

AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ  
Faculté d'Économie et de Gestion (FEG)  
École Doctorale de Sciences Économiques et de Gestion d'Aix-Marseille  
Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail-CNRS (UMR 7317)

**La construction d'un modèle alternatif de commerce équitable  
impulsée par les producteurs des pays du Sud :  
Quelles logiques et quel travail institutionnels à l'œuvre ?**

Thèse soutenue publiquement pour l'obtention du titre de  
DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION

Le 20 novembre 2018 par

**Garance Gautrey**

Devant le jury composé de :

**Mme Ariel Mendez**

Professeure des universités, Aix-Marseille Université, Directrice de thèse

**Mme Nadine Richez-Battesti**

Maître de Conférence, Aix-Marseille Université, Directrice de thèse

**Mme Corinne Vercher-Chaptal**

Professeure des universités, Université Paris 13 - Sorbonne Paris Cité, Rapporteur

**Mr. Benjamin Huybrechts**

Professeur associé, EM Lyon Business School, Rapporteur

**Mr. Philippe Eynaud**

Professeur des universités, Université Paris 1 – IAE, Suffragant



*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.*



## REMERCIEMENTS

---

Mes remerciements s'adressent tout d'abord à mes chères directrices de thèse, Nadine Richez-Battesti et Ariel Mendez. Tout au long de mon parcours de thèse, vous m'avez accompagnée, encouragée et guidée et ce, toujours avec bienveillance. Je vous suis très reconnaissante de votre précieuse implication, dès le départ pour m'avoir offert les conditions idéales de travail dans lesquelles j'ai pu réaliser ma thèse, et au fil de mon parcours, pour m'avoir délivré les conseils les plus pertinents. Merci.

Je remercie également chaleureusement Benjamin Huybrechts, Corinne Vercher-Chaptal et Philippe Eynaud pour avoir accepté de faire partie de mon jury et ainsi d'apporter leur expertise, utile à l'évaluation de mon travail.

Un très grand merci à l'équipe du LEST. Si chacun a participé, de près ou de loin, à construire l'environnement qui m'a permis de réaliser ma thèse dans les meilleures conditions, je remercie en particulier Marion et Nathalie, pour m'avoir permis de réaliser au mieux mes différents déplacements et mes séminaires de thèse au sein du laboratoire. Je remercie aussi Laurent, pour ses conseils informatiques, Isabelle, pour m'avoir facilité l'accès aux ouvrages du laboratoire, Anne, pour m'avoir formée sur différents outils utiles à la rédaction de la thèse, Elie, pour avoir relayé les informations liées à ma thèse et à Déclic, et Jocelyne, pour avoir participé à l'organisation d'événements ayant été déterminants pour mon travail. Je pense également à Stéphane, qui nous a malheureusement quitté en cours de route, et grâce à qui j'ai notamment savouré de délicieux moments, et mets, lors des traditionnelles journées du LEST.

Je remercie également l'ensemble des enseignants chercheurs du laboratoire, et en particulier ceux étant intervenu en master DYORH en 2012-2013 : c'est grâce à vous que j'ai pu acquérir les connaissances nécessaires à la réalisation de ma thèse. Aussi, pendant la thèse, Antoine, Amandine, Martine, Franck, Ewan, Fred, Flora, Francesca, vous avez particulièrement contribué à susciter ma curiosité, à m'apporter de nouveaux éclairages ou de nouvelles connaissances nécessaires à la réalisation de mon travail et je vous en suis reconnaissante. Merci aussi à Delphine pour m'avoir ouvert les portes du CEMCA ainsi qu'à Aurélie qui m'a accueillie sur place, et également à Lise et Cathy pour votre accompagnement dans ma mission de monitorat.

Au fil de mon parcours de thèse, j'ai par ailleurs eu la chance de pouvoir échanger avec des enseignants chercheurs et des doctorants rattachés à d'autres universités : je remercie ainsi Benjamin Huybrechts, à double titre donc, ainsi que Florence Palpacuer, Marie-Christine Renard, Françoise Lestage, Mehdi Boussebaa, Ivan Dufeu, Jean-Louis Pernin, Aurélie Carimentrand et Ninon Sirdey pour les précieux conseils que vous m'avez communiqués lors de nos rencontres. Je profite de ces quelques lignes pour vous faire également part du plaisir que j'ai eu à travailler avec vous, Ninon, Ivan, Jean-Louis, Aurélie, Marie-Claude (en virtuel !) et Mantiaba au cours de ces années au sein de FairNESS.

Enfin, rien n'aurait été pareil sans les doctorants du LEST et d'AMU. Si je me suis enrichie auprès de chacun de vous, je repense en particulier aux sessions de travail avec Jimmy et Stéphane, indispensables à ma performance en microéconomie, aux discussions philosophiques avec Camille, et aux différents échanges avec Jérémy, Tarik, Sandra, Zilacene, Charles, Thibaut qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à enrichir mon cheminement intellectuel. Ces moments ont également été ceux d'une belle complicité. Damien Brochier, ta place dans ces remerciements se situerait plutôt du côté des anciens

doctorants du LEST, mais tu as amplement participé à renforcer ma motivation à poursuivre l'aventure avec Déclic et je t'en remercie. Enfin, Clara, Yolaine, Céline, Sophie, Noémie, Giorgia : merci du fond du cœur, d'avoir été là, mais aussi pour : salsa man, « it's a very good day ! », le bus de Tidzi, le Tamoul au clair de lune, le 5.5., les véritables pâtes italiennes, et plein d'autres encore... Merci pour ces moments de plaisir, mais qui ont aussi été de véritables lieux d'échanges, de partage de doutes, de conseils, de soutien... Cela a été un vrai privilège de vous avoir auprès de moi au long de mon parcours.

Dans ces remerciements, je ne pourrais faire fi des personnes qui ont joué un rôle clé dans mes premiers pas dans l'univers du commerce équitable et qui m'ont, de manière plus ou moins volontaire, amenée à vouloir développer une réflexion approfondie sur ce sujet à travers la réalisation d'une thèse de doctorat. Je pense en premier lieu à Benjamin de Poncheville, Christophe Alliot, Olivier Cabrera, Romain Vignes, Nicolas Breton, Fanny Lange, Magalie Nauts, Marie-Amélie Ormières, Imène Merzak... : mon expérience chez « Max » a été primordiale, et c'est grâce à chacun de vous qu'au cours de celle-ci, j'ai pu commencer à comprendre les rouages de cette grande entreprise qu'est le commerce équitable. J'ai le souvenir d'une équipe pleine d'énergie et d'entrain, curieuse et disponible : merci d'avoir permis et accompagné ces premiers pas.

Je pense en second lieu à tous ceux qui ont par la suite continué à stimuler et enrichir mes réflexions en m'offrant la possibilité de m'investir sur des projets de commerce équitable : en particulier, Xavier Lazzara, Ricardo, Cesar, Edilberto et José à Piura, et Zhara, Afida, ma chère Bouchra, Keltoum, Nadia, et toutes les femmes membres des coopératives de Tidzi et Tighanimine. Merci pour votre accueil et votre confiance.

En dernier lieu, et non des moindres, je remercie l'ensemble des personnes qui m'ont ouvert les portes de leurs organisations au cours de mon terrain de thèse, à commencer par Marvin Lopez Garcia, qui a donné l'impulsion clé de départ. Je remercie profondément Jeronimo Pruijn, ainsi que l'ensemble des membres de l'équipe de FUNDEPPO : en particulier Ana, Veronica et Tessy pour votre accueil, votre disponibilité et votre bonne humeur quotidienne ! Un grand merci également à Luis Martinez, pour m'avoir introduite auprès des organisations de producteurs. À chacune de ces organisations, UCIRI, MAJOMUT, TZELTZAL TZOTZIL et MAYA VINIC, à l'ensemble de leurs membres, aux différentes personnes en leur sein qui m'ont accordé du temps pour un échange : MERCI. Citer l'ensemble des membres avec qui j'ai pu entrer en contact direct serait ici très long, mais je peux vous assurer qu'une pensée est adressée à chacun de vous. Merci enfin aux membres de SPP France, et en particulier, Bernard, Christophe, Emmanuelle, Jean-Jacques, Arnaud, Barbara, Rosa, pour m'avoir permis de faire partie de cette aventure. Merci également à Lorenzo Nigo et à Nicolas Eberhardt d'avoir eu la gentillesse de répondre à mes questions.

S'il y a bien une personne à qui je dois également ce cheminement, c'est à toi, Ernesto. Merci de m'y avoir menée et d'avoir toujours été là.

Dans un registre plus personnel enfin, je souhaite remercier toutes celles et ceux qui, d'une manière ou d'une autre, m'ont nourrie, accompagnée et encouragée ponctuellement ou au quotidien. En tout premier lieu, Alban, car même si nos chemins se sont éloignés, c'est quelque part grâce à toi que j'ai emprunté celui-ci. Sophie, Marion, Rémi, Gilles, Pierre, Rémy, Clément, Giulia, Nico, David, Claire, Julien : je repense à Carli, à Malmousque, aux Calanques, à Fontienne, aux repas partagés, au sens de la vie qu'on a parfois questionné, aux discussions engagées, aux rires souvent, aux pleurs parfois... et je remercie tous ces moments qui ont participé à m'épanouir et à m'enrichir, sur un plan personnel mais aussi intellectuel. Une pensée également pour Alice et Inès : ces liens tissés en fin de thèse ont contribué à la

rendre plus douce. Elsa, Camille, Marion : merci d'avoir toujours répondu présentes et de m'avoir encouragée, jusque dans l'ultime « dernière ligne droite » ! Au Mexique, merci à ma chère Martine pour ton accueil, dont je garde de doux souvenirs, à Jara et à Citlaly pour m'avoir accompagnée dans la découverte de ce beau pays, et à Alejandro, pour les échanges que nous avons eus et qui ont contribué à affiner mes réflexions.

