-terme et bénéficiant aux seuls actionnaires-proprétaires.

2.4. Les obligations contemporaines des organisations du commerce équitable dans le développement durable au niveau économique

Les obligations contemporaines des organisations du commerce équitable au niveau économique peuvent ainsi être regroupées dans trois grands domaines : une maximisation des valeurs d'échange monétaire pour le plus grand nombre et à long terme ; la proposition d'une offre à valeur étendue en réponse à une consommation responsable ; et l'encouragement d'un entrepreneuriat alternatif et social.

2.4.1. Une maximisation des valeurs d'échange monétaire pour le plus grand nombre et à long terme

Nous avons vu que dans le cadre des relations sociales durables promues par le commerce équitable, les organisations vont échanger de façon égalitaire et dans le souci du long terme. Cela se traduit au niveau économique par *une volonté des organisations du commerce équitable à développer les échanges et au moins permettre à tous les acteurs de vivre de ce système commercial*. Le commerce n'est pas la charité. Il s'agit pour les organisations d'assurer leur survie et/ou leur développement. La maximisation du profit n'est cependant pas ce qui anime les organisations du commerce équitable comme dans le cadre d'une entreprise capitaliste classique.

Il s'agit d'**assurer une santé économique de chaque acteur mais aussi de tous les acteurs de la filière**. Pour que le système d'échanges fonctionne et que les organisations contribuent à leurs autres obligations sociales, environnementales ou politiques, leur pérennité économique doit être assurée sur de longues périodes. Qu'elles soient réformistes ou révolutionnaires, les organisations revendiquent cet objectif de rentabilité collective ou du moins d'auto-financement des activités organisationnelles et celles du mouvement.

Et donc maintenant, on a cette idée de reprendre un peu le modèle italien CTM quoi. Parce que avant il y avait de plus en plus, la centrale d'achat d'un côté et la structure politique de l'autre et on ne travaillait plus du tout ensemble quoi. [...] C'est ce qui se fait en Italie quoi, la centrale d'achat qui gagne de l'argent, il y a une partie des bénéfices qui est redistribuée entre guillemets à des boutiques pour se moderniser, donc essayer de vendre plus et donc de toute façon d'étendre et d'améliorer la professionnalisation.

Entretien avec Gilles Faguet – Responsable du CDTM, vice-président du conseil d'administration d'Artisans du Monde Paris 9^e, membre de la commission « garanties » à la Fédération.

Mais nous notre intérêt à Solidar monde, c'est surtout d'avoir des boutiques qui tournent quoi, qui font du chiffre. On va être très honnêtement sur une logique à deux vitesses. Comme c'est fait en Italie. En Italie, il y a 350 magasins, y en a 50 qui font la moitié du chiffre d'affaires. [...] C'est-à-dire que certains vont être des locomotives. Et ceux qui n'ont pas envie vraiment d'évoluer commercialement, on va continuer à travailler avec eux, il n'y a absolument pas de problème. Mais nous, on va vraiment venir en appui à ceux qui veulent vraiment se développer.

Entretien avec Cyril Brytès - Directeur commercial de Solidar'Monde

Les tenants du modèle réformiste revendiquent une hausse significative des échanges, en plus de la rentabilité collective et organisationnelle, pour que le commerce équitable change d'échelle économique, et passe d'une niche à un secteur de poids.

Bien que les organisations du modèle révolutionnaire ne recherchent pas ce changement d'échelle, elles soutiennent elles aussi **une croissance des ventes de produits équitables**. La maximisation individuelle des profits n'est pas la finalité. Il s'agit d'augmenter régulièrement dans le temps et de façon significative, les revenus dégagés par le commerce équitable.

Ces revenus vont alors améliorer la capacité financière des organisations du Nord qui vont pouvoir amplifier leur investissement dans la prospection des débouchés, dans le développement de nouveaux produits et filières, dans les opérations commerciales, mais aussi dans les actions de plaidoyer et de sensibilisation. Une meilleure capacité financière des organisations du Nord se traduit aussi par un plus grand soutien aux organisations de producteurs du Sud. Cela peut passer par exemple par une augmentation du prix juste au-delà des prix garantis standards, une prime de développement plus conséquente, un recours plus systématique au préfinancement des récoltes, un accompagnement et une formation des producteurs.

En termes de développement, je vais justement sur le terrain le mois prochain. D'un côté pour faire une formation auprès de nos artisans, je vais sur le terrain avec un instructeur. Et nous allons voir différents problèmes : on s'est rendu compte qu'ils avaient des difficultés à utiliser des outils, donc apprendre à aiguiser leur outils, à les fabriquer eux-mêmes, à les améliorer créer des nouveaux modèles et à sécher correctement le bois.

Entretien avec Yannick Franck - Responsable du développement des filières d'Artisanat SEL

Une santé économique et une hausse des ventes du commerce équitable **profitent d'abord et directement aux producteurs du sud**. Plus de valeurs monétaires sont échangées avec les autres acteurs, donc plus de rémunérations leur sont versées. Cette augmentation des valeurs ajoutées créées par le commerce équitable est d'autant plus positive qu'elle se base sur un prix juste, lui-même partant des besoins humains des producteurs du Sud. Comme ces producteurs sont défavorisés et vulnérables, cette hausse des rémunérations leur servira d'abord à améliorer leurs conditions de vie et à réduire leur fragilité économique.

Nous avons donc ici une contribution à la lutte contre leur pauvreté en agissant sur la dimension économique, notamment en leur garantissant un revenu décent ou au moins de survie. Cette hausse des ventes permettra aussi aux organisations de producteurs du Sud d'améliorer à terme leur trésorerie, d'investir dans leurs outils de production et de transformation, ou de prospecter des débouchés locaux, voire régionaux.

On communique évidemment sur tout ce qui se passe dans notre projet : des garanties d'achat des récoltes pendant 5 ans, achats au prix du marché local majoré d'une prime de 20%, accompagnement sur le long terme par une équipe de 50 spécialistes avec des visites mensuelles sur le terrain, création d'un centre de formation avec des conseils, échanges d'expérience, aide à la certification, etc., création d'une association qui vise à améliorer les conditions des communautés avec par exemple la construction de pompes à eau, ce genre de choses-là.

Entretien avec Stéphane Martin, Gérant et fondateur de Seyes

Les organisations du commerce équitable revendiquent aussi un rôle économique en s'efforçant d'**augmenter le rapatriement des valeurs ajoutées créées au Sud**. Cela passe alors par la relocalisation du maximum des étapes de production et de transformation au Sud avant d'arriver aux produits finis. Ces étapes sont par exemple dans l'alimentaire, la fabrication des emballages produits sur place avec des matières premières locales, le conditionnement des produits par les producteurs eux-mêmes, une première transformation des ingrédients avant exportation, voire une confection des recettes sur place.

Ces étapes constituent davantage de capacité d'innovation dans la conception des produits par exemple dans l'artisanat, ou davantage d'étapes de confection des articles dans le textile. Les producteurs du Sud ne sont pas alors simplement des cultivateurs qui perçoivent une rémunération sur les ingrédients ou l'achat des matières premières, ou des artisans qui ne font que reproduire une commande préétablie au Nord. Ils peuvent recevoir ainsi des rémunérations supplémentaires et capter plus de valeurs ajoutées dans la décomposition finale du prix. L'impact sera alors d'autant plus positif dans la lutte contre la pauvreté de nature économique à travers cette rémunération juste et plus élevée.

Le cycle de développement ça va être de dire : d'abord transférons un certain nombre de la valeur ajoutée auprès des petits producteurs. Ça ne se traduit pas forcément par l'agrandissement de leur surface. Ça peut se traduire par l'augmentation de la productivité et puis l'organisation de producteurs va s'accaparer des étapes qu'elle n'avait pas donc le process qualité, le packaging, le processing, etc. Et une fois que tout ça va être bien maîtrisé, on aura réussi à transmettre au maximum un certain nombre de choses, j'imagine que les surfaces vont augmenter.

Entretien avec Nicolas Mounard, Responsable Audit et qualité d'Alter Eco

Nous venons donc de voir que le commerce équitable se donne comme obligation de maximiser les valeurs d'échange monétaire pour le plus grand nombre et à long terme.

2.4.2. La proposition d'une offre à valeur étendue en réponse à une consommation responsable

Nous allons voir qu'une telle maximisation ne porte pas seulement sur les valeurs ajoutées de nature financière et économique. Elle porte aussi sur d'autres *valeurs dites étendues, complémentaires de ces valeurs ajoutées dont la référence est le consommateur responsable*.

Nous avons vu dans l'explicitation des modèles radicaux du commerce équitable que les organisations (notamment du modèle réformiste) revendiquent une obligation d'offrir des produits (surtout ceux labellisés), mais aussi un ensemble de modes de fonctionnement pouvant être reconnus et valorisés par le consommateur. Celui-ci ne serait pas cependant un « simple » consommateur, et peut être qualifié de « **consomm'acteur** ». Cette dernière expression peut receler différentes dimensions dans le cadre du commerce équitable.

Il peut d'abord être qualifié comme un véritable acteur des échanges éthiques du commerce équitable (Béji-Bécheur, Özçaglar-Toulouse, 2008). Il achète les produits équitables en grande distribution ou dans un magasin du monde, afin de démontrer sa solidarité concrète avec les producteurs du Sud (Bucolo, 2007) en connaissance des causes (les producteurs à la base des produits, la situation de ces producteurs défavorisés, etc.) et en faisant confiance aux organisations du commerce équitable (leurs engagements, leurs pratiques, etc.). Il distingue donc la différence entre le commerce équitable, ses organisations et ses produits d'une part, et le commerce, les entreprises et les produits classiques, d'autre part. Il est en ce sens plus informé, sensibilisé et avisé que d'autres consommateurs pour pouvoir percevoir cette différenciation en faveur du commerce équitable. Les actions de sensibilisation menées par les organisations du commerce équitable concourent à cette meilleure information et éducation de ces consommateurs.

Ce « consomm'acteur » choisit donc de manière délibérée d'acheter équitable. Il mobilise plus précisément un « boycott » en préférant les produits issus du commerce équitable parce que ceux-ci sont plus conformes à ses critères sociaux et environnementaux d'engagement (Ballet, de Bry, 2001). Il s'agit, dans le cadre d'un vote entre des produits appartenant à la même catégorie, et qui se traduit par la mise dans son caddie ou dans son panier, du produit ayant plus de qualités intrinsèques et globales (Wilkinson, 2007).

Quand un caddie devient un petit étui à bulletin de vote, je pense que c'est moins anonyme et stérile que quand un caddie est juste un truc pour remplir son frigo quoi. Mais je ne dis pas pour autant qu'il faut supprimer évidemment le travail politique qui lui dessine les contours de la société bien sûr. Mais pour le niveau individuel, pour la responsabilisation individuelle et pour ce qui est l'acte de consommation, je pense qu'on est dans les mutations profondes parce qu'on répond à des attentes profondes des gens qui sont de dire quand je consomme un produit, je préfère savoir d'où est-ce qu'il provient que de ne pas le savoir, je voudrais savoir quelles sont les conséquences de l'acte que je suis en train d'effectuer. Ça ce n'est pas un truc de mode. Le fait de savoir les conséquences de ses actes, c'est un truc profond je pense.

Entretien avec Alexis Krycève – Directeur Général et Directeur Marketing d'Alter Eco

Son engagement en faveur du commerce équitable ne s'arrête pas à l'acte d'achat, mais peut se traduire sous la forme d'autres actions de promotion et de développement du mouvement. Ces autres actions d'engagement peuvent être inscrites dans l'institutionnalisation du commerce équitable ou issues d'initiatives individuelles, comme par exemples :

- la participation à des événements du commerce équitable (FNCE, Quinzaine du commerce équitable, etc.) ;
- la présence à des événements des organisations (Journée d'Artisans du Monde, Stakeholder's session d'Alter Eco, etc.) ;
- l'investissement dans des associations reliées au mouvement (bénévoles et militants d'Artisans du Monde, militants de Max Havelaar, etc.) ;
- l'engagement individuel pour la promotion des idées du mouvement ou reliées à celui-ci (demande de référencement de produits équitables à son magasin, signature de pétitions en faveur du commerce équitable, lobbying individuel auprès des politiques locales ou vote de ces politiques qui soutiennent le développement du commerce équitable, prise de position sur d'autres sujets connexes sur la mondialisation, bouche-à-oreille à ses proches, etc.).

Nous on encourage vraiment nos consommateurs à parler avec les magasins, à laisser des petits mots pour leur dire « Oui, j'aimerais retrouver mon chocolat dans votre magasin, vous ne l'avez pas ». On a fait ça justement pour encourager les magasins à avoir nos produits parce que, comme, en fait les magasins sont plus sensibles à la demande des consommateurs qu'à nos propositions, en fait.

Entretien avec Hélène Long, Responsable des opérations commerciales d'Alter Eco

Nous avons donc plus un citoyen qu'un consommateur, puisque les organisations du commerce équitable font appel à l'ensemble de l'identité de la personne, de sa consommation à son expression politique, de ses attentes personnelles à sa participation active dans le mouvement. Nous avons donc aussi bien un « bon consommateur » qu'un « bon citoyen » et non plus la schizophrénie d'un « bon consommateur-mauvais citoyen » mise en exergue par Rochefort (2007). Nous pouvons aussi mobiliser l'expression de « consommateur citoyen », au contraire de Bascoul et Moutot (2009) qui la dénonce. Le poids de chaque personne ne dépend pas seulement de son pouvoir d'achat, mais de son adhésion à l'engagement sociétal que les organisations du commerce équitable portent dans leurs veines et qu'elles infusent dans notre société contemporaine.

C'est l'homme au sein d'une relation commerciale, redonner une importance à l'individu au détriment de l'aspect financier. [...] Le commerce équitable, c'est de repositionner l'individu, l'homme au centre de la relation commerciale.

Entretien avec Stéphane Comar – Co-fondateur d'Ethiquable

[NDLR : Le commerce équitable,] c'est un effet de mode, pas dans le sens où c'est passager, mais c'est un effet de mode où c'est dans les valeurs du temps, dans l'air du temps. [...] Pour moi, ce n'est pas du tout passager, ça répond à des tendances profondes de consommation qui sont... On va assister pour moi à une mutation profonde... Les gens, les sociétés sont en train d'évoluer, de se positionner quant au rapport à la politique, le rapport à la consommation, le rapport à la citoyenneté et à la société civile. Enfin, les frontières éclatent un peu entre la société civile et le politique.

Entretien avec Alexis Krycève – Directeur Général et Directeur Marketing d'Alter Eco

Pour répondre à ce « consomm'acteur », les organisations du commerce équitable ont intégré **une offre qui va au-delà de la simple création de valeur ajoutée**, argument fondamental du marketing classique. L'offre des organisations du commerce équitable amène une « qualité » globale et holistique de type « triple bottom line » (Wilkinson, 2007). Nous pouvons utiliser le concept de « valeur étendue » développé par Bascoul et Moutot (2009) afin de relier l'apport d'une offre à sa contribution au développement durable. Les auteurs recourent à un cadre à six dimensions pouvant se présenter sous la forme de six questions (cf. figure 18).

L'orientation de ce cadre, dans une optique de marketing intégrant le développement durable, reste le consommateur qui va donc percevoir et évaluer ces valeurs étendues. « En restituant ainsi le système de production-consommation dans le contexte environnemental et social qui le sous-tend, le concept de valeur étendue permet d'intégrer dans les termes de l'échange les notions de responsabilité sociale et de développement durable, et de ne plus se limiter à l'aspect consumériste de l'acte de consommation » (Bascoul et Moutot, 2009 : 16).

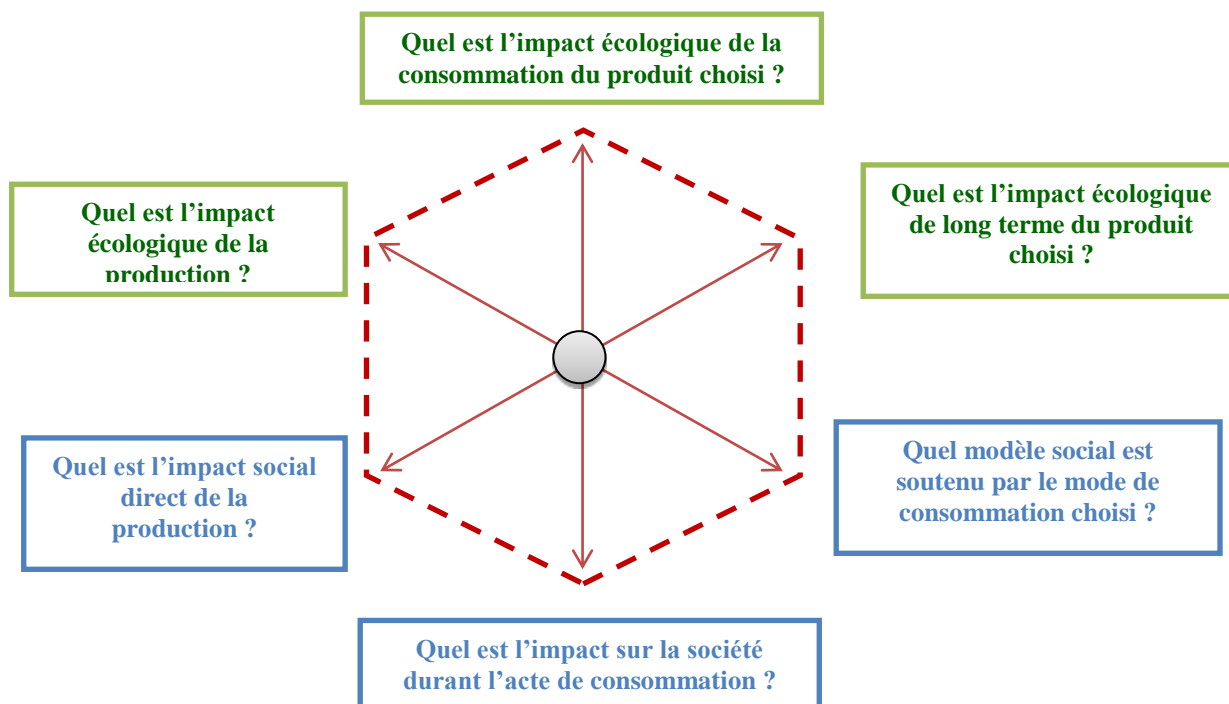


Figure 18 – Hexagone de la valeur étendue en questions

d'après Bascoul, Moutot, (2009), p. 28

Nous venons d'étudier la valeur ajoutée, et nous avons vu que les organisations du commerce équitable la maximise et la partage équitable avec le plus grand nombre et à long terme, tout en priorisant les producteurs du Sud. Si la *valeur ajoutée* « est fondée sur la plus-value directe de l'échange et évaluée sur la base des caractéristiques intrinsèques du produit échangé » (Bascoul, Moutot, 2009 : 16), la *valeur étendue* est basée sur « la valeur générée (ou détruite) indirectement par l'échange, et elle est évaluée sur la base des dimensions extrinsèques plus larges que le produit ou le service en lui-même. Elle inclut toutes les externalités sociales et environnementales liées à la production, la consommation et la fin de vie du produit » (Bascoul, Moutot, 2009 : 16).

L'offre que proposent les organisations du commerce équitable tient compte non seulement des considérations économiques, mais aussi d'autres obligations qu'elles soient au niveau social (cf. présent chapitre, 2.1.), environnemental (cf. présent chapitre, 2.2.), voire politique (c. présente chapitre, 2.3.). Elle va même plus loin que les deux dimensions, environnementale et sociale, retenues par Bascoul et Moutot (2009).

Cette offre va au-delà de la simple création de richesse économique pour les acteurs de l'échange. Cette offre équitable, comme nous l'avons vu, permet une maximisation de la valeur d'échange monétaire à travers une équité concernant le plus grand nombre et à long terme, notamment en faveur des producteurs défavorisés. Cette offre tient compte en plus d'autres problématiques issues de toutes les composantes du développement durable.

Les organisations du commerce équitable ne conçoivent pas ces valeurs étendues comme « simplement » complémentaires de la valeur ajoutée. Elles les présentent comme équivalentes, antérieures, voire supérieures aux objectifs économiques. Nous avons vu cela à travers leur engagement sociétal au sein d'un nouveau mouvement socio-économique (cf. présent chapitre, 1.). Elles introduisent aussi des considérations au niveau politique dans leur offre, par l'engagement sociétal constituant leur raison d'être ou par une prise de décision avec les parties prenantes internes et externes. L'offre des organisations du commerce équitable concerne donc non seulement les questions de l'hexagone de la valeur étendue (cf. figure 18) et pose même d'autres questions.

Nous on part d'une approche, je dirai un peu globale et qui se situe finalement dans le changement à terme de tous les modes de consommations et productions. [...] C'est quand même finalement de dire : il a des processus qui doivent à terme intégrer ces problématiques de développement durable avec les dimensions sociales et environnementales dans l'ensemble du marché. C'est quand même un objectif de globalisation et pas de maintien d'une niche.

Entretien avec Christian Brodhag – Délégué interministériel au développement durable

Le commerce équitable historique est un moyen pour contribuer à d'autres finalités notamment sociales, mais aussi politiques et environnementales en faveur notamment des producteurs défavorisés du Sud. Ces valeurs sont encore plus « étendues » lorsque les organisations tendent vers la logique « offensive, ouverte et globalisante » des modèles radicaux de commerce équitable. La critique sociale porte alors sur le modèle dominant de développement par l'intermédiaire du développement durable. Elle n'est pas alors restreinte sur la remise en cause du commerce. Elle ne repose pas non plus sur le seul consommateur, comme dans le cadre proposé par Bascoul et Moutot (2009). Celui-ci va certes être plus responsable par son acte de consommation, percevoir ces valeurs étendues et acheter l'offre du commerce équitable, au lieu de se baser sur la recherche de son intérêt économique ou du prix bas. L'offre du commerce équitable s'adresse cependant au citoyen qui va au-delà de la figure du consommateur et mobilisant d'autres dimensions de sa vie sociale.

Les deux points que nous venons de voir ont permis que, par leur engagement sociétal, leurs modalités de fonctionnement et leur offre, les organisations du commerce équitable dégagent des valeurs non seulement économiques et équitablement partagées entre les acteurs, mais aussi des valeurs plus étendues, perçues et reconnues par des consommateurs responsables et au-delà, des citoyens. Nous allons voir que ces rôles économiques sont amplifiés par le développement d'un entrepreneuriat particulièrement dynamique dans le mouvement.

2.4.3. L'encouragement d'un entrepreneuriat alternatif et social

Le commerce équitable, par son succès et sa démocratisation, n'impacte pas seulement et positivement les relations entre les acteurs au sein des filières et le développement d'une consommation responsable. Le mouvement *attire aussi des entrepreneurs et des investisseurs souhaitant s'y investir, respectivement, en développant de nouvelles structures économiques et en finançant des projets du commerce équitable*. Ces nouveaux acteurs sont aussi bien des organisations alternatives venant de l'économie sociale et solidaire que des acteurs classiques qu'ils soient publics ou privés, voire des individus. Ensemble, ils concourent au développement d'un entrepreneuriat alternatif et social ; une entreprise sociale étant définie dans son sens le plus étiré rappelons-le comme « une activité commerciale ayant essentiellement des objectifs sociaux et dont les surplus sont principalement réinvestis en fonction des finalités de cette activité ou dans la communauté, plutôt que d'être guidés par le besoin de maximiser les profits pour des actionnaires ou des propriétaires » (Defourny, 2006 : 338).

Ces acteurs amènent des soutiens économiques et financiers aussi bien au Nord qu'au Sud, et s'associent avec les organisations du commerce équitable dans le cadre de partenariats sociétaux. Cela aboutit à un mouvement du commerce équitable composé par un maillage de très petites, petites et moyennes organisations particulièrement dynamiques, mais qui s'intègrent aux autres acteurs socio-économiques permettant la diffusion rapide du mouvement et de ses modèles dans la société contemporaine.

Au Nord, les organisations du commerce équitable contribuent à créer et à développer des liens économiques avec différents **investisseurs institutionnels**. Ces investisseurs peuvent provenir de l'économie sociale et solidaire dans une logique de proximité et de partage des valeurs et des pratiques. Certains de ces investisseurs institutionnels sont des banques coopératives.

Le Crédit coopératif par exemple se définit comme une banque accompagnant l'économie sociale et solidaire et soutient de nombreuses structures de commerce équitable en France. La banque a dès 2004 développé un produit d'épargne solidaire, le livret Agir, à l'adresse de ses sociétaires et en faveur d'Artisans du Monde¹²⁴. Les fonds de ce livret permettent en effet de financer des investissements pour le développement et la modernisation du réseau de magasins Artisans du Monde. La moitié des intérêts annuels nets est directement reversée à la Fédération Artisans du Monde. Les grands groupes de ce tiers-secteur sont d'autres investisseurs. Le Groupe SOS¹²⁵ a par exemple mis en place plusieurs entreprises d'importation et de distribution de produits du commerce équitable comme la chaîne Alter Mundi ou La Compagnie du commerce équitable.

Des collaborations entre les organisations du commerce équitable et d'autres acteurs de l'économie sociale et solidaire se sont aussi développées, dans une moindre mesure et à un niveau local. Les clubs CIGALES par exemple regroupent des épargnants solidaires qui financent entre autres des projets de commerce équitable¹²⁶. Dans le cadre de ces acteurs institutionnels provenant de l'économie sociale et solidaire, le commerce équitable attire enfin des ONG de développement et de solidarité internationale comme le CCFD (Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement) qui est actionnaire minoritaire de Solidar'Monde. Le CCFD a même été un actionnaire majoritaire avant qu'Artisans du Monde ne décide d'intégrer la centrale d'achat.

Il y a eu besoin d'une augmentation de capital, les boutiques n'avaient pas d'argent donc le CCFD a été contacté, ça l'a intéressé le commerce équitable et donc il est devenu majoritaire dans le capital de Solidar'Monde. [...] Et avec le temps, avec toutes ces histoires de diversification du commerce équitable, de ventes en grande surface ou non, il y a eu des divergences entre le gérant de Solidar'Monde, le CCFD et la fédération Artisans du Monde. [...]

Artisans du Monde a décidé de redevenir l'actionnaire principal de Solidar'Monde. [...] Et le CCFD est toujours resté mais ils ne sont plus pareils qu'à 10 % - 20 %.

Entretien avec Gilles Faguet – Responsable du CDTM, vice-président du conseil d'administration d'Artisans du Monde Paris 9^e, membre de la commission « garanties » à la Fédération.

¹²⁴ Pour plus de détails sur ce livret, le lecteur peut visiter le site dédié chez Artisans du Monde : <http://www.artisansdumonde.org/livret-agir.htm>

¹²⁵ Le Groupe SOS se définit comme « un groupe d'entrepreneuriat social qui construit une société pour tous en développant des solutions qui conjuguent utilité sociale et efficacité économique. Créé il y a 25 ans, il compte aujourd'hui près de 4000 salariés au sein de plus de 200 établissements et services présents en France Métropolitaine, en Guyane et à Mayotte. Ses 37 entreprises sociales (associations, sociétés commerciales, coopératives) sont investies dans les secteurs de la santé, du social, de l'éducation, de l'insertion, de la presse, du commerce équitable et du développement durable ». Source : Accueil de la présentation du Groupe SOS, www.groupe-sos.org/25/Le_Groupe_SOS, consulté en janvier 2011.

¹²⁶ A titre d'exemple, le club CIGALES AUNIS de La Rochelle a investi plusieurs milliers d'euros dans le projet « Transport Cohérence », un voilier qui sera destiné au transport maritime des produits du commerce équitable avec l'Amérique du Sud et qui sera construit à partir du printemps 2012. www.coherence.pro

La réussite du commerce équitable et les valeurs portées par ses organisations ont aussi attiré les **acteurs classiques**, qu'ils soient entreprises conventionnelles ou de la finance classique. Du côté des entreprises conventionnelles, nous pouvons parler des collaborations au niveau de la production et de commercialisation de nouveaux produits issus du commerce équitable. Plusieurs exemples existent, mais citons à titre illustratif celui de Ben & Jerry's que nous avons déjà traité précédemment (cf. présent chapitre, 1.2.) : l'entreprise a lancé une première glace équitable en 2006 avant de faire basculer toute sa gamme en commerce équitable d'ici fin 2011 en Europe et en 2013 dans le reste du Monde.

L'engagement des entreprises classiques dans le mouvement se traduit aussi par des opérations de soutien économique et financier au développement des organisations du commerce équitable au-delà de ces développements de produits, propres aux entreprises. Des partenariats stratégiques ont par exemples été lancés : par Leclerc avec Alter Eco sur l'éphémère Laboratoire du commerce équitable ; par Primagaz avec Max Havelaar France ; la SNCF et sa fondation apportent par ailleurs un soutien financier à la PFCE. Ces entreprises financent ainsi les organisations du commerce équitable pour démontrer elles aussi leur responsabilité sociale et leur engagement sociétal au sein de leur communauté locale. Elles veulent également bénéficier de la légitimité des organisations du commerce équitable pour valoriser et communiquer sur leur propre politique en interne, mais aussi en externe.

Partenariat Primagaz – Max Havelaar

Primagaz, dans le cadre de sa politique de développement durable, « soutient des projets en faveur de l'environnement et du développement des populations. Ils sont le fruit d'affinités, de reconnaissance et de confiance mutuelle autour de valeurs communes :

- le dépassement de soi,
- la volonté d'engagement et de partage,
- les respects des autres et de la Terre. »

C'est dans ce cadre que l'entreprise s'est engagée avec Max Havelaar France depuis 2007, comme elle l'a aussi fait avec l'ADIE depuis 2005 ou avec l'expédition de Jean-Louis Etienne au travers du pôle nord en ballon rozière en 2010. Primagaz communique sur ce partenariat aussi bien en interne qu'en externe pour démontrer son engagement sociétal. Ainsi, Primagaz se déclare sensible à l'action de Max Havelaar suivant les valeurs communes qui les unissent et citées ci-dessus.

Elle « soutient l'association en ne proposant que du café labellisé Max Havelaar dans ses machines et en participant annuellement à la quinzaine du commerce équitable ». Cela se traduit aussi par la mise en avant de Max Havelaar dans le rapport de Développement durable de l'entreprise et lors de la conférence de presse de présentation de ce rapport. Des événements avec Max Havelaar sont régulièrement organisés au siège et sur les autres de l'entreprise.

Source : Communiqué de Primagaz, <http://www.primagaz.com/majic/Max-Havelaar.htm>, consulté en juin 2009.

S'agissant des acteurs financiers, les organisations du commerce équitable au Nord intègrent les acteurs bancaires classiques et/ou les fonds éthiques dans leur actionnariat. Pour les organisations déjà établies, ces acteurs peuvent les aider à poursuivre leur développement en constituant ainsi leurs tours de table d'actionnaires. Certains sont présents dans l'actionnariat des organisations avant même le succès des années 2000. Du fait du succès du commerce équitable, et dans un contexte favorable, les organisations peuvent même choisir leurs financeurs.

D'autres nouveaux acteurs, **investisseurs particuliers et entrepreneurs individuels**, investissent le commerce équitable, attirés par la réussite du mouvement, mais aussi en le développant. Le commerce équitable a vu dans les années 2000 de nombreux investisseurs particuliers soutenir le mouvement avec leurs propres finances. C'est le cas par exemple, avec l'épargne solidaire à travers le livret Agir Artisans du Monde chez Crédit Coopératif. Les particuliers peuvent aussi être directement des actionnaires minoritaires des organisations du commerce équitable. Il s'agit alors de placer son épargne localement afin de maîtriser la raison et les conséquences éthiques de la fructification de son argent. C'est le cas par exemple des militants qui soutiennent les associations locales d'Artisans du Monde.

Les actionnaires d'Alter Eco

On a des investisseurs qui sont effectivement des gens qui partagent notre projet, notre vision. Au début,...depuis le début, il y a des actionnaires qui ont suivi à l'époque où Alter Eco était une boutique associative. C'est des investisseurs privés, des gens comme... Enfin, des gens qui au lieu d'investir un peu d'argent de poche dans les SICAV ou des placements ont préféré aller sur notre projet auquel ils croyaient. [...].

Il y a un fonds éthique, qui investit chez nous, qui s'appelle ESFIN, participation qui est détenue par le mouvement mutualiste français : MACIF, MAIF, etc. Il y a des fonds comme UNIGRAIN qui est l'union des céréaliers français. [...] Il y a des chefs d'entreprise aussi. C'est des gens qui, enfin, quand on est tous autour de la table, on sent qu'on partage tous ces mêmes valeurs en fait.

Tous les gens qui gravitent autour d'Alter Eco, ils recherchent quelque chose de plus quoi. Ils recherchent cette...différence Alter Eco quoi, cette...ces valeurs qui respirent dans notre entreprise, dans notre jeune projet et qui font qu'on participe plus que juste à un investissement par exemple pour un entrepreneur. Et oui, on trouve de plus en plus et de plus en plus facilement aujourd'hui. On peut même maintenant les sélectionner.

Entretien avec Alexis Krycève – Directeur Général et Directeur Marketing d'Alter Eco

De nombreux entrepreneurs ont monté des structures de commerce équitable. Ils peuvent être professionnels confirmés, comme les dirigeants d’Ethiquable qui se sont convertis après des expériences dans des projets de développement et dans le commerce classique. Ils peuvent être aussi des « baby-entrepreneurs du commerce équitable¹²⁷ ». Ce sont des jeunes diplômés issus des grandes écoles de commerce et des universités de management ou des jeunes cadres qui s’engagent dans le commerce équitable en créant leur propre entreprise, comme les fondateurs de Veja, Monsieur Poulet ou Idéo et bien d’autres structures.

Les organisations du commerce équitable jouent aussi un rôle d’inspiration pour ces nouveaux entrepreneurs. Le mouvement du commerce équitable a en effet investi les formations d’enseignement supérieur, et a établi les relations avec les établissements, les grandes écoles et les universités. L’engagement des établissements pionniers en la matière se traduit par l’introduction de cours portant sur le commerce équitable ou sur les champs qui y sont reliés jusqu’au montage de formations complètes et professionnalisantes à destination de futurs cadres managers. Pour être plus proches de la réalité managériale des organisations du commerce équitable, ces formations font appel à des enseignants-chercheurs spécialisés dans ces domaines, et aussi à des acteurs¹²⁸ du mouvement. Ces derniers interviennent en délivrant un enseignement classique. Ils apportent également leurs témoignages dans les conférences et tables-rondes, ou sont partenaires de chaires d’enseignement et de recherche.

Des études de cas¹²⁹ d’organisations du commerce équitable sont aussi co-rédigées par des acteurs et des enseignants-chercheurs, afin de mettre les apprenants en lien directe avec la réalité de ces organisations et de leur management. Des formations spécifiques à la gestion des organisations du commerce équitable ont vu aussi le jour : par exemple, le programme mis sur pied par « Quatre Mâts Développement » en collaboration avec le réseau Minga. Ces formations attirent de plus en plus d’étudiants ou stagiaires de formation continue qui désirent monter un projet de commerce équitable.

¹²⁷ « Les baby-entrepreneurs du commerce équitable », *Stratégies Magazine* n°1363 - 31/03/2005.

¹²⁸ Tel est le cas, par exemple, de Tristan Lecomte, P.D.G. d’Alter Eco, qui est professeur vacataire à HEC Paris en solidarité internationale et commerce équitable.

¹²⁹ Les études de cas portant sur Alter Eco, Malongo, Artisans du Monde, Ben & Jerry’s et bientôt Monsieur Poulet sont proposées aux universités et écoles de management par la Centrale de Cas et de Médias Pédagogiques (www.ccmp.fr).

Les organisations du commerce équitable contribuent également à créer et à développer des liens économiques avec différents acteurs qu'ils soient institutionnels ou privés, géographiquement au Sud. Nous retrouvons de nouveau des acteurs institutionnels issus de l'économie sociale et solidaire. **Les organismes de micro-crédit** collaborent sur le terrain avec les organisations d'importation du Nord, pour appuyer les organisations de producteurs du Sud au niveau financier. Les organismes de micro-crédit veulent constituer un effet de levier pour les projets du commerce équitable grâce à leur fonctionnement, à leur objectif et à leur expertise des pays en développement ; des caractéristiques proches de l'engagement sociétal des organisations du commerce équitable.

Le micro-crédit consiste en effet à attribuer des prêts de faible montant à des entrepreneurs ou des artisans qui ne peuvent accéder aux prêts bancaires classiques, le plus souvent parce qu'ils sont trop pauvres et ne disposent pas de garanties suffisantes. Le micro-crédit a été initié en 1983 au Bangladesh par Muhammad Yunus, et lui a valu le prix Nobel de la paix en 2006. Cette pratique se développe notamment dans les pays en développement et pour les mêmes acteurs priorisés par les organisations du commerce équitable : les quelques 4 à 5 milliards d'individus dans le monde en « bas de la pyramide » de notre société et de notre système économique (Prahalad, 2004).

Après au niveau international la structuration elle doit se faire en dehors du commerce équitable. Comme c'est ce qu'a fait aussi Oxfam, c'est-à-dire que les alliances se nouent aussi à travers des fondations, avec des ONG, avec des éléments qui sont sur des champs spécifiques, qui travaillent sur des micro crédits, voilà. C'est-à-dire que [...] par rapport à nos partenariats au sud, il faut qu'on ait des alliances à chaque fois.

Entretien avec Cyril Brytès - Directeur commercial de Solidar'Monde

Les organisations du commerce équitable concourent aussi à revigorer les relations avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire au Sud en collaborant avec les **acteurs du développement et de la solidarité internationale**. Ces acteurs peuvent être des organismes étatiques au Nord, comme l'AFD (Agence Française de Développement). L'AFD est le principal acteur de l'aide publique française au développement. Elle travaille notamment avec la PFCE pour favoriser le changement d'échelle du commerce équitable en France, et renforcer les agricultures des pays du Sud.

L'engagement sociétal des organisations du commerce équitable encourage les actions des ONG qu'elles soient internationales ou locales. Le développement des organisations du commerce équitable concourt à renforcer la raison d'être de ces institutions, qui en retour appuient la structuration des organisations de producteurs du Sud par leur expérience et leur expertise. AVSF (Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières)¹³⁰ en est un exemple au niveau international. L'ONG finance des centres de formation pour les coopératives de petits producteurs de café en Amérique Latine, coopératives qui sont ensuite intégrées dans le commerce équitable par la filière labellisée FLO. La *Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones*, en Equateur, est un exemple local : elle a soutenu le développement des activités commerciales de la coopérative de femmes Jambi Kiwa Chimborazo. Cette coopérative a depuis obtenu le label FLO, et fournit les plantes aromatiques à la base des tisanes commercialisées par Ethiquable.

Le partenariat AFD – PFCE

L'AFD œuvre dans le domaine du commerce équitable depuis 2007 en finançant plusieurs actions dont un projet de coton équitable et bio équitable en Afrique de l'Ouest et Centrale.

L'agence est allée plus loin en signant le 25 avril 2008 avec la PFCE un « accord cadre de partenariat qui prévoit de :

- développer les études d'impacts et de capitalisation des expériences de commerce équitable menées à ce jour,
- monter des opérations de construction de nouvelles filières dans les pays du Sud pour impliquer un nombre plus important de producteurs dans les circuits de commerce équitable,
- organiser des opérations de communication communes pour augmenter la notoriété du commerce équitable et développer de nouveaux marchés ».

Dans le communiqué annonçant ce partenariat, il est souligné que le commerce équitable est sorti de l'anonymat et bénéficie à 35 millions de personnes du Sud. En ce sens, le commerce équitable « peut devenir un levier important et efficace de développement et de lutte contre la pauvreté dans ces pays ».

L'AFD - ayant comme objectifs, la réduction de la pauvreté et le soutien à la croissance économique et à la préservation de l'environnement - voit alors dans le commerce équitable, « un levier important et efficace de développement et de lutte contre la pauvreté dans ces pays » et « renforcer les organisations de producteurs dans leurs compétences techniques et de négociations auprès des pouvoirs publics pour la mise en place de politiques agricoles pertinentes ».