Merci enfin à ma famille que je chéris tant : Maman et Michel, Papa, Lucas et mes grands-parents. Votre soutien, votre bienveillance et votre accueil en particulier à Salon et à Saint Brévin ont été fondamentaux pour m'aider à maintenir le rythme et je vous en remercie du fond du cœur. Maman, tu as particulièrement été présente à travers ton écoute et de multiples attentions destinées à faciliter mon quotidien et je t'en suis très reconnaissante. Papa, même à distance, tu as toujours été là, avec ta manière bien à toi de me faire rire et rebondir. Une pensée affectueuse pour Mayi, partie en cours de route, et qui a contribué à me donner, dès petite, le goût de la réflexion. Enfin, merci à Alberto, pour ton soutien sans faille et ta patience : je compte bien faire en sorte que la prochaine aventure nous rapproche encore davantage.





## SOMMAIRE

---

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>5</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>9</b>
<b>Introduction générale</b> .....	<b>13</b>
<b>PARTIE 1. Problématique et protocole de recherche</b> .....	<b>21</b>
<b>Chapitre 1. Présentation générale du commerce équitable</b> .....	<b>22</b>
1. Qu'est-ce que le commerce équitable ? .....	24
2. Le commerce équitable en chiffres .....	28
3. D'où vient le commerce équitable ? .....	32
4. Cadres légaux et soutiens institutionnels .....	38
<b>Chapitre 2. Le commerce équitable : des logiques institutionnelles au travail institutionnel</b> .....	<b>44</b>
SECTION 1. Le commerce équitable à un niveau macro : quelles logiques institutionnelles à l'œuvre ? .....	48
1. Le commerce équitable : un mouvement social.....	48
2. Le commerce équitable : une marchandisation croissante.....	53
3. Contextualisation des logiques institutionnelles du commerce équitable.....	60
SECTION 2. Le commerce équitable à un niveau micro : quel travail institutionnel à l'œuvre ? .....	82
1. Le commerce équitable : une diversité des pratiques organisationnelles .....	84
2. Proposition d'un cadre d'analyse : le travail institutionnel .....	97
3. Conclusion et annonce de la problématique .....	106
<b>Chapitre 3. Design de la recherche et méthodologie</b> .....	<b>108</b>
SECTION 1. Design général de la recherche .....	110
1. Positionnement épistémologique : constructiviste pragmatique.....	110
2. Implications pour le travail de recherche.....	112
3. Le choix d'une étude qualitative fondée sur l'étude de cas .....	115
SECTION 2. Collecte de données .....	119
1. Présentation générale du terrain de recherche et des techniques d'enquête .....	119
2. Présentation détaillée du terrain de recherche et des techniques d'enquête .....	124
SECTION 3. Analyse des données .....	139

1. Un travail de montée en abstraction.....	139
2. Les étapes de l'analyse.....	142
<b>PARTIE 2. Résultats et discussion .....</b>	<b>148</b>
<b>Chapitre 4. Caractérisation des parties prenantes et de leur articulation organisationnelle .....</b>	<b>149</b>
1. Des parties prenantes multiples .....	151
2. Articulation organisationnelle.....	175
<b>Chapitre 5. Comprendre l'engagement des producteurs avec le SPP : des facteurs politiques et économiques à l'œuvre.....</b>	<b>189</b>
SECTION 1. Des trajectoires de certification différentes selon les organisations .....	192
1. Trajectoires globales de certification des organisations du registre .....	193
2. Nouvelles entrées par années et par pays.....	196
3. Trajectoires continues de certification .....	197
4. Trajectoires discontinues de certification .....	198
SECTION 2. Comparaison de quatre organisations de producteurs.....	204
1. Eléments de cadrage .....	204
2. Présentation générale de chaque organisation de producteurs.....	215
3. Analyse des facteurs influant sur l'engagement des organisations avec le SPP.....	226
<b>Chapitre 6. Le SPP : entre logique sociopolitique et logique marchande.....</b>	<b>246</b>
1. A l'origine du SPP : le refus d'une logique marchande exacerbée.....	248
2. Qualification de la logique sociopolitique .....	250
3. Qualification de la logique marchande par période .....	253
<b>Chapitre 7. Le travail institutionnel visant l'émergence d'un nouveau modèle de commerce équitable .....</b>	<b>267</b>
1. Première période : construction institutionnelle visant l'élaboration d'un compromis. Travail avant tout règlementaire .....	270
2. Deuxième période : Résistance institutionnelle modérée, et poursuite de la création institutionnelle. Travail majoritairement cognitif et normatif .....	283
<b>Chapitre 8. Principaux enseignements du cas et discussion .....</b>	<b>298</b>
1. Retour sur les résultats : réponse à la problématique.....	300
2. Contributions théoriques : apports à la théorie néo-institutionnaliste .....	302
2. Contributions à la littérature sur le commerce équitable et implications managériales ....	308

3. Pistes de recherche .....	313
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>316</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>321</b>



## INTRODUCTION GÉNÉRALE

---

« *Adopter un nouveau plan d'action pour promouvoir le commerce équitable* » visant à rendre cohérents la volonté de réduire les inégalités d'accès à une alimentation de qualité en France et les projets de développement conduits à l'international : tel est l'un des axes définis lors des Etats Généraux de l'Alimentation (EGA) en France en 2017. Les Etats Généraux de l'Alimentation font suite à un engagement pris par Emmanuel Macron lors de sa campagne présidentielle pour mettre en œuvre une politique de l'alimentation assurant la souveraineté alimentaire de la France, des choix alimentaires favorables pour la santé et respectueux de l'environnement, et la réduction des inégalités d'accès à une alimentation durable et de qualité. Cet engagement s'est traduit par cinq mois de consultation publique, réunissant le monde associatif, les élus, les acteurs économiques et des experts invités à formuler des propositions réunies dans une feuille de route servant de support au projet de loi « *pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine et durable* » enregistré à la présidence de l'Assemblée Nationale le 1<sup>er</sup> février 2018. Bien que ce projet de loi ait suscité un certain nombre de critiques de la part de plusieurs acteurs de la société civile pour son manque d'ambition au regard des recommandations établies dans la feuille de route des EGA, ces éléments d'actualité témoignent de l'intérêt croissant porté au commerce équitable par les pouvoirs publics et les acteurs économiques dans la régulation du secteur alimentaire.

Le commerce équitable est donc un sujet d'actualité. La définition communément admise du commerce équitable le décrit comme « *un partenariat commercial, fondé sur le dialogue, la transparence et le respect, qui cherche à introduire davantage d'équité dans le commerce international. Il contribue au développement durable en offrant de meilleures conditions commerciales aux, et en garantissant les droits des, producteurs et travailleurs marginalisés, tout particulièrement au Sud de la planète* » (FINE<sup>1</sup> cité par Reed, 2009). Deux raisons principales expliquent l'intérêt croissant qui lui est porté. Aujourd'hui, le commerce équitable se présente tout d'abord comme une solution aux maux dont souffrent nos sociétés : inégalités, destruction de l'environnement, mauvaise qualité nutritive des produits

---

<sup>1</sup> Définition de 2001 de FINE, regroupement informel des quatre principaux réseaux (à l'époque) internationaux de commerce équitable : FLO International, IFAT (devenu WFTO), NEWS (Network of European Worldshops) et European Fair Trade Association (EFTA).

alimentaires. En tant qu'outil de régulation du commerce et des relations économiques, le commerce équitable se veut également à la portée de tous : il transforme l'acte de consommation en acte politique, permettant à chacun de devenir un « consom'acteur ». Dans un contexte économique marqué par une libéralisation croissante, le commerce équitable incarne un type de régulation privée que chacun est invité à actionner (Fouilleux, 2010 ; Djama, 2011)

Le commerce équitable trouve ses origines aux Etats-Unis dans l'après-guerre et aux Pays-Bas dans les années 1960, où des réseaux associatifs chrétiens s'emploient à commercer avec des communautés d'artisans défavorisés des pays du Sud. Dans une logique de coopération internationale, le commerce est employé pour faciliter le développement des populations du Sud. Le terme « commerce solidaire » est mobilisé à l'époque pour désigner ces pratiques qui se développent et donnent vie à des « Magasins du Monde » employant une main d'œuvre militante et bénévole et s'adressant à des consommateurs avertis. Dans les années 1980, le commerce équitable se développe amplement à travers le recours à la labellisation, permettant l'implantation des produits en points de vente classiques : grandes et moyennes surfaces (Diaz Pedregal, 2006). Progressivement, ce commerce fait l'objet d'une standardisation défendant des critères d'équité dans la relation commerciale, de respect des principes démocratiques et des droits des travailleurs dans les organisations productives, et de respect de l'environnement lors de la production. Ainsi, de manière générale, le commerce équitable implique différentes exigences. Au niveau commercial, l'acheteur se procure le produit à un prix qui doit permettre au minimum de couvrir les coûts de production et de satisfaire les besoins fondamentaux du producteur et de sa famille. Un préfinancement, c'est-à-dire le paiement partiel ou total au producteur avant que celui-ci n'ait effectué la livraison, est également requis lorsque le producteur en a besoin. Les relations commerciales doivent tendre vers du long terme pour faciliter les investissements productifs ou communautaires des producteurs. Ces exigences sont vérifiées au travers de la traçabilité, qui implique le suivi documentaire ou physique du produit et des conditions à laquelle celui-ci a été échangé auprès des différents acteurs : producteurs, intermédiaires commerciaux éventuels et marques. Au niveau social, lorsque les producteurs sont organisés, les structures productives doivent être gérées démocratiquement, de manière transparente et sans aucun recours à des pratiques discriminatoires. La gestion de la main d'œuvre salariée doit au minimum se conformer à la législation nationale du pays producteur et aux conventions de base de l'Organisation Internationale du Travail. Enfin, au

niveau environnemental, les producteurs sont encouragés à adopter des pratiques respectueuses de l'environnement.

Aujourd'hui, le montant des ventes de produits labellisés par Fairtrade International, label hégémonique au niveau mondial, s'élève à 5,9 milliards d'euros (Fairtrade International, 2015), pour 30 000 références de produits. Chaque label, chaque démarche individuelle, qu'elle soit privée ou associative, reste néanmoins libre de donner la définition du commerce équitable que celui-ci entend. Dès lors, le commerce équitable peut faire l'objet de définitions et de mises en pratiques très différentes.

Le commerce équitable est centré autour du producteur : il est le bénéficiaire de ce système. Alors que ce type de commerce est historiquement tourné vers les producteurs du Sud, il s'adresse depuis récemment aux producteurs du Nord. Trois types de commerce équitable se distinguent alors. Le commerce équitable Nord – Sud caractérise une production au Sud et une consommation de produits au Nord. Le commerce équitable Nord – Nord situe la production et la consommation au Nord. Le commerce équitable Sud – Sud émerge également et se traduit par une production et une consommation au Sud. Les deux dernières configurations, regroupées communément sous le terme de « commerce équitable local » restent très marginales par rapport au commerce équitable Nord-Sud, bien que la croissance du commerce équitable Nord - Nord soit particulièrement forte ces dernières années. La France par exemple a connu une croissance des ventes pour les produits qui en sont issus de 155% en 2016 (PFCE, 2017a).

L'un des enjeux majeurs du commerce équitable est « l'empowerment » du producteur : la prise de pouvoir. Celle-ci renvoie à « *la capacité de prévoir, contrôler, et participer au développement de son propre environnement* » (Charlier et al., 2007, p.93) : en somme, d'être acteur dans la transformation de sa vie et de son environnement. À cet égard, le commerce équitable devient objet d'appropriation : le producteur peut l'interpréter, le redéfinir, l'utiliser. Comment les producteurs s'approprient-ils le commerce équitable ? Telle est notre question de départ. Notre travail de recherche s'intéresse à la manière dont les producteurs font leur le commerce équitable, l'utilisent, le transforment, le reconstruisent et le diffusent. Il cherche à savoir la manière dont les producteurs peuvent instaurer un modèle alternatif de commerce équitable.

La littérature scientifique aborde le commerce équitable de deux grandes manières. Une partie de la littérature l'examine à un niveau macro. Elle le considère comme un mouvement social ; mais fait aussi état de la marchandisation croissante de ce champ. Cette littérature se montre relativement déterministe en postulant l'existence de forces dominantes qui s'imposent et modèlent le champ du commerce équitable. Une autre partie de la littérature se veut plus nuancée. Celle-ci renferme des travaux qui prêtent une attention particulière, au niveau micro, aux différentes pratiques du commerce équitable et rendent ainsi compte d'une certaine diversité en la matière. Aussi, parmi les études empiriques menées au sein des organisations, notamment de producteurs, plusieurs mettent en évidence les pratiques destinées à assurer à la fois leur insertion marchande, à la fois à nourrir des objectifs sociaux.

Nous proposons d'articuler ces deux approches en recourant à la théorie néo-institutionnaliste. Celle-ci postule l'existence de forces macrosociales, qui à la fois structurent l'action humaine, et à la fois sont des constructions humaines, donc susceptibles d'être modifiées par l'action de l'Homme (Berger et Luckmann, 2012 ; Meyer et Rowan, 1977 ; Di Maggio et Powell, 1983). La théorie néo-institutionnaliste permet d'articuler les deux dimensions : macro, lieu des institutions, et micro, où l'on observe les pratiques des acteurs. Elle offre un cadre permettant de comprendre comment ces deux dimensions interagissent et s'influencent mutuellement. Dans cette littérature, deux courants nous intéressent particulièrement. L'approche par les logiques institutionnelles (Friedland et Alford, 1991; Thornton et Ocasio, 1999 ; Thornton, Ocasio et Lounsbary, 2012) postule l'existence de plusieurs types de forces - les logiques - qui structurent, par des règles, des normes, des cadres cognitifs, l'action des individus et des organisations. Cette approche propose une typologie des principales logiques institutionnelles rencontrées dans nos sociétés occidentales, *a priori* antagonistes, qui se déclinent et se combinent différemment selon les contextes et les différents niveaux : social, industriel, organisationnel, etc. Elle permet également de considérer que les individus ne sont pas passifs face à ces logiques, mais peuvent les appeler et les faire coexister malgré leur apparente incompatibilité. La littérature sur le travail institutionnel (Lawrence et Suddaby, 2006) fournit pour sa part les éléments permettant de comprendre comment les individus travaillent les institutions. Elle permet de saisir, à un niveau micro, l'ensemble des pratiques intentionnellement mises en place pour permettre l'institutionnalisation d'une pratique, c'est-à-dire sa diffusion durable, conduisant ses adoptants à la « tenir pour acquise ». Elle



s'intéresse également à la manière dont les individus peuvent mettre en place des pratiques visant à assurer le maintien des institutions existantes, ou au contraire à les déstabiliser, ou enfin, à y résister.

Dès lors, la question de l'appropriation nous amène à vouloir qualifier les logiques appelées par les producteurs dans leur construction d'un nouveau modèle de commerce équitable. Considérant que les logiques institutionnelles peuvent entrer en contradiction et exercer une force plus dominante qu'habilitante, nous cherchons à savoir comment ces logiques structurent et contraignent leur action. Dans ce cadre, nous cherchons à déterminer les pratiques très concrètes, menées au niveau organisationnel, permettant de concilier ces logiques et d'y faire face. Notre problématique est donc :

Par quelles pratiques de travail institutionnel les producteurs parviennent-ils à proposer un nouveau modèle de commerce équitable reposant sur l'activation de logiques institutionnelles *a priori* antagonistes ?

Notre posture est fondamentalement compréhensive. Notre objectif est de rendre compte de notre compréhension d'un phénomène en profondeur, d'identifier l'ensemble des micro mécanismes participant à sa construction, plutôt que de mettre des savoirs à l'épreuve. Positionnée dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique pour lequel la connaissance produite par le chercheur est intrinsèquement liée à son projet de recherche (Le Moigne, 2012), nous nous efforcerons de rendre compte avec rigueur du design de notre recherche et en particulier de la manière dont notre matériau empirique a été recueilli, sélectionné et exploité. Particulièrement recommandée pour la description en profondeur d'un phénomène social, notre démarche est qualitative, fondée sur une étude de cas unique (Yin, 2014). Le choix de notre terrain de recherche s'est porté sur le label de commerce équitable Symbole des Producteurs Paysans (« *Simbolo de Pequeños Productores* », SPP) créé en 2006 à l'initiative de la Coordination Latino Américaine et des Caraïbes des Petits Producteurs de Commerce Equitable (« *Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores de Comercio Justo* », CLAC). La CLAC est un réseau regroupant plusieurs centaines d'organisations d'agriculteurs en Amérique Latine investies dans le commerce équitable. Nous avons également choisi de mener notre étude de cas selon la méthodologie de la Grounded Theory (Glaser, 2004), permettant de faire émerger un modèle explicatif

enraciné *via* un raisonnement essentiellement abductif. Cette méthodologie définit le traitement des données comme une montée progressive en abstraction lors de laquelle le matériau empirique est confronté à la théorie ; permettant ainsi d'échapper au risque de circularité consistant à chercher dans ses données ce qui vient confirmer une théorie choisie au préalable (Dumez, 2013). Aussi et surtout, l'étude de cas menée en Grounded Theory (Glaser, 2004) permet d'éclairer sous un nouveau jour un objet de recherche ; dans notre cas le commerce équitable. C'est au cours de cet exercice que nous avons pu identifier trois grandes dimensions à l'œuvre dans le commerce équitable : deux forces expliquant et structurant l'action des producteurs, que nous avons requalifiées à travers le prisme des logiques institutionnelles en logique sociopolitique et logique marchande, et une dimension micro, au niveau des pratiques et en dialogue avec ces forces, que nous avons qualifiée de travail institutionnel.