**Sources : Observation du Forum National du Commerce Equitable en avril 2008
Communiqué commun à l'AFD et la PFCE, consultable en janvier 2009 sur
http://www.afd.fr/lang/fr/home/presse-afd/Communiqués_2008/pid/1992**

¹³⁰ Pour plus de détails sur AVSF, nous invitons le lecteur à visiter le site Internet suivant : www.avsf.org

Des **particuliers reliés directement aux pays du Sud** collaborent aussi avec les organisations du commerce équitable. Ces particuliers peuvent s'intéresser au développement du mouvement en relation avec leur profession, mais aussi à cause de leurs affinités avec ces pays. Des coopérants, des cadres ayant travaillé dans ces pays et surtout des membres des diasporas s'engagent dans le financement et la structuration économique des filières et organisations de producteurs du Sud. Ils contactent les organisations du commerce équitable directement et régulièrement, dans leurs événements ou ceux du mouvement. Certains sont devenus des personnes relais pour les organisations du commerce équitable afin d'améliorer leur *sourcing* et leur ancrage local auprès des organisations de producteurs et de faciliter les relations avec les acteurs locaux comme les autorités. Certains sont même des employés au sein des organisations du commerce équitable.

[NDLR : Par rapport à la coopérative de femmes Fedolive au Maroc,] Karim est une personne qui participe avec nous au développement et à la relation avec la coopérative et il a des contacts aussi au niveau gouvernemental et c'est très bien vu. C'est très bien perçu parce que ça a été fait dans le cadre d'un programme de substitution du cannabis. Et c'est plutôt bien vu parce que ça amène une dynamique, une activité, et une aide à l'export...

Entretien avec Alexis Krycève – Directeur Général et Directeur Marketing d'Alter Eco

On s'assure que les partenaires avec lesquels on travaille sont dans une certaine philosophie qui correspond à notre manière de travailler [...]. On a même un salarié en Afrique du sud qui est sur le terrain, un équatorien de chez nous qui travaillons en Equateur qui supervise... ça c'est notre travail, notre savoir-faire, on appuie les producteurs.

Entretien avec Stéphane Comar – Co-fondateur d'Ethiquable

Attirés par la réussite du commerce équitable, ces membres de la diaspora y voient un moyen de développer leurs pays et d'être solidaires avec leurs compatriotes, notamment de leurs régions d'origines. Ils y voient un moyen de développer des produits qui ne sont pas encore connus ou valorisés au Nord. Le commerce équitable peut aussi être une voie pour des débouchés au Nord. C'est pourquoi-ils veulent soutenir le développement économique du mouvement.

C'est le cas par exemples des deux personnes membres de diasporas, algérienne avec M. Limane Djari et malgache avec Mme Lila Rakotoarivelo) que nous avons rencontrées. Elles comptent développer la commercialisation des dattes pour la première personne et les ventes des huiles essentielles pour la seconde ; des productions provenant de leur pays respectif et produites par des producteurs défavorisés.

Pour ce qui concerne les producteurs que je représente, il s'agit de petits propriétaires de lots agricoles, souvent déconfigurés par les différents partages intervenus lors des différentes successions. Dans ces lots ils pratiquent souvent une agriculture vivrière, en recourant aux méthodes traditionnelles (humus et outils basiques). Leurs moyens ne leur permettent pas de songer à mettre en place les techniques modernes (engrais, goutte à goutte, serres). [...]

Le commerce équitable, il y a un potentiel pour « les petits paysans délaissés par l'Etat », qui ne l'intéressent pas, qui n'ont pas besoin de grands investissements. [...]

Eux ne sont pas au stade de réflexion mais je veux les intégrer dans le commerce équitable. En même temps, eux me demandent de réfléchir, ils ne sont pas mobiles et écoutent votre logique. Ils veulent juste vendre les dattes sur place. Mais pas dans cette logique où tous sont obligés de vendre à des usines de conditionnement de l'Etat avec un prix fixé à l'avance et faible. [...]

Entretien avec Limane Djari, porteur de projet pour des petits producteurs de dattes en Algérie

Nous venons donc de voir que le périmètre contemporain de responsabilité sociétale des organisations du commerce équitable concerne les quatre dimensions du développement durable. Ces organisations revendiquent notamment les obligations sociales et politiques comme étant l'essence même de leur engagement sociétal et de leur raison d'être. Les obligations économiques existent aussi mais elles sont instrumentalisées pour servir le plus grand nombre de bénéficiaires et en premier lieu les plus défavorisés de notre société et concernent surtout le long terme. Les obligations environnementales sont intégrées progressivement suivant les logiques défensive ou offensive adoptées par ces organisations pour élargir leur approche à la globalité du développement durable.

Synthèse du chapitre 4

Ce quatrième chapitre nous a permis de présenter l'analyse empirique du cas de la communauté française du commerce équitable. Il met en évidence deux facteurs permettant d'explorer et de décrire les approches stratégiques des organisations du commerce équitable dans le cadre de leur inscription dans le développement durable.

Nous avons alors démontré que les modèles radicaux du commerce équitable sont les vecteurs permettant aux organisations d'intégrer le développement durable dans leurs approches. L'engagement sociétal des organisations du commerce équitable se trouve dans leur participation à un nouveau mouvement social et économique. Ce mouvement interpelle et critique le modèle dominant de commerce et de développement en proposant soit une réforme, soit une révolution. Les organisations du commerce équitable divergent quant aux objectifs et aux moyens (tactiques, acteurs ou pratiques) envisagés suivant qu'elles appartiennent à l'une ou à l'autre approche. Ces organisations se différencient aussi, quel que soit leur modèle, suivant leur volonté à accepter un plus ou moins champ élargi d'engagement sociétal. Elles se positionnent alors sur un continuum, allant d'une logique défensive, se focalisant sur les principes historiques du commerce équitable, à une logique offensive, considérant le développement durable dans sa globalité comme une finalité.

Nous avons aussi caractérisé le périmètre de responsabilité sociale des organisations du commerce équitable en approfondissant les obligations qu'elles prennent en charge pour contribuer au cadre contemporain du tétraèdre du développement durable. Au niveau des obligations sociales, ces organisations s'engagent à promouvoir des relations sociales durables, un renforcement des « capacités » des populations vulnérables et défavorisées, et une éducation et une sensibilisation des consommateurs et des citoyens. Leurs obligations au niveau écologique concernent ensuite le respect d'une agriculture durable, la préservation de la biodiversité et de l'environnement local, et la réduction des impacts négatifs environnementaux tout au long des filières. Au niveau politique, leurs obligations se traduisent par un engagement sociétal qui constitue leur raison d'être et qui leur permet de porter une alternative, et par un partage des décisions stratégiques et opérationnelles avec les parties prenantes. Enfin, leurs obligations au niveau économique s'affirment par la maximisation des valeurs d'échange monétaire pour le plus grand nombre et à long terme, la proposition d'une offre à valeur étendue en réponse à une consommation responsable, et l'encouragement d'un entrepreneuriat alternatif et social.

Chapitre 5 – Discussion et mise en perspective des résultats de la recherche

« Les problèmes de ce monde ne peuvent être résolus par des sceptiques ou des cyniques, dont les horizons se limitent aux réalités évidentes. Nous avons besoin d’hommes et de femmes capables d’imaginer ce qui n’a jamais existé ».

John Fitzgerald KENNEDY (1917 - 1963)

Introduction au chapitre 5

Ce cinquième chapitre a pour objectif discuter et mettre en perspective nos résultats de recherche. Il nous permet de valoriser nos contributions et de faire émerger de nouveaux questionnements pour les sciences de gestion et le mouvement du commerce équitable.

Nous allons revenir dans une première section sur les résultats issus de notre analyse empirique afin de les structurer et les discuter suivant toujours nos deux questions de recherche (1.). Nous renouvellerons ainsi le cadre d’analyse des modèles radicaux du commerce équitable. Ces modèles radicaux critiquent le modèle dominant de commerce et de développement et permettent aux organisations de ce mouvement d’intégrer le développement durable et de s’y inscrire par essence (1.1.). Nous approfondirons également la contribution de ces organisations aux quatre dimensions du tétraèdre du développement durable et constituant leur périmètre contemporain de responsabilité sociale (1.2.).

Nous allons mettre en perspective nos résultats de la recherche dans une seconde section en reliant nos résultats empiriques à un retour sur nos cadres conceptuels (2.). Nous allons d’abord revenir sur la construction sociale du commerce équitable en concluant sur la diversité des approches des organisations et l’avènement d’une nouvelle ère pour le mouvement (2.1.). Nous allons ensuite évaluer la pertinence de la nouvelle norme ISO 26000 portant sur la responsabilité sociétale à assister les organisations du commerce équitable dans cette nouvelle étape (2.2.). Nous allons enfin revenir sur l’analyse des concepts de développement durable et de responsabilité sociale comme vecteurs du management stratégique régénéré de l’organisation en capitalisant sur nos résultats de recherche (2.3.).

1. Discussion des résultats de la recherche

Dans cette section, nous discuterons premièrement des modèles radicaux du commerce équitable qui permettent aux organisations de ce mouvement d'intégrer le développement durable (1.1.). Nous approfondirons secondement la contribution de ces organisations à ce modèle de développement alternatif à travers leur périmètre de responsabilité sociale (1.2.).

1.1. Renouveau des modèles radicaux du commerce équitable comme cadre d'analyse de l'intégration du développement durable par les organisations

Les résultats de notre étude de cas renouvellent le cadre d'analyse des modèles radicaux proposés par Diaz Pedregal (2007). Ils renforcent d'abord la capacité d'explication des deux modèles radicaux, réformiste et révolutionnaire, et leur opérationnalisation en détaillant les objectifs et les moyens envisagés par les organisations du commerce équitable à l'aune du développement durable. Ils mettent également en lumière l'existence d'une autre différenciation suivant les deux logiques, défensive et offensive, quant à l'historicité du commerce équitable dans le développement durable. Ils nous permettent enfin de caractériser l'engagement sociétal des organisations du commerce équitable dans le développement durable comme étant par essence, et non par opportunisme ou par reconversion.

1.1.1. Deux modèles critiquant le modèle dominant de commerce et de développement

La contribution apportée par Diaz Pedregal (2007) en discriminant de façon radicale les organisations du commerce équitable reste de mise dans notre analyse. Nos résultats renforcent en tous les cas la force explicative des modèles radicaux à travers la distinction entre les organisations voulant une « réforme » et celles qui souhaitent une « révolution » du modèle dominant de développement et de commerce. En résumé, nous avons d'un côté des organisations réformistes qui participent et s'appuient sur les moyens mêmes de ce modèle dominant pour le corriger de l'intérieur et inciter progressivement les acteurs conventionnels à suivre leur engagement sociétal. Et, nous avons de l'autre côté des organisations révolutionnaires qui veulent construire *ex nihilo* une économie parallèle en dehors du modèle dominant, sans collusion avec les acteurs classiques, pour proposer une alternative radicale et non un simple palliatif de l'existant.

Notre grille d'analyse et nos résultats détaillent toutefois cette distinction entre les deux modèles en précisant leurs dimensions stratégiques et opérationnelles. Ces dimensions vont plus loin que l'affirmation de ces deux grandes idéologies. Ces dimensions nouvellement intégrées dans ce cadre d'analyse portent en effet d'une part sur les objectifs et d'autre part sur les moyens que les organisations envisagent dans le cadre de leur approche critique du modèle de développement et de commerce. Ces moyens s'apprécient plus précisément en termes de tactiques déployées, d'acteurs participant aux modèles et de pratiques privilégiées par ces derniers. Le tableau suivant (cf. tableau 17) rappelle justement ce cadre d'analyse renouvelé et revisité des modèles radicaux à la suite de Diaz Pedregal (2007).

<i>Caractérisation du facteur</i> « Modèles radicaux du commerce équitable »		Engagement sociétal des organisations du commerce équitable pour critiquer et changer le modèle dominant de développement et de commerce	
<i>Modèles radicaux du commerce équitable</i>		<i>Réformiste</i> <i>sphère de labellisation</i>	<i>Révolutionnaire</i> <i>sphère de spécialisation</i>
<i>Objectifs déclarés</i>		Correction du système économique, d'échanges et de développement actuel, à partir l'intérieur.	Repenser et changer radicalement le système économique, d'échanges et de développement actuel, à partir de l'extérieur.
<i>Moyens envisagés</i>	<i>Tactiques</i>	Logique organisationnelle : exemplarité de chaque organisation du commerce équitable pour susciter le changement progressif des autres acteurs socio-économiques	Logique systémique : et non qu'organisationnelle car il s'agit de contribuer à la proposition d'une alternative globale, d'une autre société, d'un autre monde.
	<i>Acteurs</i>	Partenariat ouvert : collaboration selon opportunité avec des organisations alternatives et/ou conventionnelles voulant démontrer leur responsabilité sociale. La lutte nécessite l'inclusion de tous les acteurs.	Alliance spécialisée : en œuvrant uniquement entre organisations alternatives, du commerce équitable ou d'autres mouvements liés au développement durable et à l'économie solidaire. La lutte demande l'exclusion des acteurs classiques.
	<i>Pratiques</i>	Un produit et une marque socialement responsables : se traduisant par une certification des produits et des filières pour favoriser le choix du client et du consomm'acteur.	Une organisation socialement responsable : se traduisant par une appartenance stricte à la mouvance alternative pour convaincre les parties prenantes de l'engagement sociétal.

Tableau 17 - Les deux modèles radicaux du commerce équitable revisités

Ce cadre d'analyse qui émerge de notre recherche permet d'abord de préciser les caractéristiques de chaque modèle. Il souligne les choix stratégiques envisagés par les organisations du commerce suivant qu'elles soient réformistes ou révolutionnaires. Ces caractéristiques constituent également les points clés sur lesquels ces organisations sont attendues afin de fonder leur raison d'être et de légitimer leur modèle respectif, compte tenu de l'institutionnalisation actuelle du mouvement (cf. chapitre 1., 1.).

Ces modèles et leurs dimensions constituant notre cadre d'analyse constituent en effet des idéaux-types. Nous définissons le terme d'« **idéal-type** » au sens de Max Weber qui l'a pensé comme « un outil conceptuel utilisable en sciences sociales et destiné à définir les caractéristiques essentielles des conduites humaines ou des institutions sociales (...), une construction intellectuelle qui ne reflète pas la réalité empirique mais qui permet d'en analyser les composantes. » (Dortier, 2004b : 319). Ce cadre peut alors aider les organisations du commerce équitable à positionner leur approche particulière par rapport à ces deux modèles en vigueur. Il constitue une aide pour faire évoluer les choix stratégiques et pour adapter les objectifs et moyens suivant l'approche choisie. Il contribue enfin à une meilleure compréhension des responsables de ces organisations par rapport aux tenants et aux aboutissants de leurs choix stratégiques, de leur modèle, voire de leur mouvement.

En effet, ce cadre d'analyse permet également de comprendre encore plus le fossé qui se creuse entre les modèles et donc entre les organisations qui se revendiquent de l'un ou l'autre modèle. Certes, le mouvement se retrouve au niveau de l'interpellation et de la critique du système économique capitaliste qui reste une constante dans notre cas. L'ensemble des organisations s'accorde à dire qu'il faut changer le modèle dominant et dispute l'historicité sociale en proposant de nouveaux modèles. A chaque dimension toutefois de leurs modèles, qu'elle porte sur l'objectif ou les moyens, les tenants de la réforme ou de la révolution diffèrent grandement dans les choix stratégiques envisagés. Le mouvement continue donc de prendre deux voies qui mèneraient à deux futurs divergents. Au-delà de la lutte sociale contre le modèle dominant, les organisations du commerce équitable continuent surtout à disputer l'historicité sociale à l'intérieur même du mouvement. Elles se confrontent et promeuvent leur modèle suivant leur appartenance en même temps qu'elles luttent contre le modèle dominant.

Ce premier niveau de distinction entre organisations « réformistes » et « révolutionnaires » semble rester stable dans le temps. Chaque organisation peut y puiser en effet sa vision stratégique de la critique du modèle dominant de développement. Il leur permet d'affirmer leur engagement sociétal au sein du mouvement. Mais surtout, il permet de se positionner clairement dans le mouvement à travers l'un des deux grands objectifs de réforme ou de révolution du mouvement.

En ce sens, si les modèles radicaux constituent les vecteurs de l'engagement sociétal des organisations du commerce équitable, celles-ci vont choisir d'inscrire dans leurs « ADN » si elles sont pour la réforme ou la révolution. Ces modèles radicaux recèlent donc la **responsabilité publique** des organisations du commerce équitable ; un des principes du cadre de *performance sociale* du cadre proposé par Wood (1991), qui est elle-même composée du triptyque « principes – processus – résultats ». Il semblerait dans ce cas difficile pour une organisation de changer son ADN si ce n'est, en renvoyant complètement sa vision stratégique, sa finalité et son approche critique du modèle dominant. En somme, les modèles radicaux peuvent constituer une « dépendance en sentier » au sens de Nelson et Winter (1982) dans le cadre de laquelle les organisations vont inscrire leurs choix stratégiques que ce soit actuels ou futurs. Les organisations qui vont investir le secteur à l'avenir devraient aussi faire référence et mobiliser ces modèles radicaux pour se positionner.

1.1.2. Deux logiques par rapport à l'historicité du commerce équitable dans le développement durable

Nos résultats montrent également que cette lutte sociale s'est élargie. Il ne s'agit plus de critiquer seulement l'un des fruits de ce système, le modèle dominant du commerce international. C'est en effet la base historique sur laquelle le commerce équitable s'est construit. La lutte sociale semble maintenant s'élargir vers un questionnement de tous les échanges avec toutes les parties prenantes, dans tous les domaines du développement durable et suivant une perspective géographique globale. Le champ reste cependant l'économique. Il s'agit d'interpeller l'ensemble du système économique et donc de critiquer le modèle dominant de développement. Le modèle du développement durable fonde effectivement la vision stratégique des organisations du commerce équitable pour cette lutte sociale élargie et afin de proposer une alternative à au modèle dominant.

Cela abonde aussi dans le sens de Gendron (2004) qui définit le commerce équitable comme un nouveau mouvement social et économique. Nous avons toujours une investigation par ces organisations du champ de l'économique - et particulièrement le système commercial - et une instrumentalisation de l'objectif économique pour servir non seulement des objectifs sociaux et politiques, mais aussi des objectifs environnementaux. Par l'inscription dans le développement durable, les organisations du commerce équitable élargissent leurs objectifs et renouvellent les moyens (tactiques, acteurs, pratiques) qui étaient les leurs jusque-là.

Cet élargissement peut être porté par les organisations pionnières du mouvement (Artisans du Monde, Alter Eco, etc.) qui prennent à leur compte progressivement les différents piliers du développement durable. L'inscription du commerce équitable dans le développement durable est toutefois le fait d'acteurs historiques – comme Yamana qui a mué complètement vers la critique globale du modèle dominant de développement – et surtout de nouveaux acteurs issus d'autres nouveaux mouvements socio-économiques – comme Bio Partenaire ou Ecocert. Par leur inscription dans le développement durable, le commerce équitable se retrouver être relié avec les autres nouveaux mouvements socio-économiques et leurs acteurs voulant contribuer aussi au développement durable et investissant alors le mouvement.

Nous allons toutefois voir que cette intégration du développement durable comme finalité ultime du commerce équitable n'est pas unanime suivant les positionnements choisis par les organisations du commerce équitable. Notre analyse nous permet en effet de mettre en exergue un second niveau de différenciation des organisations suivant la lutte sociale qui unit les deux modèles radicaux du commerce équitable. En effet, nous avons pu voir que nous pouvons apprécier la propension des acteurs à défendre l'historicité du commerce équitable ou à l'ouvrir au cadre global du développement durable. Mais cette fois-ci, parce que cette différenciation concerne tout le mouvement, ce niveau transcende les modèles radicaux et renouvelle ainsi profondément le cadre d'analyse de Diaz Pedregal (2007).

Nous rappelons dans le schéma suivant (cf. figure 19) ces deux logiques, défensive et ouverte, qui ont émergé de notre analyse empirique.

Logique
défensive, historique et stricte

Logique
offensive, ouverte et globalisante

<i>Engagement sociétal historique</i>	<i>Engagement sociétal élargi</i>
<i>Critique du modèle dominant de commerce par le commerce équitable</i>	<i>Critique du modèle dominant de développement par le développement durable</i>
Organisations qui se posent en gardien du temple et de la spécificité du mouvement suivant la sédimentation des trois temps historiques : <i>solidaire, alternatif et équitable</i> .	Organisations qui veulent renouveler le paradigme du commerce équitable en l'élargissant à la problématique globale du développement durable
Focalisation sur la dimension commerciale dans la critique du modèle dominant de développement. Cette dimension commerciale s'intègre dans une relation Nord-Sud pour lutter contre l'injustice sociale et la domination qui frappent les producteurs du Sud. Une approche anthropo-centrée du commerce équitable doit l'emporter sur toute autre approche.	Toutes les dimensions du développement durable doivent être présentes même avec un degré différent d'intégration. Même si l'on reste sur la dimension commerciale, l'équité doit être recherchée partout et pour tous. Le commerce équitable n'est qu'un moyen et un particularisme. Le développement durable est la finalité.

Figure 19 – Le continuum entre les logiques défensive et offensive des organisations du commerce équitable par rapport à l'élargissement de l'engagement sociétal

Nous sommes toutefois plus en présence d'un continuum qu'une séparation radicale au sens où les positions peuvent être variables entre les deux extrêmes. Au-delà des objectifs de réforme ou révolution, qui sont eux stables dans le temps, les organisations du commerce équitable peuvent vouloir s'engager ou non vers cette intégration de l'ensemble du paradigme du développement durable. De plus, cette position pourrait évoluer dans le temps, chaque organisation peut revenir sur leur position actuelle et vouloir une autre position dans leurs choix stratégiques futurs.

Cette volonté peut alors d'une part aller vers l'accentuation de leur **responsabilité publique**, un des principes constituant la *performance sociale* de Wood (1991). Dans ce cas, nous pouvons parler d'une « amplification » du champ d'intervention du commerce équitable jusqu'à un terme, irréversible : son inclusion stricte et complète dans le développement durable.

Cela voudrait dire que le « commerce équitable », en tant qu'entité particulière et mouvement spécifique, pourrait se dissoudre et disparaître pour laisser tout simplement la place au développement durable dans son entièreté. Yamana défend par exemple cette configuration ultime pour toucher l'ensemble du système socio-économique.

Cette volonté des organisations peut d'autre part et au contraire se traduire par une continuité ou un renforcement des seules composantes historiques du commerce équitable. Dans ce cas, nous pouvons le qualifier comme un « grand refus » (Touraine, 1993), voire d'une sorte de « résistance au changement » mais appliquée aux organisations, sachant pour autant que la vision stratégique émane de leurs responsables. La logique serait de ne pas laisser dénaturer l'ère du « commerce équitable » (Low, Davenport, 2005) et de garder son caractère spécifique (Bucolo, 2007) dans la myriade des nouveaux mouvements socio-économiques. Le commerce équitable resterait effectivement un outil différent mais faisant partie de tous les mouvements investis pour arriver au développement durable. Toute en restant indépendant, il pourrait toutefois s'allier et travailler avec les autres mouvements puisqu'ils se basent sur le même paradigme et œuvrent pour le même projet de société. La Fédération Artisans du Monde et Max Havelaar défendent par exemples cette configuration historique.

La mise en exergue de ces deux logiques, défensive et ouverte, nous amène aussi conclure que selon les stratégies des organisations du commerce équitable, plusieurs types de représentation du développement durable peuvent exister. Le Velly (2009) a déjà abouti à cette constatation en passant cette relation entre commerce équitable et développement durable au crible de quatre modalités : le travail avec des entreprises privées dépendant d'une main-d'œuvre salariée, le respect et la promotion d'une identité culturelle authentique des producteurs du Sud, le partenariat commercial plutôt que la charité avec les producteurs marginalisés, l'établissement d'un commerce équitable local. En discutant des réponses apportées par les organisations du commerce équitable, Le Velly (2009) s'aperçoit alors que deux problèmes expliquent cette diversité des réponses et les controverses qui en découlent.

Le premier concerne le choix et la hiérarchisation des principes du commerce équitable, lui donnant ainsi ses caractéristiques en matière de développement. « Dès lors que celles-ci s'avèrent être difficiles à combiner dans l'action, les promoteurs du commerce équitable sont amenés à accepter de moins satisfaire certains impératifs pour mieux en satisfaire d'autres » (Le Velly, 2009 : 103).

Le second problème concerne le cadrage des bénéficiaires du modèle de développement issu du commerce équitable. « Tant que le commerce équitable reste un concept général, il ne précise guère les limites de ses parties prenantes et n'établit pas clairement leurs responsabilités et leurs bénéfices respectifs » (Le Velly, 2009 : 103). Pour autant, si chaque organisation entreprenne la résolution de ces deux problèmes, il est difficile donc de croire à la commonalité des réponses apportées et donc à un seul modèle de développement défendu par le commerce équitable.

Entre ces deux logiques défensive et offensive se trouve donc un continuum où les organisations du commerce équitable peuvent se positionner différemment. Nous pouvons donc conclure à une grande diversité des visions stratégiques des organisations et donc également à davantage de complexité et d'hétérogénéité du mouvement. Au sein de chaque modèle, et par rapport au développement durable, les organisations du commerce équitable ont le loisir de se différencier. Pour les parties prenantes du mouvement (consommateurs, clients, fournisseurs, autorités, etc.), c'est une couche de conceptualisation en plus qui est à assimiler et qui vient se sédimenter sur la notion historique de « commerce équitable ». Nous reviendrons sur ce point lorsque nous discuterons de la continuité de la construction sociale du commerce équitable (cf. présent chapitre, 2.1.).

1.1.3. Caractérisation de l'engagement sociétal par essence des organisations du commerce équitable

Notre analyse portant sur le facteur explicatif des modèles radicaux aboutit à les définir comme les vecteurs de l'engagement sociétal des organisations du commerce équitable. Au-delà de la double tension qui en découle pour les approches stratégiques – réformistes *versus* révolutionnaires et historiques *versus* progressistes – des organisations, cette responsabilité publique au sens de Wood (1991) constitue par conséquent leur essence même.

Dès le départ, pour les organisations historiques du commerce équitable, la finalité serait une lutte sociale débutant dans la critique du modèle dominant de commerce classique et s'élargissant maintenant vers l'ensemble des problématiques du développement durable comme modèle alternatif de développement. Les nouveaux entrants à l'avenir du mouvement devraient donc afficher aussi cette identité dès le départ pour prétendre à l'engagement.

Nous ne pouvons donc pas parler de **conversion** à l'engagement de contribution au développement durable comme ce sera le cas d'une organisation classique qui se lancerait dans l'explicitation de sa responsabilité sociale.

Au bout, dans l'affirmation d'un commerce équitable inscrit dans le cadre du développement durable, cela porte moins sur un mouvement, une action collective en tant que telle. Cela se traduirait surtout par la définition donnée individuellement par les organisations du commerce équitable à leur vocation à concrétiser le projet sociétal du développement durable. Leurs moyens, processus comportementaux et résultats sociaux, au sens de Wood (1991), s'apprécieraient effectivement suivant leur capacité à contribuer réellement au développement durable par la critique du modèle dominant de développement et de commerce.

Le développement durable est devenu effectivement une composante du projet managérial des organisations (Aggeri, Godard, 2006) et dans notre cas des organisations du commerce équitable. Dans leur manière de l'intégrer toutefois, nous sommes dans l'approche normative d'organisations au service de l'intérêt général et du développement durable que dans l'approche instrumentale d'organisations utilisant le développement durable pour leur intérêt individuel et comme source de progrès durable pour elles-mêmes (Reynaud, 2006a). Mettons en perspective cette conclusion par rapport aux catégories d'organisation établies en fonction des stratégies de responsabilité sociale proposées par Combes et Vandangeon-Derumez (2006).

L'une de ces catégories est composée des *entreprises cosmétiques* qui « ne s'interrogent pas sur la nature Socialement Responsable de leur activité (donc qui ne remettent pas en cause leurs activités existantes et continuent à les développer) mais s'attachent à appliquer une couche « sociale » à ces activités » (Combes, Vandangeon-Derumez 2006 : 13). Les organisations du commerce équitable diffèrent de ces entreprises tout à fait classiques et encore majoritaires qui vont s'engager de façon cosmétique ou très partiellement dans une responsabilité publique. Par leur appartenance à un nouveau mouvement social économique traduit par les deux modèles de commerce équitable, elles portent dans leurs gènes la critique du fondement même de ces entreprises.

Une autre catégorie porte sur les *cordonniers*, ces entreprises de service « spécialisées dans l'évaluation, le conseil, l'appui aux démarches de changement, la communication ou la recherche sur la RSE et le DD » (Combes, Vandangeon–Derumez 2006 : 14), est plus discutable. En effet, certaines organisations qui travaillent dans la filière labellisée « accompagnent » les entreprises classiques à être plus responsables socialement. Cet accompagnement peut être spécialisé sur le commerce équitable (ex : Max Havelaar) ou aller au-delà et concerner l'ensemble des piliers du développement durable (ex : Yamana).

Cependant, les organisations historiques du commerce équitable pourraient alors faire partie de la catégorie des *organisations à vocation sociale ou environnementale* qui sont « dès leur création (...) pensées comme au service des sociétaires ou des citoyens » (Combes, Vandangeon–Derumez 2006 : 13). Et pour les organisations les plus récentes ou qui vont adopter le commerce équitable comme activité principale, elles peuvent entrer dans la catégorie des *nouvelles organisations socialement responsables*. Celles-ci ont « engagées une réflexion sur la nature même de leurs activités et sur la façon de recréer des activités socialement responsables » (Combes, Vandangeon–Derumez 2006 : 13). L'engagement sociétal par essence à contribuer au développement durable constitue alors un facteur discriminant par rapport à une toute autre organisation et notamment une entreprise à finalité simplement capitaliste, visant prioritairement une meilleure performance économique et financière pour rémunérer les apporteurs de capitaux, les propriétaires et les dirigeants.

Nous venons de structurer les résultats portant sur l'intégration du développement durable par les organisations du commerce équitable, dans leur essence même, à travers leurs modèles radicaux, renouvelés et revisités. Nous allons maintenant discuter de leurs représentations quant à leur contribution à ce modèle de développement alternatif.

1.2. Caractérisation de la contribution au développement durable des organisations du commerce équitable

Nous allons revenir d'abord de façon synthétique sur nos résultats avant de détailler chacune des quatre piliers et leurs dimensions, constituant la contribution au développement durable des organisations du commerce équitable.

1.2.1. De la grille d'analyse originelle au périmètre contemporain de responsabilité sociale des organisations du commerce équitable

Pour analyser la contribution au développement durable des organisations du commerce équitable, nous nous sommes basés sur le cadre intégrateur du tétraèdre proposé par Martinet et Payaud (2008). Nous nous sommes d'abord aperçus que cette grille revendique une approche normative afin de donner un fondement sur lequel n'importe quelle organisation peut bâtir sa vision stratégique du développement durable. Nous avons pu voir toutefois qu'il peut et doit être renouvelé suivant les problématiques contemporaines et majeures de notre société par rapport au projet de développement durable. Nous avons donc renouvelé ses composantes à travers notre revue de la littérature (cf. chapitre 2, 2.1.). A ce stade, elle constitue en soi un idéal à atteindre en matière de développement durable pour les organisations.

Dans cette continuité, nous avons enfin relié cette grille avec les principes de responsabilité sociale de (Wood, 1991), et plus particulièrement celui de la responsabilité publique puisque nous étions le niveau organisationnel. En résumé, la grille d'analyse avec ses quatre piliers renouvelés de développement durable constitue dans notre recherche les types d'obligations à intégrer par les organisations socialement responsables. Nous l'avons alors appelé le périmètre de responsabilité sociale des organisations suivant que celles-ci prennent en charge toutes ou partie des quatre dimensions. Il ne peut s'apprécier qu'en termes de degré de contribution des organisations au développement durable.

Nous nous sommes alors aperçus que ce cadre d'analyse reste trop générique et ses dimensions encore peu explicites pour étudier de façon précise les approches stratégiques des organisations. Les organisations vont en effet adopter plus ou moins des obligations parmi celles définies pour chaque pilier suivant leur vision stratégique. Elles peuvent remettre à jour, rajouter ou compléter les dimensions normatives originelles suivant leur engagement sociétal et leurs activités. Nous avons alors tenté, au fur et à mesure de notre processus d'interprétation (cf. chapitre 3., 2.2.), d'affiner ce périmètre de responsabilité sociale en définissant de façon plus opérationnelle ses composantes à travers le cas particulier des organisations du commerce équitable.

Nous avons alors abouti au tableau suivant (cf. tableau 18) qui synthétise le périmètre contemporain de responsabilité sociale des organisations du commerce équitable.

<i>Obligations</i>	<i>Dimensions de responsabilité sociale des organisations du commerce équitable</i>
Sociales	<p>Engagement de relations sociales durables c'est-à-dire à long terme, sur le même pied d'égalité, de confiance, de façon transparente et solidaire, que ce soit au niveau interorganisationnel, entre les organisations et les consommateurs mais aussi entre individus.</p> <p>Un renforcement des « capacités » des populations vulnérables et défavorisées notamment au Sud par une lutte contre la pauvreté, un respect des droits sociaux et une promotion des droits de l'Homme des producteurs et travailleurs.</p> <p>Une éducation et une sensibilisation des consommateurs et des citoyens notamment aux enjeux de développement durable au Sud, en s'appuyant sur des partenariats sociétaux et en développant de nouveaux outils, méthodes et ressources dans la perspective d'une société mondialisée.</p>
Ecologiques	<p>Respect d'une agriculture durable, notamment au Sud, avec une promotion d'une agriculture paysanne et familiale, une lutte pour leur souveraineté alimentaire, un soutien au développement de l'agriculture « biologique ».</p> <p>Une préservation de la biodiversité par la mise en valeur des cultures et des produits locaux provenant du Sud et une protection de l'environnement local en se basant sur les pratiques ancestrales des producteurs.</p> <p>Réduction des impacts négatifs environnementaux tout au long des filières, dès la production au Sud puis au Nord, en passant par l'emballage des produits jusqu'à la distribution et la logistique ainsi qu'une adaptation des garanties produit, organisation et filière.</p>
Politiques	<p>Engagement sociétal comme raison d'être, puisée dans leur appartenance à un nouveau mouvement social et économique, leur permettant d'être des organisations alternatives et atypiques par rapport aux entreprises classiques à travers une finalité élargie au-delà des seuls objectifs économiques et financiers</p> <p>Décision des organisations et du mouvement partagées « avec » leurs parties prenantes internes et externes et à travers l'adoption de structures types du tiers-secteur, permettant un décloisonnement des sphères de la société et de nouveaux types de partenariat, les partenariaux sociétaux.</p>
Economiques	<p>Proposition de produits ayant une valeur étendue la plus globale en intégrant dans les bénéfices apportés par les produits des réponses aux problématiques de développement durable, et permettant un soutien et une offre pour faire face à une demande de consommation responsable.</p> <p>Maximiser les valeurs d'échange monétaire pour le plus grand nombre et à long terme par un partage des valeurs dégagées entre les différents acteurs des filières du commerce équitable et par une volonté de dégager le plus de valeurs notamment localement au Sud pour permettre une rémunération juste et un développement économique.</p> <p>Encouragement d'un entrepreneuriat alternatif et social, que ce soit au Nord ou au Sud, avec des acteurs classiques ou alternatifs de plus en plus nombreux, et des stratégies d'alliance – au sein et/ou en dehors du mouvement - permettant une croissance et une diffusion des modèles dans la société et dans le système économique</p>

Tableau 18 – Le périmètre contemporain de responsabilité sociale des organisations du commerce équitable

En somme, les dimensions présentes dans le tableau 18 décrivent la contribution particulière de ces organisations au développement durable comme étant leurs obligations contemporaines, requises ou volontairement choisies, formant leur responsabilité sociale. Il est bien sûr évident que ces dimensions sont à contextualiser au niveau temporel.

Elles ne peuvent donc représenter que ce que nous avons perçu et interprété durant la période de l'étude principale. Le mouvement du commerce équitable de façon collective et chaque organisation pourraient dans ce cadre s'engager plus ou moins dans d'autres dimensions, renouveler ou compléter celles que nous avons mises à jour. A ce stade de notre recherche, nous visons à décrire et à expliquer de façon globale les représentations de l'ensemble de la communauté française du commerce équitable. C'est effectivement le commerce équitable, en tant que mouvement, qui est institutionnalisé et inscrit dans le développement durable, soit par l'encadrement législatif (Loi PME 2005), soit par volonté collective des acteurs (FINE 2001, Accord Afnor 2006).

Du fait du cadrage de notre recherche, ce périmètre donne surtout les obligations telles que les organisations du Nord se les représentent, suivant l'étude de cas que nous avons menée. Elles sont de plus les premières à être concernées par l'institutionnalisation du commerce équitable dans le développement durable ; un processus qui se met en œuvre notamment dans les pays du Nord comme en France, la zone géographique de notre étude de cas. Nous avons essayé toutefois d'inclure les représentations provenant de leurs parties prenantes, qu'elles soient au Nord ou au Sud ; celles-ci exprimant des attentes vis-à-vis des organisations du commerce équitable en matière de développement durable, recueillies par notre étude principale.

Enfin, nous sommes conscients que chacune des organisations se revendiquant de ce mouvement apporte sa contribution particulière par rapport à ce périmètre relatif à leur communauté. Dans ce cas, cette contribution spécifique est inscrite dans leur engagement sociétal originel. Nous pouvons alors la relier aux choix de ces organisations en matière de modèles radicaux, entre réforme et révolution du système dominant de développement et de commerce. Nous pouvons également la relier aux choix des organisations en matière de logiques de défense ou d'ouverture de l'historicité du commerce équitable par rapport à l'ensemble du paradigme de développement durable. Plus, les organisations du commerce équitable acceptent d'intégrer l'ensemble du développement durable, plus elles se donnent des obligations, volontaires, les rapprochant de la grille originelle.

Notre appareillage méthodique et notre degré d'interprétation et d'analyse ne nous permettent pas toutefois d'arriver à ce niveau organisationnel. Notre contribution constitue donc à proposer une explication globale, relative à la communauté française plutôt que de façon détaillée par organisation ou suivant leurs modèles radicaux de commerce équitable.

Nous allons donc discuter de chaque type d'obligations constituant la contribution au développement durable des organisations du commerce équitable. Pour chaque type, nous soulignerons les principales caractéristiques de la responsabilité sociale de ces organisations et le cas échéant, leur expertise et leur axe de différenciation. Nous soulèverons surtout les défis majeurs auxquels elles sont confrontées malgré ce périmètre contemporain de responsabilité sociale. Pour ce faire, nous reviendrons sur les enjeux non pris en compte dans notre grille originelle ou sur les attentes particulières des parties prenantes exposées dès notre état des lieux (cf. chapitre 1, 1.1.) ou recueillies dans le cadre de notre étude de cas.

1.2.2. Au niveau social, renforcer le cœur de l'engagement sociétal envers les plus démunis de notre société tout en développant l'éducation des citoyens au Nord

Dans le cadre de leur nouveau mouvement social et économique, *les organisations du commerce équitable accordent une valeur primordiale et prioritaire aux obligations relatives à la dimension sociale du développement durable*. Nous avons vu que leur engagement sociétal et historique trouve leur origine dans la focalisation sur la figure des producteurs du Sud. Ainsi, les deux premières obligations sociales des organisations du commerce équitable portent sur un engagement à établir des relations sociales durables avec ces producteurs du Sud ainsi que sur un renforcement des « capacités », au sens de Sen (2000), de ces derniers.

Ces producteurs sont alors privilégiés car ils sont « petits », « marginalisés », ou « défavorisés » dans le cadre de modèle dominant de commerce et de développement. Leur état est d'autant plus vulnérable s'ils se trouvent dans des pays en guerre et en crise (ex : Palestine, Afghanistan, etc.) ou compte tenu de leur statut social (ex : les femmes, les handicapés, etc.). Les organisations du commerce au Nord ont donc développé le cœur de leur engagement sociétal et leur expertise sur ces populations parmi les plus démunies de notre société mondiale.

Dans cette logique, le commerce équitable perpétue l'engagement des Nations Unies à exprimer leur solidarité avec les peuples, les populations, les groupes sociaux les plus pauvres de la planète, dès le rapport Brundtland (CMED, 1988) ou dans les Objectifs du millénaire pour le développement depuis 2000 jusqu'à nos jours (ONU, 2011).

Au Nord, les organisations du commerce équitable accentuent leur différenciation au niveau de la dimension sociale du développement durable par la troisième caractéristique que nous avons mise à jour : l'éducation et la sensibilisation des consommateurs et au-delà, des citoyens. Elles ne font pas forcément référence à la décennie de l'éducation au développement telle qu'elle est conçue et portée par l'UNESCO et qui couvre de 2005 à 2011. Elles ne s'articulent pas forcément dans des dispositifs nationaux sauf dans deux cadres officiels spécifiques comme la semaine du développement et la quinzaine du commerce équitable.

Elles misent de nouveau sur leur expertise et sur les activités pionnières en la matière, et ceci quel que soit leur modèle, révolutionnaire (comme Artisans du monde qui a initié dès 1977, initié le Centre de Documentation du Tiers-Monde pour informer les citoyens sur les pays d'origines des produits, les producteurs et leurs organisations) ou réformiste (comme Max Havelaar qui dès son apparition en 1988, propose une « alliance » entre le consommateur de Nord en leur demandant de réfléchir au sens de leurs achats et les petits producteurs du Sud en leur assurant un prix de production juste socialement et économiquement). Toutes les organisations du commerce équitable s'accordent à dire que le changement de modèle de commerce et de développement passe par le changement des actes d'achat finaux des consommateurs et au-delà du changement des mentalités de chaque citoyen et de tous, de la société collectivement.

A côté de ces expertises et apports particuliers des organisations du commerce équitable, celles-ci sont confrontées à d'autres *défis au niveau de la dimension sociale du développement durable*.

Un premier défi important qui se pose aux organisations du commerce équitable est **la question d'une priorisation de ces obligations sociales au Sud face à la quête actuelle d'une justice sociale au Nord**. En effet, l'engagement sociétal des organisations du commerce équitable trouve son origine dans le cadre historique des relations Nord-Sud.

Leur contribution est basée sur l'établissement de relations sociales durables, un renforcement de leurs capacités et une éducation des citoyens du Nord axée sur les réalités des producteurs défavorisés du Sud. Cette lutte reste d'actualité car les inégalités dans le monde seraient encore plus criantes et condamneraient de plus en plus le Tiers-Monde (Stiglitz, 2002).

Pour autant, les citoyens et producteurs du Nord ne sont pas non plus épargnés par les différentes crises qui touchent notre société. Les inégalités se creusent aussi au Nord¹³¹ et la pauvreté s'accroît¹³² alors même que les crises socio-économiques des années 2000 augurent une dégradation dans le futur. Il s'agit moins de choisir entre les populations défavorisées des deux hémisphères à se focaliser que de s'interroger sur les conséquences néfastes du modèle dominant partout sur la planète. Dans le cadre de l'élargissement à la globalité du développement durable comme modèle alternatif, les organisations du commerce équitable sont obligées à se confronter à ces problématiques de pauvreté en Occident.

La qualité sociale d'un produit, d'une filière ou d'un mouvement se mesurerait ainsi aussi par la réponse que celui-ci pourrait apporter à ces problématiques certes locales, mais cette fois-ci situées au Nord. Au bout, l'équité dans le commerce devrait avoir comme ambition de contribuer à la promotion d'un développement pour tous et partout dans le monde (Stiglitz, Charlton, 2007). Cela ne voudrait pas dire pour autant que le commerce équitable tel qu'il est aujourd'hui constituerait une réponse à tout ou devrait ne plus se focaliser sur le Sud. Il devrait surtout définir sa position et être clair sur son engagement spécifique face à ces problématiques qui concernent aussi le Nord.

Un autre défi qui est posé aux organisations concerne **la généralisation des relations sociales durables à toutes les relations inter-organisationnelles du commerce équitable**. Nous l'avons vu, cela concerne les relations qui unissent les organismes d'importation du Nord et des organisations de producteurs du Sud mais aussi les relations entre les organisations appartenant au mouvement. Ces relations sont empreintes d'une durabilité dans le temps et d'une égalité des partenaires. Entre ces partenaires, il y a aussi des principes de confiance, de transparence et de solidarité qui s'installent. Dans la continuité, le commerce équitable pourrait transposer tout cela aux relations avec les organisations reliées au commerce équitable (les entreprises de grande distribution, les entreprises de l'industrie agroalimentaire ou textile, etc.) notamment dans le cadre de la filière de labellisation.

¹³¹ Selon l'Insee, en 2010, le patrimoine brut détenu par les 10% les mieux dotés est en moyenne de 35 fois plus élevé que celui dont dispose les 50% de ménages les moins dotés. Ce rapport était de 32 en 2004. Source : Insee, enquête sur le patrimoine des ménages, consultables sur www.insee.fr en novembre 2011.

¹³² Selon l'Insee, en 2009, la France comptait entre 4,5 millions (seuil de pauvreté à 50 % du niveau de vie médian) et 8,2 millions (seuil de 60 % du niveau de vie médian). Dans le premier cas, le taux de pauvreté est de 7,5 %, dans le second de 13,5 %. Depuis 2002, le nombre de personnes pauvres au seuil de 50 % a augmenté de 760 000 (+ 20 %) et le nombre au seuil de 60 % a progressé de 678 000 (+ 9 %). Les taux sont passés respectivement de 6,5 à 7,5 % et de 12,9 à 13,5 %. Le mouvement de hausse est désormais très net bien qu'il ne s'agisse pas d'une augmentation exponentielle. Sources : Insee-DGFIP-Cnaf-Cnav-CCMSA, enquêtes Revenus fiscaux et sociaux, consultables sur www.insee.fr en septembre 2011.

Illustrons par l'exemple des enseignes de grande distribution. Des relations partenariales existent effectivement entre les organisations du commerce équitable et certaines entreprises de grande distribution (Alter Eco avec le groupe Leclerc, Max Havelaar avec le groupe Casino, etc.). Compte tenu des règles en matière de commerce et de concurrence, ces partenariats ne peuvent ni être associés, ni garantir un référencement définitif des produits équitables. Ceux-ci n'ont pas de traitement de faveur et sont soumis à la concurrence de tous les autres produits ; une concurrence qui est acceptée aussi par les acteurs de la sphère labellisée comme nous l'avons précédemment (cf. chapitre 4, 1.2.1).

De plus, la transparence ne peut être complète et généralisée à partir du moment où le libre jeu de la concurrence dicte les transactions entre les acteurs économiques. La transparence sur la décomposition du prix est certes pratiquée en amont du commerce équitable mais déjà les acteurs font face à une telle complexité. Elle serait encore plus difficilement transposable en aval puisque les marges sont des informations stratégiques et confidentielles donc impossibles à diffuser par les acteurs classiques. La compétitivité prix constitue en effet la base de leur performance économique, dicte leur concurrence et oriente prioritairement le référencement dans la grande distribution tout en imposant une rationalisation des coûts en amont.

Un autre défi est posé aux organisations du commerce équitable dans le cadre contemporain du développement durable. Il concerne **le développement des ressources humaines et des capacités humaines des toutes les personnes qui participent au mouvement**. Les organisations du commerce équitable concentrent effectivement leurs efforts dans leur renforcement des « capacités » des producteurs du Sud. Pour l'instant, une telle politique manque dans la gestion des ressources humaines (salariés, bénévoles, militants, responsables, etc.) que ce soit dans les organisations du commerce équitable ou tout au long des filières. Un tel défi s'adresse notamment aux acteurs appartenant au tiers-secteur.

En filigrane de notre analyse, nous avons vu en effet que certaines problématiques sont patentées comme la création d'emplois, la rémunération juste des salariés, la professionnalisation des structures notamment associatives et coopératives, ou la formation des ressources humaines et notamment des bénévoles. La réussite du commerce équitable et l'avènement d'un développement durable nécessiteraient aussi que les organisations s'interrogent et s'engagent dans le développement des ressources et compétences en interne mais aussi dans le recrutement des futurs collaborateurs.

Dans la même veine, **les droits sociaux et de l'homme devraient être garantis et promus non seulement au Sud mais aussi au Nord**. Nous l'avons vu, les organisations du commerce équitable divergent quant à la collaboration avec les entreprises conventionnelles à cause des conditions de travail et des pratiques sociales mises en œuvre par ces dernières que ce soit au Nord ou au Sud. Les révolutionnaires dénoncent les entreprises conventionnelles et leur gestion sociale alors que les réformistes collaborent avec ces acteurs pour essayer de les influencer à corriger ces pratiques. Le mouvement n'est donc pas unanime sur ce point et reste peu audible. Mais au-delà, cette discussion reste focalisée sur ce qui se passe chez les « autres », c'est-à-dire chez les partenaires, les entreprises classiques. L'obligation de garantie des droits sociaux et de l'Homme vaudrait pourtant aussi à l'intérieur des organisations du commerce équitable. Et sur ce point, les organisations du commerce équitable devraient aller plus loin et démontrer leur volonté à s'engager sur ces questions devenues actuelles avec les crises socio-économiques qui frappent aussi le Nord.

Enfin, nous avons vu que **l'éducation et la sensibilisation des consommateurs et des citoyens** deviennent de plus en plus difficiles et complexes. Les organisations du commerce équitable ne peuvent pas forcément pour garantir une transparence complète dans le système. L'émergence des problématiques environnementales de façon spécifique et de développement durable de façon globale bouleverse les connaissances à maîtriser par les bénévoles ou à intégrer par les consommateurs. De même, le développement *ex nihilo* des outils éducatifs à destination du citoyen est un défi ambitieux pour informer sur toutes ces problématiques et conquérir sa confiance à long terme. Un défi majeur pour les organisations révolutionnaires consisterait alors non seulement à accentuer les efforts de sensibilisation et d'éducation au développement durable et au commerce équitable, mais aussi à s'appuyer sur les technologies modernes d'information, de communication et d'échanges (TICE) pour espérer toucher cette société civile mondialisée.

Enfin, comme le souligne Rochefort (2007), le consommateur est « schizophrène », englué dans ses paradoxes et vivant dans une société consummatrice, c'est-à-dire que « l'organisation économique et sociale tout comme l'imaginaire sont tellement centrés sur la consommation » (Rochefort, 2007 : 7). Dans ce cadre, les actions entreprises par chaque organisation du commerce équitable ou collectivement dans le cadre du mouvement doivent être articulées avec la politique menée par d'autres mouvements et surtout avec la politique d'éducation au développement durable au niveau d'un pays, voire au niveau international.

Il s'agit en effet de changer les mentalités au niveau d'une société et non seulement dans un seul domaine particulier de celle-ci. Nous sommes bien dans cette ambition du développement durable à promouvoir « cette citoyenneté de l'universel, désormais indispensable dans un monde fragile, s'exerce dans toutes les institutions mondiales, gouvernementales ou non. [...] Dans chacun des pays, dans chacune des parties de la société civile : entreprises, associations, collectivités locales, syndicats,... » (Antoine, Barrère, Verbrugge, 1994 : 5).

1.2.3. Au niveau environnemental, accentuer l'intégration des problématiques écologiques tout au long des filières

Le pilier écologique concentre certaines principales critiques adressées au mouvement du commerce équitable par rapport à sa contribution au développement durable (Ramonjy, 2009). La protection de l'environnement est d'ailleurs un sujet qui, pendant longtemps, n'a été qu'une préoccupation secondaire pour les organisations acteurs du commerce équitable par rapport par exemple au pilier social, dans le cadre de la solidarité Nord-Sud (Diaz Pedregal, 2006a). Nous venons de voir que la communauté française des organisations du commerce équitable *a commencé à intégrer cette composante dans leurs visions stratégiques de responsabilité sociale.*

De nouveau, deux des trois caractéristiques de la dimension environnementale de la responsabilité sociale des organisations du commerce équitable se concentrent dans le Sud : le respect d'une agriculture durable ; la préservation de la biodiversité et la protection de l'environnement local. C'est d'abord une approche d'adaptation locale compte tenu des capacités des producteurs (pratiquant une agriculture vivrière, paysanne, peu mécanisée et familiale), des richesses socio-économiques spécifiques à leurs pays et leurs régions (des produits exotiques, une culture et un artisanat) et de leurs pratiques historiques et ancestrales (d'agriculture, de production, de vie).

Il s'agit également et surtout de concilier le développement économique des producteurs avec leur bien-être dans un cadre de vie et d'habitat sain et respecté. Nous avons alors conclu à une approche dite de l'« écologie environnementaliste » qui stipule que « la défense de la nature est vue avant tout comme le prolongement de la défense de l'espèce humaine. C'est au nom de la protection de l'homme que la planète est défendue. [...] Cette tendance s'inscrit dans la droite ligne de la défense des droits humains et de l'humanisme » (Di Méo, 2006 : 23).

C'est dans cette même lignée que s'inscrit la dernière famille des obligations au niveau environnemental revendiquées plus récemment par les organisations du commerce équitable. Elle concerne l'engagement à réduire les impacts négatifs environnementaux à toutes les étapes des filières, du Sud au Nord.

Malgré ces engagements, *beaucoup reste à faire par les organisations du commerce équitable compte tenu des enjeux contemporains du développement durable en matière d'écologie*. Un premier défi concerne d'abord le manque d'une **politique de gestion durable des ressources naturelles** dans le temps et dans le respect des écosystèmes que ce soit au Sud ou au Nord. Le commerce équitable historique Nord-Sud reste basé majoritairement sur les produits d'exportation, héritiers de l'époque coloniale, comme le café, le thé, le cacao, le coton ou les fruits (bananes, mangues, avocats, ananas, etc.). Ces échanges sont aussi orientés par une demande, forte et continue dans le temps sans tenir compte des saisons, de produits et saveurs « exotiques », nouveaux, méconnus de la part des consommateurs du Nord. Ainsi, cette logique agricole et environnementale pourrait amener des effets pervers paradoxalement au niveau social et économique.

En effet, elle pourrait pousser à perpétuer la dépendance du Sud (des producteurs) vis-à-vis du Nord (des consommateurs) dans leur développement (Diaz Pedregal 2006a) au risque de réellement constituer une forme de néocolonialisme (Ballet, Carimentrand, 2007). Surtout, cela pousserait à privilégier certaines cultures, voire la monoculture et à une consommation excessive compte tenu des ressources et des traditions locales. Carimentrand (2009) a par exemple démontré que le développement de la commercialisation du Quinoa andin a bouleversé les pratiques agricoles et donc la vie socio-économique des producteurs boliviens. Ainsi, « la mécanisation de la culture du quinoa, couplée à la revalorisation économique de cette culture a permis à certains producteurs d'augmenter leurs revenus, générant un processus de développement inégal entre les producteurs » (Carimentrand, 2009 : 3). L'auteur aboutit alors à la même conclusion que les travaux qui l'ont inspiré, ceux menés par Getz et Shreck en 2006 sur la banane en République Dominicaine.

Un deuxième défi concerne ensuite **le manque d'un management environnemental global** que ce soit au niveau organisationnel, des filières, voire du mouvement. En effet, l'intégration de l'environnement dans une organisation ne peut se contenter de quelques pratiques partielles au sein de ses activités ou opportunistes selon les pressions des parties prenantes.

Elle nécessite une implémentation planifiée et notamment une stratégie globale, cohérente et définie par exemple suivant le référentiel SD 21000¹³³ proposé par l'AFNOR (Baret, 2009). Seule l'organisation Yamana base par exemple sa démarche sur cette logique de management global de l'environnement (cf. annexe 21).

Les garanties portant sur les produits, les filières ou les organisations du commerce équitable devraient aussi traduire cette responsabilité environnementale. Pour l'instant, le projet de nouveau standard organisationnel est en étude et se retrouve au stade de la troisième version. Cependant, il sera de nouveau soumis pour consultation et explication à toutes les parties prenantes externes. Il devrait alors opérationnaliser de façon précise ce qu'il entend par l'encouragement des « meilleures pratiques environnementales » et l'application de « méthodes responsables de production » (WFTO, 2009).

Chez FLO International, le principe de « développement environnemental » introduit dans les standards s'adresse exclusivement aux organisations de producteurs (FLO International, 2009a). Celles-ci sont incitées à une amélioration de leurs pratiques agricoles qui viendrait alourdir leurs dépenses de fonctionnement. Mais plus encore, cette situation exclut la prise en compte d'une quelconque responsabilité environnementale - et donc des exigences minimales ou au moins de progrès - et la pression à l'amélioration continue des autres opérateurs commerciaux de la filière labellisation (FLO International, 2009b) dont les opérateurs du commerce classique comme les grands distributeurs. Aucune mention n'est faite d'une exigence environnementale dans les standards génériques commerciaux qui se focalisent toujours sur le Prix Minimum Commerce Équitable. Toujours chez FLO International, au niveau des standards relatifs aux produits, il n'y a pas d'exigences environnementales supplémentaires¹³⁴ demandées aux organisations de producteurs et notamment, aucune obligation de certification environnementale.

Ce management environnemental global demande également une articulation claire et précise avec les mouvements historiques autour de l'écologie (acteurs contribuant à la préservation de l'environnement, à la promotion d'une agriculture biologique et raisonnée, ainsi qu'avec le développement de circuits courts ou de proximité comme les A.M.A.P par exemples).

¹³³ SD 21000, « FD X 30-021 », Guide édité par Afnor Normalisation pour la prise en compte des enjeux et principes du développement durable dans la stratégie et le management des entreprises. Plus de détails sur : www.afnor.org

¹³⁴ Sauf pour l'extraction de l'or et le bois.

Des échanges de bonnes pratiques entre les organisations du commerce équitable, à travers leurs organisations de représentation comme la PFCE, ne peuvent suffire. Il leur faut capitaliser sur l'expérience et l'expertise de ces mouvements pour optimiser l'intégration de ce pilier environnemental dans le commerce équitable. Cela peut passer aussi par une appartenance des organisations dans les deux mouvements pour inclure l'environnement dans les finalités du commerce équitable comme nous l'ont démontré les cas de Guayapi Tropical ou de Bio Partenaire.

Un troisième défi pour le commerce équitable résulte d'**une absence de stratégie pour atténuer les conséquences du changement climatique** notamment dans le Sud. Comme nous l'avons indiqué dans les enjeux contemporains du pilier environnemental, le réchauffement climatique constitue l'urgence écologique actuelle (Gore, 2007). L'homme et les organisations peuvent par leurs activités et comportements menacer ce cadre de vie et donc les droits humains, actuels et ceux des générations futures. La planète va cependant être inégale face au réchauffement climatique, notamment au niveau de l'agriculture.

Ainsi, « l'hémisphère Nord verra ses rendements favorisés tandis que les pays chauds seront confrontés à des pertes grandissantes de sols arables et une moindre disponibilité des sources d'eau. Toutefois, l'augmentation de la fréquence et de l'intensité des tempêtes ou des inondations étendra à une part importante du monde les conséquences néfastes de ces manifestations extrêmes » (Denhez, 2007 : 58). Dans ce cadre, les populations du Sud (à la base du commerce équitable) sont extrêmement fragiles si on considère les impacts du changement climatique suivant les régions du globe (Gemenne, 2009). Elles sont particulièrement concernées par les catastrophes naturelles (inondation, sécheresse, etc.) résultant du réchauffement de la planète.

Ces catastrophes touchent d'abord leur habitat et les poussent à se déplacer vers d'autres contrées plus accueillantes pour devenir des « migrants environnementaux », voire des « réfugiés environnementaux » comme les nomme le PNUE – Programme des Nations Unies pour l'Environnement. Il y a aussi les conséquences sur leurs activités de subsistance et notamment les activités agricoles qui constituent encore la majorité du secteur économique de ces pays émergents. Et pour les populations déjà défavorisées dans ces pays du Sud, elles pourraient difficilement se relever, verseraient dans l'extrême pauvreté et feraient face à de grandes difficultés sociales (maladies, malnutrition, famine, etc.).

En effet, « les impacts du changement climatique renforceront les problèmes existants de pauvreté, de malnutrition et de catastrophes naturelles, avec un effet démultiplicateur » (Gemenne, 2009 : 58). Cette urgence écologique risquerait donc de toucher les producteurs du Sud travaillant avec le commerce équitable et les ressources naturelles qui y sont commercialisées. Ainsi, il faudrait un engagement non seulement de chaque organisation mais aussi de l'ensemble du mouvement à tenir compte des conséquences du changement climatique et d'aider les populations à s'y adapter. La prime de développement qui vise à financer des projets sociétaux des organisations de producteurs pourrait un outil précieux d'intégration de ce type d'engagement. Les organisations du commerce équitable devraient aussi collaborer avec les autres acteurs et mouvements écologiques ou de développement international.

Un dernier défi se situe dans l'**intégration du commerce équitable aux préoccupations sociétales françaises focalisées sur l'environnement**. Nous avons vu que le développement durable accroît son influence sur l'ensemble de la société française à travers une priorisation des préoccupations environnementales.

Cette influence est particulièrement marquée par le processus du Grenelle de l'environnement et les deux lois qui en découlent depuis 2007 (cf. Chapitre 1, 2.). En face, le commerce équitable a été absent des discussions et des conclusions ainsi que des lois du Grenelle comme le confirment les propos de M. Hourdebaigt¹³⁵. Ainsi, au niveau des productions et consommations durables, domaine auquel appartient le commerce équitable dans le cadre de la Stratégie Nationale de Développement durable, le Grenelle a engagé par exemple un soutien massif à l'agriculture biologique. De même, il a poussé à une expérimentation au niveau national de l'étiquetage environnemental.

Ces deux domaines touchent et influencent maintenant et à l'avenir le commerce équitable. Le développement de l'agriculture biologique pèse par l'avènement des acteurs, nouveaux ou historiques, qui la relie avec le commerce équitable.

¹³⁵ Propos recueillis auprès de Michel Hourdebaigt, Chargé de mission "Echanges équitables" à la Délégation Interministérielle au Développement durable, dans le cadre d'un échange informel par téléphone en mars 2008, qui déplore l'absence de toute référence au commerce équitable dans le cadre des discussions du Grenelle de l'Environnement.

Son succès au niveau des consommateurs est indéniable¹³⁶ malgré la crise économique et alors même que le commerce équitable voit sa croissance mollir¹³⁷. De même, les résultats de l'expérimentation sur l'étiquetage environnemental vont déboucher en 2013 sur la consécration des initiatives les plus opérationnelles. Celles-ci seront généralisées pour aider les consommateurs à intégrer l'impact écologique des produits afin d'acheter responsable.

Dans ce cas, les organisations du commerce équitable de la filière labellisée notamment, vont devoir apporter ce genre d'engagements sur leurs produits pour être référencées par les grands distributeurs qui sont en attente par rapport à une labellisation plus globale donc plus simple. Le défi s'adresse d'ailleurs à toutes les organisations par rapport à l'attente forte d'informations précises des consommateurs de façon générale (Pfrunder, 2009). Au-delà, il reste aussi l'enjeu de l'éducation au développement durable des citoyens qui devrait être menée mais qui deviendrait aussi plus complexe (Trégloze, Malandain, 2009).

1.2.4. Au niveau politique, capitaliser sur le management élargi et ouvert aux parties prenantes en intégrant davantage les acteurs du Sud

Nous avons vu que les organisations du commerce équitable privilégient *deux domaines au niveau de la dimension politique du développement durable* : un engagement sociétal constituant leur raison d'être des organisations alternatives ; et un partage des décisions des organisations et du mouvement avec les parties prenantes. Ces deux dimensions leur permettent de démontrer d'abord leur capacité à se différencier d'une entreprise classique. Elles ne sont pas tournées en priorité et/ ou en exclusivité vers une performance asservie à des objectifs économiques et financiers au bénéfice des actionnaires et des propriétaires. Leur performance est « sociale » au sens que leur raison essence et leurs activités ont pour objectif de servir des objectifs de nature sociale, politique, environnementale. De même, cette performance sociale sert un intérêt général à travers la proposition d'autres modèles œuvrant pour le développement durable, avant même la pérennité de leurs structures.

¹³⁶ Malgré le contexte de crise, le marché de la bio continue son expansion que ce soit en amont ou en aval de la filière selon les chiffres de 2010. On dénombrait en France un total de 20 604 exploitations agricoles étaient engagées en agriculture biologique (+ 25% par rapport à 2009) ; 31 022 opérateurs, transformateurs et distributeurs bio (+ 23% par rapport à 2009) ; et un chiffre d'affaires de 3,38 milliards euros (+ 10,8% par rapport à 2009). Sources : Agence BIO, consultables sur www.agencebio.org en septembre 2011.

¹³⁷ Chibani-Jacquot P., dans son article « Le commerce équitable n'échappe pas à la crise », du 13-05-2011 sur Novethic.fr, synthétise ces chiffres : la croissance des ventes a chuté passant de 13 à 5 % pour Max Havelaar France, l'institut Infoscan Census IRI constate une baisse de 2,4 % sur les produits équitables de grande consommation.

Ces deux dimensions démontrent, que par la nature même de l'engagement sociétal, ces organisations sont plus que jamais encastrées dans la société (Granovetter, 1985, 2000) ou « en société » selon l'expression de François Perroux. Ces organisations ne cantonnent pas à leur espace économique, leur filière ou leur secteur. Ces organisations ouvrent - concrètement et physiquement - leurs structures aux parties prenantes pour discuter, écouter, partager et communiquer. Elles s'engagent dans des partenariats sociétaux avec de nombreuses parties prenantes et pas seulement dans le cadre des relations simplement économiques et contractuelles.

En tant qu'institution sociale, ce sont des acteurs de la vie citoyenne à travers leurs membres individuels et de la vie politique à travers les positions et engagements des organisations et du mouvement. Elles participent aussi à intégrer une réflexion systémique et globale en intégrant leur essence et leurs pratiques dans le cadre d'une société mondialisée. Elles démontrent que la recherche d'un modèle alternatif à travers le développement durable est l'affaire de tous. Nous en sommes « tous responsables » (Igalens, 2004), que ce soit les organisations de toute nature et de toute activité, les citoyens et consommateurs, les Etats, etc.. Une telle approche est en effet nécessaire pour servir l'avènement du développement durable ; un projet de société ayant une ambition mondiale, et basant sa solidarité dans et entre les générations.

Les organisations du commerce équitable sont donc porteuses de ces initiatives qui « posent cependant les prémisses d'une évolution, notamment entre entreprises, ONG et associations de consommateurs, qui rapprochent le consommateur du citoyen et ouvrent des espaces de dialogues » (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004 : 68). En ce sens, le commerce équitable répond clairement à la thématique du développement durable « de promouvoir une gouvernance dépassant les conceptions hiérarchiques classiques du gouvernement représentatif » (Aggeri, Godard, 2006, p.11).

Les organisations du commerce équitable innoveront donc socialement et managérialement par ces dimensions. Elles diffusent également cette innovation dans le paysage socio-économique (Béji-Bécheur, Fosse-Gomez, 2003). Une innovation que Béji-Bécheur et Fosse-Gomez, (2003) qualifient d'« innovation de rupture » parce qu'elle n'interroge pas seulement les pratiques managériales classiques. Ces organisations défient « l'orthodoxie dans la pratique des affaires » (Moore, 2004 : 74) et veulent changer le modèle dominant de commerce et de développement comme nous l'avons vu, soit en le réformant, soit en le révolutionnant.

En contrepartie de cette ouverture aux parties prenantes et ce décloisonnement des sphères de la société qu'elles induisent, *les organisations du commerce équitable font face à de nouveaux défis dans le cadre du développement durable*. Ces organisations **sont et seront de plus en plus interpellées par leurs parties prenantes et doivent plus que jamais légitimer** les composantes historiques ou nouvelles de leur lutte, leurs pratiques et l'atteinte ou non de leurs engagements sociétaux. Alors que « les premiers acteurs du commerce équitable n'avaient jusqu'à récemment pas besoin d'expliquer les principes sous-tendant leur action » (Diaz Pedregal, 2007 : 191), les questionnements et observations critiques vont continuer pour les organisations actuelles.

Ils vont même s'amplifier d'abord en interne du mouvement à partir du moment où les approches divergent et se complexifient. Nous avons vu qu'un premier niveau de divergence se traduit dans l'opposition - plus prononcée et plus précise à travers notre renouvellement du cadre d'analyse - deux modèles réformiste et révolutionnaire. Un second niveau complexifie la compréhension d'ensemble du mouvement puisque les organisations se situent entre deux logiques : défensive, reposant sur les dimensions historiques du mouvement ; et offensive, voyant comme finalité ultime le développement durable.

Ces niveaux de différenciation vont continuer à expliquer les discussions, sur le fond et non seulement sur la forme, entre les organisations du commerce équitable. Ils vont même servir les questionnements et observations critiques provenant de l'extérieur qui existent déjà (Jacquiau, 2006) et qui continuent (Karpyta, 2009). C'est d'autant plus vrai que les organisations du commerce équitable élargissent leur lutte sociale vers l'approche globale du développement durable. Une telle approche demande alors à ces organisations du commerce équitable à intégrer de nouvelles problématiques, à proposer de nouvelles pratiques et à faire face aux critiques radicales portant sur ce paradigme (cf. présent chapitre, 3.2.).

Un autre défi qui s'impose aux organisations est alors **de collaborer et de s'articuler davantage** avec les autres nouveaux mouvements socio-économiques et acteurs œuvrant et s'engageant pour l'avènement du développement durable. En effet, comme le soulignent Gendron et al. (2009 : 240), « les instances du commerce équitable donnent parfois l'impression d'avoir évolué en vase clos au cours des dernières années, ignorant des voies possibles de renouvellement et se modernisant avec peine par une ouverture parcimonieuse aux critiques des uns et des autres ».

Il s'agit alors de voir dans cette ouverture, des opportunités pour répondre de façon globale à l'interpellation des parties prenantes, pour innover socialement et managérialement, et pour affirmer l'alternative face au modèle dominant (cf. présent chapitre, 3.1.). C'est dans ce cadre qu'émergera peut-être le nouveau mouvement charnière de la lutte sociale adaptée à notre époque post-industrielle comme ce fut le cas du mouvement ouvrier durant la période industrielle (Touraine, 1993).

Ce défi d'un ancrage plus prononcé et plus réfléchi dans un mouvement global et alternatif pour le développement durable est d'autant plus patent que **l'engagement sociétal « par essence » ne peut être un passe-droit ou un avantage définitif pour les organisations du commerce équitable vis-à-vis de leurs parties prenantes**. Comme n'importe quelle organisation, les organisations du commerce équitable doit démontrer leur contribution au développement durable à travers la prise en charge de leur responsabilité publique. Ces (grandes) entreprises conventionnelles sont certes aujourd'hui les plus critiquées par les parties prenantes – dont les organisations du commerce équitable d'ailleurs - et les plus concernées par les dispositions obligatoires – lois Grenelle 1 et 2.

Ce « contrôle social par la société » (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004) peut toutefois aussi concerner les mêmes acteurs qui ont audité et critiqué auparavant. C'est d'autant plus vrai que les entreprises conventionnelles ambitionnent un leadership, au moins dans les discours, jusqu'à devenir des « reines du développement durable » (Brunel, 2004). Face à cette volonté des entreprises conventionnelles, les organisations alternatives comme celles du commerce équitable doivent démontrer leur capacité à intégrer et à se réapproprier les concepts de développement durable et de responsabilité sociale.

La recherche de la légitimité par une organisation constitue de plus un autre principe de responsabilité sociale de l'organisation et se trouve donc à la base de sa performance sociale. Nous l'avons vu cependant que la légitimité d'une organisation est une « perception » (Suchman, 1995), donc essentiellement subjective et dépendant d'une croyance que l'environnement a sur l'organisation (Déjean, 2004). Ainsi, l'organisation tout au long de son existence doit chercher à acquérir, à maintenir ou à récupérer cette légitimité (Laufer, Ramanantsoa, 1982 ; Ashforth, Gibbs, 1990). Dans ce sens, les organisations du commerce équitable doivent mettre en œuvre un « management public » (Laufer, 1996) et un véritable processus stratégique qui leur permettra de légitimer dans le temps leurs comportements et activités auprès de leurs parties prenantes (Ramonjy, 2009).

En contrepartie d'un management élargi et ouvert aux parties prenantes, un tel processus est obligé pour que ces organisations du commerce équitable puissent continuer leur engagement sociétal et avoir les faveurs de la société. Il peut même y aller de leur survie puisque selon Wood (1991) l'organisation illégitime peut mourir, faute d'avoir les bénéfiques et les investissements indispensables de la part des parties prenantes centrales et stratégiques.

Parmi ces parties prenantes définitives et prioritaires pour les organisations du commerce équitable se trouvent les acteurs du Sud. **Un défi qui se pose au commerce équitable est en effet l'intégration de ces acteurs** dans la gouvernance du mouvement mais aussi dans le management élargi et ouvert de chaque organisation, dans la continuité de l'agenda au Sud mis en exergue par Wilkinson (2007). Les organisations au niveau international, de façon pionnière comme la WFTO ou plus récente comme FLO International, intègrent déjà des entités représentatives des organisations de producteurs du Sud suivant leurs zones géographiques. Les organisations du Nord mettent déjà en œuvre des relations sociales durables avec les producteurs du Sud, et notamment en amont, basent ces relations sur les conditions de vie et les besoins de ces producteurs.

Il s'agit d'amplifier ce mouvement pour que l'un des enjeux majeurs contemporains du développement durable soit pris en compte : celui les *manques* de gouvernance mondiale, un des *3M* de Brunel (2004). Dans le cadre de la régulation du mouvement du commerce équitable, il s'agit alors d'accompagner ces acteurs du Sud à avoir une « capacité » - au sens de Sen (2000) - politique afin d'intervenir et de discuter des principes et des pratiques du commerce équitable, au niveau collectif et interorganisationnel. Cela permettra de sortir des divergences n'opposant réellement que les acteurs du Nord. Cela permettra de voir ces acteurs du Sud, non pas comme de simples « impactés » mais des véritables acteurs du mouvement.

1.2.5. Au niveau économique, poursuivre l'instrumentalisation des objectifs économiques au service des finalités sociétales afin de garder le statut alternatif

Les organisations du commerce équitable *revendiquent dans la dimension économique du développement durable des rôles majeurs* comme la maximisation de la valeur d'échange monétaire pour le plus grand nombre et à long terme, notamment en faveur des populations les plus démunies.

Ce partage de la valeur ajoutée créée, de façon multiple incluant tous les acteurs des filières du commerce équitable et surtout de façon équitable au Sud, constitue un axe majeur de différenciation de ces organisations dans leur contribution au développement durable. Au contraire d'une entreprise classique, ce partage n'est pas basé sur une logique capitaliste rémunérant les actionnaires et les propriétaires et augmentant ainsi la richesse économique de quelques catégories déjà favorisées. Il est surtout conditionné et instrumentalisé par l'atteinte des objectifs sociaux du commerce équitable, ayant les producteurs du Sud, parmi les plus pauvres et défavorisés de notre planète, comme priorités.

Les organisations du commerce équitable complètent aussi cette valeur ajoutée avec d'autres valeurs étendues (Bascoul, Moutot, 2009), donnant aux produits du commerce équitable des qualités intrinsèques plus élevées que les produits classiques (Wilkinson, 2007). Les produits proposés par les organisations et les filières de ce mouvement permettent en effet de faire face, progressivement ou globalement, à l'ensemble des problématiques du développement durable, qu'elles soient au niveau social, environnemental, économique ou politique. L'impact de ces produits issus du commerce équitable est d'autant plus important qu'ils bénéficient en même d'un accompagnement au niveau de la sensibilisation et de l'éducation des consommateurs et au-delà des citoyens.

Les organisations du commerce équitable encouragent enfin, par le succès et la démocratisation de leur mouvement, le développement d'un entrepreneuriat alternatif et social. Le mouvement est en constitué par un tissu de très petites et petites organisations dynamiques et qui investissent la majorité dans leurs gains dans le développement de leurs activités afin d'atteindre leurs finalités élargies. Les organisations mettent en œuvre aussi de nombreux partenariats sociétaux au sein du mouvement et/ou avec des acteurs classiques. Elles participent enfin au renouveau de l'économie sociale et solidaire notamment avec leur perspective internationale et le recours aux statuts du tiers-secteur par certaines organisations.

Les organisations du commerce équitable, pour arriver à prendre en charge ces obligations économiques, profitent toutefois pour l'instant de conjonctures favorables et des paramètres économiques favorisés. *Cela pose des défis à ces organisations qui ne sont pas à l'abri d'un retournement de la conjoncture ou d'un bouleversement de ces paramètres.*

Les organisations du commerce équitable se basent jusque-là sur une croissance des ventes qui entraîne un cercle vertueux d'augmentation des valeurs ajoutées à partager entre tous les acteurs du système, permettant le développement des acteurs mais surtout l'amélioration des conditions de vie et de travail des producteurs du Sud. Pour la première fois en 2010, nous avons vu déjà que les ventes du commerce équitable stagnent¹³⁸. Les prévisions pour les années 2011, dans un contexte de crise, ne sont pas non plus optimistes. Le mouvement, après des années de création de structures, d'emplois, de nouveaux produits et filières, fait face à de nombreuses difficultés économiques : la faillite (ex : Seyes), l'échec de certains partenariats (ex : Alter Eco et Leclerc pour le Laboratoire du commerce équitable), la restructuration de certaines organisations (ex : départs volontaires chez Max Havelaar, licenciement économique chez Monsieur Poulet), l'arrêt du développement de produits et de filières (ex : arrêt de certaines références équitables chez Léa Nature), etc.

Ce constat est à relier avec les grandes enquêtes sur les Français et le développement durable qui convergent sur au moins deux points : la demande des consommateurs n'est pas aussi forte et leurs opinions favorables ne se traduisent pas forcément en actes d'achat.

L'étude d'Ethicity (2010) met en avant par exemple la stagnation des « consomm'acteurs » à 20% de la population française alors même que 60% (-9 pts par rapport à 2009) déclarent à avoir changé de comportements en faveur du développement durable. Du côté du CREDOC (Hoibian, 2010), on insiste sur l'idée que la consommation durable ne semble pas tout à fait mûre dans les esprits des Français même s'ils se montrent réceptifs à toutes les actions pouvant les aider à consommer de façon plus responsable. Ainsi, malgré les promesses d'un changement d'échelle, le commerce équitable ne pourrait intéresser tous les consommateurs ni les convertir à une consommation responsable. Cela voudrait dire aussi que le commerce équitable ne pourrait pas maintenir indéfiniment une croissance de l'intégration de nouveaux producteurs, produits et filières dans le système d'échange si les débouchés ne suivent pas.

Il ne faut non plus oublier que **les organisations du commerce équitable fonctionnent aussi grâce à de diverses aides et subventions**. Ces aides financières proviennent de sources supra-étatiques (Fond de Solidarité Européenne), étatiques (ministère des affaires étrangères), voire privées (PFCE en convention de mécénat avec la Fondation Solidarité SNCF).

¹³⁸ Nous avons signalé l'article de Chibani-Jacquot P., « Le commerce équitable n'échappe pas à la crise », du 13-05-2011 sur Novethic.fr, qui synthétise ces chiffres sur la baisse de la croissance des ventes de 2009 à 2010.

Ces aides ont en plus semé la zizanie au sein des organisations du commerce équitable. Il y a des critiques adressées par certaines organisations à d'autres pour dénoncer des conditions qualifiées d'« assistanat » et/ou de « favoritisme ». Minga a notamment critiqué, dans un communiqué reproduit en annexes (cf. annexe 24), l'affectation des subventions étatiques à quelques organisations soutenant la loi PME 2005. Des critiques qui sont aussi portées régulièrement sur les acteurs de l'économie sociale et solidaire. Celle-ci est alors perçue comme un secteur destiné à rester à part, un cheval de Troie du désengagement de l'État qui va la subventionner, une économie caritative de réparation des dérives du capitalisme ou une sous-économie réservée aux exclus de notre société (Eme et al. 2001).

Les questionnements sur la dimension économique du commerce équitable portent donc aussi sur les conditions pour l'instant favorisées qu'elles ont par rapport à la réglementation économique en vigueur. Un défi concerne alors **l'ensemble du système d'échanges du commerce équitable et ses modalités de fonctionnement économique**. Le ministre de l'économie, des finances et de l'industrie avait alors saisi en 2006 le Conseil de la concurrence, d'une demande d'avis par rapport à la licéité de ces modalités au regard des règles de concurrence et du code de commerce. Nous livrons en annexes (cf. annexe 25) des extraits de cet avis du Conseil de la concurrence portant notamment sur ses observations préalables, les conditions d'exemption du commerce équitable et ses conclusions.