En ce qui concerne l'architecture du présent manuscrit, celle-ci s'articule en deux grandes parties.

La **première partie** retrace le cheminement de notre problématisation et le protocole de recherche mis en œuvre pour répondre à la problématique. Cette partie est constituée de trois chapitres.

Le **chapitre 1** vise à familiariser le lecteur avec le commerce équitable. De nature essentiellement descriptive et contextuelle, il rend compte des grandes caractéristiques du commerce équitable : définitions, historique, principaux chiffres et encadrements institutionnels.

Le **chapitre 2** aborde le commerce équitable à travers les deux grandes entrées que nous avons identifiées dans la littérature scientifique. La première entrée, à un niveau macro, nous amène à reconsidérer dans une première section le commerce équitable comme le lieu de l'intervention de logiques institutionnelles. Dans une seconde section, la littérature sur le commerce équitable nous amène à réévaluer le déterminisme de ces forces, nous conduisant à prêter aux acteurs la capacité de s'en servir et de les détourner ; en somme, à opérer à un travail institutionnel *via* des pratiques très concrètes au niveau micro. Notre problématique

repose sur la combinaison des deux approches : logiques institutionnelles et travail institutionnel.

Le **chapitre 3** présente le design de notre recherche et explique notre méthodologie. Une première section vise à rendre compte du design général de notre recherche : positionnement épistémologique, implications pour notre travail, recherche qualitative fondée sur une étude de cas. La deuxième section est focalisée sur notre terrain de recherche et décrit notre collecte de données. Enfin, la dernière section explique notre travail d'analyse des données.

La **deuxième partie** de notre thèse porte sur nos résultats. Ceux-ci sont présentés en quatre chapitres et la discussion est menée dans un chapitre final.

Les deux premiers chapitres de cette seconde partie – 4 et 5 - posent les jalons nécessaires à une lecture plus analytique du cas, proposée dans les deux chapitres suivants.

Le **chapitre 4** présente les parties prenantes directement engagées dans l'élaboration du label de commerce équitable étudié. Son premier objectif est de faire état d'une multitude de parties prenantes à l'œuvre, en mettant en évidence leurs caractéristiques principales pour pouvoir envisager leurs intentions possibles à l'égard du modèle en construction. Son second objectif est de comprendre l'articulation des différentes parties prenantes pour observer la manière dont le pouvoir est réparti entre celles-ci.

Le **chapitre 5** cherche à comprendre les facteurs pesant sur l'engagement des organisations de producteurs auprès du label. Dans ce chapitre, nous commençons par offrir une vue globale sur les trajectoires de certification des organisations de producteurs du registre de FUNDEPPO pour mettre en évidence que celles-ci ne sont pas toutes identiques. Nous cherchons ensuite, en procédant à la comparaison de quatre organisations de producteurs, à déterminer les facteurs qui influencent leur engagement auprès du label. Deux grandes catégories de facteurs se dessinent alors : des motivations politiques et des contraintes économiques.

Le **chapitre 6** revient sur la création du label et de son évolution, à travers le prisme des logiques institutionnelles. Il montre un décalage immédiat entre l'idéal type de relation

marchande dominé par une logique sociopolitique, visé par les producteurs, et le modèle proposé dans la réalité intégrant une logique marchande plus importante (recours au label et au contrôle), et ce lors d'une première période, entre 2006 et 2013. Ce chapitre identifie également, dans une perspective longitudinale, la manière dont la logique marchande exerce une pression croissante sur l'initiative, à partir de 2014.

Le **chapitre 7** identifie les pratiques de travail institutionnel menées pour mettre en œuvre et diffuser le modèle de commerce équitable. Si ce travail implique en premier lieu les producteurs, d'autres acteurs sont enrôlés pour y participer : gestionnaires du label, acheteurs, etc. Deux périodes se distinguent en matière de pratiques. La première période est dominée par un travail de création de règles visant à élaborer un compromis entre logique sociopolitique et marchande. Dans une seconde période, particulièrement à partir de 2014, un travail de résistance institutionnelle est également poursuivi, au côté de pratiques de création institutionnelle visant l'institutionnalisation du compromis. Ces pratiques sont de natures majoritairement normatives et cognitives : face à la pression marchande, elles visent d'une part à consolider l'engagement des organisations de producteurs auprès de FUNDEPPO et d'autre part à créer une demande de produits labellisés.

Le **chapitre 8** propose enfin une discussion des résultats. Il met en perspective les résultats obtenus au regard de la littérature analysée dans la première partie de la thèse. A cet égard, il propose un certain nombre de contributions théoriques, dont la principale est liée au recours à une analyse multi-niveaux articulant logiques et travail institutionnels : s'il est difficile pour les acteurs de s'émanciper des logiques institutionnelles dominantes – dans notre cas, la logique marchande – les acteurs préservent la possibilité de proposer un modèle de commerce équitable fondé sur un compromis entre la logique sociopolitique et la logique marchande, *via* des pratiques quotidiennes situées au niveau organisationnel. Notre discussion s'oriente également vers une repolitisation de la théorie néo-institutionnaliste en questionnant la neutralité supposée de certaines pratiques de création institutionnelle, et souligne aussi le rôle clé joué par des « experts » dans l'élaboration du compromis. Enfin, sur la base de ces analyses, elle suggère de nouvelles pistes de recherche à la littérature sur le commerce équitable et émet des recommandations managériales aux acteurs de ce champ.

# PARTIE I

---

CHAPITRE 1 : PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU COMMERCE  
ÉQUITABLE

---

## PLAN DU CHAPITRE 1

---

<b>1. Qu'est-ce que le commerce équitable ? .....</b>	<b>24</b>
1.1. Définition du commerce équitable .....	24
1.2. Les trois volets du commerce équitable .....	25
1.3. Définition des termes associés au commerce équitable .....	26
<b>2. Le commerce équitable en chiffres .....</b>	<b>28</b>
2.1. Côté consommation .....	28
2.1.1. Les ventes par zones géographiques .....	28
2.1.2. Les ventes par produits .....	29
2.1.3. Lieux d'achats .....	30
2.2. Côté production.....	31
<b>3. D'où vient le commerce équitable ? .....</b>	<b>32</b>
3.1. Naissance du commerce équitable .....	32
3.2. Histoire du commerce équitable labellisé .....	34
3.2.1. Naissance du label Max Havelaar .....	34
3.2.2. Réplication du modèle dans plusieurs pays européens .....	35
3.2.3. Structuration en réseaux au Sud.....	36
3.2.4. Naissance de FLO (Fairtrade Labelling Organization) et conflits avec les producteurs latino-américains .....	36
3.2.5. Naissance du Symbole des Producteurs Paysans (SPP) .....	38
3.2.6. Autres labels de commerce équitable .....	38
<b>4. Cadres légaux et soutiens institutionnels .....</b>	<b>38</b>
4.1. Au niveau de l'Union Européenne.....	39
4.1.1. Absence d'encadrement législatif .....	39
4.1.2. Avancées autour des achats publics .....	40
4.2. En France .....	40
4.2.1. Définition légale du commerce équitable : du CE Nord-Sud au CE Nord-Nord... ..	41
4.2.2. La reconnaissance publique des labels et systèmes de garantie privés.....	41
4.3. Dans les pays producteurs au Sud.....	42

# CHAPITRE 1 – PRESENTATION GENERALE DU COMMERCE EQUITABLE

---

## *Introduction du chapitre*

Ce premier chapitre présente les grandes caractéristiques du commerce équitable. Ce chapitre cherche à familiariser le lecteur avec ce type de commerce, en dressant ses contours : définitions, principaux chiffres, histoire, et encadrement institutionnel. À cet égard, nous commençons par définir le commerce équitable et les principaux termes qui y sont associés. Nous présentons ensuite les caractéristiques essentielles, de manière chiffrée, de la consommation et de la production de biens issus du commerce équitable. Puis nous revenons sur l'histoire de ce type de commerce, en nous focalisant particulièrement sur les labels de commerce équitable, notre thèse étudiant le cas de l'un d'entre eux (le Symbole des Producteurs Paysans). Enfin, nous abordons les aspects institutionnels en nous concentrant sur l'encadrement légal du commerce équitable dans différents pays consommateurs et producteurs.

## 1. Qu'est-ce que le commerce équitable ?

### **1.1. Définition du commerce équitable**

Le commerce équitable est communément 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 du 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.* » (FINE<sup>2</sup> cité par Reed, 2009).

---

<sup>2</sup> Définition de 2001 de FINE, regroupement informel des quatre principaux réseaux (à l'époque) internationaux de commerce équitable : FLO International, IFAT (devenu WFTO), NEWS (Network of European Worldshops) et European Fair Trade Association (EFTA).