Il en est alors ressorti de cet avis que le commerce équitable, pour bénéficier d'une exemption, doit répondre actuellement mais aussi à l'avenir à quatre conditions : la contribution au progrès économique directement au Sud mais indirectement aussi au Nord ; la part équitable au profit de l'utilisateur, de tout acteur, direct ou indirect, des produits du commerce équitable ; le maintien d'une concurrence suffisante au sein du commerce équitable ; et la démonstration par les organisations du caractère indispensable du commerce équitable grâce à une meilleure efficacité par rapport à d'autres systèmes. En tenant compte de l'état actuel de « niche » du commerce équitable relevé par le Conseil de la concurrence, une lecture positive de cet avis peut être donc la continuité des faveurs accordées aux organisations par rapport à leurs modalités de fonctionnement. Une lecture négative retient le potentiel déséquilibré entre les organisations du commerce équitable et les entreprises de commerce classique si le système prend de l'ampleur sans respecter ces quatre conditions.

La première condition ne remet pas en cause la spécificité du commerce équitable à prioriser, par son modèle économique, le développement des producteurs du Sud par les organisations du commerce équitable. Cette condition souligne l'expertise et l'engagement pionnier des organisations du commerce équitable dans cette lutte sociale. Pourtant, elle pousse clairement ces organisations à se soucier aussi des bénéfices indirects en France en particulier, et au Nord de façon générale. Ces bénéfices, que les organisations du commerce équitable devraient amener, porteraient notamment sur la création d'emplois et les bénéfices consommateurs (nouveaux produits, qualité des produits, actes de solidarité, transparence, etc.).

Le développement de l'entrepreneuriat alternatif dans le cadre du commerce équitable doit donc se traduire par de plus grands échanges économiques avec des acteurs du Nord et la création d'un secteur et des emplois pérennes. A partir du moment où les organisations du commerce équitable profitent des subventions ou autres faveurs institutionnelles, l'Etat peut attendre plus de leur contribution à l'intérêt général. Sur les consommateurs, il s'agit d'aller au-delà d'une simple instrumentalisation car même le « consomm'acteur » à la base de la consommation responsable « peut être facilement séduit par une offre éthique superficielle » (Gendron, 2006 : 488). Les bénéfices promis par les organisations du commerce équitable devraient être crédibles et réels, tout en étant spécifiques. Il faudrait dépasser la remise en cause de la société par le seul consumérisme et la réduction du citoyen à un consommateur. La consommation, même si elle est responsable, ne suffit pas pour permettre à notre société de changer notre paradigme de développement vers le développement durable.

La deuxième condition, tout en reconnaissant l'équité qu'amène le commerce équitable au Sud, pousse la recherche de celle-ci sur l'ensemble des parties prenantes des filières, du Sud au Nord, des producteurs jusqu'aux consommateurs finaux. La rentabilité collective du système ne suffit pas, il faut une équité partout et pour tous. Ceci est d'autant plus vrai que ces acteurs n'ont pas les mêmes capacités économiques initiales (exemple : organisations de producteurs du Sud *versus* entreprises de grande distribution) et ne sont pas forcément mués par un objectif de solidarité et d'intérêt général (mais plutôt par celui de simple opportunisme économique, commercial et de consommation).

Cependant, le commerce équitable pourrait aussi pousser à l'exclusion des producteurs les plus démunis de son système d'échanges ou à une aggravation des inégalités au sein des bénéficiaires ou entre ces bénéficiaires et ceux n'accédant pas au mouvement. Nous avons la démonstration de l'accroissement de ces inégalités par exemples dans le cadre du Quinoa andin rapporté par Carimentrand (2009) ou dans les travaux qui l'ont inspiré sur la banane menés par Getz et Shreck en 2006 en République Dominicaine.

La commercialisation des produits du commerce équitable reste de plus orientée par les exigences du Nord. Ces exigences peuvent être par exemples les demandes de qualité de la part des consommateurs du Nord ou les standards industriels de la grande distribution. Pour y faire face, les organisations du commerce équitable ont tendance à travailler avec des organisations de producteurs déjà aptes à répondre à ces exigences, excluant ainsi celles qui ont les producteurs les plus démunis.

Ces organisations de producteurs au Sud privilégiées seraient alors plus avancées et plus développées en termes de ressources, de compétences et de méthodes de production et de commercialisation. Ces organisations seraient en plus de grande taille pour assurer l'uniformisation de la production afin de convenir aux standards de qualité de la consommation en grande distribution. Dans ce cadre, les entreprises employeurs ayant des salariés plutôt que les coopératives réunissant les petits producteurs pourraient être préférées. Monsieur Poulet, par exemple, a changé son approvisionnement de coton certifié Max Havelaar en passant de petites coopératives de producteurs de l'Afrique de l'ouest et du centre vers des groupements de producteurs plus importants de l'Inde afin de rationaliser son approvisionnement et de répondre au développement plus important de ses besoins.

La troisième condition porte sur la nécessité d'une concurrence au sein même du commerce équitable. Le conseil de la concurrence conclut sur le rôle important de la CNCE. Celle-ci devrait ainsi valider différents systèmes concurrents de normes et critères offerts aux acteurs intéressés par le commerce équitable, plutôt que de retenir un seul référentiel. Le Conseil de la concurrence oriente ainsi la CNCE à se prononcer suivant des critères d'intérêt général et une définition plus claire et plus précise du commerce équitable. Le Conseil de la concurrence propose aussi à l'autorité publique d'être majoritaire dans la CNCE, à exercer son pouvoir d'approbation et de réformation si les décisions prises seraient contraires à l'intérêt général.

C'est un défi de taille pour la CNCE mais aussi pour les acteurs du commerce équitable car il leur faudrait concilier deux objectifs ambitieux, qui sont aussi deux intérêts pouvant être divergents : veiller à la diversité des modèles de commerce équitable, ne pas imposer un seul modèle et accueillir de nouvelles initiatives d'une part, et maintenir une régulation spécifique et une harmonisation de l'ensemble en donnant un cadre assez précis pour que le mouvement soit facile à être identifié par ses parties prenantes et s'assurer qu'il serve bien le cadre d'intérêt général dans lequel il est inscrit, le développement durable, d'autre part.

Enfin, la quatrième et dernière condition demande aux organisations du commerce équitable de toujours faire mieux et de tenir ses promesses d'alternative au système conventionnel. Nous revenons clairement ici sur la nécessité par les organisations du commerce équitable de démontrer leur maximisation de valeur, non seulement de nature économique, mais aussi étendue, vers toutes les autres dimensions, sociale, environnementale et politique. Ces « plus » pourraient alors justifier les faveurs qui leurs sont ou seraient accordées et pourraient contrebalancer les potentielles atteintes aux règles de concurrence.

Ce défi peut être relié à l'argument de Lipietz (2001) d'une démonstration par les acteurs (du Tiers-secteur chez l'auteur) de leur « utilité communautaire » afin de pouvoir bénéficier de règles et de faveurs spécifiques. Une telle « utilité communautaire », a deux composantes : l'utilité sociale - l'action en faveur des pauvres, des plus démunis et des « non solvables » - et l'utilité écologique - l'environnement qui est dégradé et laissé à l'abandon par la régulation marchande ou délaissé par la régulation publique faute de moyens (Lipietz, 2001). En d'autres termes, les organisations du commerce équitable devraient préciser et démontrer qu'elles contribuent au développement durable et de façon meilleure que toutes organisations. Ce serait la condition *sine qua none* de leur raison d'être dans notre société, des faveurs que celle-ci leur accorde et du contrat social en vigueur entre ces organisations et la société.

Nous venons de discuter des principaux résultats de notre analyse du cas de la communauté des organisations du commerce équitable. Nous allons maintenant les mettre en perspective.

2. Mise en perspective des résultats de la recherche

Nous allons d'abord revenir sur la construction sociale du commerce équitable en concluant sur la diversité des approches des organisations pour s'inscrire dans le paradigme du développement durable et l'avènement d'une nouvelle ère que cette inscription induit (2.1.). Nous allons ensuite discuter de l'émergence de la norme ISO 26000 qui ambitionne de fournir les lignes directrices de la responsabilité sociale pour toutes les organisations et des enjeux et opportunités pour les organisations du commerce équitable (2.2.). Nous allons enfin revenir sur notre contribution à l'analyse des concepts de développement durable et de responsabilité sociale dans la régénération du management stratégique de l'organisation (2.3.).

2.1. Inscription du commerce équitable dans le développement durable : une diversité des approches et une nouvelle étape du mouvement

Notre objectif est ici de contribuer à décrire et à expliquer la dynamique contemporaine du champ institutionnel du commerce équitable. A partir des facteurs mis en exergue dans notre analyse empirique (cf. chapitre 4) et discutés précédemment (cf. présent chapitre, 1.), nous allons mettre en exergue les configurations rendant compte des approches des organisations dans le cadre de l'inscription du commerce équitable dans le développement durable. Ces configurations nous permettront de discuter de la dynamique de construction sociale du mouvement : le questionnement de l'existence d'« un » à de « plusieurs » commerces équitables, et l'avènement d'une quatrième ère du mouvement avec le « commerce durable ».

2.1.1. Les configurations des organisations du commerce équitable dans le cadre du développement durable

Nous précisons d'abord le périmètre explicatif et applicatif de notre approche avant de présenter les différentes configurations de base qui en émergent.

2.1.1.1. Précisions sur le périmètre de notre approche

Afin de discuter du périmètre de notre approche par les configurations, nous allons préciser les sens donnés aux termes mobilisés et nous discutons de son utilité et de ses limites.

Trois termes sont utilisés dans notre approche afin de rendre compte de la diversité des stratégies des organisations du commerce équitable dans le cadre du développement durable : « configuration », « archétype » et « entreprise ».

Nous mobilisons d'abord le terme de « **configuration** » à la suite de l'approche de Miller et Friesen (1977) et de Miller (1986, 1987, 1996) dans le domaine de la stratégie, développée en concomitance avec celle de Mintzberg (1998) pour expliquer la structuration des organisations¹³⁹. L'approche par les configurations consiste alors à combiner de façon complexe plusieurs paramètres de la stratégie, de la structure ou de l'environnement des organisations (Miller, 1987), démontrant ainsi la très grande relativité des organisations, de leurs caractéristiques et de leur choix (Plane, 2008). Une configuration peut alors être perçue comme « une qualité ou une propriété qui varie selon les organisations. Une configuration, dans ce sens, peut être définie comme le degré auquel les éléments d'une organisation sont orchestrés et connectés à un thème donné » (Miller 1996 : 509). . Rappelons dans ce cadre que le thème de notre recherche consiste à étudier les stratégies des organisations du commerce équitable dans le cadre de l'inscription de ce mouvement dans le développement durable.

Cette approche par les configurations permet alors à mettre en évidence des « **archétypes** », rendant compte par exemples de la fabrique de la stratégie des organisations (Miller, Friesen 1977) ou de leur structure (Mintzberg, 1998). Chaque archétype, dans ce sens, peut être perçu comme « une sorte de prototype ou de paradigme, c'est-à-dire un modèle original et idéal (...) » (Akoun, Ansart, 1999a : 32) suivant une combinaison particulière de paramètres.

Un archétype permet alors d'accéder à une représentation d'ensemble, une image primordiale (Dortier, 2004a) ou ce que Mintzberg (1998) qualifie aussi de « gestalt » de l'organisation. L'objectif final est alors de mieux comprendre l'univers des organisations à travers les configurations de base, les archétypes et les « gestalts » que les chercheurs déduisent de leur observation empirique. Par conséquent, chaque organisation « peut être envisagée comme une combinaison logique de ses propres paramètres spécifiques, similaires à ceux d'autres membres de sa propre espèce (configurations) mais fondamentalement différents de ceux d'autres membres de cette même espèce » (Mintzberg, 1998 : 152).

¹³⁹ Mintzberg (1998), en introduisant ses travaux sur les configurations dérivées, fait référence aux travaux de Miller (1986), son premier étudiant en doctorat. Ils ont alors défendu ensemble et développé en parallèle cette vision contingente de la stratégie et de l'organisation.

Dans notre cas, nous tentons de dégager les configurations de base des organisations du commerce équitable par rapport à leur intégration et à leur contribution au développement durable. L'approche que nous présentons a dès lors pour ambition d'être un « framework », au sens d'un cadre d'analyse à destination des responsables et dirigeants de ces organisations. Ces responsables peuvent en effet, à partir de notre approche, repérer leur configuration actuelle, analyser la combinaison spécifique des éléments dans cette configuration, et mieux comprendre leur positionnement par rapport aux autres configurations ou organisations.

Pour le terme d'« **entreprise** », enfin, nous souscrivons à sa définition « comme l'action d'entreprendre, c'est-à-dire comme une initiative, une action conduites de façon volontaire et organisée en vue d'atteindre un objectif économique ou social » (Cohen, 1995 : 131), voire même environnemental et politique si nous extrapolons cette définition au cadre renouvelé du tétraèdre du développement durable (Martinet, Payaud, 2008). Cette définition large nous permet d'inclure tous les types d'organisation et pas seulement les entreprises capitalistes classiques. Elle peut alors concerner toutes les organisations du commerce équitable et nous permet de ne pas nous arrêter à leurs statuts. Ceux-ci peuvent en effet venir de deux des trois grands secteurs de l'économie (Latouche, 2000) : le secteur privé (entreprise marchande adoptant des structures capitalistiques) et le tiers-secteur (association, coopératives).

En allant au-delà du statut de l'organisation, nous nous focalisons sur la vision stratégique (Ederlé, 2001) des responsables et dirigeants des organisations du commerce équitable par rapport au développement durable et la responsabilité sociale. Rappelons que la vision tend souvent à être une image, plutôt qu'un plan précisément articulé et détaillé, mais « reste cependant l'expression d'une orientation délibérée que l'entreprise va s'efforcer de suivre dans l'avenir » (Ederlé, 2001 : 35).

Notre approche par les configurations a ainsi comme principale utilité d'être un cadre d'analyse, une aide à la décision pour les responsables des organisations du commerce équitable. C'est donc un schéma heuristique qui n'a donc pas la prétention d'englober tous les possibles, d'être exhaustif, et d'être totalement objectif par rapport à la réalité du phénomène étudié. Pour autant, suivant notre positionnement épistémologique qui est guidé par notre projet de connaissance (cf. chapitre 3, 1.1.), il a pour objet d'être adapté et compréhensif des positionnements des organisations du commerce équitable par rapport à leur inscription dans le développement durable.

Cette approche concerne uniquement les organisations du commerce équitable et seulement celles qui se trouvent au Nord, plus précisément en France, selon le périmètre de notre étude. En effet, comme nous l'avons expliqué dans notre stratégie d'accès au réel (cf. chapitre 3, 1.2), nous avons étudié le cas d'un champ organisationnel qui est la communauté des organisations du commerce équitable en France. Nous avons pris comme points focaux, trois organisations qui sont Alter Eco, Artisans du Monde Paris 9^{ème} et Yamana, pour ensuite investiguer le reste de la communauté. Cette méthodologie permet de comprendre les organisations et d'interpréter leurs comportements dans leur champ institutionnel, en relation avec toutes les autres parties prenantes, avec comme principe de base, l'inséparabilité du savoir et des relations (Hatchuel, 2001).

En passant nos données analysées et interprétées par les facteurs descriptifs et explicatifs présentés (cf. chapitre 4) et discutés (cf. présent chapitre 1, 1.) précédemment, nous aboutissons alors à une diversité des approches mobilisées par les organisations du commerce équitable dans le cadre du développement durable. Nous allons voir que cette diversité s'exprime sous quatre archétypes d'« entreprise socialement responsable contribuant au développement durable ». Ce cadre permettrait alors aux responsables des organisations du commerce équitable de visualiser leur approche par rapport au développement durable.

Il peut constituer une première analyse pour faire évoluer et renouveler les stratégies de ces organisations. Mais il peut être un guide pour orienter et faire correspondre par la suite les pratiques afin d'améliorer la performance sociale de ces organisations et donc leur pérennité. Nous catégorisons les organisations que nous percevons comme appartenant à tel archétype dans notre approche configurationnelle suivant notre observation empirique. Cette catégorisation, étant une interprétation et une proposition de notre part, pourrait être confirmée par la suite par une analyse empirique, organisation par organisation par la suite. Rappelons cependant que l'utilité principale de l'approche configurationnelle est la mise en évidence de façon synthétique des configurations-type (Mintzberg, 1998).

A cause de ce périmètre, *cette approche comporte toutefois des limites*. Elle ne peut prétendre à expliquer les approches des organisations du commerce équitable au Sud comme les organisations de producteurs et des organisations reliées au commerce équitable ; bien que ces mêmes organisations influencent ou sont influencées par le champ institutionnel du commerce équitable et sont présentes de ce fait dans nos entretiens.

De même, nous ne pouvons intégrer la PFCE dans une seule configuration à cause de sa volonté à représenter le plus largement possible les tendances du commerce équitable en France. Par cette même contextualisation à l'Hexagone, nous ne traiterons pas ici des organisations représentatives au niveau international (FLO, WFTO, NEWS !, EFTA). Enfin, la même raison fait aussi évacuer de notre périmètre les communautés du commerce équitable dans d'autres régions du globe.

Notre positionnement épistémologique dans cette recherche - exploratoire et interprétatif - réduit enfin la validité d'un tel cadre d'analyse. Nous concédons en effet que la phase d'interprétation pour élaborer ce cadre a été plus difficile pour plusieurs raisons limitant ainsi la portée de notre approche par les configurations. Les données en termes de volume et de niveau à interpréter ont d'abord été plus conséquentes. Nous ne prétendons donc pas réduire les caractéristiques des organisations du commerce équitable aux dimensions mises en avant dans notre cadre. D'autres dimensions expliquent sûrement la diversité des stratégies des organisations du commerce équitable. Notre stratégie d'échantillonnage séquentiel n'avait pas non plus pour objectif une représentativité statistique de toutes les organisations du commerce équitable. Le cadre d'analyse ainsi proposé a dès lors une valeur idiosyncratique. En résumé, nos configurations ne valent que pour le thème étudié (l'inscription de ces organisations dans le développement durable) et pour le cas observé (la communauté du commerce équitable en France).

Notre approche configurationnelle constitue toutefois un cadre d'analyse, certes exploratoire mais appelé à évoluer suivant la construction sociale du commerce équitable et/ou d'autres contributions académiques. En effet, dans la perspective d'une étude de cas longitudinale au sens de Pettigrew (1979, 1990), nous pourrions suivre l'évolution des changements institutionnels qui interviendraient dans la communauté du commerce équitable française. De plus, une telle étude nous permettrait de vérifier ce cadre d'analyse en approfondissant cette fois-ci des cas au niveau organisationnel et non plus interorganisationnel. Nous pourrions aussi continuer cette recherche en étudiant cette fois-ci les pratiques concrètes qui se trouvent derrière les approches et les représentations. Enfin, nous espérons que d'autres chercheurs reprennent dans leurs recherches académiques tout ou partie de notre cadre d'analyse pour le compléter et le discuter afin de l'améliorer.

2.1.1.2. Proposition d'une approche configurationnelle et présentation des archétypes

Notre recherche conclut sur deux facteurs explorant et décrivant l'inscription des organisations du commerce équitable dans le développement durable. Nous avons d'abord étudié l'intégration de ce paradigme à travers les modèles radicaux du commerce équitable. Nous nous sommes aperçus qu'il y a deux niveaux de différenciation : deux modèles, réformiste et révolutionnaire qui s'opposent suivant la critique du modèle dominant de commerce et de développement d'une part ; et deux logiques, défensive et offensive, selon la volonté des organisations à défendre les dimensions historiques du mouvement ou à intégrer la globalité des dimensions du développement durable, d'autre part. Le premier est particulièrement stable et différencie radicalement les organisations alors que le second peut évoluer facilement car s'exprime dans le cadre d'un continuum acceptant des positions très variées. Pour le besoin de notre approche configurationnelle toutefois, nous « figeons » entre les organisations partisans d'une défense d'un côté, et celles voulant d'une globalisation de l'autre côté.

Nous avons aussi étudié la contribution au développement durable des organisations du commerce équitable à travers le périmètre de responsabilité sociale ayant quatre dimensions (sociale, environnementale, économique et politique). Notre principale difficulté dans cette approche configurationnelle est que l'analyse sur ce second facteur vaut pour l'ensemble de la communauté. Notre stratégie d'accès au réel et donc nos données ne nous permettent pas en effet d'aller jusqu'au niveau micro et de détailler la responsabilité sociale de chaque organisation. Nous ne pouvons donc caractériser que par type d'obligations et ceci pour l'ensemble des archétypes. Cette faiblesse du cadre peut être aussi une opportunité car les organisations peuvent identifier leurs engagements actuels tout en reconnaissant ceux de la communauté. Elles peuvent aussi les faire évoluer pour leur organisation ou selon le mouvement suivant les défis en matière de développement durable (cf. présent chapitre, 1.2.).

Nous visualisons la diversité des approches stratégiques des organisations du commerce équitable suivant quatre archétypes d'« entreprise socialement responsable contribuant au développement durable » : entreprise éthique, entreprise solidaire, entreprise durable et entreprise sociale. Nous les présentons dans le tableau suivant (cf. tableau 19) avec des illustrations d'organisation.

Facteurs descriptifs de la diversité des approches des organisations		<i>Entreprise éthique</i>	<i>Entreprise solidaire</i>	<i>Entreprise durable</i>	<i>Entreprise sociale</i>
Intégration du développement durable par les modèles radicaux	Logique Privilégiée	Logique défensive, historique et stricte		Logique offensive, ouverte et globalisante	
	Modèle radical Choisi	Modèle réformiste	Modèle révolutionnaire	Modèle réformiste	Modèle révolutionnaire
Illustration par des organisations présentes dans notre étude de cas		Alter Eco, Ethiquable, Malongo, Max Havelaar, Zébrur, OAT, L'esprit du tapis	Artisans du Monde Paris 9 ^{ème} , Artisans du Monde Paris 15 ^{ème} , Artisanat SEL, Solidar'Monde,	Seyes, Ecocert, Yamana, Armor Lux	QMD, Bio Partenaire
Illustration par d'autres organisations		Tudo Bom, Alter Mundi, Monsieur Poulet, Veja...	Autres associations locales Artisans du Monde...	Jardin Bio Equitable...	Andines et les membres de Minga, Guyapi Tropical...
Contribution au développement durable par le périmètre contemporain de responsabilité sociale	Dimension sociale	<ul style="list-style-type: none"> - Engagement de relations sociales durables avec des principes de long terme, égalité, confiance, transparence, solidarité - Un renforcement des « capacités » des populations vulnérables et défavorisées notamment au Sud - Une éducation et une sensibilisation des consommateurs et des citoyens au Nord 			
	Dimension environnementale	<ul style="list-style-type: none"> - Respect d'une agriculture durable notamment au Sud - Une préservation de la biodiversité et une protection de l'environnement local notamment au Sud - Réduction des impacts négatifs environnementaux tout au long des filières, du Sud au Nord. 			
	Dimension Politique	<ul style="list-style-type: none"> - Engagement sociétal comme raison d'être leur permettant d'être des organisations alternatives avec une finalité élargie au-delà des seuls objectifs économiques et financiers - Décision des organisations et du mouvement partagées « avec » leurs parties prenantes permettant un décloisonnement des sphères de la société et de nouveaux types de partenariat. 			
	Dimension Economique	<ul style="list-style-type: none"> - Maximiser les valeurs d'échange monétaire pour le plus grand nombre et à long terme notamment au Sud. - Proposition de produits ayant une valeur étendue répondant à une demande de consommation responsable au Nord - Encouragement d'un entrepreneuriat alternatif et social que ce soit au Nord ou au Sud 			

Tableau 19 - Diversité des approches stratégiques des organisations du commerce équitable dans le développement durable

Nous allons maintenant présenter chacun des quatre archétypes afin d'en donner les grandes caractéristiques suivant notre analyse exploratoire et descriptive. Nous illustrons cette présentation d'exemples d'organisations qui nous sont donnés dans le tableau 19. Nous savons que les niveaux de différenciation issus de l'*intégration du développement durable par les modèles radicaux* explicitent le mieux ces quatre archétypes.

Il y a d'abord les deux archétypes - l'**entreprise éthique** et l'**entreprise durable** - qui pourraient s'inscrire dans un « modèle réformiste » suivant leur approche critique du modèle dominant de commerce et de développement. Les organisations qui appartiendraient à ces deux catégorisées auraient donc comme objectif de corriger le système économique, d'échanges et de développement actuel, à partir l'intérieur. Elles miseraient pour cela à démontrer leur exemplarité (valeurs éthiques, finalités, pratiques, responsabilité sociale) afin de susciter le changement progressif des autres acteurs socio-économiques. Cela passerait par l'inclusion et par le partenariat avec toutes les organisations, alternatives ou conventionnelles, qui voudraient engager ce changement et cette correction. Le produit et la marque constitueraient les vecteurs de cette exemplarité à travers une certification attestant de leurs qualités socialement responsables et influençant positivement le choix et 'acte d'achat du consomm'acteur. Ces organisations espèreraient que leur modèle constitue une référence qui se diffuse pour changer progressivement le modèle dominant vers un développement durable et plus de responsabilité sociale des organisations.

A l'opposé, nous avons les deux autres archétypes - l'**entreprise solidaire** et l'**entreprise alternative** - qui pourraient s'inscrire dans un « modèle révolutionnaire ». Les organisations qui appartiendraient à ces deux catégorisées auraient donc comme objectif de repenser radicalement le système économique, d'échanges et de développement actuel, à partir de l'extérieur. Chaque organisation ne devrait pas seulement être exemplaire car il s'agirait de proposer une alternative globale capable de changer radicalement de système et de modèle. Seules les organisations alternatives, du commerce équitable ou d'autres mouvements reliés au développement durable et à l'économie solidaire, sont alors acceptées dans ce système alors que les (grandes) entreprises conventionnelles en sont exclues. Cela implique à chaque organisation de démontrer son engagement sociétal dans un mouvement ou une filière alternative, spécialisée voire intégrée. Ces organisations revendiqueraient un modèle développé *ex nihilo*, sans collusion avec le modèle dominant et capable de basculer immédiatement vers un autre modèle de développement, un autre monde, une autre société.

Ces quatre archétypes se différencient toutefois par leurs « logiques » par rapport à l'élargissement ou non de l'engagement sociétal du commerce équitable vers la globalité du paradigme de développement durable. Par ce niveau, les couples diffèrent par rapport aux modèles radicaux que nous avons vu précédemment.

D'un côté nous avons les partisans d'une « défense » de l'approche historique et stricte du commerce équitable avec l'**entreprise éthique** et l'**entreprise solidaire**. Pour ces organisations, il s'agirait de défendre la spécificité du mouvement pour que celui-ci continue à se concentrer et à renforcer trois dimensions historiques. Elles revendiqueraient d'abord une focalisation sur la dimension commerciale dans la critique du modèle dominant de développement parce que ce serait le cœur de métier du mouvement. Elles s'intégreraient dans une perspective internationale de relation Nord-Sud afin de collaborer en priorité avec les producteurs du Sud qui seraient les plus défavorisés, marginalisés et démunis dans notre société mondialisée. Par conséquent, une approche « anthro-centrée » du commerce équitable devrait l'emporter sur toute autre approche, qui privilégierait une autre dimension du développement durable ou au contraire sa globalité. En résumé, le mouvement du commerce équitable ne pourrait être dénaturé pour ces organisations qui défendraient sa spécificité à s'occuper prioritairement de la solidarité internationale envers les populations pauvres du Sud, constituant ainsi leur urgence sociale.

Nous avons de l'autre côté, les tenants d'une « offensive » vers une approche globale du paradigme de développement durable avec l'**entreprise durable** et avec l'**entreprise alternative**. Pour ces organisations, il s'agirait non plus de défendre la spécificité historique du commerce équitable et de ses organisations mais au contraire de renouveler le paradigme du commerce équitable en l'élargissant à la problématique globale du développement durable. Ainsi, toutes les dimensions de ce modèle alternatif devraient être présentes même si chaque organisation les intégrerait avec un degré différent. Et même dans l'option où l'organisation se concentrerait en priorité sur la dimension commerciale, l'équité devrait être recherchée et revendiquée partout (quelle que soit la zone géographique de la relation d'échange et pas seulement Nord-Sud), et pour tous (quel que soit l'acteur qui participe à l'échange et pas seulement les producteurs défavorisés du Sud). Le commerce équitable ne serait donc qu'un moyen parmi tant d'autres mais la finalité ultime serait le développement durable. En résumé, le mouvement du commerce équitable ne peut rester figer, doit se renouveler, intégrer et s'ouvrir à d'autres acteurs et pratiques œuvrant à l'avènement du développement durable.

A titre illustratif, nous donnons un exemple d'organisation du commerce équitable par archétype, selon les représentations issues de notre étude de cas. Nous pourrions alors retrouver dans la catégorie **entreprise éthique**, Alter Eco, qui est la première à introduire en grandes surfaces des produits équitables labellisés Max Havelaar. L'entreprise est partisane d'une alliance avec les acteurs conventionnels afin de changer d'échelle le commerce équitable vers un véritable secteur. Cela sert en même temps à sortir les producteurs du Sud de leur état de pauvreté et à proposer un mode de vie et de consommation éthique au maximum de consommateurs du Nord. A titre de progrès, elle s'engage dans l'agriculture bio et améliore ses impacts environnementaux en recherchant un objectif de « zéro carbone ».

Dans la catégorie **entreprise solidaire**, nous aurions Artisans du Monde, qui est le pionnier du commerce équitable en France. C'est de cet état de fait que la fédération tire sa légitimité d'être le gardien du temple et revendique de ce fait l'historicité du mouvement. Artisans du Monde, par son engagement dans la solidarité internationale, privilégie surtout les dimensions sociales et politiques du commerce équitable. Les ventes soutiennent certes les producteurs marginalisés du Sud mais elles servent surtout les objectifs socio-politiques afin de proposer un modèle alternatif du commerce international. Les dimensions environnementales sont intégrées depuis peu parce que l'urgence sociale l'emporte sur l'urgence écologique.

Nous retrouverions par exemple Yamana dans la catégorie de l'**entreprise durable**. Ayant débuté dans le commerce équitable avec le label STEP spécialisé sur le tapis, l'ONG a depuis développé une double approche : une approche « filière » en se concentrant sur un accompagnement des entreprises du textile en collaboration avec de nombreuses parties prenantes du secteur ; et une approche « globale » en proposant à ces entreprises une méthode de monitoring incluant toutes les dimensions de la responsabilité sociale. Le commerce équitable n'est qu'un moyen, totalement intégré au développement durable comme finalité.

Nous illustrons enfin la catégorie de l'**entreprise sociale** par Andines, la coopérative au centre du mouvement Minga. Elle émerge d'une initiative intégrée et portée par un groupe de citoyens, affiche la priorité à la dimension socio-économique et interpelle directement l'entrepreneuriat et l'économie capitalistes. Andines ambitionne alors de porter l'objectif d'équité dans toute l'économie, partout et pour tous, et non seulement au Sud. Elle exclut toute collusion avec le secteur conventionnel et n'hésite pas à critiquer les organisations qui rigidifient le commerce équitable aux seules dimensions historiques qui seraient insuffisantes.

A partir de la différenciation suivant les deux logiques d'élargissement ou non avec la globalité du paradigme de développement durable, nous pourrions faire un lien avec *le périmètre de responsabilité sociale des organisations du commerce équitable*. Rappelons de nouveau que notre analyse a mis en exergue des dimensions de responsabilité sociale relatives à la communauté du commerce équitable plutôt qu'au niveau de chaque organisation. Nous concluons toutefois sur deux grandes propositions reliant l'intégration et la contribution de ces organisations au développement durable. La logique qui inspire les deux propositions suivantes est celle d'une spirale vertueuse : les organisations du commerce équitable peuvent prendre différentes positions sur le continuum entre les logiques défensive et offensive et donc ainsi, intégrer et contribuer plus ou moins au projet sociétal de développement durable.

Une **première proposition** consiste alors à supposer que, plus une organisation privilégierait une logique offensive plutôt que défensive, d'autant plus son périmètre de responsabilité sociale serait important et donc sa contribution au développement durable plus globale. Dans ce cas, cette organisation ne serait plus spécialisée sur les dimensions historiques du mouvement, accentuerait l'appropriation de nouvelles problématiques sur toutes les dimensions du développement durable et s'ouvrirait davantage à tous les acteurs et mouvements contribuant aussi à ce modèle alternatif. Cela aboutirait à une nouvelle ère du commerce équitable qui continuerait sa construction sociale à ses organisations qui continueraient aussi leurs innovations sociales et managériales plutôt qu'un mouvement figé à sa troisième étape, le « commerce équitable ».

La **seconde proposition** découle de cette première et suppose que, plus l'organisation privilégierait cette logique offensive qui accroît son périmètre de responsabilité sociale, plus elle serait capable de faire face et de répondre aux défis majeurs encore posés par le développement durable. Cela nous conduit de nouveau à affirmer que l'engagement sociétal par essence n'est pas un passe-droit ou un état stable et déjà acquis pour ces organisations pour qu'elles survivent ou se développent. L'interpellation par les parties prenantes et les enjeux contemporains du développement durable impliqueraient donc que les organisations continuent à s'engager encore plus socialement et à élargir les domaines de la lutte sociale face au modèle dominant. Cela leur permettrait aussi d'améliorer leur statut alternatif et leur différenciation avec des acteurs (classiques) parce que leurs finalités seraient encore plus élargies et non dévoyées aux seuls objectifs économiques et financiers à court-terme.

Nous venons de présenter et d'expliquer les contributions et les pistes de recherche que nous pouvons tirer de notre approche configurationnelle. Nous allons voir que cette diversité des approches stratégiques des organisations du commerce équitable dans le cadre du développement durable pourrait augurer une nouvelle dynamique de la construction sociale du mouvement.

2.1.2. Dynamique de la construction sociale du commerce équitable

Nous avons fait un état de lieux du mouvement du commerce équitable (cf. chapitre 1.) pour contextualiser notre recherche. Les résultats de notre analyse empirique (cf. chapitre 4) et leur discussion menée précédemment (cf. présent chapitre, 1.), nous permettent de proposer un renouvellement de cette vision contemporaine du mouvement. Nous allons d'abord revenir sur la diversité des approches mobilisées par les organisations qui questionne clairement l'existence d'un seul mouvement. Puis, nous allons discuter de l'avènement d'une nouvelle ère, compte tenu des évolutions majeures actuelles du mouvement.

2.1.2.1. D'« un commerce équitable » à « des commerces équitables ? »

De nombreux chercheurs ont mis en évidence, antérieurement à notre recherche, la diversité du commerce équitable (cf. chapitre 1) : les cinq types d'organisation du commerce équitable suivant leur rôle tout au long de la chaîne commerciale (Krier, 2001 ; Moore, 2004) qui cohabitent avec des organisations reliées au mouvement (Moore, 2004) ; les deux filières historiques, intégrée/sélective et labellisée, (Habbard et al. 2002 ; Béji-Bécheur, Ozçaglar-Toulouse 2006) qui correspondent aussi aux deux pôles « militant » et « business » que leur rôle principal que les organisations choisissent (Poncelet et al. 2005) ; jusqu'aux modèles radicaux du commerce équitable (Diaz Pedregal 2007) qui distinguent les réformistes des révolutionnaires suivant leur approche critique du modèle dominant de commerce.

De plus, Ballet et Carimentrand (2007) rapportent l'enquête menée par la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) auprès de 55 opérateurs français du commerce équitable ayant « permis d'identifier 17 démarches différentes de commerce équitable et conclut que les pratiques sont si diverses que le terme commerce équitable est vide de sens ! » (Ballet, Carimentrand, 2007 : 81). Ces auteurs parlent alors d'un mouvement hétérogène et s'interrogent sur l'existence d'« un » mouvement.

Un des résultats majeurs de notre recherche conduit à conclure également sur une grande diversité des approches mobilisées par les organisations. Plus précisément, ces organisations adoptent des approches différentes dans le cadre de l'inscription du commerce équitable dans le développement durable. Nous avons alors abouti à deux facteurs décrivant cette diversité :

- Une intégration du développement durable par les deux modèles radicaux (réformiste *versus* révolutionnaire), qui sont transcendés par deux logiques (défensive *versus* offensive) suivant la volonté des organisations à élargir ou non les dimensions historiques du mouvement et donc leur engagement sociétal par essence.
- Une contribution au développement durable suivant les quatre dimensions (sociale, environnementale, politique et économique) qui constituent le périmètre de responsabilité sociale que chaque organisation choisit suivant sa vision stratégique (mais que nous avons présenté pour l'ensemble du mouvement).

Ces nouveaux facteurs descriptifs, niveaux de différenciation et dimensions constitutives des approches stratégiques des organisations du commerce équitable dans le cadre du développement durable complexifient encore plus la vision d'« un » mouvement. En effet, les organisations accentuent par elles-mêmes les divisions d'abord au niveau des principes, puis au niveau des pratiques. Maintenant, l'opposition entre les réformistes et les révolutionnaires est doublée d'une autre opposition entre les gardiens du temple de l'historicité du mouvement et ceux contestant sa spécificité et l'incluant totalement dans le développement durable.

Certaines organisations (Yamana, les membres de Minga, etc.) appartenant au mouvement vont ainsi jusqu'à revendiquer la mort du commerce équitable « historique ». De nouveaux acteurs, venant des autres nouveaux mouvements socio-économiques et notamment de l'agriculture biologique (Bio Partenaire, Ecocert) intègrent aussi le mouvement, renforcés par cette inscription dans le développement durable. Ils apportent d'autres principes notamment environnementaux, bouleversent les certifications et renouvellent grandement les pratiques. En résumé, cette complexité se traduit par un « mouvement » devenu le théâtre d'une bataille entre les différents modèles, approches, ou systèmes de certification et commerciaux.

Chaque approche tente de s'imposer chacune par rapport aux autres, revendique leur spécificité, tente d'attirer les acteurs vers leur tendance, promeut leur modèle jusqu'à critiquer vertement celui des autres. Les « commerces équitables » se focalisent et perdent beaucoup de leur énergie à se disputer entre eux de l'historicité sociale du mouvement.

Les organisations risqueraient alors de perdre de vue leur engagement sociétal actuel, qu'il soit volontaire ou obligé par la loi : la lutte pour l'historicité sociale, cette fois-ci contre le modèle dominant de développement à travers le modèle alternatif du développement durable. En effet, « on peut affirmer que non seulement l'environnement, mais aussi le développement durable font désormais partie du champ d'historicité à l'intérieur duquel se structurent les conflits sociaux de la société post-industrielle : ce sont des enjeux objectifs reconnus par des acteurs sociaux antagonistes qui nourrissent à leur égard un positionnement différencié » (Gendron, 2006b : 189). Dans ce cadre, ces organisations devraient se concentrer : sur le « pourquoi » de cet engagement sociétal afin de clarifier leur place et leur rôle dans ce projet sociétal afin de l'intégrer pleinement ; puis après, sur le « comment » en renouvelant aussi bien les principes que les pratiques pour contribuer au développement durable, et ceci différemment des acteurs classiques.

De nouveau, l'engagement sociétal « par essence » dans le développement durable ne peut être un passe-droit, un acquis définitif ou une assurance pour ces organisations de survivre et de se développer dans le paysage socio-économique actuel. Nous avons vu qu'en étant « en société », en décloisonnant les sphères de notre société, en investissant par leur lutte sociale le champ économique, ces organisations sont aussi sous le contrôle social des parties prenantes et peuvent faire l'objet de plus en plus d'interpellation et de critique. Elles font face aussi à la volonté des entreprises conventionnelles à contribuer au développement durable à travers leur responsabilité sociale.

Ces acteurs classiques revendiquent même un autre « commerce équitable » (Casino) et s'approprient le concept, ou du moins les pratiques commerciales en proposant leurs propres marques de distributeurs (Carrefour). Pour certains auteurs, « ces initiatives démontrent la « capacité du capitalisme à absorber sa propre critique », selon l'expression d'Eve Chiapello et Luc Boltanski. Pour d'autres, elles constituent une simple récupération du concept de commerce équitable à des fins lucratives, sans véritable engagement de la part de ces multinationales » (Ballet, Carimentrand, 2007 : 134).

Cela va encore plus loin car n'importe quelle organisation peut pour l'instant revendiquer de faire du « commerce équitable ». La régulation par la loi à travers une définition officielle ou l'établissement de la CNCE, n'empêchent aucunement une organisation à proposer un autre modèle s'appelant commerce équitable, à l'heure actuelle. Au contraire, le Conseil de la concurrence qui veille à l'application de règles de droit commun, exhorte cette CNCE à stimuler l'existence de plusieurs modèles.