Si cette définition est donnée par des fédérations internationales du commerce équitable, il est également possible de se référer à des définitions légales, bien que celles-ci restent encore peu nombreuses. En 2005 en France, l'article 60 de la loi du 2 août 2005<sup>3</sup>, complété en 2014, stipule que l'objet du commerce équitable est « *d'assurer le progrès économique et social des travailleurs en situation de désavantage économique du fait de leur précarité, de leur rémunération et de leur qualification, organisés au sein de structures à la gouvernance démocratique, au moyen de relations commerciales avec un acheteur, qui satisfont aux conditions suivantes :*

1. *Un engagement entre les parties au contrat sur une durée permettant de limiter l'impact des aléas économiques subis par ces travailleurs, qui ne peut être inférieure à trois ans ;*
2. *Le paiement par l'acheteur d'un prix rémunérateur pour les travailleurs, établi sur la base d'une identification des coûts de production et d'une négociation équilibrée entre les parties au contrat ;*
3. *L'octroi par l'acheteur d'un montant supplémentaire obligatoire destiné aux projets collectifs, en complément du prix d'achat ou intégré dans le prix, visant à renforcer les capacités et l'autonomisation des travailleurs et de leur organisation. »*

Ce même article de loi mentionne également le fait que toute entreprise qui intervient dans une filière de commerce équitable doit pouvoir fournir des informations relatives à la traçabilité des produits (voir définition ci-dessous). Aussi, lorsqu'elles mentionnent publiquement leur appartenance au commerce équitable, les entreprises participent à des actions d'éducation et de sensibilisation.

## **1.2. Les trois volets du commerce équitable**

Le commerce équitable est communément appréhendé au travers de trois volets. Bien qu'un tel découpage vide de leurs sens les différents critères qu'il énumère, le citer permet d'avoir un aperçu général de ce type de commerce.

- Le volet économique renvoie aux efforts menés pour satisfaire les besoins économiques des fournisseurs au travers de la relation commerciale entretenue avec les acheteurs. Ce volet engage principalement les acheteurs à payer un prix aux fournisseurs leur permettant

---

<sup>3</sup> Loi n° 2005-882 du 2 août 2005 en faveur des petites et moyennes entreprises – Article 60, modifié par LOI n°2015-990 du 6 août 2015- art. 219. [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr), consulté le 14 décembre 2017.

de couvrir leurs coûts de production et de mener une vie digne. Il inclut d'autres types d'engagements commerciaux au caractère moins obligatoire, tels que l'engagement à long terme de l'acheteur dans la relation commerciale et le versement d'un préfinancement, c'est-à-dire d'un acompte avant la livraison des produits.

- Le volet social du commerce équitable concerne le développement économique des producteurs et de leurs familles. Les organisations de producteurs doivent garantir le développement communautaire de leurs zones d'implantation. Elles sont également chargées de fonctionner de manière démocratique et transparente et de veiller au respect des droits de leurs travailleurs.
- Le volet environnemental met l'accent sur la préservation de l'environnement. Les organisations de producteurs doivent s'y engager à travers des pratiques productives respectueuses.

La traçabilité implique de pouvoir identifier le produit qui passe par les différents acteurs des filières (organisations de producteurs, exportateurs, importateurs, transformateurs, acheteur final qui vend le produit à sa marque), respectant ces conditions. La traçabilité peut être physique, auquel cas le produit est isolé physiquement des autres produits ; ou documentaire : dans ce cas son parcours doit pouvoir être retracé à partir de simples documents relatifs aux transactions commerciales entre chaque partie.

Ces grands volets sont génériques : chaque organisation reste libre d'en définir le contenu et d'adapter ses pratiques ; même si l'utilisation de la mention « commerce équitable » fait l'objet d'un encadrement institutionnel croissant, surtout en France (voir partie 4 de ce chapitre).

### **1.3. Définition des termes associés au commerce équitable**

Le commerce équitable se caractérise par une standardisation croissante. À ce titre, il convient dès à présent de clarifier les termes communément mobilisés autour de cette standardisation, que nous utiliserons tout au long de cette thèse :

- Le standard, ou la norme au sens anglo-saxon, comprend un cahier des charges qui décompose en principes, critères, voire indicateurs, le sens donné à la durabilité (dans notre cas, le commerce équitable). Un standard doit être respecté par les différentes parties

prenantes qu'il intègre à cette définition. Un standard peut être défini par des acteurs divers, publics ou privés. Plusieurs standards de commerce équitable existent ; et ceux-ci se conforment tous au découpage précédemment mentionné : volets économique, social et environnemental (PFCE et al., 2015).

- Si le mot « label » est couramment utilisé dans le secteur du commerce équitable, l'utilisation du terme est abusive, dans la mesure où les labels de commerce équitable sont en fait des marques et non des labels agricoles tels que définis par la loi. Selon l'article L711-1 du code de la propriété intellectuelle, une marque est « *un signe susceptible de représentation graphique servant à distinguer les produits ou services d'une personne physique ou morale* ». Une marque peut être collective, auquel cas elle est « *exploitée par un règlement d'usage établi par le titulaire de l'enregistrement* », comme le mentionne l'article 715-1 de ce même code. Elle peut également être une marque collective de certification selon le même article, lorsque « *elle est appliquée au produit ou service qui présente notamment, quant à sa nature, ses propriétés ou ses qualités, des caractères précisés dans son règlement* »<sup>4</sup>.
- Les labels agricoles « *attestent qu'une denrée alimentaire ou qu'un produit agricole [...] possède un ensemble distinct de qualités et caractéristiques spécifiques préalablement fixées dans un cahier des charges et établissant un niveau de qualité supérieure* » (article L643-2). Le label est donc une marque collective de certification, en revanche le cahier des charges est détenu par l'Etat : « *les labels agricoles ne peuvent être utilisés que s'ils ont fait l'objet d'une homologation par arrêté ministériel* » (L643-6), et le respect de ce cahier des charges est contrôlé par un organisme certificateur agréé par l'Etat (L643-5).
- Les labels de commerce équitable sont donc des marques collectives plutôt que des labels agricoles. Le cahier des charges auquel ces marques se réfèrent n'appartient pas à l'Etat.
- La certification relève d'une procédure de contrôle visant à évaluer le respect du cahier des charges par les personnes concernées.

Pour plus de simplicité, nous utiliserons dans cette thèse le terme de « label » plutôt que marque collective. En revanche, nous garderons à l'esprit que nous traitons bien d'initiatives

---

<sup>4</sup> Code de la propriété intellectuelle – Article L711-1. <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006069414&idArticle=LEGIARTI000006279682&dateTexte=&categorieLien=cid>, consulté le 15 juillet 2018.

<sup>5</sup> Code de la propriété intellectuelle – Article L715-1. [https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?jsessionid=02B4BA8B183BE29E0DEB1FA38E7DBDF0.tplgfr23s\\_1?idArticle=LEGIARTI000006279725&cidTexte=LEGITEXT000006069414&dateTexte=20091217](https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?jsessionid=02B4BA8B183BE29E0DEB1FA38E7DBDF0.tplgfr23s_1?idArticle=LEGIARTI000006279725&cidTexte=LEGITEXT000006069414&dateTexte=20091217), consulté le 15 juillet 2018.

privées et que cela autorise différentes combinaisons possibles : organisme certificateur qui propose son propre standard de commerce équitable, reconnu par une marque propre (cas d'Ecocert par exemple) ; marque collective de certification dont le respect du cahier des charges est contrôlé par un organisme certificateur tiers, etc.

## 2. Le commerce équitable en chiffres

### 2.1. Côté consommation

#### 2.1.1. Les ventes par zones géographiques

Même si ce chiffre est à considérer avec précaution étant donné la complexité de la réalité dont il essaie de rendre compte, il montre que la taille du marché du commerce équitable reste infime : le commerce équitable représenterait 0,1% du commerce mondial (Dufumier, 2014). En valeur, son chiffre d'affaire mondial est estimé en 2012 à environ 6 milliards d'euros (Plate-Forme pour le Commerce Équitable 2017b). En Europe, les pays où la consommation de produits issus du commerce équitable est historiquement la plus importante sont la Suisse, l'Allemagne, la Hollande, l'Angleterre, la France, l'Italie et la Belgique. Le développement du marché en territoire scandinave et en Espagne est plus récent (Doherty et al., 2015)

Les ventes de produits issus du commerce équitable sont en croissance, en particulier en France, où celles-ci ont augmenté de 72% sur la période 2012-2015 pour atteindre un total de 948 millions d'euros en 2016. Une très forte croissance sur la période la plus récente (+121% entre 2013 et 2016) s'explique en grande partie par la montée en puissance du commerce équitable Nord-Nord, représentant 42,8% des ventes en 2016 (PFCE, 2017a).