Le défi est de taille et s'adresse aussi bien aux organisations du commerce équitable qu'à leurs parties prenantes, dont l'Etat à travers la CNCE : définir clairement ce qu'est le commerce équitable ou les commerces équitables s'il en a plusieurs, tout en précisant son inscription dans le projet sociétal du développement durable, jusqu'à accepter peut-être son inclusion totale dans ce projet, voire sa disparition. Dans cette optique ultime, quelle serait alors la dénomination à retenir ? Les chercheurs au sein de Fairness¹⁴⁰ proposent entre autres le commerce équitable « global : ici, là-bas, entre ici et là-bas » ou « glocal » avec une acceptation des initiatives récentes de commerce équitable « Sud-Sud » ou « Nord-Nord¹⁴¹ ». Cela participe à l'élargissement de la vision historique du commerce équitable même si ces appellations insistent sur la dimension géographique.

Nous allons alors voir que, face à ce défi, le mouvement du commerce équitable basculerait vers une nouvelle et quatrième ère : le « commerce durable ».

2.1.2.2. D'un « commerce équitable » au « commerce durable » ?

A la suite de Diaz Pedregal (2007), nous avons contextualiser notre recherche les trois moments historiques du mouvement qui ont amené trois types de commerce équitable, constituant par sédimentation le socle commun du mouvement (cf. chapitre 1, 1.1.). D'abord, puisant ses sources dans les combats solidaristes des mouvements humanitaires et religieux d'après-guerre, il y a eu le « commerce solidaire » mettent en œuvre des liens commerciaux directs et solidaires entre producteurs du Sud et consommateurs du Nord.

¹⁴⁰ Discussion informelle par mails entre les chercheurs membres de FairNess, association de chercheurs sur le commerce équitable et les échanges alternatifs, www.fairness.on-web.fr, dont nous faisons partie.

¹⁴¹ Précisions par rapport à ce commerce équitable « Nord-Nord », le revirement des acteurs membres de la PFCE et en premier lieu Alter Eco (Agriculture française équitable) et Ethiquable (Paysans d'Ici), qui ont développé depuis 2011, des initiatives avec des producteurs français, après des années de refus de ce type d'échanges. Une des composantes historiques du commerce équitable est effectivement remise en cause, et confirme que les positions des organisations peuvent évoluer sur un continuum entre les logiques défensive et offensive.

Puis, à partir du milieu des années 60, vient le temps du « commerce alternatif », une dénomination qui s'est forgée dans le courant politique tiers-mondiste et la critique du commerce conventionnel international en proposant une autre voie possible pour les échanges Nord - Sud. Le troisième palier qui a consacré la qualification actuelle de « commerce équitable » a été franchi à la fin des années 80 suite à l'arrivée de Max Havelaar. Nous avons alors assisté à la recherche de la justice sociale dans les échanges commerciaux internationaux au travers de produits labellisés, achetés par des consommateurs du Nord plus sensibles et plus éthiques et permettant ainsi aux producteurs de sortir de leur état défavorisé.

Par l'institutionnalisation du commerce équitable comme intégré et contribuant au développement durable, n'assisterions-nous pas à l'avènement d'une quatrième étape dans la construction sociale du mouvement ? En effet, aux principes initiaux de solidarité Nord-Sud, de militantisme politique et de justice sociale, les organisations du commerce équitable voient cette lutte sociale s'élargir vers toutes les dimensions du développement durable. Nous venons de voir que le défi principal des organisations du commerce équitable, en concertation avec leurs parties prenantes, est de préciser le « pourquoi » et le « comment » de cette inscription, voulue ou obligée, dans le développement durable. Nous avons alors mis en exergue un périmètre contemporain de responsabilité sociale à travers notre analyse empirique et des défis et des enjeux majeurs auxquels doivent faire face ces organisations.

Toutes les organisations doivent d'ailleurs répondre de leur responsabilité publique et de leur prise en charge de l'intérêt général, à cause du contrat entre ces organisations et la société et du contrôle social que cette dernière peut exercer sur elles (Wood, 1991). Le projet sociétal de développement durable justement « peut être considéré comme une simple interprétation de l'intérêt général » (Brunel, 2004 : 68). Il s'agit alors pour les organisations d'assurer leur responsabilité sociale qui est devenue, comme l'affirment Gendron, Lapointe et Turcotte, (2004 : 77) : « un impératif inhérent à l'entreprise du nouveau millénaire, au cœur même de son rôle à titre d'institution sociale, magnifiquement illustrée par le concept émergent d'*entreprise citoyenne* ». Nous avons alors opérationnalisé cette responsabilité sociale à travers le tétraèdre du développement durable à intégrer dans le management stratégique des organisations, suivant des enjeux propres à notre société contemporaine. Il s'agit alors pour les organisations du commerce équitable de démontrer aussi qu'elles se sont appropriées pleinement ce paradigme du développement durable et qu'elles proposent un commerce que nous pourrions ainsi qualifier de « durable » (Ramonjy, 2009).

Nous pouvons visualiser ce quatrième âge du commerce équitable en rajoutant une autre étape au tableau 1 (cf. p.42) que nous avons construit à partir des trois périodes proposées par Diaz Pedregal (2007) et qui devient donc le tableau suivant (cf. tableau 20).

L'inscription claire des organisations du commerce équitable dans le projet sociétal du développement durable et leur appropriation pleine de ce paradigme global constitueraient alors les prémices d'une nouvelle étape du mouvement. Ce « commerce durable » serait amorcé dès la fin des années deux milles avec la logique d'un véritable ancrage des organisations dans les « productions et consommations durables », défis assignés par la Stratégie nationale (et donc européenne) de développement durable. Il s'agirait toutefois d'une refondation des principes guidant ces organisations et de leurs pratiques.

Les organisations qui se revendiqueraient de ce « commerce durable » devraient intégrer et contribuer de façon volontaire à toutes les dimensions du développement durable. Elles devraient alors, selon leur responsabilité publique et le souci de l'intérêt général, être capables d'améliorer sans cesse leurs obligations en matière économique, sociale, environnementale et politique. Ces organisations n'auraient pas effectivement le monopole de l'engagement sociétal et leur inscription par essence dans le développement durable ne serait pas un acquis définitif. Elles impliqueraient toutes les organisations, qu'elles soient issues ou non du mouvement et qu'elles soient alternatives ou classiques, car le développement durable, en tant que projet de société, nécessiterait l'inclusion de tous les acteurs. Ceux-ci devraient toutefois démontrer qu'ils s'engageraient de façon crédible à être socialement responsables.

Les échanges mis en œuvre dans ce « commerce durable » seraient alors socialement responsables, sur toutes les dimensions du développement durable, partout sur la planète, pour tous les acteurs, et en considérant prioritairement les plus vulnérables, suivant l'esprit originel du rapport Brundtland. Nous pourrions assister alors à des pratiques plurielles, à des filières multiples, parallèles et/ou imbriquées avec les deux filières historiques, mais toutes ayant comme finalité ultime le développement durable. L'esprit d'ouverture animerait chaque organisation qui intégrerait les autres initiatives concourant à des échanges basés sur les quatre dimensions interdépendantes du développement durable. Les parties prenantes, participant ou non aux filières, seraient plus conscientes à s'engager avec ces organisations socialement responsables, pour les soutenir mais aussi pour les interpeller dans le cadre d'un contrôle social de leur intégration et leur contribution réelle au développement durable.

<i>Dénomination et période de l'étape</i>	<i>Paradigme et principes de l'étape</i>	<i>Pratiques et caractéristiques de l'étape</i>
<p>Commerce solidaire Des années d'après-guerre au milieu des années soixante</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mouvement d'inspiration humaniste, caritative et religieuse ; - Prémices d'organisations non gouvernementales ; - Echanges directs et solidaires Nord-Sud. 	<p>Prémices de filière d'importation directe :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de produits essentiellement artisanaux ; - venant de populations de pays du Sud en proie à des guerres, en crise, en urgence humanitaire ; - à un cercle restreint de citoyens du Nord.
<p>Commerce alternatif Du milieu des années soixante à la fin des années quatre-vingt</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mouvement d'origine tiers-mondiste, comme contestation et alternative au commerce international ; - Organisations de commerce alternatif (ATO) ; - Echanges solidaires et militants Nord-Sud. 	<p>Filière d'importation directe et intégrée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de produits majoritairement artisanaux et de plus en plus alimentaires ; - à un noyau de consommateurs militants du Nord.
<p>Commerce équitable De la fin des années quatre-vingt à la fin des années deux milles</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ethique des échanges issue de l'économie solidaire, Vs des affaires ; - Diversité des organisations selon deux visions « révolutionnaire », alternative au commerce international portée exclusivement par OCE, Vs « réformiste », évolution interne du commerce international portée par une alliance OCE-entreprises conventionnelles ; - Echanges « solidaires et militants », Vs « commerciaux éthiques » Nord-Sud. 	<p>Deux filières de moins en moins directes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ intégrées, focalisées sur la nature exclusive des organisations participantes ; ✓ labellisées, centrées sur la différenciation équitable des produits échangés ; - pour vendre des produits artisanaux et majoritairement alimentaires issus des producteurs défavorisés du Sud ; - à des consom'acteurs du Nord plus sensibles et sensibilisés.
<p>Commerce durable A partir de la fin des années deux milles</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Commerce intégrant et contribuant au développement durable pour toutes les dimensions, économique, sociale, environnementale et politique. - Implication de toutes organisations, OCE ou non, voulant être socialement responsables de façon crédible. - Echanges socialement responsables partout et pour tous, avec une considération prioritaire pour les plus vulnérables. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversité de filières à côté et collaborant avec les deux filières historiques, intégrée et labellisée. - Intégration d'autres initiatives concourant à des échanges basés sur les quatre dimensions interdépendantes du développement durable - Conscience globalisée des parties prenantes entre engagement avec les organisations et interpellation de celles-ci.

Tableau 20 – Vers quatre étapes historiques du mouvement du commerce équitable

Le cadre de ce « commerce durable » ne concernerait donc pas que les organisations du commerce équitable. Elles devraient y rencontrer et collaborer ou non, avec des organisations, alternatives ou classiques, investissant le champ économique et surtout du commerce pour contribuer et être au service du développement durable. Elles devraient toutefois se différencier des organisations qui se focaliseraient sur la maximisation des profits à court terme, destinés à l'enrichissement des seuls actionnaires.

Ces organisations du « commerce durable » vont devoir alors réaffirmer l'alternative portée par le modèle du développement durable en s'appropriant le leadership en la matière, en fondant clairement leur engagement sociétal par essence et en améliorant sans cesse leur périmètre de responsabilité sociale. L'avènement de la norme ISO 26000 qui ambitionne de fournir les lignes directrices de la responsabilité sociale pour toutes les organisations constituerait alors un enjeu et une opportunité pour ces organisations.

2.2. Responsabilité sociétale selon l'ISO 26000, enjeu et opportunité pour les organisations du commerce équitable

Nous reviendrons premièrement sur l'émergence de la norme ISO 26000 qui participe à la conceptualisation des concepts de développement durable et de responsabilité sociale de l'organisation. Nous analyserons secondement son potentiel à assister les organisations du commerce équitable à refonder leur projet dans le cadre du « commerce durable ».

2.2.1. ISO 26000, une conception à visée consensuelle de la responsabilité sociétale d'une organisation

La norme ISO 26000 a pour objet de fournir les lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale¹⁴² des organisations. Elle est qualifiée comme une norme de 4^{ème} type dite « politique » (Igalens, 2009), une norme « sociopolitique » (Helfrich, 2010), une « métanorme » et une norme « holistique » (Cadet, 2010), une « norme-définition » (Billaudot, 2011). Nombreux sont les qualificatifs et les typologies qui tentent de rendre compte de la spécificité de la norme ISO 26000 mais tous s'accordent à dire que celle-ci est une « norme 'hors norme' » (Capron, Quairel-Lanoizelée, Turcotte, 2011).

¹⁴² L'ISO 26 000 utilise le vocabulaire de « responsabilité sociétale » plutôt que « responsabilité sociale » afin d'affirmer que toutes les organisations, et pas seulement les entreprises, ont une responsabilité à contribuer au développement durable.

L'ensemble de ces auteurs ont analysé les enjeux et les limites de la norme ISO 26000 de façon approfondie et sous l'angle de plusieurs disciplines des sciences sociales. Notre propos se concentre sur deux caractéristiques qui intéressent particulièrement notre recherche sur les organisations du commerce équitable : son *processus d'élaboration* et son *contenu*.

La norme ISO 26000 se distingue d'abord des autres normes par son *processus d'élaboration*. L'ISO, un organisme privé ayant chapeauté ce processus, est sorti de ses attributions habituelles pour s'accaparer de sujet complexe et encore instable. En effet, « normaliser le champ de la responsabilité sociétale suppose de penser les relations de l'organisation avec la société ; les questions posées ne sont plus techniques mais politiques (...) et l'ISO est ainsi sorti de son rôle et de son domaine traditionnel de compétences » (Capron et al. 2011 : 7).

Pour compenser ce déficit de légitimité à s'emparer d'un sujet davantage sociopolitique dont l'élaboration et la validation engagent toute la société (Helfrich, 2010), l'ISO a adopté « une approche multi-parties prenantes avec la participation d'experts de plus de 90 pays et de 40 organisations internationales ou ayant une assise régionale étendue, couvrant différents aspects de la responsabilité sociétale » (ISO 2010 : vii). Ces chiffres témoignent de la volonté de l'ISO de démocratiser (Ruwet, 2011) et de rendre le plus consensuel et le plus participatif ce processus rédactionnel. Les rédacteurs de la norme conviennent toutefois que l'équilibre de participation des parties prenantes « s'est vu limité par divers facteurs comme la disponibilité des ressources et la nécessité de maîtriser la langue anglaise » (ISO 2010 : vii).

Ruwet (2011) va plus loin et démontre que malgré une volonté d'améliorer l'égalité d'accès – ¹⁴³élargissement à 6 groupes de parties prenantes et implication des pays en développement¹⁴⁴ - cela ne garantit pas la participation active et l'influence réelle de tous les acteurs. Malgré ces faiblesses, ce processus par son « approbation par « consensus », c'est-à-dire sans opposition notable, a produit un texte de compromis qui représente une avancée importante sur les concepts et la définition de la responsabilité sociale d'une organisation » (Capron et al. 2011 : 8).

¹⁴³ Les six groupes de parties prenantes sont les consommateurs, les pouvoirs publics, l'industrie, les travailleurs, les organisations non gouvernementales et les services, le conseil, la recherche, l'enseignement et autres.

¹⁴⁴ Cette représentation plus forte des pays en voie de développement est symbolisée notamment par la coprésidence du secrétariat chargé de coordonner le processus de rédaction de l'ISO 26000 par l'institut national de normalisation du Brésil, en compagnie de celui suédois. Elle est aussi permise par le plan d'appui que l'ISO a mis en place pour les pays en développement ; plan qui a été renouvelé pour 2011-2015.

Bien que le processus pour élaborer l'ISO 26000 ait été innovant, celle-ci fait partie intégrante des Normes internationales conformément aux directives de l'organisme. Cette norme a abouti car « le dialogue et les compromis n'ont pu se construire que parce que, dès les premières étapes du processus, la question de la certification avait été exclue, comme préalable, par les représentants des industriels et qu'ils avaient refusé de traiter uniquement la responsabilité de l'entreprise pour élargir (...) à l'ensemble des organisations » (Capron et al. 2011 : 8). Une condition qui a été respectée jusqu'au bout car le texte de la norme spécifie bien que celle-ci ne peut être l'objet ou la base d'une quelconque certification.

Par son *contenu*, l'ISO 26000 invite tous les types d'organisations à suivre les lignes directrices de la responsabilité sociétale afin de contribuer au développement durable. Elle peut être perçue comme une norme-définition de l'objet « organisation socialement responsable » (Billaudot, 2011) : « un texte d'orientation, voire un document s'apparentant à un guide fournissant des recommandations et des préconisations, sans contenir d'exigences contraignantes » (Capron, 2011 : 46). Plus précisément, l'acceptabilité de son contenu est basée sur une application cohérente de la norme avec les « normes internationales de comportement » issues des grands textes fondateurs internationaux (Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, conventions de l'Organisation Internationale du Travail...).

Selon l'ISO 26000, la responsabilité sociétale se définit alors comme :

« la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. »

(ISO, 2010 : 4).

Le processus et le contenu de l'ISO 26000 combinent ainsi les trois approches - **constructiviste, normative et interprétative** - pour appréhender le champ de la responsabilité sociétale.

La logique **socialement construite** - « partant de l'idée que la RSE est un concept qui s'est développé sans qu'un sens lui ait été donné et que le mouvement en marche peut lui en donner un » (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007 : 4) - de l'ISO 26000 s'est dessinée dans le processus multi-parties prenantes que nous avons exposé précédemment. Un processus qui sera amené à être révisé au moins dans les 5 ans à venir.

Dans le cadre de l'approche **normative** - « qui consiste à élaborer et à préconiser les meilleures pratiques possibles avec l'idée sous-jacente que la RSE constitue un modèle de contribution à une société meilleure » (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007 : 4) -, la norme ambitionne d'assister les organisations à définir et à renforcer leur responsabilité sociale. Ainsi, « pour définir le périmètre de sa responsabilité sociétale, identifier les domaines d'action pertinents, il convient que l'organisation traite les questions centrales suivantes : La gouvernance de l'organisation ; Les droits de l'Homme ; Les relations et conditions de travail ; L'environnement ; La loyauté des pratiques ; Les questions relatives aux consommateurs ; et Les communautés et le développement local » (ISO, 2010 : 23).

Enfin, l'**approche interprétative** - « visant à comprendre à quoi correspond le concept et le mouvement dans l'évolution contemporaine de nos sociétés et de leurs activités économiques » (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007 : 4) – réside dans la précaution prise par ses rédacteurs de coller aux attentes actuelles et d'en prévoir des évolutions. Ainsi, si ces questions centrales seraient les plus pertinentes actuellement, « la Responsabilité sociétale étant une notion dynamique qui reflète l'évolution des préoccupations sociétales, environnementales et économiques, d'autres domaines d'action peuvent apparaître à l'avenir » (ISO, 2010 : 23).

En résumé, en proposant cette compréhension commune de la responsabilité sociétale et de ses lignes directrices, l'ISO 26000 constitue donc ***une assistance pour toutes les organisations, et en premier lieu les organisations du commerce équitable***. Nous l'avons vu précédemment, le commerce équitable serait à un moment charnière de son histoire, constitué par l'avènement d'une nouvelle étape : le « commerce durable ». Les organisations qui s'en réclameraient donc devraient intégrer et contribuer à ce modèle de développement, devenu un paradigme du mouvement pour ses principes et ses pratiques.

A l'instar de Gendron et al. (2009), nous devons toutefois nous interroger si cette institutionnalisation et cette volonté des acteurs à s'engouffrer dans le paradigme et la vague du développement durable s'accompagnent bien d'une réalité de leur contribution. L'ISO 26000 pourrait être une réponse à cette recherche de contribution effective des organisations du commerce équitable à cet « autre » développement. La norme indique en effet que « lorsqu'une organisation aborde et pratique la Responsabilité sociétale, son objectif primordial est de maximiser sa contribution au Développement durable » (ISO, 2010 : 12). On parle clairement d'une assimilation entre l'organisation « socialement responsable » et celle qui contribue au développement durable. L'ISO 26000 abonde dans ce sens par son assistance au management stratégique par les organisations : « les principes, pratiques et questions centrales décrits dans les articles suivants de la présente Norme internationale constituent les bases de la mise en œuvre opérationnelle de la Responsabilité sociétale d'une organisation et de sa contribution au Développement durable » (ISO, 2010 : 11).

De plus, par le compromis large au niveau de son contenu, l'ISO 26000 a comme ambition de s'adresser à tous les types d'organisations. En effet, « elle a été écrite afin d'être utile à tous les types d'organisations des secteurs privé, public et à but non lucratif, de grande ou de petite taille, et opérant dans les pays développés ou en développement » (ISO, 2010 : viii). Ainsi, les organisations du commerce équitable pourraient se référer à cette norme malgré la grande diversité du mouvement : suivant les cinq types d'organisation du commerce équitable suivant leur rôle tout au long de la chaîne commerciale (Krier, 2001 ; Moore, 2004) qui cohabitent avec des organisations reliées au mouvement (Moore, 2004) ; les deux filières historiques, intégrée/sélective et labellisée, (Habbard et al. 2002 ; Béji-Bécheur, Ozçaglar-Toulouse 2006) qui correspondent aussi aux deux pôles « militant » et « business » que leur rôle principal que les organisations choisissent (Poncelet et al. 2005) ; jusqu'aux modèles radicaux du commerce équitable (Diaz Pedregal 2007) qui distinguent les réformistes des révolutionnaires ; voire leurs statuts juridiques (classiques ou du tiers-secteur).

Ces organisations du commerce équitable ont également comme caractéristique d'être des petites et moyennes organisations, voire de très petites organisations. Cette spécificité a été soulignée par le texte de l'ISO 26000 comme une opportunité pour l'applicabilité de la norme. Pour ses rédacteurs, « en raison de leur petite taille et de leur potentiel dus à leurs plus grandes flexibilité et capacité d'innovation, les PMO peuvent, en fait, représenter des opportunités intéressantes en matière de responsabilité sociétale » (ISO, 2010 : 10).

Après cette revue synthétique mais brève de l'ISO 26000, posons-nous la question maintenant de savoir en quoi l'ISO 26000 pourrait aider les organisations du commerce équitable à contribuer au développement durable et à refonder leur projet.

2.2.2. Assistance à la refondation du projet d'avenir du commerce équitable dans le cadre du développement durable

Pour analyser l'apport potentiel de l'ISO 26000 pour le commerce équitable, nous nous baserons la discussion sur les propositions émises par Gendron et al. (2009) pour refonder le projet d'avenir du mouvement. Par souci de synthèse, nous traiterons que de leurs propositions qui se rapprochent le plus de notre articulation entre ISO 26000 et commerce équitable. Cette section émet de ce fait des pistes de recherche future.

2.2.2.1. Redéfinir les principes, les critères et les modèles radicaux du commerce équitable

Les sept questions centrales que propose l'ISO 26000 pour définir la responsabilité sociétale peuvent servir aux organisations du commerce équitable pour mieux préciser les principes et critères du système d'échange dans le cadre d'un « commerce durable ». Rappelons que ces questions centrales portent sur :

- la gouvernance de l'organisation ;
- les droits de l'Homme ;
- les relations et conditions de travail ;
- l'environnement ;
- la loyauté des pratiques ;
- les questions relatives aux consommateurs ;
- et les communautés et le développement local. (ISO, 2010)

Ces questions centrales constituent en effet le cœur de la responsabilité sociétale, puisqu'y sont précisés, pour chaque question centrale, les domaines d'action comprenant des actions à mettre en œuvre et des attentes associées auxquelles doivent répondre les organisations. Le tout a alors pour objectif d'assister les organisations à adopter un comportement responsable. Nous donnons en annexes cette architecture qui donne les composantes de la responsabilité sociétale d'une organisation (cf. annexe 26).

A partir de cette architecture (question centrale et domaines d'action comprenant des actions et attentes associées), les organisations du commerce équitable pourraient mieux définir les principes et les pratiques à adopter que ce soit par elles-mêmes ou par le mouvement afin de contribuer réellement au développement durable. Cela leur permettrait de renforcer leur essence socialement responsable et leur domaine d'expertise afin d'affirmer leur légitimité (cf. présent chapitre, 1.2.). Cela leur permettrait également de faire face aux défis qui seraient les leurs dans les quatre dimensions du développement durable (cf. présent chapitre, 1.2.). Il est important de noter que dans l'esprit de l'ISO 26000, l'organisation socialement responsable devrait prendre en compte « les questions centrales de manière holistique, c'est-à-dire qu'elle considère la totalité des questions centrales et domaines d'action, ainsi que leur interdépendance, et qu'elle ne se focalise pas sur un seul domaine d'action » (ISO, 2010 : 24).

L'ISO 26000 n'est cependant pas fermée et définitive dans son contenu. Les organisations du commerce équitable pourraient améliorer ces composantes données par cette norme afin de tirer vers leur haut la conceptualisation de la responsabilité sociétale d'une organisation. L'ISO 26000 précise effectivement en préambule que ces « questions centrales et les domaines d'action identifiés dans la présente Norme internationale donnent une vision actuelle des bonnes pratiques. Il ne fait pas de doute que les bonnes pratiques, elles aussi, évolueront à l'avenir et que d'autres domaines d'action pourront être considérés comme des éléments-clés de la responsabilité sociale » (ISO, 2010 : 6). A charge donc aux organisations du commerce équitable d'apporter leur expertise et leur engagement pionnier pour préciser, compléter ou renouveler cette norme.

Dans le cadre de la question centrale de l'environnement par exemple, cette norme permettrait notamment aux organisations du commerce équitable de coordonner et de réfléchir à long terme sur leurs pratiques environnementales tout au long des filières plutôt que de répondre par opportunisme et/ou par à coup aux pressions institutionnelles (vague environnementaliste en France, attentes des consommateurs, etc.) et aux critiques actuelles (transport lointain, suremballage, impact sur la biodiversité, etc.) contre leur mouvement dans ce domaine. Cela permettrait toutefois de valoriser l'engagement de ces organisations dans l'agriculture durable, la préservation de la biodiversité et de l'environnement local, notamment au Sud. C'est d'autant plus important que, dans le cadre d'une urgence écologique, cet hémisphère serait le plus exposé.

Cela permettrait également d'analyser la relation entre le mouvement et les organisations issues du mouvement de l'agriculture biologique (Ecocert, Bio Partenaire) afin de valoriser les nombreuses avancées en vue d'une certification reliant la qualité sociale à la qualité environnementale des produits. Cela permettrait également à toutes ces organisations de mieux comprendre la vision globale nécessaire à ce pilier environnemental et son équilibre avec les autres piliers, tel que Yamana le propose par exemple.

Si cette responsabilité environnementale doit gagner du terrain auprès des organisations du commerce équitable, les six autres questions centrales de l'ISO 26000 (la gouvernance de l'organisation ; les droits de l'Homme ; les relations et conditions de travail ; la loyauté des pratiques ; les questions relatives aux consommateurs ; et les communautés et le développement local) démontrent que les piliers social et politique du développement durable sont encore plus primordiaux en termes de responsabilité sociétale. Le commerce équitable, comme nous avons pu le voir à travers son périmètre contemporain de responsabilité sociale (cf. chapitre 4, 2.), montre que ses organisations sont pionnières notamment sur ces dimensions sociale et politique du développement durable.

Au niveau social, elles démontrent la faisabilité des relations sociales durables entre les organisations mais aussi entre les citoyens, ou entre les organisations et les citoyens. Elles se sont focalisées, dès l'essence de leur engagement sociétal, sur les plus défavorisés, marginalisés et démunis de notre société, à travers les producteurs du Sud. Elles participent aussi à une éducation et une sensibilisation des consommateurs et des citoyens au Nord.

C'est surtout au niveau de la dimension politique que les organisations du commerce équitable traduisent et renouvellent en même temps cette norme, particulièrement dans le cadre de la question centrale relative à la gouvernance. Elles s'inscrivent en effet, dès leur essence à travers leurs modèles, dans l'intégration et la contribution au développement durable en élargissant leurs finalités au-delà des seuls objectifs économiques et financiers. Elles affirment surtout leur alternative dans leur acceptation de partager leur décision « avec » leurs parties prenantes permettant un décloisonnement des sphères de la société, de créer de nouveaux espaces de dialogue et de nouveaux types de partenariat. Le monitoring ou les CCVV (Comité Consultatif de Veille et de Validation) proposés par Yamana dans le cadre de son programme Fibre Citoyenne (cf. annexe 21) est particulièrement édifiant et avancé sur cette question de la gouvernance.

La dimension économique n'est pas particulièrement précisée par la norme mais elle est toutefois présente en filigrane de ces sept questions centrales. La norme a privilégié la mise en exergue des dimensions « oubliées » par une approche classique d'une maximisation des profits à court terme. La dimension économique a en effet et surtout une visée collective et solidaire au sens où : « l'objectif du développement durable est de réaliser la durabilité de la société dans son ensemble et de la planète. Il ne s'agit pas de la durabilité ou de la pérennité d'une organisation particulière » (ISO, 2010 : 11).

Dans leurs obligations économiques, les organisations du commerce équitable démontrent en effet qu'une organisation peut être au service du développement plutôt que l'approche inverse, c'est-à-dire rechercher d'abord sa propre pérennité ou son avantage concurrentiel. Elles fondent leur essence sur des finalités élargies au-delà de l'économique ou instrumentalisent celui-ci. Elles maximisent leurs valeurs d'échange monétaire mais pour le plus grand nombre, à long terme et en se focalisant sur les acteurs au Sud. Elles proposent des produits ayant une valeur étendue répondant à une demande de consommation responsable. Elles encouragent enfin l'entrepreneuriat alternatif et social que ce soit au Nord ou au Sud.

L'ISO 26000, qui est applicable internationalement, peut enfin aider le mouvement à répondre à une autre des propositions de Gendron et al. (2009), celle de prévoir des exigences pour les acteurs du Nord. En effet, le commerce équitable, par sa responsabilité originelle d'aider les producteurs du Sud, et plus particulièrement dans la filière labellisée, s'est focalisé sur des exigences portant sur les conditions économiques, sociales et productives liées aux organisations du Sud. Or, l'ISO 26000 invite toutes les organisations, quelle que soit leur localisation géographique, à adopter et à renforcer leurs comportements socialement responsables. De par le développement de la responsabilité sociétale dans les pays développés, les multinationales sont particulièrement visées.

Beaucoup de ces multinationales (Rica Lewis, Starbucks, etc.) investissent de plus en plus le mouvement du commerce équitable sans que des conditions autres que l'achat de produits labellisés ne leur soient opposables. En reliant les questions centrales de l'ISO 26000 et les principes et critères du commerce équitable, il y aurait une opportunité de construire une certification responsable - ou un label équitable comme proposent Gendron, Palma Torres, Bisailon (2009) - s'adaptant à ces organisations conventionnelles reliées au commerce équitable tout en étant loin des pseudo-labels industriels trop permissifs.

En articulant le contenu et les exigences au Nord avec ses règles fondamentales acquises depuis longue date au Sud, le commerce équitable pourra aussi travailler sur une autre proposition de Gendron et al. (2009), celle d'un nouveau modèle de développement, cette fois-ci global et cohérent, contribuant à chaque étape des filières et par tous les acteurs qui s'y investissent au développement durable.

2.2.2.2. Renouveler la gouvernance du commerce équitable

Plusieurs des propositions émises par Gendron et al. (2009) sont concernées par ce renouvellement de la gouvernance du commerce équitable. Il concerne en effet la révision du processus de formulation et de révision des principes du commerce équitable, l'instauration de dialogue et des partenariats avec les autres initiatives, la réforme des institutions internationales du mouvement ainsi que l'articulation avec celles-ci avec les initiatives locales. Des propositions qui doivent être reliées à celle d'une perspective partenariale de coopération avec les acteurs du Sud.

Nous avons vu dans la brève synthèse sur l'ISO 26000 (cf. présent chapitre, 2.2.1) que la norme tire sa légitimité particulièrement par le processus innovant et démocratique mis en place, permettant d'aboutir à un compromis multipartite large. Encore mieux, ce processus participatif de l'ISO 26000 pourrait contribuer à l'avenir à un dialogue social et être un outil de revendication pour les acteurs qui s'y réfèrent (Gendron, 2011). De leur côté, comme le soulignent Gendron et al (2009 : 240), « les instances du commerce équitable donnent parfois l'impression d'avoir évolué en vase clos au cours des dernières années, ignorant des voies possibles de renouvellement et se modernisant avec peine par une ouverture parcimonieuse aux critiques des uns et des autres ».

Le commerce équitable pourrait ainsi prendre comme exemple et adopter ce modèle de processus d'élaboration de l'ISO 26000. Le mouvement pourrait alors travailler sur ses limites comme la bataille farouche de l'historicité du mouvement entre les modèles radicaux, systèmes ou organisations, l'esprit de concurrence par rapport aux autres initiatives venant des autres mouvements ou le déséquilibre en défaveur du Sud dans sa gouvernance internationale et locale. En effet, pour contribuer au développement durable, le commerce équitable doit accepter qu'une large palette d'acteurs puisse participer au processus de redéfinition de ses principes et de ses critères et d'élaboration des systèmes de garantie.

Et la norme de préciser dans une note accompagnant la définition habituelle du développement durable : « Le développement durable peut être considéré comme une façon d'exprimer les attentes plus larges de la société en général » (ISO, 2010 : 5). Les organisations du commerce équitable ne peuvent contribuer seules au développement durable et en y contribuant, elles doivent répondre aux attentes de la société au sens large. L'essence du mouvement qui est l'engagement sociétal envers les producteurs défavorisés du Sud ne serait pas pour autant remise en cause si, et seulement si, ces acteurs-clé accèdent à ce processus et ont réellement une influence dans le devenir du commerce équitable.

Cette exemplarité de l'ISO 26000 est aussi pertinente car c'est la même instance initiatrice de la norme - le COPOLCO ou Comité pour la politique en matière de consommation de l'ISO - qui a également initié le projet d'étude d'une norme internationale pour le commerce équitable. Ce processus a débuté en 2007 par un atelier portant sur le sujet suivant : *Les consommateurs peuvent-ils faire confiance aux allégations de commerce équitable ?* Depuis 2009, la démarche est dans une phase dénommée *Processus d'établissement des faits concernant le commerce éthique* qui a pour objectif « de développer la confiance des consommateurs dans l'achat de produits et de services du commerce éthique en recommandant des solutions pour réduire le risque de confusion du consommateur liée à des allégations « éthiques » inexactes et douteuses »¹⁴⁵.

Ce processus entamé à l'ISO pour le commerce équitable par la même instance pourrait bien évidemment se nourrir de l'élaboration de l'ISO 26000. Rappelons que tous les processus ISO bénéficient du *Plan d'action de l'ISO pour les pays en développement 2011-2015* ayant comme résultats attendus notamment une participation accrue des pays en développement aux travaux techniques, un renforcement de leurs capacités et une meilleure sensibilisation au rôle et aux avantages de la normalisation. Notons enfin que ce type de processus international n'exclut pas l'articulation avec les initiatives locales. Lors de cette journée COPOLCO de 2007, ont été discutés effectivement deux initiatives nationales : l'initiative brésilienne FACES do Brasil qualifiée de source d'inspiration par Gendron et al. (2009) ; et l'accord AFNOR de 2006 présentée alors comme un exemple de livrable d'une norme sur le commerce équitable. L'ISO 26000, par son processus multi-nations et multi-parties prenantes, a permis une avancée majeure par rapport à ces initiatives.

¹⁴⁵ Présentation du « Processus d'établissement des faits concernant le commerce éthique » visible en janvier 2011 sur <http://www.iso.org/iso/fr/conferences.htm?lNodeId=317923&lVolId=-2000>.

Elle a permis en même temps de veiller à une représentation et une participation active et large au niveau local d'un pays et de réguler l'ensemble par une coordination internationale. Ainsi, dans les membres de la commission de normalisation de l'ISO 26000 au niveau français, notons la présence d'acteurs du commerce équitable (Eric Defrenne de Yamana, Joaquim Munoz de Max Havelaar France) parmi les représentants d'associations non gouvernementales. La mise en place de la CNCE en avril 2010 pourrait contribuer à la relance et à la reprise de l'initiative de dialogue multipartite, du moins au niveau français. En effet, cette commission a vu ses missions élargies car outre la reconnaissance des organismes de commerce équitable, elle sera une instance d'échange et d'informations qui travaillera à promouvoir le commerce équitable¹⁴⁶.

Nous avons conclu que, dans le cadre de la nouvelle ère du « commerce durable », le défi des organisations du commerce équitable serait justement d'explicitier clairement le « pourquoi » puis le « comment » de leur inscription dans le projet de développement durable. L'ISO 26000 pourrait donc les assister dans cette refondation de leur projet d'avenir. Bien évidemment, l'ISO 26000 n'est pas exempte de faiblesses notamment au niveau de son applicabilité puisqu'elle n'est pas certifiable, fait face à l'opposition des grands pays comme les Etats-Unis ou l'Inde et suscite des réticences de la part des milieux d'affaires (Capron, Quairel-Lanoizelée, Turcotte, 2011).

Pourtant, quel que soit l'avenir de son application, par son contenu et son processus innovant, cette norme est appelée à devenir une référence incontournable en matière de responsabilité sociétale. Le commerce équitable se doit de saisir cette opportunité pour crédibiliser sa contribution au développement durable, et aux organisations opérant dans ce système d'échange alternatif d'affirmer leur responsabilité sociétale. Elles sont et seront effectivement observées et interpellées par leurs parties prenantes pour aller dans ce sens. Elles doivent surtout s'approprier ces outils de conceptualisation du développement durable et de la responsabilité sociale afin de ne pas laisser d'autres organisations, partisans du modèle dominant, d'imposer leur vision et leurs pratiques. En effet, « on peut affirmer que non seulement l'environnement, mais aussi le développement durable font désormais partie du champ d'historicité à l'intérieur duquel se structurent les conflits sociaux de la société post-industrielle : ce sont des enjeux objectifs reconnus par des acteurs sociaux antagonistes qui nourrissent à leur égard un positionnement différencié » (Gendron, 2006b : 189).

¹⁴⁶ Communiqué de presse du gouvernement français, visible en janvier 2011 sur <http://www.economie.gouv.fr/>

Les deux précédentes sections nous ont permis mettre en perspective nos résultats de recherche sur les organisations du commerce équitable par rapport à la dynamique de construction sociale du mouvement d'une part, et à l'actualité de la normalisation dans le domaine de la responsabilité sociétale d'autre part. La section suivante nous conduira à mettre en relief nos résultats par rapport au cadre théorique articulant les concepts de développement durable et de responsabilité sociale dans le management stratégique des organisations.

2.3. Contribution à la régénération du management stratégique des organisations

Notre objectif est de mettre en exergue les relations entre nos résultats et le programme de recherche dans lequel nous nous inscrivons et portant sur la régénération du management stratégique des organisations par les concepts de développement durable et de responsabilité sociale. Nous allons premièrement revenir sur la caractérisation par notre recherche de la contribution au développement durable de l'organisation socialement responsable. Nous valoriserons dans un second temps notre approfondissement de l'approche de l'organisation au service du développement durable.

2.3.1. Caractérisation de la contribution au développement durable de l'organisation socialement responsable

Par rapport aux différentes approches de conceptualisation de la responsabilité sociale de l'organisation (cf. chapitre 2, 2.), nous nous sommes orientés vers une approche sociétale-contractuelle (cf. chapitre 2, 2.2.2) parce qu'elle est la plus marquante dans le cadre intégrateur de la performance sociale (Wood, 1991, 2010) et la plus pertinente pour approfondir l'hybridation entre responsabilité sociale et développement durable.

Rappelons que, dans cette approche, l'organisation est perçue comme « le fruit d'un contrat social, c'est-à-dire une institution créée par le corps social en vue de servir son intérêt, c'est à dire l'intérêt public » (Gendron, 2000 : 36). Une double conséquence de ce postulat est qu'il nécessite d'explicitier les relations entre l'organisation et la société d'une part, et qu'il questionne le rôle de cette organisation dans la société par rapport à sa prise en charge de l'intérêt général, d'autre part.

De plus, cette approche stipule que cette organisation, en tant qu'institution en contrat avec la société, est soumise à un contrôle social par cette dernière et par les parties prenantes qui l'interpellent. L'organisation aura alors intérêt à coopérer avec la société, à réussir ce contrôle social par une responsabilité affichée et volontaire, gage du contrat de confiance qui s'installe entre les deux. La responsabilité sociale formalise cet engagement et les attentes de la société envers l'organisation et pousse à l'extension des finalités de celle-ci au-delà des seuls buts économiques vers des objectifs plus sociétaux et généraux.