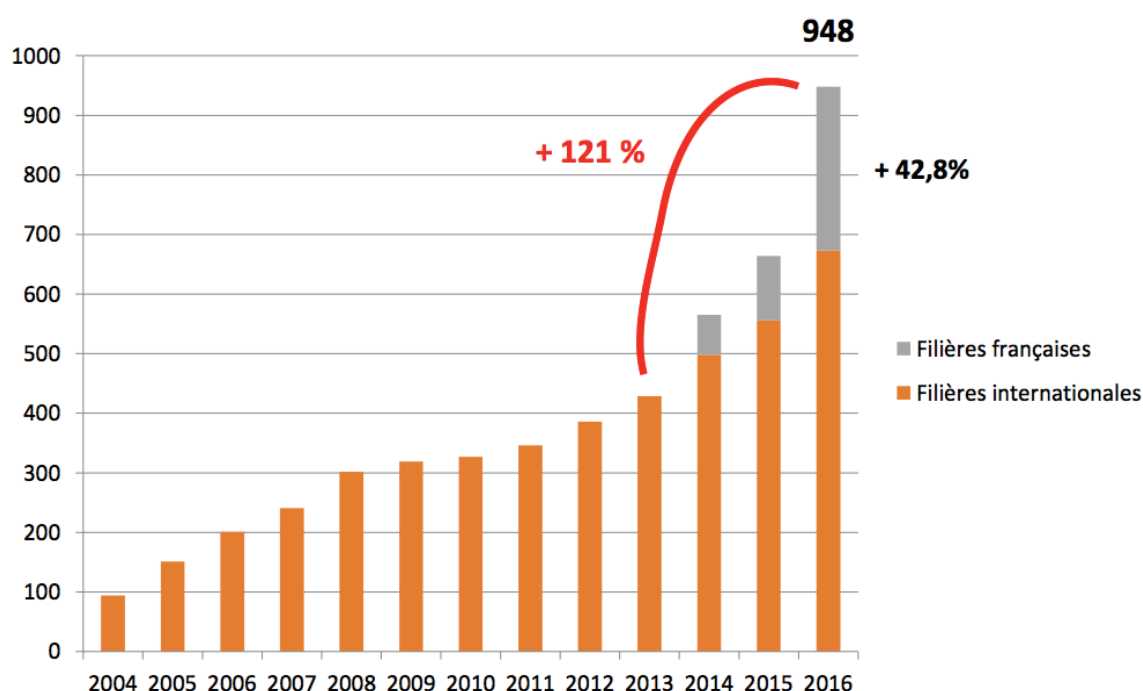


Tableau 1 : Évolution des ventes de produits issus du commerce équitable entre 2004 et 2016 en France (en millions d’euros). Source : extrait de Plate-Forme pour le Commerce Équitable (2017a).

### 2.1.2. Les ventes par produits

En 1992, les ventes de produits issus de commerce équitable concernent essentiellement les produits artisanaux : 80% des ventes au niveau mondial portent sur l’artisanat, contre 20% pour les produits agroalimentaires. En 2002, les produits artisanaux représentent 26% des ventes, contre 70% pour les produits agro-alimentaires. La tendance s’est donc largement inversée depuis, et l’écart continue de se creuser en faveur des produits agroalimentaires (EFTA, 2010).

En matière de produits agroalimentaires, le café est le produit phare du commerce équitable. Ses ventes en valeur sont les plus élevées : son chiffre d’affaire représente un peu plus de la moitié des ventes de l’ensemble des produits vendus en France (Max Havelaar France, 2015a). La banane, le sucre et le cacao connaissent des volumes d’échange également

importants, devant le riz, le thé et herbes aromatiques, les fruits et les jus de fruits exotiques, le quinoa, le coton, etc. (Fairtrade International, 2015a).

Les produits issus du commerce équitable sont commercialisés par des marques : en 2013, le seul label Fairtrade International totalise 2 273 marques détentrices de licence, c'est-à-dire autorisées à vendre leurs produits avec le label (Mouvement Equitable, 2013).

### 2.1.3. Lieux d'achats

Les lieux d'achats de produits issus du commerce équitable ont connu une forte diversification (Mahé et al., 2012). Ceux-ci étaient auparavant confinés aux réseaux de distribution spécialisés, du type Magasins du Monde ou boutiques spécialisées. Aujourd'hui, les produits sont également largement distribués en grandes et moyennes surfaces (GMS). En France par exemple, les GMS sont le lieu de distribution principal des produits issus du commerce équitable. En 2016, 41,89% des produits y sont vendus. Le hors domicile est le deuxième lieu de distribution, représentant 29,97% des ventes cette même année. Il est suivi des boutiques de produits biologiques (22,93%).

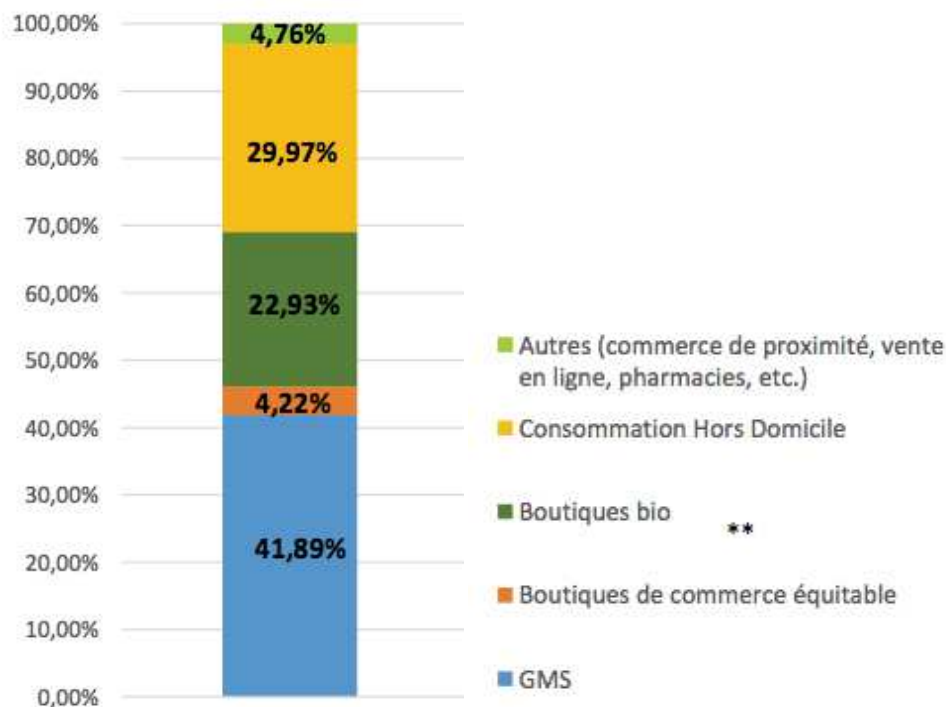


Tableau 2 : Lieux de distribution des produits issus du commerce équitable Nord-Sud en 2016 en France. Source : extrait de PFCE (2017a).

## 2.2. Côté production

La majorité des organisations productrices se trouve dans les pays du Sud, même si depuis récemment le commerce équitable intéresse également les producteurs du Nord. Aucun chiffre ne permet d'identifier la totalité des organisations de producteurs insérées dans le commerce équitable, toute initiative confondue ; en revanche, nous pouvons nous référer aux données communiquées par le label détenant le plus de parts de marché au niveau mondial, Fairtrade International (2015b ; 2016a ; 2016b), pour les produits alimentaires, et par World Fair Trade Organization (WFTO, 2017) pour l'artisanat. Le tableau suivant vise à donner un bref aperçu des origines des principaux produits alimentaires en provenance du Sud rencontrés sur le marché ; c'est pourquoi, outre l'artisanat, nous nous cantonnons au café, à la banane, au cacao, et au sucre.

Produits	Pays d'origine (en commerce équitable)
Artisanat	Couvre 23 pays des trois continents : Amérique Latine, Afrique et Asie, avec une prédominance en Asie (Inde, Indonésie, Népal, Bangladesh, Philippines, Thaïlande, Cambodge, Sri Lanka, Laos et Chine).
Café	Couvre 30 pays des trois continents : Amérique Latine, Afrique et Asie, mais 80% provient d'Amérique Latine ; principalement de Colombie, du Brésil, du Pérou, du Nicaragua et du Costa Rica. Le café de qualité supérieure (arabica) provient majoritairement d'Amérique Latine.
Banane	Provient d'Amérique Latine principalement : Colombie, Costa Rica, République Dominicaine, Equateur, Panama, Pérou. Le Ghana, le Cameroun et la Côte d'Ivoire en Afrique sont également concernés.
Cacao	Couvre les trois continents : Amérique Latine, Asie et Afrique. Le cacao de qualité supérieure (variétés « criollo » ou « trinitario ») provient majoritairement d'Amérique Latine.
Canne à sucre	Concerne 19 pays, en Amérique Latine (Belize, Costa Rica, Cuba, El Salvador, Guyane, Jamaïque, Pérou, Paraguay), en Afrique (Malawi,

	Swaziland, Zambie, Ile Maurice) et en Asie (Fidji, Inde, Philippines, Thaïlande).
--	---

Tableau 3 : Origines des principaux produits alimentaires issus du commerce équitable. Source : auteur, à partir de Fairtrade International (2015b ; 2016a ; 2016b) et de WFTO (2017).

Tout produit confondu, le commerce équitable labellisé Fairtrade International concerne 1240 organisations de producteurs, réparties dans 75 pays en développement, pour un total de 1,66 millions de producteurs. Ces chiffres restent néanmoins minimes par rapport à ceux du commerce conventionnel : par exemple, sur 25 millions de producteurs vivant de la culture de café dans le monde, seuls 844 000 sont concernés par le commerce équitable (Max Havelaar France 2015b).

La majorité des producteurs se trouve en Afrique et au Moyen Orient (64% d'entre eux) ; mais en termes d'organisations de producteurs, celles-ci sont plus nombreuses en Amérique Latine, et particulièrement : au Pérou (150 organisations), en Colombie (112 organisations) et au Mexique (63 organisations). Ceci s'explique par la taille des organisations, qui est beaucoup plus grande en Afrique qu'en Amérique Latine. La taille des organisations de producteurs varie de 3 à 80 000 membres ; mais en moyenne, une organisation est constituée de 270 membres. Enfin, la majorité des producteurs exploite leurs propres terres (88%) ; les autres étant des travailleurs salariés ou des producteurs sous contrat avec un exportateur. Les producteurs salariés, regroupés dans des plantations, sont particulièrement investis dans la production de bananes et de thé, et sont surtout représentés en Asie.

### 3. D'où vient le commerce équitable ?<sup>6</sup>

#### 3.1. Naissance du commerce équitable

<sup>6</sup> L'écriture de l'histoire du commerce équitable labellisé s'appuie sur les travaux de Roozen et Van der Hoff (2002), Murray et al. (2003), Renard (2005), Renard et Pérez-Grovas (2007), Reynolds (2007), Jaffee (2010), Balineau (2010), Carimentrand et al. (2011), Ballet et al. (2012), Coscione (2012), Renard et Loconto (2013).



Il est communément admis que les premières initiatives de commerce équitable sont celles des associations chrétiennes aux Etats-Unis, « *Ten Thousand Villages* » et « *SERRV International* » (*Self Exchange for Refugee Rehabilitation Vocation*) qui commercialisent à partir de 1946 des objets artisanaux en provenance de Porto Rico, de Palestine et d'Haïti. Leur objectif est de permettre de meilleurs revenus grâce au commerce. En Europe, l'organisation non gouvernementale (ONG) Oxfam (*Oxford Committee for Famine Relief*), créée en 1942 par des membres du mouvement chrétien *Quaker*, commence à vendre en 1949 des objets artisanaux fabriqués par des réfugiés chinois de Hong Kong. Ces initiatives naissent dans un environnement marqué par l'émergence au niveau mondial d'un discours militant en faveur d'une meilleure régulation du commerce. En effet, les accords commerciaux destinés à contrôler les coûts des produits alimentaires de base (sucre, blé, café), issus des réflexions menées lors de la Conférence de la Havane en 1948, sont progressivement abandonnés, donnant lieu à des revendications de la part des pays exportateurs. Ces revendications, formulées lors de la Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement (CNUCED) en 1964 appellent les pays du Nord à mettre fin au protectionnisme, ainsi que le Fond Monétaire International (FMI) à octroyer des subventions aux pays du Sud. Cette conférence donne lieu au slogan « *Trade, not aid!* », que les acteurs du commerce équitable s'approprient. Portés par la volonté de mettre en place un autre système d'échange face au système conventionnel régi par les règles du GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*) puis de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), les acteurs revendiquent la création d'un commerce « alternatif », qui sera renommé par la suite « équitable ». De tradition humaniste chrétienne, ces acteurs s'inscrivent dans des courants tiers-mondistes faisant notamment appel à la pensée marxiste et à la théologie de la Libération, qui vise, dans un contexte postcolonial, à libérer les populations les plus pauvres des sources d'oppression qui s'imposent à eux, tout en les rendant actrices de cette libération (Löwy, 1988). Les « Alternative Trade Organizations » (ATO), dont la première est créée par Oxfam en 1964, contrôlent entièrement les circuits de distribution, permettant de proposer aux producteurs du Sud des prix plus élevés que ceux proposés en conventionnel. Elles mènent également des campagnes de promotion de ce type de commerce et accompagnent les producteurs dans le développement de leurs activités commerciales. En France, Artisans du Monde, qui fédèrent à partir de 1981 plusieurs associations locales de distribution, de type « Magasins du Monde », est une ATO emblématique. Au début des années 1990, l'Europe compte des milliers de magasins de ce type, alimentés par une soixantaine d'ATO

importatrices. Celles-ci forment l'association EFTA (*European Fair Trade Association*) en 1987 ; ainsi que la fédération IFAT (*International Federation for Alternative Trade*) en 1989, renommée WFTO (*World Fair Trade Organization*) en 2009. Si les années 1970 marquent l'apogée des revendications portées par ces organisations, à partir de 1980, leur activité s'essouffle pour différentes raisons : priorité mise sur la sensibilisation plutôt que sur la vente de produits, faiblesse des ventes, etc. C'est dans ce contexte que naît le commerce équitable labellisé.

## **3.2. Histoire du commerce équitable labellisé**

### **3.2.1. Naissance du label Max Havelaar**

Le commerce équitable labellisé trouve son origine au Mexique, à l'initiative du prêtre Frans van der Hoff qui soutient la création de la coopérative UCIRI (*Union des Communautés Indigènes de la Région de l'Isthme*) au Mexique, et au Pays-Bas, grâce à l'entrepreneur Nico Roozen. Ensemble, ils vont développer l'idée d'un label de commerce équitable. À la fin des années 1980, Frans van der Hoff cherche un moyen d'assurer à la coopérative UCIRI des débouchés commerciaux. Il se met alors en contact avec différentes organisations de solidarité au Pays-Bas afin que celles-ci achètent du café à UCIRI. Ces organisations ne permettent néanmoins qu'un écoulement limité. Avec Nico Roozen, membre de l'ONG hollandaise Solidaridad, organisation de coopération pour le développement des pays latino-américains, ils estiment que c'est dans des points de distribution classiques que le café doit être vendu, permettant d'offrir des débouchés plus importants aux producteurs. Pour générer un écoulement massif tout en permettant au consommateur d'être conscient du caractère solidaire de son geste, Solidaridad crée une label en 1988 : Max Havelaar. Au début, un seul industriel, petit torréfacteur de café, se laisse convaincre par l'initiative. Il torréfie le café des coopératives auprès de qui il achète directement ce produit, et le vend *via* des canaux de distribution classiques. Bien que réticentes au début, les chaînes de distribution majeures acceptent progressivement de distribuer du café avec le label. Max Havelaar atteint rapidement une part de 2% sur le marché du café. Suite à ce succès, la gestion du label est attribuée à une organisation indépendante créée à cet égard : la fondation Max Havelaar

---

· « *Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo* »

Hollande. L'équipe perfectionne le cahier des charges et élabore un registre de producteurs autorisés : 223 groupements de producteurs le constituent en trois ans.

### **3.2.2. Réplication du modèle dans plusieurs pays européens**

L'initiative est répliquée dans plusieurs pays européens : Frans van der Hoff et Solidaridad entreprennent un tour d'Europe destiné à la promouvoir. Dans plusieurs pays européens, des initiatives labellisatrices nationales similaires à celle de Max Havelaar Hollande sont créées, à l'initiative d'ONG ou d'associations. Chacune est autonome : il n'existe pas de lien juridique entre elles ; et chacune travaille avec les entreprises de son territoire national. Seul le registre de producteurs est partagé à l'international, pour pouvoir satisfaire les besoins des entreprises en terme d'accès aux fournisseurs, même si des liens historiques privilégient certaines relations de travail : le Mexique avec la Hollande, la France avec le Pérou et la Bolivie, etc. En 1989 naît ainsi Max Havelaar Belgique ; en 1992, Max Havelaar France. Voient aussi le jour à cette période : Max Havelaar Suisse et Fairtrade Ireland en 1992, et la Fairtrade Foundation au Royaume Uni en 1994.

La création de telles initiatives de labellisation se poursuit en 1993 avec la création d'une homologue en Allemagne, Transfair. Néanmoins, c'est dans une logique différente que cette création a lieu par rapport aux précédentes. Transfair naît à l'initiative d'une organisation, GEPA, qui vend du thé acheté auprès de plantations asiatiques. Deux changements fondamentaux distinguent alors la création de Transfair de celles des précédentes initiatives. D'une part, Transfair permet l'intégration des plantations dans ses registres, donc s'intéresse aux droits des travailleurs salariés : une problématique toute autre que celle des producteurs cultivant leurs propres terres. Jusqu'alors, les registres des initiatives labellisatrices n'intégraient que des organisations de producteurs exploitants. D'autre part, Transfair est créée avec un objectif de croissance international. Cet objectif est d'autant plus important que, le label étant trop assimilé à GEPA sur le marché allemand, celui-ci n'intéresse pas les autres entreprises. En outre, les structures de distribution sont peu évoluées en Allemagne, avec une diversité en rayon assez pauvre, le facteur prix étant très important pour les consommateurs. Dès lors, le café équitable connaît un succès très limité en Allemagne. Transfair a une ambition d'expansion européenne, et fonde ainsi plusieurs organisations labellisatrices qu'elle-même supervise : Transfair Autriche (1993), Transfair Japon (1994), Transfair Canada

(1994), etc. Une sorte de conflit idéologique entre les membres, d'un côté des Max Havelaar et Fairtrade, et de l'autre des Transfair, apparaît.

### **3.2.3. Structuration en réseaux au Sud**

Au Sud, et particulièrement en Amérique Latine, une dynamique de création de réseaux d'organisations de producteurs apparaît. Ces réseaux visent l'échange d'expériences entre producteurs, et avec des « *acteurs visionnaires* » (Coscione, 2012), qui les forment et les introduisent dans des réseaux de commercialisation, comme Frans van der Hoff. Ces réseaux sont des lieux de consultation et sont utiles pour désigner des représentants qui assurent le lien avec les initiatives nationales de labellisation en Europe. En 1996, le réseau PAUAL (*Petits Apiculteurs Unis d'Amérique Latine*<sup>8</sup>) réunit des organisations de producteurs de miel répartis dans plusieurs pays d'Amérique Latine. Cette même année, un autre réseau international voit le jour à l'initiative d'organisations de producteurs de café de plusieurs pays latino-américains : la CLA (*Coordinación Latino-américaine*<sup>9</sup>).