Notre recherche apporte déjà un éclairage sur cette approche sociétale-contractuelle en proposant que le contrat social en vigueur dans notre monde contemporain soit porté par le développement durable. Cette proposition a été déjà émise par Wolff (2004) mais de façon différente et à notre avis, limitée et erronée, par rapport à l'éclairage apporté par notre recherche. L'auteur affirme effectivement que le développement durable est « la matérialisation d'une nouvelle forme de convention permettant de coordonner les attentes des agents économiques, une réponse collective à un problème de coordination (déréglementation et globalisation des marchés) et à un climat délétère entretenu par une partie de la société civile » (Wolff 2004 : 126). Selon une logique constructiviste et instrumentale, le développement durable serait alors qu'un « construit collectif » et la responsabilité sociale de l'organisation – perçue de façon stricte comme l'entreprise – comme un outil permettant de simplifier et de coordonner les relations entre la sphère citoyenne et la logique marchande.

Au contraire, dans notre conception se basant sur une logique institutionnelle et normative, le développement durable est conceptualisé comme étant un projet sociétal (CMED, 1987) de développement humain (Sébastien, Brodhag, 2004), un paradigme institutionnalisant tous les acteurs socio-économiques (Camerini, 2003), et une interprétation de l'intérêt général avec des enjeux contemporains majeurs (Brunel, 2004) auxquels font face aussi les organisations (Férone et al. 2001). Il ne s'agit pas pour une organisation - n'importe laquelle - d'instrumentaliser sa responsabilité sociale pour simplement répondre et réduire ses problèmes et ses risques venant de ses parties prenantes, et ainsi continuer de prospérer en se concentrant sur ses propres objectifs de performance. Une organisation qui veut prendre en charge sa responsabilité sociale, va intégrer et contribuer au développement durable, le modèle alternatif permettant à toute la société et toute la planète de prospérer harmonieusement, compte tenu de l'état actuel de notre monde.

C'est la logique originelle du rapport Brundtland qui est donc respectée. C'est cette logique qui est aussi consacrée par la norme ISO 26000 qui stipule que « l'objectif du développement durable est de réaliser la durabilité de la société dans son ensemble et de la planète. Il ne s'agit pas de la durabilité ou de la pérennité d'une organisation particulière » (ISO, 2010 : 11). Et le contrôle social qui s'exerce sur les organisations contemporaines se base alors sur les enjeux et dimensions de ce développement durable. Il peut devenir cette référence collective pour tous les acteurs, afin que « cette citoyenneté de l'universel, désormais indispensable dans un monde fragile, s'exerce dans toutes les institutions mondiales, gouvernementales ou non. [...] Dans chacun des pays, dans chacune des parties de la société civile : entreprises, associations, collectivités locales, syndicats, ... » (Antoine et al. 1994 : 5).

Afin de continuer à caractériser la contribution au développement durable de l'organisation socialement responsable, nous avons alors mobilisé le cadre de la performance sociale (Wood, 1991, 2010) qui ambitionne d'intégrer les travaux portant sur la responsabilité sociale. Nous avons alors spécialisé notre recherche d'un côté, sur les principes de responsabilité par rapport au triptyque « principes-processus-résultats », et de l'autre, sur la responsabilité publique qui concerne le niveau organisationnel de ces principes (cf. chapitre 3, 3.2.2.). Nous avons alors conclu que cette responsabilité publique, que nous dénommons aussi engagement sociétal, permet de concrétiser l'interrelation entre l'organisation et la société, en demandant à l'organisation de prendre en charge ses obligations sociales et ainsi à agir formellement pour le bien-être de la société. Une contribution majeure de notre recherche consiste à alors proposer que la responsabilité publique d'une organisation contemporaine soit sa contribution au développement durable à travers sa responsabilité sociale.

Pour définir cette responsabilité publique de l'organisation, nous nous sommes alors basés sur le cadre du tétraèdre de développement durable à intégrer par cette organisation via son management stratégique (Martinet, Payaud, 2008). Ce cadre nous a servi à mettre en évidence ce que nous avons appelé le périmètre de responsabilité sociale. Ce périmètre permet alors à l'organisation de démontrer sa contribution au développement durable - et donc son engagement sociétal - en intégrant dans ses principes et ses pratiques des obligations sociales, environnementales, économiques et politiques. Nous avons alors approfondi ce cadre d'analyse en interrogeant l'intégration et la contribution au développement durable des organisations de la communauté française du commerce équitable.

Nous assumons le caractère idiographique de notre recherche suivant les préconisations de Perez (2005) quant à une contextualisation socio-historique afin de mieux cadrer, appréhender et assurer la pertinence d'une recherche sur la responsabilité sociale des organisations. Nous avons toutefois et modestement renouveler le cadre de Martinet et Payaud (2008), qui reste encore trop normatif et trop flou par rapport aux quatre dimensions. Nous y avons en effet intégré des enjeux majeurs contemporains de notre société (Brunel, 2004) et nous considérons qu'il faudrait renouveler cette opération puisque le contexte sociétal et donc la perception du développement durable peuvent évoluer dans le temps. Nous avons également précisé un peu plus les quatre dimensions et leurs caractéristiques bien que celles-ci valent et portent en premier lieu sur les organisations du commerce équitable, base de notre analyse empirique.

Notre recherche a d'ailleurs surtout permis d'aboutir à un périmètre contemporain de responsabilité sociale, au niveau collectif et global de la communauté des organisations du commerce équitable. Ce résultat peut être intéressant parce qu'il s'est basé sur le respect du principe de l'inséparabilité du savoir sur le phénomène étudié et la relation qui existe entre les acteurs (Hatchuel, 2001). Il est aussi intéressant dans une logique exploratoire et présume donc une continuité d'une telle recherche dans le futur à travers au moins deux pistes portant sur la confirmation et l'amélioration de ce cadre d'analyse, et consistant à le tester et le préciser :

- au niveau organisationnel, d'abord chez des organisations du commerce équitable, puis auprès d'autres organisations, alternatives ou conventionnelles ;
- ou au niveau d'un champ organisationnel, d'entreprises classiques ou d'acteurs d'un autre nouveau mouvement social et économique (les acteurs du bio, de la finance solidaire, etc.), avec une perspective comparative et critique.

En résumé, notre recherche permet de caractériser la responsabilité publique d'une organisation en l'opérationnalisant à travers la définition de *la responsabilité sociale comme étant formée par les obligations, légalement requises ou volontairement choisies, au niveau des dimensions économique, sociale, environnementale et politique, intégrées au management stratégique, qu'une organisation doit assumer afin de passer pour un modèle imitable, de bonne citoyenneté, et de contribuer au développement durable de l'humanité*. Nous participons par-là même à expliciter l'association conceptuelle entre développement durable et responsabilité sociale de l'organisation (Helfrich, 2011) qui était auparavant simplement implicite et présumée.

2.3.2. Approfondissement de l'approche de l'organisation au service du développement durable

A partir de cette définition, nous avons pu approfondir l'approche de « l'organisation au service du développement durable ». C'est l'une des approches mises en évidence par Reynaud (2006a) afin de conceptualiser l'appropriation par les organisations du développement durable comme leur projet managérial (cf. chapitre 1, 2.1.2.). Bien que ces deux approches soient perçues comme les deux faces d'un même objet, l'auteure évoque cette approche comme étant « risquée » et invite les entreprises à adopter une seconde approche : celle du « développement durable au service de l'organisation ». Celle-ci serait plus « prometteuse » parce qu'elle permettrait à l'organisation – et de façon stricte à l'entreprise – d'améliorer sa performance globale et ainsi de disposer d'avantages concurrentiels à travers son engagement pour le développement durable (Martinet, Reynaud, 2004).

L'étude du cas des organisations du commerce équitable nous permet d'investiguer, de façon critique, les « promesses » de l'autre approche. En effet, ces organisations s'inscrivent, dès leur mission, finalité et vision stratégique puis dans leurs pratiques, dans l'avènement d'un autre monde, d'une autre société, avant même de rechercher leur prospérité. Elles sont « par essence » engagée socialement à travers leur appartenance à un nouveau mouvement social et économique contestant depuis son origine, l'injustice sociale du modèle dominant de commerce vis-à-vis auprès des producteurs défavorisés du Sud. Avec l'inscription dans le développement durable - par la loi ou suivant leur volonté, ces organisations élargissent leur lutte sociale originelle. Leur périmètre contemporain de responsabilité sociale est relatif aux quatre dimensions du développement durable, mais avec toujours un engagement pionnier vers les plus démunis de notre société, conformément à l'esprit du rapport Brundtland.

Elles démontrent leur double utilité sociale, celle de critiquer le modèle dominant de commerce et de développement à travers une réforme ou une révolution, et en même temps, d'être au service de l'avènement du développement durable comme modèle alternatif. Elles diffusent également leurs innovations sociales et managériales (certifications alternatives, partenariats sociétaux, production et consommation durable, éducation des citoyens, etc.) dans le paysage socio-économique dans une logique partenariale avec d'autres acteurs et mouvements, conventionnels et/ou alternatifs, et une perspective internationale et globale du développement durable.

Cette approche de « l'organisation au service du développement durable » que les organisations du commerce équitable ont mise en œuvre peut être effectivement difficile pour une entreprise conventionnelle. Celle-ci doit en effet dès ses finalités, les élargir au-delà du diktat des profits à court terme pour l'enrichissement des actionnaires, vers d'autres finalités économiques plus collectives mais aussi sociales, environnementales et politiques. Cette approche comporte aussi des risques. Ces organisations du commerce équitable doivent préciser leur inscription dans le développement durable afin de démontrer leur légitimité et justifier leur raison d'être. Elles doivent encore améliorer leur périmètre de responsabilité sociale et s'ouvrir à d'autres acteurs pour réinventer leur mouvement et concrétiser la finalité ultime, le développement durable. Elles doivent également faire face à la concurrence mais aussi au risque de récupération et de dénaturation venant des acteurs tenants du modèle dominant. Elles doivent enfin faire face au contexte de crise qui fragilise leur existence et leur système commercial.

Les organisations du commerce équitable permettent cependant de remettre en lumière les ambitions originelles du projet sociétal de développement durable comme nous avons pu le voir dans la section précédente. Elles rappellent, de nouveau comme la norme l'ISO 26000, que « l'objectif du développement durable est de réaliser la durabilité de la société dans son ensemble et de la planète. Il ne s'agit pas de la durabilité ou de la pérennité d'une organisation particulière » (ISO, 2010 : 11). Elles permettent surtout de remettre en cause trois idées reçues sur la responsabilité sociale de l'organisation (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007) : les difficultés des petites et moyennes organisations à être socialement responsable ; l'utilitarisme stratégique comme motivation principale d'engagement ; et le caractère élitiste de la responsabilité sociale.

La responsabilité sociale serait alors plus mise en œuvre par des grandes entreprises plutôt que par des « PME qui sont souvent focalisées sur la survie économique à court terme et qui ont des ressources financières et humaines limitées, restent largement en dehors du mouvement » (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007 : 18). Nous venons de voir que les organisations du commerce équitable sont encore plus petites en termes de taille. Elles font partie pourtant de la catégorie des *organisations à vocation sociale ou environnementale*, ou celle des *nouvelles organisations socialement responsables* (Combes et Vandangeon-Derumez, 2006) comme nous avons pu discuter auparavant (cf. présent chapitre, 1.1.3.).

De plus, il serait convenu que « les motivations des firmes qui s'engagent sont logiquement d'ordre économique et financier et relèvent d'un utilitarisme stratégique destiné à favoriser leur compétitivité » (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007 : 18). Nous venons justement qu'à travers l'exemple des organisations du commerce équitable, en tant qu'organisations alternatives et atypiques, c'est plutôt l'approche inverse qui est privilégiée : l'organisation est au service du développement durable.

Enfin, il serait admis que « la RSE a néanmoins un coût sur lequel ses promoteurs ne s'attardent généralement pas et qui n'est pas forcément à la portée de toute entreprise : beaucoup de dirigeants déclarent qu'il est possible de faire du « social » uniquement lorsque les résultats financiers sont bons » (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007 : 18). Les organisations du commerce équitable sont aussi impactées effectivement par la crise et leur performance économique et commerciale en baisse. Elles ont pourtant bien intégré et contribué au développement durable avant cette crise, elles le continuent à le faire pendant, et elles vont continuer à le faire après. En participant à un nouveau mouvement socio-économique, elles sont engagées en effet dans une lutte sociale pour l'historicité du modèle de développement de notre société contemporaine.

Cette recherche sur les organisations du commerce équitable a enfin mis en exergue un autre constat majeur quant à cette approche de « l'organisation au service du développement durable » : même pour les organisations engagées par essence, porteuses d'une alternative, atypiques par leurs principes et pratiques, rien n'est acquis. Le contrôle social continue à s'exercer sur ce type d'organisations alors même qu'elles sont plus engagées que d'autres acteurs. Elles doivent aussi définir de façon plus précise leur inscription dans le projet sociétal de développement durable. Elles doivent enfin améliorer sans cesse leur périmètre de responsabilité sociale et le faire évoluer suivant les enjeux majeurs de notre société. Pour être au service du développement durable et être socialement responsable, une organisation doit ainsi être dans une logique d'engagement à long terme et d'amélioration continue.

Synthèse du chapitre 5

Ce cinquième chapitre nous a permis de discuter et mettre en perspective nos résultats de recherche. Il met en évidence les contributions académiques et managériales de notre recherche. Il fait émerger aussi des pistes de recherche future afin d'améliorer et de confirmer la capacité d'explication des cadres conceptuels mobilisés et renouvelés.

La discussion de nos résultats de recherche a d'abord permis de confronter et de renouveler le cadre d'analyse des modèles radicaux du commerce équitable. Ces modèles sont le vecteur de l'intégration « par essence » du développement durable par les organisations du commerce équitable. Leurs approches sont cependant très diversifiées et conduisent à une complexité du mouvement. Nous avons aussi discuté de la contribution particulière de ces organisations au développement durable. Leur périmètre contemporain de responsabilité sociale démontre leur expertise pionnière leurs innovations sociales et managériales. Ces organisations sont toutefois interpellées sur d'autres défis majeurs leur demandant d'améliorer leur inscription dans le développement durable. Elles se différencient aussi quant à leur volonté ou non d'intégration de façon globale le développement durable et se perdent dans une bataille pour l'historicité même de leur mouvement.

La mise en perspective de nos résultats de recherche consiste à boucler ces résultats avec nos cadres conceptuels originels. Nous démontrons premièrement la dynamique de la construction sociale du commerce équitable en proposant une approche configurationnelle rendant compte de la diversité des approches des organisations à s'inscrire dans le développement durable à travers quatre archétypes. Nous concluons alors par un double questionnement, sur l'existence de plusieurs commerces équitables et sur l'avènement d'un « commerce durable », qui pose un défi aux organisations et aux parties prenantes : définir de façon plus précise et affirmée leur engagement à être au service du développement durable. Pour assister les organisations du commerce équitable face à ce défi, nous avons deuxièmement démontré la capacité de la norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale grâce à son contenu consensuel et son processus d'élaboration et de renouvellement innovant. Nous avons enfin contribué à la régénération du management stratégique en mieux caractérisant la responsabilité publique d'une organisation, à travers une association explicite entre la responsabilité sociale et le développement durable. Nous avons également approfondi l'approche de l'organisation au service de la durabilité de la société et de la planète plutôt que celle qui instrumentalise le développement durable pour sa propre pérennité et son avantage concurrentiel.

Conclusion générale

« Aucun de nous, en agissant seul, ne peut atteindre le succès ».

Nelson MANDELA, (1918 -)

Notre recherche s'inscrit dans le cadre d'un programme de recherche portant sur le renouvellement du management stratégique des organisations par l'intermédiaire des concepts de développement durable et de responsabilité sociale. Le champ du management stratégique se concentre abondamment sur les grandes entreprises dont la logique économique structure leur management (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004), au détriment d'autres types d'organisation. Le management stratégique doit surtout être régénéré (Martinet, Payaud, 2007) car il aurait perdu son objet et son projet en se trouvant sous l'emprise d'un capitalisme financier, traduit justement par une financiarisation de l'entreprise (Hafsi, Martinet, 2007). Cette entreprise subit plus précisément l'exigence d'efficacité à court terme, surtout au niveau quantitatif et financier (Chanlat, 1998), bénéficiant aux actionnaires surpuissants.

Notre travail s'attache alors à explorer le cas des organisations du commerce équitable afin de contribuer à ce renouvellement du management stratégique. Ces organisations sont atypiques et alternatives car porteuses d'engagement sociétal notamment auprès des producteurs défavorisés du Sud. Elles revendiquent des finalités stratégiques élargies au-delà des seuls objectifs économiques en participant à un nouveau mouvement social et économique (Gendron, 2004). Le commerce équitable se trouve également inscrit dans le développement durable, soit par la volonté et la discussion entre ses acteurs et les parties prenantes du mouvement (déclaration FINE de 2001, accord AFNOR de 2006), soit par le biais d'un encadrement institutionnel du mouvement (article 60 de la loi PME 2005).

Notre problématique trouve alors sa source dans cette construction sociale contemporaine de du commerce équitable. Elle questionne de manière réflexive dans quelle mesure les organisations du commerce équitable s'inscrivent dans le développement durable. Deux questions de recherche ont été retenues pour opérationnaliser cette problématique. Elles portent sur l'intégration du développement durable dans leurs modèles de commerce équitable et sur la contribution au développement durable à travers leur responsabilité sociale. Nous avons investigué ces questions dans le cadre d'une analyse empirique de la communauté française du commerce équitable.

Notre démarche méthodologique s'est alors basée sur une approche exploratoire, un positionnement interprétativiste, une recherche qualitative par l'étude de cas et une méthode d'analyse de contenu de type thématique. A partir de nos deux questions de recherche, nous avons alors mis en exergue deux facteurs permettant d'explorer et de décrire les approches stratégiques des organisations du commerce équitable dans le cadre de leur inscription dans le développement durable.

Nous avons démontré que les modèles radicaux du commerce équitable sont les vecteurs permettant aux organisations d'intégrer le développement durable dans leur management stratégique. L'engagement sociétal des organisations du commerce équitable se trouve dans leur participation à un nouveau mouvement social et économique. Ce mouvement interpelle et critique le modèle dominant de commerce et de développement en proposant soit une réforme, soit une révolution. Les organisations du commerce équitable divergent quant aux objectifs et aux moyens (tactiques, acteurs ou pratiques) envisagés suivant qu'elles appartiennent à l'une ou à l'autre approche. Ces organisations se différencient aussi, quel que soit leur modèle, suivant leur volonté à accepter un plus ou moins champ élargi d'engagement sociétal. Elles se positionnent alors sur un continuum, allant d'une logique défensive, se focalisant sur les principes historiques du commerce équitable, à une logique offensive, considérant le développement durable dans sa globalité comme une finalité.

Nous avons aussi caractérisé le périmètre de responsabilité sociale des organisations du commerce équitable en approfondissant les obligations qu'elles prennent en charge pour contribuer au cadre contemporain du tétraèdre du développement durable. Au niveau des obligations sociales, ces organisations s'engagent à promouvoir des relations sociales durables, un renforcement des « capacités » des populations vulnérables et défavorisées, et une éducation et une sensibilisation des consommateurs et des citoyens. Leurs obligations au niveau écologique concernent ensuite le respect d'une agriculture durable, la préservation de la biodiversité et de l'environnement local, et la réduction des impacts négatifs environnementaux tout au long des filières. Au niveau politique, leurs obligations se traduisent par un engagement sociétal qui constitue leur raison d'être et qui leur permet de porter une alternative, et par un partage des décisions stratégiques et opérationnelles avec les parties prenantes. Enfin, leurs obligations au niveau économique s'affirment par la maximisation des valeurs d'échange monétaire pour le plus grand nombre et à long terme, la proposition d'une offre à valeur étendue en réponse à une consommation responsable, et l'encouragement d'un entrepreneuriat alternatif et social.

Cette recherche et les résultats présentés précédemment nous amènent à expliciter trois catégories de contributions : académiques, méthodologiques et managériales.

1. Contributions académiques

Notre recherche permet de contribuer au niveau académique au renouvellement du management stratégique des organisations. Elle apporte dans un premier temps une meilleure caractérisation de la contribution au développement durable de l'organisation socialement responsable. Pour cela, nous avons démontré les limites des approches moraliste et sociétale-utilitariste et tout l'intérêt de l'approche sociétale-contractuelle, suivant les logiques de conceptualisation de la relation entre une organisation et la société (Gendron, 2000).

Notre recherche propose que le contrat social en vigueur dans notre monde contemporain soit porté par le développement durable. Dans notre conception se basant sur une logique institutionnelle et normative, le développement durable est en effet conceptualisé comme étant un projet sociétal (CMED, 1987) de développement humain (Sébastien, Brodhag, 2004), un paradigme institutionnalisant tous les acteurs socio-économiques (Camerini, 2003), et une interprétation de l'intérêt général avec des enjeux contemporains majeurs (Brunel, 2004). Une organisation, si elle veut être socialement responsable, va alors intégrer et contribuer au développement durable ; le modèle alternatif permettant à toute la société et toute la planète de prospérer harmonieusement. C'est la logique originelle du rapport Brundtland qui est respectée. C'est aussi la logique consacrée par l'ISO 26000 proposant les lignes directrices de responsabilité sociétale de l'organisation contribuant au développement durable (ISO, 2010).

Afin de continuer à caractériser la contribution au développement durable de l'organisation socialement responsable, nous avons alors centré notre recherche sur la responsabilité publique. Celle-ci concerne le niveau organisationnel des principes de responsabilité, formant le triptyque « principes-processus-résultats », du cadre de la performance sociale (Wood, 1991, 2010) qui ambitionne d'intégrer les travaux portant sur la responsabilité sociale. Une contribution de notre recherche propose que la responsabilité publique d'une organisation contemporaine soit sa contribution au développement durable à travers sa responsabilité sociale. Nous avons renouvelé le cadre du tétraèdre de développement durable (Martinet et Payaud, 2008) pour définir le périmètre de cette responsabilité sociale. Ce périmètre permet alors à l'organisation de contribuer au développement durable en intégrant dans ses principes et ses pratiques des obligations sociales, environnementales, économiques et politiques.

Par là-même, nous démontrons l'intérêt et la pertinence de l'approche de l'organisation au service de la durabilité de la société et de la planète, qualifiée de « risquée » ; plutôt que de celle, plus « prometteuse » de l'approche qui de l'organisation qui instrumentalise le développement durable pour sa propre pérennité et son avantage concurrentiel.

L'étude du cas des organisations du commerce équitable nous a permis d'investiguer, de façon critique, les « promesses » de la première approche. Ces organisations s'inscrivent, dès leur mission, finalité et vision stratégique puis dans leurs pratiques, dans l'avènement d'un autre monde, d'une autre société, avant même de rechercher leur prospérité. Elles sont « par essence » engagée socialement à travers leur appartenance à un nouveau mouvement social et économique. Cela se traduit par leur contestation d'abord du modèle dominant de commerce vis-à-vis des producteurs défavorisés du Sud, puis actuellement de tout le modèle dominant de développement.

Cette approche de « l'organisation au service du développement durable » des organisations du commerce équitable peut être difficile pour une entreprise conventionnelle. Celle-ci doit en effet dès ses finalités, les élargir au-delà du diktat des profits à court terme pour l'enrichissement des actionnaires, vers d'autres finalités économiques plus collectives mais aussi sociales, environnementales et politiques. Elle remet cependant en lumière les ambitions originelles du projet sociétal de développement durable : « l'objectif du développement durable est de réaliser la durabilité de la société dans son ensemble et de la planète. Il ne s'agit pas de la durabilité ou de la pérennité d'une organisation particulière » (ISO, 2010 : 11). Elles permettent surtout de remettre en cause trois idées reçues sur la responsabilité sociale de l'organisation (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007) : les difficultés des petites et moyennes organisations à être socialement responsable ; l'utilitarisme stratégique comme motivation principale d'engagement ; et le caractère élitiste de la responsabilité sociale.

Cette recherche sur les organisations du commerce équitable a enfin mis en exergue un autre constat majeur quant à cette approche de « l'organisation au service du développement durable » : même pour les organisations engagées par essence, porteuses d'une alternative, atypiques par leurs principes et pratiques, rien n'est acquis. Le contrôle social continue à s'exercer sur toutes organisations alors même qu'elles sont déjà engagées socialement. Pour être au service du développement durable et être socialement responsable, une organisation doit ainsi être dans une logique d'engagement à long terme et d'amélioration continue.

2. Contributions managériales

Nous avons aussi une visée pragmatique à travers cette recherche et ses questionnements. Elle nous a permis de proposer un cadre d'analyse à destination des organisations du commerce équitable et de leurs responsables et dirigeants. Nous pensons que les résultats de notre recherche peuvent les aider à explorer et à comprendre l'état de leur appropriation et de leur inscription dans le projet sociétal du développement durable. C'est d'autant plus vrai que ces organisations sont interpellées sur leur légitimité et leur raison d'être actuellement (Jacquiau, 2006 ; Karpyta, 2009) et que cette inscription dans le développement durable suscite des interrogations venant même des organisations (Le Velly, 2009).

Nous démontrons premièrement la dynamique de la construction sociale du commerce équitable en proposant les configurations rendant compte de la diversité des approches des organisations à s'inscrire dans le développement durable. Ces configurations s'expriment sous les formes de quatre archétypes d'« entreprise socialement responsable contribuant au développement durable » : entreprise éthique, entreprise solidaire, entreprise durable et entreprise. Nous pouvons les retrouver dans le tableau 19 en page 397 qui synthétise ces configurations. Notre approche configurationnelle a comme principale utilité d'être un cadre d'analyse, une aide à la décision pour les responsables des organisations du commerce équitable. Ce cadre permettrait à ces responsables de visualiser leur approche par rapport au développement durable. Il constituerait une analyse pour faire évoluer et renouveler les stratégies des organisations. Il pourrait également être un guide pour faire correspondre les finalités et les pratiques afin d'améliorer la performance sociale des organisations.

Par cette inscription diverse des organisations dans le développement durable, nous concluons alors sur l'existence de plusieurs commerces équitables et sur l'avènement d'un « commerce durable ». Cela pose un défi aux organisations du commerce équitable quant à une définition plus précise et affirmée de leur engagement à être au service du développement durable. Nous avons démontré la capacité de la norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale à assister ces organisations du commerce équitable pour face à ce défi. Cette norme, grâce à son contenu consensuel liant développement durable et responsabilité sociétale, et son processus d'élaboration multipartite innovant, deviendra une référence incontournable. A charge à ces organisations de s'approprier ce type d'outil pour affirmer leur différenciation alternative par rapport à des organisations voulant juste communiquer sur le développement durable.

3. Contributions méthodologiques

Notre recherche s'est inscrite dans une démarche qualitative afin d'explorer et d'expliquer les stratégies d'inscription dans le développement durable des organisations du commerce équitable. Nous avons alors mené une étude de cas avec un niveau particulier mais tout à fait possible en sciences de gestion (Miles, Huberman, 2003) : la communauté des organisations du mouvement français du commerce équitable. Nous souscrivons à la définition de la communauté qu'en donnent Akoun et Ansart (1999b : 88), « un ensemble social dont les membres partagent des valeurs et se reconnaissent des liens forts d'appartenance de chacun avec chacun et avec le tout communautaire ». De plus, notre communauté correspond également à un champ organisationnel qui « réfère à des organisations qui, ensemble, recouvrent une zone de vie institutionnelle. [...] Ainsi, un champ est constitué d'une population focale d'organisations à laquelle s'ajoutent les organisations dont l'influence est critique et qui incluent : les partenaires commerciaux, les concurrents, les sources de financement et les agences de régulation » (Lounnas, 2004 : 18).

Dans le cadre de notre étude principale, nous avons alors interrogé 47 personnes venant aussi bien des organisations du commerce équitable mais des parties prenantes reliées au mouvement. Ce choix se justifie par le principe de l'inséparabilité entre le savoir qu'on pourrait avoir sur un phénomène d'une part, et les relations qui se nouent entre les acteurs participant à celui-ci d'autre part (Hatchuel, 2001). Pour investiguer ce mouvement, nous avons choisi notamment la stratégie de l'échantillon raisonné (Royer, Zarlowski 2003) mais à partir de trois organisations focales comme portes d'entrée dans la communauté. Le mode principal pour recueillir les données primaires a été l'entretien semi-directif centré. Nous avons complété ces données par des données secondaires issues d'observations participantes des organisations et événements relatifs au commerce équitable et au développement durable d'une part, et de sources de données documentaires à diffusion restreinte ou grand public, d'autre part. Après la présence sur le terrain, nous avons continué à être en contact avec certains acteurs-clés pour mener une veille du mouvement. Nous avons enfin régulièrement communiqué dans des congrès spécialisés (RIODD¹⁴⁷, ADERSE¹⁴⁸) et publié dans des revues à comité de lecture ((Ramonjy, 2009c ; Ramonjy, 2011b) pour discuter de nos travaux puis améliorer nos choix conceptuels et méthodologiques.

¹⁴⁷ Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable, www.riodd.org.

¹⁴⁸ Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, www.aderse.org.

Cette recherche a donc permis d'apporter des contributions aussi bien académiques, méthodologiques que managériales. Ils comportent toutefois des limites que nous pourrions améliorer et remédier à travers de nouvelles pistes de recherche future.

4. Limites de la recherche et pistes de recherche future

Nous assumons le caractère idiographique de notre recherche portant sur les organisations du commerce équitable. Nous avons en effet suivi les préconisations de Perez (2005) quant à une contextualisation socio-historique afin de mieux cadrer, appréhender et assurer la pertinence d'une recherche sur la responsabilité sociale des organisations. Les contributions académiques que nous avons émises précédemment doivent être dans ce cas être confirmées et approfondies par l'intermédiaire d'autres recherches empiriques.

Nous pourrions notamment rediscuter du cadre d'analyse du tétraèdre du développement durable proposé par Martinet et Payaud, (2008). Selon nous, cette approche reste trop normative et floue pour permettre une opérationnalisation et donc une appropriation du développement durable par les organisations dans leur management stratégique. Nous avons renouvelé les quatre dimensions de ce cadre en se référant aux enjeux contemporains du développement durable (Brunel, 2004). Ce dernier peut évoluer dans le temps suivant l'état de notre société contemporaine et de notre planète. Cette opération de renouvellement devrait donc être reprise et accentuée pour toutes autres recherches.

De même, nous avons utilisé les dimensions de ce cadre pour caractériser le périmètre de responsabilité sociale des organisations. Les dimensions spécifiques à l'analyse empirique du cas des organisations du commerce équitable doivent être confirmées et testées par d'autres recherches. Notre logique a été exploratoire et présume donc une continuité d'une telle recherche dans le futur à travers au moins deux pistes : au niveau organisationnel, d'abord chez des organisations du commerce équitable, puis auprès d'autres organisations, alternatives ou conventionnelles ; ou au niveau d'un champ organisationnel, d'entreprises classiques ou d'acteurs d'un autre nouveau mouvement social et économique (les acteurs du bio, de la finance solidaire, etc.), avec une perspective comparative et critique.

Nous avons aussi présenté comme contribution managériale la construction d'un cadre d'analyse pour les organisations du commerce équitable et leurs responsables à travers une approche configurationnelle, suivant nos deux facteurs d'intégration et de contribution au développement durable. Notre positionnement épistémologique dans cette recherche - exploratoire et interprétatif - réduit la validité d'un tel cadre d'analyse. Nous ne prétendons donc pas réduire les caractéristiques des organisations du commerce équitable aux dimensions mises en avant dans notre cadre. Celui-ci vaut seulement pour le phénomène étudié, l'inscription du mouvement dans le développement durable. Notre stratégie d'échantillonnage séquentiel n'avait pas non plus pour objectif une représentativité statistique de toutes les organisations du commerce équitable. Notre recherche approfondit de façon contextualisée et idiosyncratique la communauté des organisations du commerce équitable en France.

Cette approche par les configurations constitue toutefois une logique exploratoire, un cadre d'analyse appelé à évoluer suivant la construction sociale du commerce équitable et/ou d'autres contributions académiques. En effet, dans la perspective d'une étude de cas longitudinale au sens de Pettigrew (1979, 1990), nous pourrions suivre l'évolution des changements institutionnels qui interviendraient dans la communauté du commerce équitable française. De plus, une telle étude nous permettrait de vérifier ce cadre d'analyse en approfondissant cette fois-ci des cas au niveau organisationnel et non plus interorganisationnel. Nous pourrions aussi continuer cette recherche en étudiant les pratiques concrètes qui se trouvent derrière ces représentations.

5. Le développement durable, un paradigme sociétal évolutif

Le paradigme sociétal du développement durable, un des concepts clés de notre recherche, n'est pas toutefois figé conceptuellement à jamais. Il peut évoluer au fil du temps, de l'implication et des attentes du corps social comme des politiques institutionnelles qui visent à le promouvoir. Les Nations Unies, à travers notamment sa Commission mondiale pour le développement durable, préparent ainsi activement la Conférence sur le Développement Durable dénommée « Rio+20 » qui se déroulera les 4 et 5 juin 2012, de nouveau à Rio de Janeiro, 20 ans après celle qui a consacré ce projet sociétal.

Ainsi, « l'objectif de la conférence est d'assurer un engagement politique renouvelé pour le développement durable, d'évaluer les progrès accomplis à ce jour et les lacunes qui subsistent dans la mise en œuvre des résultats des grands sommets sur le développement durable, et de relever les défis nouveaux et émergents¹⁴⁹ ».

La conférence se concentrera donc sur deux thèmes principaux : « une économie verte dans le contexte du développement durable et l'éradication de la pauvreté, et le cadre institutionnel du développement durable¹⁵⁰ ». Le premier thème démontre l'importance de plus en plus grande du pilier environnemental qui deviendrait la finalité dans le projet de développement durable. Il est vu sous l'angle économique comme étant un potentiel vecteur de croissance, d'emploi et donc de richesses pour les nations. La dimension sociale reste avec la notion de la pauvreté et permet de se focaliser sur les plus démunis de notre société, mais elle devient une condition.

Le second thème insiste sur la recherche de mécanismes permettant d'implémenter les accords internationaux autour du développement durable aussi bien dans la gouvernance mondiale qu'au niveau des échelons nationaux et locaux des Etats membres des Nations Unies, et avec un processus participatif de tous les autres acteurs socio-économiques (organisations, ONG et société civile, enseignement et recherche, etc.).

Le développement durable devrait également faire face à des critiques portées notamment par les tenants de la décroissance qui voient dans ce paradigme, la continuation de l'idéologie de la croissance et la prépondérance du pilier économique privilégiant la financiarisation de la planète et des hommes. En résumé, cette thèse soutient que « tout porte à croire qu'à l'avenir le « développement économique soutenable » (malheureusement souvent confondu avec la croissance) devra passer par cette « décroissance » physique des activités humaines, principalement dans les pays « surdéveloppés », gros consommateurs d'énergie et de matière. [...] C'est bien la voie d'une réorientation structurelle du processus de production de la civilisation industrielle qu'indique *la décroissance* » (Grinevald, Rens, 2006 : 21).

Nous abondons cependant dans le sens de Brunel (2004), en reprenant l'approche anthropocentrée du développement durable.

¹⁴⁹ Objectif et thèmes de la Conférence des Nations Unies Rio+20 sur le Développement Durable, visible sur le site de la conférence, <http://www.uncsd2012.org/rio20/index.php?menu=61>, consulté en mai 2011.

¹⁵⁰ Objectif et thèmes de la Conférence des Nations Unies Rio+20 sur le Développement Durable, visible sur le site de la conférence, <http://www.uncsd2012.org/rio20/index.php?menu=61>, consulté en mai 2011.

Celle-ci revient à la considération à accorder aux plus démunis de notre société par le rapport Brundtland : « pour que le développement soit durable, encore faut-il qu'il y ait développement » (Brunel, 2004 : 90) et notamment dans les pays du Sud. Ces pays et leurs populations sont les plus vulnérables face aux défis du développement, qu'il soit durable ou encore pire s'il n'est pas durable.

Ces pays du Sud sont touchés de plein fouet par les crises socio-économiques dans notre société mondialisée, à cause de leur dépendance économique envers les pays riches, accroissant ainsi de façon criante les inégalités (Stiglitz, 2002). Au niveau environnemental, les populations du Sud sont extrêmement fragiles si on considère les impacts du changement climatique suivant les régions du globe (Gemenne, 2009) ; un réchauffement climatique qui constitue l'urgence écologique actuelle (Gore, 2007). Enfin, dans le cadre de la gouvernance mondiale, malgré la réforme des instances de gouvernance mondiale, celles-ci traduisent toujours, voire accentuent l'hégémonie manifeste des pays du Nord dont les Etats-Unis dans ce qu'on nomme traditionnellement le *nouvel ordre économique international* (Graz, 2004).

Le développement est donc une réalité mais inachevée ; le développement plus durable, un projet sociétal mais encore en devenir. Dans ce cadre, la lutte sociale portée par les organisations du commerce équitable reste particulièrement pertinente et actuelle. Leur engagement pionnier dans les dimensions sociales à travers la figure des producteurs défavorisés du Sud doit être globalisé à tous ceux qui sont démunis dans notre société car « la priorité doit aller au contrat social, la finalité du développement visant le mieux-être de chacun et de tous - personnes, peuples et nations [...] » (Sachs, 1994 : 32). Elles doivent réaffirmer leur différenciation alternative et atypique par rapport aux autres organisations, partisanes du modèle classique de développement. En effet, « on peut affirmer que non seulement l'environnement, mais aussi le développement durable font désormais partie du champ d'historicité à l'intérieur duquel se structurent les conflits sociaux de la société post-industrielle : ce sont des enjeux objectifs reconnus par des acteurs sociaux antagonistes qui nourrissent à leur égard un positionnement différencié » (Gendron, 2006b : 189).

Le programme de recherche portant sur la régénération du management stratégique à partir des concepts de développement durable et de responsabilité est dès lors plus que jamais d'actualité. Il pose par ailleurs la question de la responsabilité du chercheur (de La ville, Drevet, 2010 ; Royer, 2011) à s'engager dans ce type de recherche revendiquant la non-neutralité et l'utilité sociétale de son travail.

Bibliographie

A

Abdelgawad W. (2003), « Le commerce équitable et la société civile internationale : une chance pour la mondialisation d'un droit de l'économie solidaire », *Revue Internationale de Droit Economique*, n°2, pp. 197-232.

Abdelgawad W. (2006), « Le commerce équitable : l'éthique de l'économie solidaire », dans Kosheri A. (Ed.), *L'éthique dans les relations économiques internationales*, Pedone, Paris.

Accardo J., Bellamy V., Consalès G., Passeron V. (2009), *Cinquante ans de consommation en France*, INSEE, Paris.

Acquier A., Aggeri F. (2008), « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue Française de Gestion*, n°180, pp. 131-157.

Acquier A., Gond J.-P. (2005), « Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. (Re)Lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953) », *Actes de la journée Développement Durable de l'AIMS*, 11 mai, Aix-en-Provence.

Acquier A., Gond J.-P. (2006), « Les enjeux théoriques de la marchandisation de la responsabilité sociale de l'entreprise », *Gestion*, vol. 31, n°2, pp. 83-91.

AFNOR, Commission de Normalisation AFNOR X230 Commerce équitable (2006), *Document AFNOR X50-340 : Les critères applicables à la démarche de commerce équitable*, AFNOR, Saint-Denis.

Aggeri F., Godard O. (2006), « Editorial : Les entreprises et le développement durable », *Entreprises et Histoire*, n°45, pp.6-20.

Agle B. R., Mitchell R. K., Sonnenfeld J. A. (1999), « Who matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values », *The Academic of Management Journal*, Vol. 42, N°5, pp. 507-525.

Aglietta M., Rebérioux A. (2004), *Dérives du capitalisme financier*, Bibliothèque Albin Michel économie, Albin Michel, Paris.

Akoun A., Ansart P. (1999a), « Archétype », *Dictionnaire de sociologie*, Le Robert, Seuil, pp.32-33.

Akoun A., Ansart P. (1999b), « Communauté », *Dictionnaire de sociologie*, Le Robert, Seuil, pp.88-89.

Albarelo L. (1999), *Apprendre à chercher : l'acteur social et la recherche scientifique*, De Boeck Université, Bruxelles, Paris.

Allard-Poesi F. (2003), « Coder les données », dans Giordano Y. (Ed.), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Editions Management et Sociétés, Paris, pp. 245-290.

Allemand S. (2007), *Les paradoxes du développement durable*, Le Cavalier Bleu, Paris.

Alter Eco (2002). *Etude d'impact du commerce équitable au Sri Lanka*, Alter Eco, Paris, Document téléchargeable en mai 2008 sur http://www.altereco.com/fr/alter-mediathèque_page_71_etudes.html.

Alter Eco (2005), *2002-2005. Les consommateurs français et le Commerce Equitable*, Alter Eco, Paris, Document téléchargeable en mai 2008 sur http://www.altereco.com/_data/documents%20PDF/Etude%20avril%202005.pdf.

Altervia Consulting (2006), *Rapport de Synthèse sur la mise en place d'un état des lieux économique sur le commerce équitable en France en 2004*, MAE, DGCID.

Andion C., Malo M.-C. (1998), « La gestion des organisations de l'économie solidaire », *Cahiers du CRISES*, Collection Etudes théoriques, N° ET9803, Centre de documentation du CRISES, Québec, Montréal.

Antoine S. (1994), « Le Sommet de Rio et ses racines », dans Antoine S., Barrère M., Verbrugge G. (Eds.), *La planète Terre entre nos mains, Guide pour la mise en œuvre des engagements du Sommet planète Terre*, La Documentation française, Paris, pp. 11-20.

Antoine S., Barrère M., Verbrugge G. (1994), *La planète Terre entre nos mains, Guide pour la mise en œuvre des engagements du Sommet planète Terre*, La Documentation française, Paris.

Aoun G. (2001), « Le management interculturel face à l'éthique », *Cahiers de recherche du GREGOR*, 2001.1, IAE de Paris – Université Paris I Panthéon Sorbonne, Document téléchargeable en mai 2007 sur www.gregoriae.com.

Artisans du Monde (2004), *Etude de l'impact de 25 ans commerce équitable sur les producteurs du Sud partenaires d'Artisans du Monde*, Fédération Artisans du Monde, Paris. Document téléchargeable en mai 2008 sur <http://www.artisansdumonde.org/docs/etudeimpact.pdf>.

Ashforth, B.E., Gibbs, B.W. (1990), « The double-edge of organizational legitimation », *Organization science*, Vol.1, n°2, pp.177-194.

Argyris C., Schön D. A. (1996), *Apprentissage organisationnel, théorie, méthode, pratique*, De Boeck Université, Paris Bruxelles, Traduction de la 1^{ère} édition américaine.

Audebert P., Bigirimana F., Malandain E. (2009), *Commerce équitable et Environnement : une alliance pour un développement durable*, PFCE, Paris, Document téléchargeable en mai 2010 sur www.commerceequitable.org.

Audebrand L. K., Pauchant T. C. (2008), « Commerce équitable : sa contribution à l'éthique des affaires », *Gestion*, vol. 33, n°1, pp.41-49.

B

Ballet J., Carimentrand A. (2007), *Le commerce équitable*, Collection Transversale Débats, Editions Ellipses, Paris.

Ballet J., de Bry F. (2001), *L'entreprise et l'éthique*, Seuil, Paris.

Ballet J., de Bry F. (2002), « Du développement durable à l'éthique de la concertation », *Entreprise éthique*, N°16, pp. 115-119.

Baret P. (2009), « Quatre temps pour implémenter une stratégie environnementale », *Actes de la 1^{ère} Journée de Recherche sur le Développement Durable de l'ADERSE*, Mars, La Rochelle.

Bardin L. (2007), *L'analyse de contenu*, 1^{ère} édition, Quadrige Manuels et Presses Universitaires de France, Paris.

Barrère M., (1994), « L'Agenda 21 : les thèmes », dans Antoine S., Barrère M., Verbrugge G., (Eds.), *La planète Terre entre nos mains, Guide pour la mise en œuvre des engagements du Sommet planète Terre*, La Documentation française, Paris, pp. 59-125.

Bascoul G., Moutot J.-M. (2009), *Marketing et développement durable, Stratégie de la valeur étendue*, Dunod, Paris.

Baudoin E. (2010), *Facteurs de suivi et apprentissages individuels des salariés dans des parcours e-learning, Quatre études de cas chez un constructeur automobile*, Thèse en sciences de gestion, Dauphine Recherches en Management (DRM), Université Paris Dauphine.

Baumard P., Donada C., Ibert J., Xuereb J.-M. (2003), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », dans Thiétart R-A (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, Chapitre 9, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, pp. 224-256.

Beddi H. (2008), *Contribution à l'analyse de la diversité des relations siège-filiales au sein des firmes multinationales, Etude de dix firmes multinationales françaises*, Thèse en sciences de gestion, Dauphine Recherches en Management (DRM), Université Paris Dauphine.

- Béji-Bécheur A., Fosse-Gomez M.-H. (2003), « Compréhension de la diffusion du commerce équitable au travers de l'analyse des stratégies des acteurs », *Papiers de la journée AIMS « Développement durable et entreprise », 15 mai 2003, Angers.*
- Béji-Bécheur A., Fosse-Gomez M.-H., Özçaglar-Toulouse N. (2005), « Quel marketing pour le commerce équitable ? », *Décisions Marketing*, Jul-Sep, n°39, pp.9-20.
- Béji-Bécheur A., Özçaglar-Toulouse N. (2006), « Commerce équitable, quelle éthique des échanges ? », *Actes du 1^{er} congrès du RIODD*, 7-8 décembre, Créteil.
- Béji-Bécheur A., Özçaglar-Toulouse N. (2008), *Le commerce équitable : entre utopie et marché*, Vuibert, Paris.
- Betbèze J.-P. (2003), *Les dix commandements de la finance*, Odile Jacob, Paris.
- Bigirimana F., Malandain E. (2009), « Commerce équitable & environnement, une alliance pour un développement durable », *Equité*, n°12, p. 20.
- Billaudot B. (2011), « La norme ISO 26000 : une norme-définition qui a le statut d'un compromis », dans Capron M., Quairel-Lanoizelée F, Turcotte M.-F., (Eds.), *ISO 26000 : une norme « hors norme »*, Economica, Paris, pp.195-214.
- Blanchet A., Gotman A. (1992), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Nathan, Paris.
- Blanchet V. (2010), « « Quand l'autre est le même... mais jamais tout à fait » : une lecture post-coloniale du commerce équitable », *Revue de l'organisation responsable*, janvier, Vol 5, pp. 17-29.
- Bonafous-Boucher, M., Pesqueux Y. (2006), *Décider avec les parties prenantes : approches d'une nouvelle théorie de la société civile*, La Découverte, Paris.
- Bouchet (2005), *La globalisation, Introduction à l'économie du nouveau monde*, Pearson Education, Paris.
- Boudon R., Bourricaud F. (2004), « Communauté », *Dictionnaire critique de la sociologie*, PUF, Paris, pp. 81-86.
- Bowen B (2001), « Let's go Fair », dans EFTA (Eds), *Mémento du Commerce équitable 2001*, European Fair Trade Association, Maastricht, pp. 15-45.
- Boyer A (2002), *L'impossible éthique des entreprises*, Ed. d'Organisation, Paris.
- Brodhag C. (2002), « Ethique d'entreprise et développement durable », *Entreprise Ethique*, n°16, pp. 78-85.
- Brulé E., Ramonjy D. (2006), « La collaboration : pourquoi et avec quelles parties prenantes ? », *Actes du 15^{ème} congrès de l'AIMS*, 13-16 juin, Annecy – Genève.
- Brunel S. (2004), *Le développement durable*, Collection Que sais-je, Presses Universitaires de France, Paris.

Bucolo E. (2007), « L'économie solidaire entre sud et nord : le commerce équitable », dans Laville J.-L., (Ed.), *L'économie solidaire. Une perspective internationale*, Hachette Littératures, Paris, pp. 189-214.

C

Cadet I. (2010), « ISO 26000 : innovation ? », *Actes du 7ème congrès de l'ADERSE*, 24-25 mars, La Rochelle, France.

Camerini C. (2003), *Les fondements épistémologiques du développement durable, Entre physique, philosophie et éthique*, L'Harmattan, Paris.

Capron M. (2000), « Vous avez dit « éthique » ? », *Ethique et économie, L'impossible (re)mariage ?*, *Revue du MAUSS*, n°15, pp. 271-277.

Capron M. (2006), « Préface », dans De la Brose P., Lamarche T., Huët R., (Eds.), *Responsabilité sociale : une nouvelle communication d'entreprise ?*, Presse Universitaire du Septentrion, Villeneuve d'Ascq, pp. 7-11.

Capron M. (2008), « Comptabilité sociale et sociétale », in Colasse B., (Ed.), *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Economica, Paris, pp. 407-419.

Capron M. (2011), « Légitimité et crédibilité des lignes directrices de l'ISO 26000 », dans Capron M., Quairel-Lanoizelée F, Turcotte M.-F., (Eds.), *ISO 26000 : une norme « hors norme »*, Economica, Paris, pp.37-54.

Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte, Paris.

Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2007), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Collections Les Topos, La Découverte, Paris.

Capron M., Quairel-Lanoizelée F., Turcotte M.-F. (2011), « Introduction », dans Capron M., Quairel-Lanoizelée F, Turcotte M.-F., (Eds.), *ISO 26000 : une norme « hors norme »*, Economica, Paris, pp.5-15.

Carimentrand A. (2008), *Les enjeux de la certification biologique et équitable du quinoa (Chenopodium Quinoa Willd.) du consommateur au producteur*, Thèse de doctorat en Sciences Economiques, Université de Versailles St Quentin en Yvelines.

Carimentrand A. (2009), « La difficile prise en compte des inégalités socioéconomiques par le commerce équitable: le cas du quinoa andin », *Éthique et économique*, Vol 6, n°2, 11p.

Carroll A.B. (1979), « A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, pp. 497-505.

- Carroll A. B. (1991), « The pyramid of corporate social responsibility : toward the moral management of organizational stakeholders », *Business Horizons*, vol. 34, July-August, pp. 39-48.
- Carroll A.B. (1999), « Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct », *Business and Society*, vol. 38, n° 3, pp. 268-295.
- Cazal D. (2000), « Réflexivité et organisations : critique et perspectives », dans Autissier D., Wacheux F., (Eds.), *Structuration et management des organisations : gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, L'Harmattan, Paris, pp. 227-257.
- Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise (1996), *L'entreprise au XXI^e siècle : lettre ouverte aux dirigeants pour réconcilier l'entreprise et la société*, Flammarion, Paris.
- Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise (2004), *Vers un libéralisme responsable, 44 propositions pour une entreprise plus humaine*, Editions d'organisation, Paris.
- Chanlat J.-F. (1990), *L'Individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Les Presses de l'Université Laval, Québec.
- Chanlat J.-F. (1998), *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale*, Les Presses de l'Université Laval et Editions Eska, Paris.
- Charlier S., Haynes I., Bach A., Mayet A., Yopez I., Mormont M. (2006), *Le commerce équitable face aux nouveaux défis commerciaux : évolution des dynamiques d'acteurs*, Politique Scientifique Fédérale, Bruxelles.
- Charreire S., Durieux F. (2003), « Explorer et tester », dans Thiétart R-A, (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, Chapitre 3, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, pp. 57-81.
- Chaveau A., Rosé J.-J. (2003), *L'entreprise responsable*, Editions d'Organisation, Paris.
- Christophe B. (2008), « Environnement naturel et comptabilité », dans Colasse B., (Ed.), *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Economica, Paris, pp. 657-668.
- Clarkson M. B. E. (1995), « A Stakeholder framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, vol. 20(1), pp. 92-117.
- Combes M., Vandangeon-Derumez I. (2006), « Cinq propositions à débattre sur la RSE : les enseignements d'une recherche exploratoire dans une quinzaine d'entreprises françaises », *Actes du 1^{er} congrès du RIODD*, 7-8 décembre, Créteil.
- Commission des communautés européennes (2001), *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Livre Vert*, Direction Générale de l'emploi et des affaires sociales, Bruxelles.

Commission des communautés européennes (2002), *La responsabilité sociale des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable*, Direction Générale de l'emploi et des affaires sociales, Bruxelles.

Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (1988), *Notre avenir à tous*, Les publications du Québec, Montréal.

Conseil de la Concurrence (2006), *Avis n° 06-A-07 du 22 mars 2006 relatif à l'examen, au regard des règles de concurrence, des modalités de fonctionnement de la filière du commerce équitable en France*, Document téléchargeable en mai 2007 sur <http://www.conseil-concurrence.fr/user/avis.php?>

Corbel P., Denis J.-P., Payaud M. A. (2007), «Ago-antagonisme positivisme/constructivisme : quelques formes de travail épistémique », dans Martinet A.-C. (Ed.), *Sciences du Management : épistémique, pragmatique et éthique*, Collection FNEGE, Vuibert, pp. 261-284.

D

Dameron-Fonquernie S. (2000), *Génération de la coopération dans l'organisation, le cas d'équipe projet*, Thèse en sciences de gestion, CREPA, Université Paris Dauphine.

D'Aveni R. (1995), *Hypercompétition*, Vuibert, Paris.

David P., Dupuis J.-C., Le Bas C. (2005), « Introduction », dans Dupuis J.-C., Le Bas C., (Eds.), *Le management responsable : vers un nouveau comportement des entreprises ?*, Economica, Paris, pp. 9-18.

David A., Hatchuel A., Laufer R. (2001), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Eléments d'épistémologie de la recherche en management*, Collection FNEGE, Vuibert, Paris.

De Bry F. (2008), « Rencontre avec François de Bry, Ethique et développement durable », *Qualitative*, 195, pp. 6-9.

Defourny J. (2006), « Economie sociale », dans Laville, J.-L., Cattani A. D., (Eds.), *Dictionnaire de l'autre économie*, Gallimard, Paris, pp. 233-244.

Déjean F. (2004), *Contribution à l'étude de l'investissement socialement responsable : les stratégies de légitimation des sociétés de gestion*, Thèse en sciences de gestion, CREFIGE, Université Paris Dauphine.

Déjean F., Gond J.-P. (2004), « La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 7, n° 1, mars 2004, pp. 5-31.

- De Gaulejac V. (2005), *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Seuil, Paris.
- De la Brose P., Lamarche T., Huët R. (2006), *Responsabilité sociale : une nouvelle communication d'entreprise ?*, Presse Universitaire du Septentrion, Villeneuve d'Ascq.
- De La ville V-I, Drevet B. (2010), « Responsabilité sociale de l'entreprise et responsabilité du chercheur en gestion : essai de mise en abyme à propos de la consommation enfantine », *Revue de l'Organisation Responsable*, N° 2, pp. 15-30.
- Demers C. (2003), « L'entretien », dans Giordano Y. (Ed.), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Editions Management et Sociétés, Paris, pp.173-210.
- Denhez F. (2007), *Atlas du réchauffement climatique, un risque majeur pour la planète*, Editions Autrement, Paris.
- Desreumaux A. (2009), « Philip Selznick, L'organisation comme institution », dans Charreire-Petit S., Huault I., (Eds.), *Les grands auteurs en management*, 2ème édition, Editions EMS, paris, pp. 203-222.
- D'Humières P. (2005), *Le développement durable. Le management de l'entreprise responsable*, Editions d'Organisation, Paris.
- D'Humières P., Chaveau A. (2001), *Les pionniers de l'entreprise responsable : actes du Forum d'Evian, Novembre 2000*, Editions d'Organisation, Paris.
- Diaz Pedregal V. (2006a), « Le commerce équitable : un des maillons du développement durable ? », *Développement Durable et Territoires*, Dossier 5, Document téléchargeable en mars 2007 sur : <http://developpementdurable.revues.org/document1644.html>
- Diaz Pedregal V. (2006b), « Participer au développement du commerce équitable dans les pays du Nord : caractéristiques sociales du personnel des structures de commerce équitable et stratégies de légitimation de la profession », dans Engels X, Hély M., Peyrin A., Trouvé H. (Eds.), *De l'intérêt général à l'utilité sociale*, L'Harmattan, Paris.
- Diaz Pedregal V. (2007), *Le commerce équitable dans la France contemporaine : Idéologies et pratiques*, Collection Logiques Sociales, L'Harmattan, Paris.
- DiMaggio, P.J., Powell W.W. (1983), « The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, pp. 1750-1762.
- Di Méo C. (2006), *La Face cachée de la décroissance, La décroissance : une réelle solution face à la crise écologique ?*, Collection Questions contemporaines, L'Harmattan, Paris.
- Donaldson T., Preston L. E. (1995), « The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, pp. 65-91.

Dortier J.-F. (2004a), « Archétype », *Dictionnaire des sciences humaines*, Editions Sciences Humaines, p.32.

Dortier J.-F. (2004b), « Idéal-type », *Dictionnaire des sciences humaines*, Editions Sciences Humaines, p.319.

Dowling, J.B., Pfeffer, J. (1975), « Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior », *Pacific Sociological Review*, Vol.18, pp.122-136.

Drucker P. (2005), *L'avenir du management*, Village Mondial, Paris.

Drucker-Godard C., Ehlinger S., et Grenier C., (2003), « Validité et fiabilité de la recherche », dans Thiétart R.-A. (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, Chapitre 10, 2ème édition, Dunod, Paris, pp. 257-287.

Dupriez P., Simons S. (2002), *La résistance culturelle : fondements, applications et implications du management interculturel*, 2^{ème} édition, Editions De Boeck Université, Bruxelles.

Dupuis J.-C., Le Bas C. (2005), *Le management responsable : vers un nouveau comportement des entreprises ?*, Economica, Paris.

E

Eberhart N. (2007), *Dispositif de mesure d'impact du commerce équitable sur les organisations et familles paysannes et leurs territoires. Proposition méthodologique*. AVSF, Lyon et Nogent sur Marne.

Ederlé N. (2001), *Vision et pilotage d'entreprise : conceptualisation, représentation et pratiques*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, CREPA, Université Paris Dauphine.

Elkington J. (1999), *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone Publishing Ltd, Oxford.

Eme B., Laville J.-L. (2006), « Economie Solidaire (2) », dans Laville J.-L., Cattani D. (Eds.), *Dictionnaire de l'autre économie*, Collection Folio Actuel, Gallimard, Paris, pp. 303-312.

Eme B., Laville J.-L., Maréchal J.-P. (2001), « Economie solidaire : illusion ou voie d'avenir ? », *Actes de l'université d'ATTAC*, Arles, Document téléchargeable en janvier 2010 sur <http://www.france.attac.org/archives/spip.php/images/1/spip.php?article1082>.

Epstein E. M. (1987), « The Corporate Social Policy Process : Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness », *California Management Review*; Spring; Vol. 29, n°3, pp.. 99-114.

Ethicity (2010), *Les Français et la consommation responsable*, Document téléchargeable en septembre 2010 sur www.ethicity.net.

F

Favreau L. (2003), « L'économie sociale et solidaire : pôle éthique de la mondialisation ? », *Economie Ethique*, N°4, SHS-2003/WS/33, Programme interdisciplinaire Ethique de l'économie, UNESCO, Paris.

Fenneteau H. (2002), *Enquête : entretien et questionnaire*, Collection Les Topos, Dunod, Paris.

Férone G., d'Arcimoles H., Bello P., Sassenou N. (2001), *Le développement durable, des enjeux stratégiques pour l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris.

Fillol C. (2006), *L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation : Études de cas chez EDF*, Thèse en sciences de gestion, Dauphine Recherches en Management (DRM), Université Paris Dauphine.

FLO International (2007), *Standards génériques du commerce équitable pour les organisations de petits producteurs*, Document téléchargeable en mars 2008 sur <http://www.fairtrade.net/standards.html>.

FLO International (2009a), *Standards génériques du commerce équitable pour les organisations de petits producteurs*, Document téléchargeable en mai 2010 sur <http://www.fairtrade.net/standards.html>.

FLO International (2009b). *Standards génériques commerciaux du commerce équitable*, Document téléchargeable en mai 2010 sur <http://www.fairtrade.net/standards.html>.

Freeman R.E (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Theory*, Pitman, Boston.

Friedman M. (1970), « The social Responsibility of Business is to Increase Its Profits », *The New York Times Magazine*, September 13, Document téléchargeable en mars 2007 dans les archives du The New York Times sur www.nytimes.com.

Frooman J. (1999), « Stakeholder Influence Strategies », *Academy of management review*, Vol.24, n°2, pp. 191-205.

G

Gemenne F. (2009), *Géopolitique du changement climatique*, Editions Armand Colin, Paris, 248 p.

Gendron C. (2000), « Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale », *Cahiers du CRISES*, Collection « Working Papers », N°ET0004, Québec.

Gendron C. (2004), « Le commerce équitable : un nouveau mouvement social économique au cœur de la mondialisation », *Les Cahiers de la chaire de responsabilité sociale et de développement durable de l'ESG - UQAM*, Collection Recherche, N°02-2004, Québec.

Gendron C. (2006a), « Mouvements sociaux », dans Laville J.-L., Cattani D. (Eds.), *Dictionnaire de l'autre économie*, Collection Folio Actuel, Gallimard, Paris, pp. 479-489.

Gendron C. (2006b), *Le développement durable comme compromis, La modernisation écologique de l'économie à l'ère de la mondialisation*, Presses de l'Université du Québec, Québec.

Gendron C. (2011), « ISO 26000 : une définition socialement construite de la responsabilité sociale », dans Capron M., Quairel-Lanoizelée F, Turcotte M.-F. (Eds.), *ISO 26000 : une norme « hors norme »*, Economica, Paris, pp.17-36.

Gendron C., Bisailon V., Otero A. I. (2006), « L'institutionnalisation du commerce équitable : au-delà d'une forme dégradée d'une action sociale », *Les Cahiers de la chaire de responsabilité sociale et de développement durable de l'ESG - UQAM*, Collection Recherche, N° 11-2006, Québec.

Gendron C., Lapointe A, Turcotte M.-F. (2004), « Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée », *Relations industrielles*, vol. 59, n°1, pp. 73-100.

Gendron C., Palma Torres A., Bisailon V. (2009), *Quel commerce équitable pour demain ? Pour une nouvelle gouvernance des échanges*, Editions Charles Léopold Mayer, Paris.

Giordano Y. (2003), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Editions Management et Sociétés, Paris.

Girod-Séville M., Perret V. (2003), « Fondements épistémologiques de la recherche », dans Thiétart R.-A. (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, chapitre 1, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, pp. 13-33.

Giroux N. (2003), « L'étude de cas », dans Giordano Y. (Ed.), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Editions Management et Sociétés, Paris, pp.41-84.

Gladwin T. N., Kennelly J. T., Krause T.-S. (1995), « Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research », *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 4, pp. 874-907.

Gombault A. (2005), « La méthode des cas », dans Roussel P., Wacheux F. (Eds.), *Management des ressources humaines, Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck, Bruxelles et Paris, pp. 31-64.

- Gond J.-P., Mullenbach-Servayre A. (2004), « Les fondements théoriques de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise », *Revue des Sciences de Gestion*, Jan/Feb, n°205, pp. 93-117.
- Gond J.-P., Mercier S. (2004), « Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature », *Actes du 15^{ème} Congrès de l'AGRH*, 1-4 septembre, Montréal.
- Gore A. (2007), *Une vérité qui dérange, l'urgence planétaire du réchauffement climatique et ce que nous pouvons faire pour y remédier*, La Martinière, Paris.
- Granovetter M. (1985), « Economic Action and Social Structure : The problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, n°3, pp. 481-510.
- Granovetter M. (2000), *Le marché autrement : les réseaux dans l'économie*, Desclée de Brouwer, Paris.
- Graz J.-C. (2004), *La gouvernance de la mondialisation*, Collection Repères, La Découverte, Paris.
- Grinevald J., Rens I. (2006), « Introduction à la deuxième édition, 1995 », dans Georgescu-Roegen N. (Ed.), *La décroissance, entropie, écologie, économie*, 3ème édition, Ellébore et Sang de la terre, Paris, pp. 11-49.
- Groleau C. (2003), « L'observation », dans Giordano Y. (Ed.), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Editions Management et Sociétés, Paris, pp. 211-244.
- Guigue B. (2001), *L'économie solidaire : alternative ou palliatif?*, L'Harmattan, Paris.

H

- Habbard P., Lafarge L., Peeters A., Vergriette B. (2002), *Etat des lieux et enjeux du changement d'échelle du commerce équitable : Typologie des filières, marchés de consommation, gouvernance internationale et cohérence globale du commerce équitable*, Solagral – DIES, Paris.
- Hafsi T., Martinet A.-C. (2007), « Stratégie et Management stratégique des entreprises ; un regard historique et critique », *Gestion*, Autumn, Vol. 32, N°3, pp. 88-98.
- Harrison J. S., Freeman R. E. (1999), « Stakeholders, social responsibility, and performance : empirical evidence and theoretical perspectives », *Academy of Management Journal*, Vol. 42, n°5, pp. 479-485.
- Harrison J. S., Saint John C. H. (1998), *Strategic Management of Organizations and Stakeholders, Concepts*, South – Western College publishing, Cincinnati, Ohio, 2nd Edition.

Hatchuel A. (2001), « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective », dans David A., Hatchuel A., Laufer R. (Eds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Eléments d'épistémologie de la recherche en management*, Collection FNEGE, Vuibert, Paris, pp. 7-43.

Helfrich V. (2010), « Les incertitudes d'une régulation normative de la RSE : le cas de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale », *Actes du 7ème congrès de l'ADERSE*, 24-25 mars, La Rochelle, France.

Helfrich V. (2011), *Effizienz et efficacité d'une normalisation de sujets sociopolitiques : Le cas de la responsabilité sociétale*, Thèse en sciences économiques, Université de Strasbourg.

Hemingway C. A. (2005), « Personal Values as A Catalyst for Corporate Social Entrepreneurship », *Journal of Business Ethics*, Spring, N°60, pp.233-249.

Herth A. (2005), *Le Commerce équitable : 40 propositions pour soutenir son développement*, Rapport Parlementaire, Ministère des PME, du commerce, de l'artisanat, des professions libérales et de la consommation, Paris.

Hlady Rispal M. (2002), *La méthode des cas, application à la recherche en gestion*, Editions de Boeck université, Bruxelles.

Hoibian S. (2010), *Enquête sur les attitudes et comportements des Français en matière d'environnement, Edition 2010*, CREDOC, Paris.

Huybrechts B., Mertens S., Xhaufleur V. (2006), « Les interactions entre l'économie sociale et la responsabilité sociale des entreprises : illustration à travers la filière du commerce équitable », *Gestion*, Vol. 31, n°2, été, pp. 65-74.

I

Igalens J. (2004), *Tous responsables*, Editions d'Organisation, Paris.

Igalens J. (2009), « Norme de responsabilité et responsabilité des normes : le cas d'ISO 26 000 », *Revue Management & Avenir*, Novembre, n°23, pp. 91-104.

Igalens J., Joras M. (2002), *La responsabilité sociale de l'entreprise, Comprendre, rédiger le rapport annuel*, Editions d'Organisation, Paris.

IMS - Entreprendre pour la Cité (2007), *La société, une affaire d'entreprise ? L'engagement sociétal des entreprises : enjeux, pratiques, perspectives*, Editions d'Organisation, Paris.

ISO (2009), *Projet de norme internationale ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, AFNOR, La Plaine Saint-Denis.

ISO (2010), *NF ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, ISO/TMB Groupe de Travail sur la Responsabilité sociétale, Novembre, AFNOR, La Plaine Saint-Denis.

J

Jacquiau C. (2006), *Les coulisses du commerce équitable. Mensonges et vérités sur un petit business qui monte*, Editions Mille et une nuits, Paris.

Jonas H. (1990), *Le principe responsabilité : une éthique pour la civilisation technologique*, Editions du Cerf, Paris.

Jones T.M. (1995), « Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics », *The Academy of Management Review*, Vol. 20, n°2; pp. 404-437.

Josserand E. (2001), *L'entreprise en réseau*, Editions Vuibert, Paris.

K

Karpyta F. (2009), *La face cachée du commerce équitable, comment le business fait main basse sur une idée généreuse*, Editions Bourin, Paris.

Kerhuel A. (1990-1991), « De part et d'autre de l'atlantique », *Revue Projet, Entreprise, La vague éthique*, n°224, pp.15-21.

Kocken M. (2003), *Fifty Years of Fair Trade: a Brief History of the Fair Trade Movement*, European Fair Trade Association, Maastricht, Document téléchargeable en mars 2007 sur : <http://www.european-fair-trade-association.org/Efta/Doc/History.pdf>.

Koenig G. (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, novembre, n°9, pp. 4-17.

Krier J.M. (2001), *Fair Trade in Europe 2001: Facts and Figures on the Fair Trade sector in 18 European Countries*, European Fair Trade Association, Maastricht, Document téléchargeable en mars 2007 sur <http://www.european-fair-trade-association.org/Efta/Doc/FT-E-2006.pdf>.

L

Lanoie P., Ambec S., Scott I. (2007), « Des billets verts pour des entreprises vertes ? », *Rapport Bourgogne*, 2007RB-02, Québec.

Latouche S. (2000), « L'économie est-elle morale ? », *Revue du MAUSS, Ethique et économie, L'impossible (re)mariage ?*, n°15, pp. 67-83.

- Laville J.-L. (2007a), *L'économie solidaire. Une perspective internationale*, Hachette Littératures, Paris.
- Laville J.-L. (2007b), « Economie et solidarité : esquisse d'une problématique », dans Laville J.-L. (Ed.), *L'économie solidaire. Une perspective internationale*, Hachette Littératures, Paris, pp. 9-76.
- Laville J.-L., Cattani A. D. (2006), *Dictionnaire de l'autre économie*, Collection Folio Actuel, Gallimard, Paris.
- Laufer R. (1996), « Quand diriger, c'est légitimer », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, n° 111, pp. 12-36.
- Laufer R., Burlaud A. (1997), « Légitimité », dans Simon Y., et Joffre P. (Eds.), *Encyclopédie de gestion*, 2^{ème} Edition, Economica, Paris, pp. 1764-1772.
- Laufer R., Ramanantsoa B. (1982), « Crise d'identité ou crise de légitimité », *Revue Française de Gestion*, Septembre – Octobre, n°37, pp. 18-26.
- Lawrence T. B., Hardy C., Phillips N. (2002), « Institutional Effects of Interorganizational Collaboration: The Emergence of Proto-Institutions », *Academy of Management Journal*, February, Vol 45, n°1, pp. 281-290.
- Le Bas C., Dupuis J.-C. (2005), « Introduction au dossier « Enjeux du management responsable » », *Entreprise Ethique*, n°22, pp. 9-10.
- Lecomte T. (2004), *Le commerce équitable*, Editions Eyrolles, Paris.
- Lecomte T. (2007a), *Le commerce sera équitable*, Editions d'Organisation, Paris.
- Lecomte T. (2007b), *Vers une économie humaniste : une approche équitable du commerce*, DVD - entretien avec le PDG d'Alter Eco, Collection philosophies d'entreprise, Palmis Production, Vidéo disponible en lecture en mai 2008 sur www.palmis.fr/index.php?rubrique=philosophies-entreprise&demo=26.
- Le Velly R. (2006a), « Le commerce équitable : des échanges marchands contre et dans le marché », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 47, n°2, pp. 319-340.
- Le Velly R. (2006b), « Le commerce équitable : entre variété des marchés, figure du marché et forces du marché », dans Lazuech G., Moulévrier P. (Eds.), *Contributions à une sociologie des conduites économiques*, L'Harmattan, Paris, pp. 299-311.
- Le Velly R. (2009), « Quel commerce équitable pour quel développement durable ? », *Innovations*, Vol.2, pp. 99-113.
- Lipietz A. (2001), *Pour le tiers secteur : L'économie sociale et solidaire : pourquoi et comment*, La Documentation Française, La Découverte, Paris.

Lipovetsky G. (1991), *L'empire de l'éphémère, La mode et son destin dans les sociétés modernes*, Gallimard, Paris.

Logsdon J. M., Wood D. J. (2002), « Business citizenship: from domestic to global level of analysis », *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12, n°2, pp. 155-187.

Louart P. (1999), « Ethique », dans Le Duff R. (Ed.), *Encyclopédie de la gestion et du management*, Dalloz Gestion, Paris, pp. 367-368.

Lounnas R. (2004), « Théorie des institutions et applications aux organisations », *Cahier de recherche de la » Chaire de management stratégique international Walter J. Somers*, N° 04-01, HEC Montréal.

Low W., Davenport E. (2005), « Postcards from the Edge : Maintaining the « Alternative » Character of Fair Trade », *Sustainable Development*, vol. 13, pp. 143-153.

M

Malaurie-Vignal M. (2006), « Le commerce équitable appréhendé par les juristes », *Contrats Concurrence Consommation*, Mai, n°5, Repère 5.

Malo M.-C., Audebrand L. K., Camus A. (2008), « Gestion stratégique des Organisations du commerce équitable », *Gestion*, Spring, Vol. 33, n°1; pp. 85-94.

Martinet A.-C. (1984), *Management stratégique : organisation et politique*, McGraw-Hill, Paris.

Martinet A.-C. (2006a), « Le développement durable sera-t-il durable ? », *Gestion 2000*, n°1, janvier-février, pp.29-30.

Martinet A.-C. (2006b), « Stratégie et pensée complexe », *Revue Française de Gestion*, Vol. 32, n°160, pp.31-46.

Martinet A.-C., Payaud M. A. (2007), « Frénésie, monotonie et atonie dans les organisations liquéfiées : régénérer les formes et rythmes de la politique d'entreprise », *Management International*, Spring, Vol. 11, N°3, pp. 1-16.

Martinet A.-C., Payaud M. A. (2008), « Le développement durable, vecteur et produit d'une régénération de la gouvernance et du management stratégique : Un cadre théorique intégrateur », *Management International*, Winter, Vol. 12, N°2, pp. 13-25.

Martinet A.-C., Reynaud E. (2004), *Stratégies d'entreprise et écologie*, Economica, Paris.

Martinet A.-C., Thiétart R.-A. (2001), « Introduction, Les trois phases de la stratégie », dans Martinet A.-C., Thiétart R.-A. (Eds.), *Stratégies. Actualités et futurs de la recherche*, Collection FNEGE, Editions Vuibert, Paris, pp. 1-4.

- Mauléon F. (2005), « Introduction générale », dans Wolff D., Mauléon F. (Eds.), *Le management durable, l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises*, Collection Groupe ESCM Tours-Poitiers, Lavoisier, Paris, pp. 11-21.
- Max Havelaar (2006), *Le label Max Havelaar, une dynamique de développement*, Association Max Havelaar France, Paris.
- Max Havelaar (2010), *Rapport annuel 2009-2010*, Association Max Havelaar France, Paris.
- Mayer S., Caldier J.-P. (2006), *Le guide de l'économie équitable*, Fondation Gabriel Peri, Paris.
- Mercier S. (2002), « Une typologie de la formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises : l'analyse de contenu de 50 documents », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°43, jan-fév-mars, pp. 34-49.
- Mercier S. (2004), *L'éthique dans les entreprises*, La Découverte, Paris.
- Miles M., Huberman A. (2003), *Analyse de données qualitatives, Recueil de nouvelles méthodes*, 2^{ème} édition, De Boeck Université, Bruxelles.
- Miller D. (1986), « Configurations of strategy and structure : towards a synthesis », *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp. 233-249.
- Miller D. (1987), « The genesis of configuration », *The Academy of Management Review*, Vol. 12, N°4, pp. 686-701.
- Miller D. (1996), « Configurations revisited », *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 505-512.
- Miller D., Friesen P. H. (1977), « Strategy making in context : ten empirical archetypes », *Journal of Management Studies*, Vol. 14, October, pp. 259-280.
- Ministère de l'écologie et du développement durable (2002), *Cadre pour l'élaboration d'une stratégie nationale de développement durable*, République Française, Paris, Document téléchargeable en octobre 2007 sur <http://www.ecologie.gouv.fr/-Texte-de-la-SNDD-.html>
- Ministère de l'écologie et du développement durable (2003), *Stratégie Nationale de Développement Durable*, République Française, Paris, Document téléchargeable en octobre 2007 sur <http://www.ecologie.gouv.fr/-Texte-de-la-SNDD-.html>
- Mintzberg H. (1977), « Policy as a Field of Management Theory », *The Academy of Management Review*, Vol. 2, n°1, pp. 88-103.
- Mintzberg H. (1998), « Chapitre 6, Les configurations dérivées », dans Mintzberg H., *Le management, Voyage au centre des organisations*, Editions d'Organisation, Paris, pp. 149-175.

Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (2005), *Safari en pays stratégie, L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Village Mondial, Paris.

Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997), « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the principle of Who and What really Counts », *Academy of Management Review*, vol. 22, n°4, pp. 853-886.

Moon J. (2007), « The contribution of corporate social responsibility to sustainable development », *Sustainable Development*, n°15, pp. 296–306.

Moore G. (2004), « The Fair Trade Movement : Parameters, Issues and Future Research », *Journal of Business Ethics*, vol. 53, pp. 73-86.

Morin E. (2005), *Introduction à la pensée complexe*, Seuil, Paris.

Mucchielli A. (1991), *Les méthodes qualitatives*, Presses Universitaires de France, Paris.

Munilla L. S., Miles M. P. (2005), « The Corporate Social Responsibility Continuum as a Component of Stakeholder Theory », *Business and Society Review*, Vol. 110, n°4, pp. 371–387.

N

Nelson R., Winter S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Harvard University Press, Cambridge.

Nicholls A., Opal C. (2005), *Fair Trade, Market-driven ethical consumption*, Sage Publications, London.

O

Organisation des Nations-Unies (2002), *Rapport du Sommet mondial pour le développement durable, Johannesburg - Afrique du Sud, 26 août-4 septembre*, Publication des Nations Unies, New-York.

Özçaglar-Toulouse N. (2005), *Apport du concept d'identité à la compréhension du comportement du consommateur responsable : une application à la consommation des produits du commerce équitable*, Thèse en sciences de Gestion, ESA, Université Lille 2.

P

Padioleau J.-G. (2004), « Problématiques institutionnalistes et sciences de gestion », dans Huault I. (Ed.), *Institutions et gestion*, Vuibert, Paris, pp. 11-27.

- Pasquero J. (2005a), « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique », dans Turcotte M.-F., Salmon A. (Eds.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Presses Universitaire du Québec, Québec, pp. 80-111.
- Pasquero J. (2005b), « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : le concept et sa portée », dans Turcotte M.-F., Salmon A. (Eds.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Presses Universitaire du Québec, Québec, pp. 112-143.
- Pasquero J. (2007), « Éthique des affaires, responsabilité sociale et gouvernance sociétale : démêler l'écheveau », *Gestion*, Spring 2007, Vol. 32, n°1, pp. 112-117.
- Peretti J.-M., Scouarnec A. (2011), « Avant-propos des actes du 13^{ème} université de Printemps de l'Audit Social », *Audit social, valeur(s) et meilleures pratiques RH*, Institut international de l'audit social, Document téléchargeable en septembre 2011 sur www.auditsocial.org.
- Perez R. (2002), « A propos de « responsabilité globale » en management », version provisoire en français, octobre, à paraître en anglais « On management's global responsibility », dans Pesqueux Y. (Ed.), *Global Responsibility*, E.F.M.D., Bruxelles. Document téléchargeable en octobre 2007 sur http://www.crefige.org/recherche/histo_compta/perez.pdf.
- Perez R. (2005), « Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise », *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, Jan-Apr 2005; Vol. 40, n°211/212, pp.29-49.
- Pesqueux Y. (2005), « Un modèle « anglo-saxon » de la RSE ? », *Séminaire de recherche du CREGE*, Université Montesquieu Bordeaux IV, 6 janvier.
- Pesqueux Y. (2006), « Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes », dans Bonnafous-Boucher M., Pesqueux Y. (Eds.), *Décider avec les parties prenantes*, La Découverte, Paris.
- Pesqueux Y., Biefnot Y. (2002), *L'éthique des affaires : management par les valeurs et responsabilité sociale*, Editions d'Organisation, Paris.
- Pesqueux Y., Ramanantsoa B. (1995), « La situation de l'éthique des affaires en France », *Ethique des affaires*, janvier, n°1, pp. 15-26.
- Peters T., Waterman R (1983), *Le prix de l'excellence. Les secrets des meilleures entreprises*, Interéditions, Paris.

- Petit F., Belet D. (2011), « Tentative d'une « comptabilité élargie » à la Responsabilité Sociétale de l'entreprise ou comment concilier business et intérêt général ? », *Actes du 8^{ème} congrès de l'ADERSE, RSE et Gouvernance Mondiale*, 24-25 mars, Paris.
- Pettigrew A. M. (1977), « Strategy Formulation as a Political Process », *International Studies of Management & Organization*, Vol. VII, n°3-4, Fall-Winter, 78-87.
- Pettigrew A. M. (1979), « On Studying Organizational Cultures », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, N°4, 570-581.
- Pettigrew A. M. (1990), « Longitudinal Field Research on Change : Theory and Practice », *Organization Science*, Vol. 1, N°3, pp.267-292.
- Pfeffer J., Salancik G. (1978), *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row, New York.
- Pfrunder F. (2009), « Commerce équitable & environnement : le point de vue d'une organisation de consommateurs ; Entretien avec Frédérique Pfrunder, chargée de mission de la CLCV », *Equité*, n°12, p. 20.
- Plane J.-M. (2008), *Théories des organisations*, 3^{ème} Edition, Collection Les Topos, Dunod, Paris.
- Plate-Forme pour le Commerce Equitable (2009), « Commerce équitable et environnement », *Les Carnet de la Plate-Forme du Commerce Equitable*, N°1, septembre, Document téléchargeable en septembre 2010 sur www.commerceequitable.org.
- Plate-Forme pour le Commerce Equitable (2010), « Commerce équitable et Changements climatiques », *Les Carnet de la Plate-Forme du Commerce Equitable*, N°2, avril, Document téléchargeable en septembre 2010 sur www.commerceequitable.org.
- Plate-Forme pour le Commerce Equitable, Institut National de la Consommation, (2010), *Actes des conférences du 5^{ème} Forum du Commerce Equitable*, 8-9-10 mai, Lille, France, Document téléchargeable en septembre 2010 sur www.commerceequitable.org.
- Poncelet M., Defourny J., De Pelsmaker. P. (2005), *Un commerce équitable et durable entre marché et solidarité : Diagnostic et perspectives - Rapport final*, Politique Scientifique Fédérale, Belgique.
- Pool M. S., Van de Ven A. H. (1989), « Using paradox to build management and organization theories », *Academy of management review*, Vol. 14, N°4, pp. 562-578.
- Porter M. (1991), « Towards a dynamic theory of strategy », *Strategic Management Journal*, Winter, Vol. 12, pp. 95-117.
- Porter M. (1998), *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica, Paris.

Post J.E., Preston L.E., Sachs S. (2002), « Managing the extended organisation : the new stakeholder view », *California Management Review*, Fall, Vol. 45, N°1, pp. 6-28.

Prahalad C.K. (2004), *4 milliards de nouveaux consommateurs. Vaincre la pauvreté grâce au profit*, Village Mondial, Paris.

Preston L.E., Post J. E. (1974), « The third managerial Revolution », *Academy of Management Journal*, Vol. 17, N°3, pp. 476-486.

Q

Quéinnec E., Igalens J. (2004), *Les organisations non gouvernementales et le management*, Vuibert, Paris.

R

Ramonjy D. (2005), « Discussions autour de la co-construction de la légitimité organisationnelle : comment l'organisation (ré)concilie l'économique et le social dans les relations avec ses parties prenantes », *Actes du 16ème Congrès AGRH*, Septembre, Paris.

Ramonjy D. (2007a), « Contribution à l'étude de la légitimité organisationnelle : étude comparative des stratégies de légitimité des organisations du commerce équitable en France », Communication au 75ème Congrès de l'ACFAS, mai, Québec, *Cahier de recherche du CREPA*, Document téléchargeable en janvier 2008 sur www.crepa.dauphine.fr.

Ramonjy D. (2007b), « Les stratégies de collaboration des organisations du commerce équitable en France », Communication au 75ème Congrès de l'ACFAS, mai, Québec, *Cahier de recherche du CREPA*, Document téléchargeable en janvier 2008 sur www.crepa.dauphine.fr.

Ramonjy D. (2007c), « Management de la légitimité et du partenariat des organisations du commerce équitable », *Actes du 2ème Congrès du RIODD*, Septembre, Montpellier.

Ramonjy D. (2008a), « Commerce équitable et Développement Durable : vers un Management Responsable des Organisations du Commerce équitable ? », *Actes du 3ème Colloque International sur le Commerce équitable*, Mai, Montpellier.

Ramonjy D. (2008b), « Fondements théoriques du Management Responsable des Organisations du Commerce équitable », *Actes du 3ème Congrès du RIODD*, Juin, Lyon.

Ramonjy D. (2009a), « Stratégies de Responsabilité Sociale des Organisations du Commerce équitable », *Actes de la Conférence Internationale sur la Responsabilité sociale de l'entreprise, RIODD, CRSDD-ESG-UQAM*, Février, Agadir, Maroc.

- Ramonjy D. (2009b), « Ethique et Responsabilité Sociale des Organisations du Commerce équitable », *Actes de la 1^{ère} Journée de Recherche sur le Développement Durable de l'ADERSE*, Mars, La Rochelle.
- Ramonjy D. (2009c). « Ethique et Responsabilité Sociale des Organisations du Commerce équitable », *Revue Management & Avenir*, Novembre, Vol. 29, pp. 71-90.
- Ramonjy D. (2011a), « ISO 26 000 : opportunités et enjeux de responsabilité sociétale pour les organisations du commerce équitable », *Actes du 8^{ème} Congrès de l'ADERSE*, Mars, Paris.
- Ramonjy D. (2011b), « Commerce équitable et Développement durable : Paradigme, Praxis et Enjeux pour les Organisations », *Revue Ethique et Economique*, juillet, Vol. 8, N°2, pp. 92-110.
- Renard, M.-C. (2003), « Fair trade: quality, market and conventions », *Journal of Rural Studies*, N°19, pp. 87-96.
- Reynaud E. (2006a), « Introduction », dans Reynaud E. (Ed.), *Le développement durable au cœur de l'entreprise*, Dunod, Paris, pp. 1-38.
- Reynaud E. (2006b), « Stratégie et développement durable », dans Reynaud E. (Ed.), *Le développement durable au cœur de l'entreprise*, Dunod, Paris, pp. 203-228.
- Reynaud E., Rollet A. (2001) « Les compétences centrales environnement comme source d'avantages concurrentiels et de légitimité », dans Martinet A.-C., Thiétart R.-A. (Eds.), *Stratégies : Actualité et Futur de la recherche*, Collection FNEGE, Vuibert, Paris.
- Richard J., (2008), « Pour une révolution comptable environnementale », *Le Monde de l'économie du 5 février 2008*, Editions du Monde, Paris.
- Richards L. (2005), *Handling Qualitative Data : a practical guide*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Robert-Demontrond P. (2006) *La gestion des droits de l'homme*, Editions Apogée, Rennes.
- Rocheffort R. (2007), *Le bon consommateur et le mauvais citoyen*, Odile Jacob, Paris.
- Romelaer P. (2002), « Méthodes qualitatives de recherche en gestion : Note sur l'entretien semi-directif centré », *Note pédagogique à destination des étudiants du D.E.A. Politique générale des organisations*, Université Paris Dauphine.
- Romelaer P. (2005), « L'entretien de recherche », dans Roussel P., Wacheux F. (Eds.), *Management des ressources humaines, Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck, Bruxelles, pp. 101-137.
- Royer I. (2011), « La responsabilité des chercheurs en gestion », *Revue française de gestion*, Vol. 7, N° 216, pp. 65-73.

Royer I., Zarlowski P. (2003), « Echantillon(s) », dans Thiétart R.-A. (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, Chapitre 8, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, pp. 188-223.

Rozen N., Van der Hoff F. (2002), *L'aventure du commerce équitable*, Lattès, Paris.

Ruwet C. (2011), « ISO 26000 : vers une démocratisation de la procédure ISO ? », dans Capron M., Quairel-Lanoizelée F, Turcotte M.-F. (Eds.), *ISO 26000 : une norme « hors norme »*, Paris, Economica, pp.55-71.

S

Sachs I. (1994), « Le développement durable ou l'écodéveloppement : du concept à l'action », dans Antoine S., Barrère M., Verbrugge G. (Eds.), *La planète Terre entre nos mains, Guide pour la mise en œuvre des engagements du Sommet planète Terre*, La Documentation française, Paris, pp. 29-38.

Salmon A. (2000), « Réveil du souci éthique dans les entreprises : un nouvel esprit du capitalisme ? », *Ethique et économie, L'impossible (re)mariage ?*, *Revue du MAUSS*, n°15, pp. 296-316.

Salmon A. (2002), *Ethique et ordre économique : une entreprise de séduction*, CNRS Editions, Paris,.

Salomon L. M., Anheier H. K. (1997), *Defining the nonprofit sector : a cross-national analysis*, Manchester University Press, New York.

Saudan A. (1995), « Remarques relatives à l'expression : éthique des affaires », *Ethique des affaires*, janvier, n°1, pp. 61-69.

Savage G. T., Nix T. W., Whitehead C. J., Blair J. D. (1991), « Strategies for assessing and managing organizational stakeholders », *Academy of Management Executive*, Vol. 5, N°2, pp. 61-75.

Schor A. D. (2009), *Amartya Sen, Vie, Œuvres, Concepts*, Ellipse, Paris.

Schmidt (2006), *Rapport sur le Commerce équitable et le Développement*, Parlement Européen, Commission du développement.

Scott W.R. (2008), *Institutions and organizations, Ideas and interests*, Third edition, Sage, London.

Sébastien L., Brodhag C. (2004), « A la recherche de la dimension sociale du développement durable », *Revue Développement durable et Territoires*, N°3, Document téléchargeable en janvier 2010 sur <http://developpementdurable.revues.org/>.

- Sélinsky V. (2006), « Commerce équitable et concurrence », *Revue Lamy de la concurrence*, n°8, pp. 26-27.
- Sen A. (2000), *Un nouveau modèle économique, Développement, Justice, Liberté*, Odile Jacob, Paris.
- Shenkar O., Yuchtman-Yaar E. (1997), « Reputation, image, prestige, and goodwill: An interdisciplinary approach to organizational standing », *Human Relations*; Nov, Vol. 50, N°11, pp. 1361-1381.
- Shrivastava P. (1995), « Environmental technologies and competitive advantage », *Strategic Management Journal*, Vol. 16, Summer, pp. 183-200.
- Singer P. (2006), « Economie Solidaire (1) », dans Laille J.-L., Cattani D. (Eds.), *Dictionnaire de l'autre économie*, Collection Folio Actuel, Gallimard, Paris, pp. 290-302.
- Smith S. (2008), « For love or money ? Fairtrade business models in the UK supermarket sector », *Actes du 3ème Colloque International sur le Commerce Equitable*, Mai, Montpellier.
- Smith S., Barrientos S., (2005), « Fair Trade and Ethical Trade : Are There Moves Towards Convergence ? », *Sustainable Development*, Vol. 13, pp. 190-198.
- Stiglitz J. E. (2002), *La grande désillusion*, Fayard, Paris.
- Stiglitz J. E. (2007), « Le rôle des sociétés dans la mondialisation, Partie 2 L'économie mondiale », dans Sarasin J. (Ed.), *Où va le monde M. Stiglitz ?*, *Une série d'entretiens avec M. Stiglitz*, DVD, Magazine Challenges, Productions Faire Bleu, 17mn51s-30mn32s.
- Stiglitz J. E., Charlton A. (2007), *Pour un commerce mondial plus juste, Comment le commerce peut promouvoir le développement*, Fayard, Paris.
- Story D., Price T. J. (2006), « Corporate Social Responsibility and Risk Management ? », *Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 22, Summer, pp. 39-51.
- Strauss A, Corbin J. (2004), *Les fondements de la recherche qualitative, Techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*, Academic Press Fribourg et Editions Saint-Paul, Fribourg, Suisse.
- Suchman M.C. (1995), « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches », *Academy of Management Review*, Vol.20, N°3, pp.571-610.
- Swanson D. L. (1995), « Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model », *Academy of Management Review*, Vol. 20, N°1, pp. 43-64.
- Swanson D. L. (1999), « Toward an integrative theory of business and society : a research strategy for corporate social performance model », *Academy of Management Review*, Vol. 24, N°3, pp. 506-521.

T

Tabatoni P., Jarniou P. (1975); *Les systèmes de gestion : politiques et structures*, Presses Universitaires de France, Paris.

Thiétart R.-A. (2003), *Méthodes de recherche en management*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris.

Touraine A. (1993), *La voix et le regard, sociologie des mouvements sociaux*, Collection Le livre de Poche Biblio-essais, Editions du Seuil, Paris.

Trégloze L., Malandain E. (2009), « De la nécessaire mais ô combien difficile éducation des citoyens », *Equité*, N°12, pp. 21-22.

V

Vandame R., Touzard J.-M., Lombard N., Martinet A. (2008), « Le commerce équitable dans la filière miel en Mésoamérique : de la survie des producteurs à l'incubation du développement durable », *Actes du 3ème Colloque International sur le Commerce Equitable*, Mai, Montpellier.

Van der Hoff F.(2005), *Nous ferons un monde équitable*, Flammarion, Paris.

Van Luijk (1990-1991), « Les trois faces de la responsabilité », dans *Entreprise, La vague éthique, Revue Projet*, n°224.

Vivien F.-D. (2005), *Le développement soutenable*, Collection Les repères, La Découverte, Paris.

Vogel D. (1986), « The Study of Social Issues in Management : A Critical Appraisal », *California management review*, Vol. 28, N°2, pp. 142-151.

Vogel D. (2005), « The Low Value of Virtue », *Harvard Business Review*, June, Vol. 83, N° 6; pp. 26

Vogel D. (2006), « Des entreprises responsables ? Les limites de la vertu », *Sciences Humaines*, Grands Dossiers N° 2, Mars - Avril - Mai, La moralisation du monde.

Vogel D. (2008), *Le marché de la vertu. Possibilités et limites de la responsabilité sociale des entreprises*, Economica, Paris.

Von Bertalanffy (1972), « The history and status of general systems theory », *Academy of Management Journal*, Vol. 15, pp.407-426.

W

Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en Gestion*, Economica, Paris.

- Wacheux F. (2005), « Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation sociale complexe », dans Roussel P., Wacheux F. (Eds.), *Management des ressources humaines, Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck, Bruxelles, pp. 9-30.
- Wartick S. L., Cochran P. L. (1985), « The Evolution of the Corporate Social Performance Model », *The Academy of Management Review*, Vol. 10, N°4, pp. 758-769.
- Weick K.E. (1976), « Educational Organizations as Loosely Coupled Systems », *Administrative Science Quarterly*, March, Vol. 21, pp.1-19.
- Wieviorka M. (2003), « Mouvements et anti-mouvements sociaux de demain », dans Cours-Salies P., Vakaloulis M. (Eds.), *Les mobilisations collectives : une controverse sociologique*, Presses universitaires de France, Paris, pp. 43-54.
- Wilkinson J. (2007), « Fair Trade: Dynamic and Dilemmas of a Market Oriented Global Social Movement », *Journal of Consumer Policy*, Vol. 30, pp. 219–239.
- Wolff D. (2004), « Le concept de développement durable », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 207, pp. 119-132.
- Wood D.J. (1991), « Corporate Social Performance Revisited », *Academy of Management Review*, n° 16, p. 691-718.
- Wood D.J. (2010), « Measuring Corporate Social Performance : A Review », *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, N°1, pp. 50-84.
- World Fair Trade Organization (2009), *Sustainable Fair Trade Management System, Draft Two*, Document téléchargeable en mars 2010 sur <http://www.wfto.com>.
- Wormser G. (1996), « L'éthique dans le libéralisme », *Ethique des affaires*, septembre, N°6, pp. 31-42.

Z

- Ziegler J., (2002), *Les nouveaux maîtres du monde. Et ceux qui leur résistent*, Fayard, Paris.

Table des matières

Remerciements	Erreur ! Signet non défini.
Sommaire	3
Introduction générale.....	6
1. Panorama du commerce équitable et intérêts de la recherche.....	7
2. Problématique, questions de recherche et cadre théorique.....	12
3. Démarche méthodologique	16
4. Plan de la recherche.....	18
Chapitre 1 – La problématique du management des organisations du commerce équitable dans le cadre du développement durable	22
Introduction au chapitre 1	22
1. La construction sociale du commerce équitable.....	23
1.1. Un socle commun	23
1.1.1. Prémices humanitaires et religieuses, principe des liens commerciaux directs et solidaires entre producteurs du Sud et consommateurs du Nord	24
1.1.2. Courant politique tiers-mondiste, principe de militantisme et de contestation du commerce conventionnel international	26
1.1.3. Vague de l'éthique, principe du rétablissement de la justice sociale dans les échanges commerciaux internationaux	28
1.2. Diversité des acteurs et des approches de commerce équitable.....	33
1.2.1. Des différents types d'organisations du commerce équitable	33
1.2.1.1. Les cinq types d'organisations du commerce équitable.....	33
1.2.1.2. Les organisations reliées au commerce équitable	36
1.2.2. De la complémentarité des rôles des organisations du commerce équitable	38
1.2.2.1. Les filières du commerce équitable.....	39
1.2.2.2. Deux pôles selon le rôle principal des organisations du commerce équitable	43
1.2.3. De la radicalité des principes de justice sociale des modèles de commerce équitable	45
1.2.3.1. Radicalisation des positions et construction sociale du commerce équitable	45
1.2.3.2. Réformer Versus Révolutionner le commerce conventionnel	47
1.3. Continuité de la construction sociale du commerce équitable entre dénaturation et encadrement	49

1.3.1. Les menaces de récupération et d'opportunisme	49
1.3.1.1. L'observation critique du commerce équitable	49
1.3.1.2. L'ambiguïté du « dans et contre » le marché	51
1.3.2. L'encadrement politique et législatif du commerce équitable	54
1.3.2.1. La France, précurseur du mouvement d'encadrement	54
1.3.2.2. Essai d'harmonisation et de normalisation à l'échelle internationale	57
2. Commerce équitable et Développement durable : rencontre et problématique	60
2.1. Le développement durable : d'un projet sociétal à un projet managérial des organisations	60
2.1.1. Le développement durable : un projet sociétal pour l'humanité et la planète....	61
2.1.1.1. L'avènement du projet sociétal du développement durable	61
2.1.1.1.1. Les antécédents historiques du développement durable.....	61
2.1.1.1.2. De la source officielle du rapport Brundtland à la consécration mondiale	62
2.1.1.2. L'institutionnalisation du développement durable	65
2.1.2. Le développement durable, un projet managérial des organisations.....	67
2.1.2.1. Le développement durable au service de l'organisation	67
2.1.2.1.1. Une meilleure performance globale de l'organisation	67
2.1.2.1.2. Des dérives de la marchandisation de la vertu	69
2.1.2.2. L'organisation au service du développement durable	71
2.1.2.2.1. Le développement durable comme interprétation de l'intérêt général71	
2.1.2.2.2. De l'intérêt général à l'utilité sociale des organisations	73
2.2. Une approche du commerce équitable sous l'angle du management stratégique du développement durable par les organisations	74
2.2.1. Contextualisation du développement durable au commerce équitable en France	74
2.2.1.1. Interprétations françaises du développement durable	74
2.2.1.2. L'inscription du commerce équitable dans le développement durable	77
2.2.2. Au niveau empirique, une recherche critique sur la contribution au développement durable des organisations du commerce équitable	79
2.2.2.1. Fondements contemporains et construction sociale du commerce équitable	79
2.2.2.2. Modèles de commerce équitable, positionnement et stratégies de ses organisations.....	80

2.2.2.3. Une réflexivité sur l'essence socialement responsable des organisations du commerce équitable.....	81
2.2.3. Au niveau théorique, un renouvellement du management stratégique des organisations.....	83
2.2.3.1. Une approche critique du management des organisations	83
2.2.3.2. La question générale du management des organisations « en société ».....	86
2.2.3.3. La conceptualisation de la relation entre organisations, management et développement durable	87
Synthèse du chapitre 1.....	91
Chapitre 2 - Fondements théoriques de l'intégration et de la contribution au développement durable de l'organisation socialement responsable	92
Introduction au chapitre 2	92
1. Le management stratégique du développement durable	93
1.1. De l'approche classique du triptyque aux 3M du développement durable.....	93
1.1.1. Un équilibre tridimensionnel.....	93
1.1.2. Les enjeux contemporains du développement durable	96
1.2. Le positionnement stratégique de l'organisation dans le développement durable	101
1.2.1. Une approche complexe et systémique	101
1.2.2. Les postures-types du développement durable.....	104
1.3. Le cadre d'analyse du management stratégique régénéré.....	109
1.3.1. De l'intérêt d'un cadre reliant le développement durable et le management stratégique	110
1.3.2. Le cadre intégrateur de Martinet et Payaud (2008) renouvelé.....	112
2. Le concept de responsabilité sociale de l'organisation	117
2.1. Approche moraliste de la responsabilité sociale des organisations	118
2.1.1. La responsabilité sociale comme éthique de responsabilité.....	118
2.1.1.1. De l'éthique des dirigeants à l'éthique des entreprises dans la société.....	118
2.1.1.2. Les dimensions multiples de l'éthique de responsabilité des organisations	120
2.1.1.3. La vague mondiale et française de l'éthique des affaires.....	121
2.1.2. L'éthique des organisations dans l'économie solidaire.....	123
2.1.2.1. Le champ de l'économie solidaire comme origine	123
2.1.2.2. Le commerce équitable, une éthique « économique » des échanges	125
2.1.2.3. Une éthique critique des affaires	126
2.1.2.4. Ethique de l'économie solidaire versus éthique des affaires.....	128

2.1.3. Des limites de l'éthique à l'intérêt d'une approche sociétale de la responsabilité sociale.....	131
2.1.3.1. L'impossible éthique des organisations ?.....	132
2.1.3.2. Une utilité de l'éthique pour le manager	133
2.1.3.3. Pour une éthique avec morale et intérêt d'une approche sociétale	135
2.2. Approche sociétale de la responsabilité sociale des organisations	137
2.2.1. La responsabilité sociale comme intérêt bien compris de l'organisation.....	138
2.2.1.1. Une relation positive entre comportement responsable et performance économique	138
2.2.1.2. Une gestion des relations sociales et politiques avec les parties prenantes	139
2.2.1.3. Une influence proactive sur la vie publique.....	141
2.2.1.4. L'entreprise citoyenne.....	143
2.2.2. La responsabilité sociale de l'organisation prise comme institution sociale ...	144
2.2.2.1. Une interrelation entre l'organisation et la société.....	144
2.2.2.2. Un contrat social entre l'organisation et la société	146
2.2.2.3. Un contrôle social de l'organisation par la société	147
2.2.2.4. L'entreprise reformée	151
3. L'intégration entre la responsabilité sociale de l'organisation et le développement durable.....	153
3.1. La performance sociale comme cadre intégrateur de la responsabilité sociale de l'organisation	153
3.1.1. Le modèle originel de Carroll (1979).....	154
3.1.1.1. Les catégories de responsabilité sociale de l'organisation.....	154
3.1.1.2. Une distinction de l'identification des attentes sociales et du processus de réponse stratégique	156
3.1.2. Le modèle renouvelé de Wood (1991).....	157
3.1.2.1. Une approche structurelle « principes-processus-résultats »	158
3.1.2.2. Configurations de la performance sociale et intérêts du cadre d'analyse .	159
3.1.3. Une intégration suffisante des approches de responsabilité sociale ?.....	162
3.1.3.1. Prédominance de l'approche sociétale-contractuelle	162
3.1.3.2. Critiques et défis du cadre d'analyse de la performance sociale.....	162
3.2. L'articulation entre la responsabilité sociale de l'organisation et sa contribution au développement durable	164

3.2.1. Un approfondissement de l'hybridation « développement durable – responsabilité sociale ».....	165
3.2.1.1. D'une relation implicite	165
3.2.1.2. A une association explicite.....	167
3.2.2. La responsabilité publique comme point d'ancrage dans le cadre d'analyse de la performance sociale.....	168
3.2.2.1. Retour sur le concept de la responsabilité publique	168
3.2.2.2. Une recherche sur le lien entre organisation, responsabilité sociale et développement durable	170
3.2.3. L'intégration et la contribution au développement durable de l'organisation socialement responsable	173
3.2.3.1. Synthèse de notre cadre d'analyse	173
3.2.3.2. Les approches d'inscription des organisations du commerce équitable dans le développement durable.....	175
Synthèse du chapitre 2.....	178
Chapitre 3 – Démarche et méthodes de recherche	179
Introduction au chapitre 3	179
1. Architecture de la recherche.....	180
1.1. Positionnement épistémologique	180
1.1.1. Une perspective exploratoire et interprétativiste.....	180
1.1.2. Les liens entre les concepts et les données : une démarche hybride	185
1.2. Stratégie d'accès au réel : une recherche qualitative par l'étude de cas	189
1.2.1. Justifications du choix d'une méthodologie qualitative par l'étude de cas	190
1.2.2. L'étude de cas de la communauté du commerce équitable en France	192
1.2.2.1. Délimitation de l'étude de cas	192
1.2.2.2. Le choix d'un cas unique et multi-site	194
1.2.3. Le choix des trois mini-cas comme point de départ de l'étude de cas communautaire	196
1.2.3.1. Alter Eco : réformer le commerce conventionnel par l'éthique et le changement d'échelle du commerce équitable.....	196
1.2.3.2. Artisans du Monde : révolutionner le commerce international par l'exemple politique et militant du commerce équitable	198
1.2.3.3. Yamana : réformer l'entreprise conventionnelle par le commerce équitable et la responsabilité sociale.....	200
2. Opérationnalisation de la recherche	202
2.1. Le recueil des données	202

2.1.1. La phase exploratoire	202
2.1.1.1. Premiers contacts avec la communauté du commerce équitable en France	202
2.1.1.2. Caractérisation des populations de recherche et des unités d'analyse	204
2.1.2. L'étude principale	206
2.1.2.1. La mise en œuvre de l'étude de cas de la communauté du commerce équitable en France.....	207
2.1.2.1.1. Notre stratégie d'échantillonnage.....	207
2.1.2.1.2. L'importance de la période post-étude.....	210
2.1.2.2. Le choix de l'entretien pour collecter les données primaires.....	212
2.1.2.2.1. Le choix de l'entretien comme instrument principal de recueil des données.....	212
2.1.2.2.2. Le choix du mode de l'entretien semi-directif centré.....	213
2.1.2.3. L'opérationnalisation et les résultats de notre enquête par entretiens.....	215
2.1.2.3.1. Le processus de contact des organisations et des répondants	215
2.1.2.3.2. La fixation du cadre de l'entretien	216
2.1.2.3.3. La conduite de l'entretien.....	218
2.1.2.3.4. Les résultats de l'enquête par entretien	222
2.1.2.4. La collecte des données complémentaires	224
2.1.2.4.1. L'observation des trois mini-cas focaux	226
2.1.2.4.2. Autres sources de données complémentaires	227
2.2. La méthode d'analyse des données.....	230
2.2.1. Les modalités de l'analyse des données	230
2.2.1.1. Définition, objectifs et conditions de l'analyse de données qualitatives...	230
2.2.1.2. Le choix de l'analyse de contenu de type thématique.....	232
2.2.2. Les étapes de l'analyse thématique	234
2.2.2.1. Une pré-analyse pendant le recueil des données	234
2.2.2.2. La définition des unités d'analyse.....	237
2.2.2.3. De la définition des catégories vers le dictionnaire des thèmes	239
2.2.2.4. Les modalités d'inférence des données	243
2.2.2.5. Les objectifs et les techniques d'interprétation des données.....	244
2.2.2.6. Des précisions sur l'exploitation du logiciel d'analyse de données qualitatives NVivo.....	246
2.3. L'évaluation de la méthodologie de recherche	248

2.3.1. Validité de la recherche	248
2.3.1.1. Validité du construit	248
2.3.1.2. Validité interne	250
2.3.1.3. Validité externe	251
2.3.2. Fiabilité de la recherche	252
Synthèse du chapitre 3.....	254
Chapitre 4 – Analyse empirique de l’intégration et de la contribution au développement durable des organisations du commerce équitable en France	255
Introduction au chapitre 4	255
1. Les modèles radicaux comme vecteurs de l’engagement sociétal des organisations du commerce équitable.....	256
1.1. Les modèles radicaux du commerce équitable revisités	256
1.1.1. L’engagement sociétal des organisations du commerce équitable.....	257
1.1.2. L’élargissement de l’engagement sociétal entre défense et ouverture de l’historicité du commerce équitable	261
1.2. Les objectifs et les moyens des modèles radicaux du commerce équitable	268
1.2.1. Le modèle révolutionnaire et ses évolutions contemporaines.....	270
1.2.1.1. Repenser de l’extérieur et changer de système de développement et de commerce	270
1.2.1.2. Des moyens au service d’une alternative globale et spécialisée	272
1.2.1.2.1. Tactiques du modèle révolutionnaire	272
1.2.1.2.2. Acteurs du modèle révolutionnaire	273
1.2.1.2.3. Pratiques du modèle révolutionnaire.....	277
1.2.2. Le modèle réformiste et ses évolutions contemporaines.....	282
1.2.2.1. Corriger de l’intérieur les limites du système de développement et de commerce	282
1.2.2.2. Des moyens au service d’une légitimité normative.....	287
1.2.2.2.1. Tactiques du modèle réformiste	287
1.2.2.2.2. Acteurs du modèle réformiste	288
1.2.2.2.3. Pratiques du modèle réformiste.....	295
2. Le périmètre contemporain de responsabilité sociale des organisations du commerce équitable	302
2.1. Les obligations contemporaines des organisations du commerce équitable dans le développement durable au niveau social	304

2.1.1. Des relations sociales durables.....	304
2.1.2. Un renforcement des « capacités » des populations vulnérables et défavorisées	309
2.1.3. Une éducation et une sensibilisation des consommateurs et des citoyens	314
2.2. Les obligations contemporaines des organisations du commerce équitable dans le développement durable au niveau environnemental.....	317
2.2.1. Le respect d'une agriculture durable.....	317
2.2.2. La préservation de la biodiversité et de l'environnement local.....	320
2.2.3. La réduction des impacts négatifs des filières.....	322
2.3. Les obligations contemporaines des organisations du commerce équitable dans le développement durable au niveau politique	325
2.3.1. Un engagement sociétal comme raison d'être.....	325
2.3.2. Des décisions des organisations et du mouvement partagées « avec » leurs parties prenantes.....	328
2.4. Les obligations contemporaines des organisations du commerce équitable dans le développement durable au niveau économique	334
2.4.1. Une maximisation des valeurs d'échange monétaire pour le plus grand nombre et à long terme	335
2.4.2. La proposition d'une offre à valeur étendue en réponse à une consommation responsable	338
2.4.3. L'encouragement d'un entrepreneuriat alternatif et social.....	343
Synthèse du chapitre 4.....	352
Chapitre 5 – Discussion et mise en perspective des résultats de la recherche	353
Introduction au chapitre 5	353
1. Discussion des résultats de la recherche	354
1.1. Renouvellement des modèles radicaux du commerce équitable comme cadre d'analyse de l'intégration du développement durable par les organisations	354
1.1.1. Deux modèles critiquant le modèle dominant de commerce et de développement	354
1.1.2. Deux logiques par rapport à l'historicité du commerce équitable dans le développement durable	357
1.1.3. Caractérisation de l'engagement sociétal par essence des organisations du commerce équitable.....	361
1.2. Caractérisation de la contribution au développement durable des organisations du commerce équitable	363
1.2.1. De la grille d'analyse originelle au périmètre contemporain de responsabilité sociale des organisations du commerce équitable.....	364

1.2.2. Au niveau social, renforcer le cœur de l'engagement sociétal envers les plus démunis de notre société tout en développant l'éducation des citoyens au Nord	367
1.2.3. Au niveau environnemental, accentuer l'intégration des problématiques écologiques tout au long des filières	372
1.2.4. Au niveau politique, capitaliser sur le management élargi et ouvert aux parties prenantes en intégrant davantage les acteurs du Sud	377
1.2.5. Au niveau économique, poursuivre l'instrumentalisation des objectifs économiques au service des finalités sociétales afin de garder le statut alternatif.....	381
2. Mise en perspective des résultats de la recherche	388
2.1. Inscription du commerce équitable dans le développement durable : une diversité des approches et une nouvelle étape du mouvement	388
2.1.1. Les configurations des organisations du commerce équitable dans le cadre du développement durable	388
2.1.1.1. Précisions sur le périmètre de notre approche.....	388
2.1.1.2. Proposition d'une approche configurationnelle et présentation des archétypes.....	393
2.1.2. Dynamique de la construction sociale du commerce équitable	399
2.1.2.1. D'« un commerce équitable » à « des commerces équitables ? ».....	399
2.1.2.2. D'un « commerce équitable » au « commerce durable » ?	402
2.2. Responsabilité sociétale selon l'ISO 26000, enjeu et opportunité pour les organisations du commerce équitable	406
2.2.1. ISO 26000, une conception à visée consensuelle de la responsabilité sociétale d'une organisation	406
2.2.2. Assistance à la refondation du projet d'avenir du commerce équitable dans le cadre du développement durable	411
2.2.2.1. Redéfinir les principes, les critères et les modèles radicaux du commerce équitable	411
2.2.2.2. Renouveler la gouvernance du commerce équitable.....	415
2.3. Contribution à la régénération du management stratégique des organisations.....	418
2.3.1. Caractérisation de la contribution au développement durable de l'organisation socialement responsable	418
2.3.2. Approfondissement de l'approche de l'organisation au service du développement durable	422
Synthèse du chapitre 5.....	425
Conclusion générale	426
1. Contributions académiques	428
2. Contributions managériales.....	430

3. Contributions méthodologiques	431
4. Limites de la recherche et pistes de recherche future.....	432
5. Le développement durable, un paradigme sociétal évolutif.....	433
Bibliographie.....	436
Table des matières	462
Table des illustrations.....	472

Table des illustrations

Tableaux

Tableau 1 - Les trois étapes historiques du mouvement du commerce équitable	32
Tableau 2 - Les cinq types d'organisation du commerce équitable, d'après Krier (2001), Moore (2004).....	34
Tableau 3 - Les 3M du développement durable adapté de Brunel (2004), p.6-7	96
Tableau 4 - Les postures types du développement durable	107
Tableau 5 - Les quatre piliers comme périmètre du développement durable.....	116
Tableau 6 : Le cadre d'analyse de la performance sociale de l'organisation	158
Tableau 7 - Problématique, questions de recherche et dimensions à étudier dans l'analyse empirique de la communauté des organisations du commerce équitable.....	177
Tableau 8 – Les trois paradigmes de recherche.....	181
Tableau 9 - Les formes de raisonnement scientifique	185
Tableau 10 – Caractérisation de notre étude de cas adapté de Wacheux, (1996), p. 90....	192
Tableau 11 - Choix du type d'étude de cas adapté de Wacheux (1996), p. 95.	195
Tableau 12 - Les stratégies d'échantillonnage mobilisées dans notre recherche adapté de Miles et Huberman, (2003), p. 60.....	208
Tableau 13 – Les deux guides d'entretien mobilisés dans notre recherche et comparaison avec le guide d'entretien simplifié de Demers (2003), p. 187.....	220
Tableau 14 – Synthèse des entretiens menés dans le cadre de l'étude de cas	225
Tableau 15 - Les deux modèles radicaux du commerce équitable revisités.....	269
Tableau 16 – Le périmètre contemporain de responsabilité sociale des organisations du commerce équitable	303
Tableau 17 - Les deux modèles radicaux du commerce équitable revisités.....	355
Tableau 18 – Le périmètre contemporain de responsabilité sociale des organisations du commerce équitable	365
Tableau 19 - Diversité des approches stratégiques des organisations du commerce équitable dans le développement durable	394
Tableau 20 – Vers quatre étapes historiques du mouvement du commerce équitable	405

Figures

Figure 1 - Plan de la recherche	24
Figure 2 - Panorama des organisations impliquées dans le commerce équitable	39
Figure 3 - Les chiffres de la filière labellisée Fairtrade / Max Havelaar	42
d'après, Max Havelaar (2010), p.14.....	42
Figure 4 - Les deux pôles du commerce équitable et les rôles des organisations du commerce équitable d'après Poncelet et al. (2005), p.9.	43
Figure 5 - Les apports du développement durable à l'entreprise d'après Martinet, Reynaud, (2004), p. 117	70
Figure 6 - Les trois piliers du développement durable d'après, Capron, Quairel-Lanoizelée, (2004), p. 116.....	97
Figure 7 - Les différentes approches du développement durable.....	105
Figure 8 – Le tétraèdre du développement durable	112
Figure 9 - Les catégories de responsabilité sociale	156
Figure 10 - Le renversement de la pyramide des catégories de responsabilité sociale	161
Figure 11 – Articulation entre le cadre théorique et notre problématique de recherche	175
Figure 12 - Démarche de la recherche, stratégie hybride et raisonnements scientifiques.....	187
Figure 13 - Composantes de l'analyse des données : modèle interactif d'après Miles et Huberman, (2003), p. 31	232
Figure 14 - Le processus d'analyse des données dans notre recherche	234
Figure 15 - Différents niveaux d'inférence pour la formation des catégories	240
Figure 16 - Du processus de catégorisation à la finalisation du dictionnaire des thèmes	241
Figure 17 – Le <i>continuum</i> entre les logiques défensive et offensive des organisations du commerce équitable par rapport à l'élargissement de l'engagement sociétal	267
Figure 18 – Hexagone de la valeur étendue en questions	341
Figure 19 – Le <i>continuum</i> entre les logiques défensive et offensive des organisations du commerce équitable par rapport à l'élargissement de l'engagement sociétal	359

Vu : le Président

M.....

Vu : les suffragants

M.....

M.....

Vu et permis d'imprimer :

Le Vice-Président du Conseil Scientifique Chargé de la Recherche de l'Université Paris
Dauphine.

Résumé de thèse

Notre travail s'inscrit dans le cadre d'un programme de recherche portant sur le renouvellement de la discipline du management stratégique des organisations. Les concepts de développement durable et de responsabilité sociale permettraient cette régénération. Nous explorons plus particulièrement le cas des organisations du commerce équitable. Le commerce équitable se trouve en effet inscrit dans le développement durable, soit par la volonté des acteurs du mouvement (déclaration FINE 2001, accord AFNOR 2006), soit par le biais d'un encadrement institutionnel (article 60 de la loi PME 2005). Notre problématique questionne alors de manière réflexive dans quelle mesure les organisations du commerce équitable s'inscrivent dans le développement durable.

Notre démarche méthodologique est basée sur une approche exploratoire et une recherche qualitative par l'étude de cas. 47 entretiens ont notamment été menés auprès des organisations et des parties prenantes de la communauté française du commerce équitable. Nous démontrons alors que les modèles radicaux du commerce équitable sont les vecteurs permettant aux organisations d'intégrer le développement durable dans leur management stratégique. Nous caractérisons également le périmètre de responsabilité sociale des organisations du commerce équitable en approfondissant les obligations sociales, environnementales, politiques et économiques qu'elles prennent en charge pour contribuer au développement durable.

Au final, nous rendons compte de la diversité des approches des organisations du commerce équitable à s'inscrire dans le développement durable à travers une approche par les configurations. Ces configurations s'expriment à travers quatre archétypes : entreprise éthique, entreprise solidaire, entreprise durable et entreprise sociale. Nous concluons ainsi sur l'existence de *plusieurs commerces équitables* et sur l'avènement d'une quatrième ère du mouvement, le *commerce durable*.

Mots clés : Management stratégique des organisations ; Développement durable ; Responsabilité sociale de l'organisation ; Commerce équitable ; Méthodes qualitatives ; Etude de cas.

Abstract

Our work is part of a research program on the renewal of the discipline of strategic management. The concepts of sustainable development and corporate social responsibility would allow this regeneration. We particularly explore the case of fair trade organizations. The fair trade is indeed included in the sustainable development either by the will of the actors of the movement (FINE's declaration 2001, AFNOR agreement 2006), or through an institutional framework (article 60 Loi PME 2005). We critically question the extent to which fair trade organizations integrate and contribute to sustainable development.

Our research method is based on an exploratory approach and a qualitative research case study. 47 interviews were notably conducted with organizations and stakeholders of the fair trade french community. We demonstrate that radical models of fair trade are the vectors that enable organizations to integrate sustainable development into their strategic management. We also characterize the corporate social responsibility of fair trade organizations by deepening social, ecological, and economic obligations they support to contribute to sustainable development.

Finally, we report the diversity of fair trade organizations' approaches to be part of sustainable development project through a configurational approach. These configurations are expressed through four archetypes : ethical organization, solidary organization, sustainable organization and social organization. We therefore conclude on the existence of *several fair trades* and on the emergence of a fourth age of the movement, the *sustainable trade*.

Keywords : Strategic management of organizations ; Sustainable development ; Corporate social responsibility ; Fair trade ; Qualitative methods ; Case study research.