### **3.2.4. Naissance de FLO (Fairtrade Labelling Organization) et conflits avec les producteurs latino-américains**

En 1997, l'ensemble des initiatives nationales de labellisation au Nord se fédère autour d'une même structure : FLO (*Fairtrade Labelling Organization*), qui sera renommée Fairtrade International (FI) en 2012. Chaque initiative nationale est délestée de la définition du cahier des charges : c'est FLO qui en prend la responsabilité. La principale tâche qui incombe aux initiatives nationales est de développer le marché sur leurs territoires, dans un contexte marqué par la naissance de la concurrence avec de nouveaux labels de commerce équitable et des labels de développement durable, comme UTZ Certified et Rainforest Alliance, apparaissant à la fin des années 1990.

La création de FLO s'accompagne de conflits importants avec les producteurs, liés à la perte de pouvoir de leurs représentants dans sa gouvernance, et aux prises de décisions qui orientent stratégiquement le label. À l'assemblée constitutive de FLO en 1997, les représentants des

---

<sup>8</sup> « *Pequeños Apicultores Unidos de América Latina* »

<sup>9</sup> « *Coordinadora Latinoamericana* »

organisations de producteurs sont écartés des prises de décision ; le conseil d'administration de FLO, appelé « Meeting of Members », étant constitué uniquement des directeurs des initiatives nationales. Cette même année en 1997, FLO accentue son positionnement en faveur des plantations salariales en élaborant un cahier des charges pour celles-ci. L'intégration des plantations est néanmoins limitée à trois types de produits : bananes, fruits et thé. C'est sous la pression des représentants de producteurs que les filières comme le café et le cacao ne sont pas concernées ; en revanche, ceci donnera lieu à de nombreuses controverses au sein de FLO, menant Fairtrade USA à en sortir en 2012 et à intégrer les plantations de café dans ses registres. Par ailleurs, le développement de l'agriculture sous contrat, qui lie producteurs individuels et exportateurs, se développe également dans les années 1990. Ces mesures sont associées à la vente croissante de produits labellisés par des marques de firmes multinationales, entraînant FLO à moduler son cahier des charges à leur avantage.

Les représentants d'organisations de producteurs, en particulier d'Amérique Latine, dénoncent alors un risque de concurrence déloyale au sein du système, les plantations fournissant de larges volumes et bénéficiant de capacités de contrôle de qualité plus importantes. De manière générale, ils déplorent un affaiblissement des standards censés leur offrir de meilleures conditions économiques (absence de révision régulière des prix minimum garantis notamment). De leur côté, certains acheteurs finaux estiment ne plus se reconnaître dans l'initiative et sortent du système de Fairtrade International.

Par ailleurs, les producteurs ont, entre temps, renforcé leur travail de mise en réseaux. Ceci répond notamment au besoin d'avoir une meilleure coordination régionale car trop de divisions existent sur le continent entre, d'une part, les producteurs de café et les autres, et d'autre part, les producteurs mexicains et centroaméricains d'un côté et les producteurs des autres pays d'Amérique Latine et des Caraïbes de l'autre. Cela se traduit par la création de réseaux nationaux, appelés les Coordinations nationales (« *Coordinadoras nacionales* »). La première créée est la Coordination Mexicaine de Petits Producteurs du Commerce Equitable au Mexique en 1998. S'en suivent les créations de Coordinations au Guatemala (2001), en Equateur (2003), au Pérou (2006), au Honduras (2007), au Costa Rica et Panama (2009) et au Salvador (2011). Par ailleurs, en 2004 le réseau international CLA se transforme en CLAC

(*Coordination Latino-Américaine et des Caraïbes de Petits Producteurs de Commerce Équitable*<sup>10</sup>).

### **3.2.5. Naissance du Symbole des Producteurs Paysans (SPP)**

Face aux conflits avec FLO, les représentants de producteurs regroupés au sein de la CLAC décident de créer à partir des années 2000 le « *Symbole des Producteurs Paysans*<sup>11</sup> » (SPP), permettant de distinguer les produits labellisés par FLO issus exclusivement des organisations de producteurs (et non des plantations salariales ou des producteurs individuels sous contrat). En 2006, la CLAC crée à son seul nom le SPP, FLO refusant de soutenir ce projet. Le label SPP entre en activité en 2010.

### **3.2.6. Autres labels de commerce équitable**

Si le label « *Fairtrade International* » (FLO ayant été renommé comme tel en 2012) est pionnier dans le commerce équitable et que la création du label SPP y est intimement liée, d'autres labels de commerce équitable ont également fait leur apparition dans une période plus récente. En 2015, on dénombre sept autres labels de commerce équitable (PFCE et al., 2015) :

- Ecocert Equitable, né en 2007
- Fair for Life (2006)
- Fair Trade USA (2012)
- Forest Garden Products (1996)
- Naturland Fair (2010)
- WFTO (Cette ATO a lancé son propre label en 2004).

## **4. Cadres légaux et soutiens institutionnels**

---

<sup>10</sup> « *Coordinadora Latinoamericana de Pequeños Productores de Comercio Justo* »  
<sup>11</sup>« *Símbolo de Pequeños Productores* »

Le commerce équitable bénéficie d'un soutien institutionnel dans un nombre limité de pays. Au niveau européen, en 2004, 44% des États membres du Conseil de l'Europe ont pris des initiatives en matière de commerce équitable ; mais seulement 24% sont dotés d'une législation le concernant (Europarat, 2004). Trois types d'actions peuvent en effet être distinguées en matière d'implication des pouvoirs publics (Europarat, 2004) :

- Les actions qui reconnaissent le commerce équitable. Il peut s'agir, par exemple, de propositions de loi, de résolutions en faveur du commerce équitable ou encore de déclarations de différents organes publics.
- Les actions qui règlementent sur le plan juridique le soutien du commerce équitable. Dans ce cas, il s'agit soit d'apporter un soutien financier au secteur, soit de mettre en place un cadre législatif favorable au commerce équitable. Le soutien financier peut être dirigé vers les initiatives privées, par exemple les labels, ou publiques, comme les projets de recherche. La réglementation juridique attire par exemple aux définitions légales du commerce équitable, aux communications qui participent à l'introduction des produits issus du commerce équitable dans les marchés publics, aux tarifs spéciaux pour les publicités télévisées sur le commerce équitable, aux législations relatives aux labels, etc.
- Les actions qui engagent directement les collectivités territoriales en faveur de la consommation de produits issus du commerce équitable.

En matière légale, la France est le pays le plus avancé. D'autres pays comme la Belgique ont fait à plusieurs reprises des propositions de loi destinées à officialiser la définition du commerce équitable, qui n'ont pour l'instant pas abouti.

#### **4.1. Au niveau de l'Union Européenne**

##### **4.1.1. Absence d'encadrement législatif**

Au niveau européen, de nombreuses communications témoignent de la prise en compte du commerce équitable comme outil utile de développement durable et de lutte contre la pauvreté. À cet égard, la résolution sur le commerce équitable et le développement de 2006<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Report on Fair Trade and Development. Site du Parlement Européen. <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A6-2006-0207+0+DOC+XML+V0//EN>. Consulté le 14 août 2017.

appelle à un large soutien de l'Union Européenne au commerce équitable. Dans ces communications, les initiatives privées de régulation, à savoir les labels, sont particulièrement mises en avant<sup>13</sup>. Toutefois, sur un plan légal, les avancées en faveur du commerce équitable sont inexistantes : aucune législation spécifique favorisant le commerce équitable n'existe au niveau européen. Cette absence d'intervention revêt plusieurs significations. Tout d'abord, elle témoigne de la difficulté de s'accorder sur une définition officielle du commerce équitable. Ensuite, elle indique la préférence pour une régulation privée du commerce, menée à grande échelle par les porteurs de standards, issus de la sphère civile ou privée. Enfin, elle traduit la volonté de vouloir laisser le libre jeu de la concurrence opérer entre ces standards régulateurs de manière à ne pas décourager le marché. Aux yeux des différents lobbies en faveur d'un encadrement législatif, cette absence d'intervention contient notamment un risque relatif à la fiabilité des démarches privées : l'absence de critères officiels laisse la définition de ceux-ci à la discrétion de chacun, et donc expose à de potentielles dérives.

#### **4.1.2. Avancées autour des achats publics**

La directive européenne 2014/24 du 26 février 2014 sur la passation des marchés publics favorise le commerce équitable en matière d'achats publics, en permettant une meilleure prise en compte des considérations environnementales et sociales dans les procédures de passation de marché. En effet, grâce à cette directive, il devient possible d'intégrer dans ces procédures des exigences qui relèvent des conditions de production des produits, et plus uniquement de leurs caractéristiques intrinsèques : *« Les critères et conditions concernant la commercialisation et ses conditions peuvent par exemple mentionner que le produit concerné est issu du commerce équitable, y compris l'obligation de payer aux producteurs un prix minimum et une majoration de prix »*<sup>14</sup>.

## **4.2. En France**

---

<sup>13</sup> Voir à cet égard le document produit par Fair Trade Advocacy Office : « EU policies on Fair Trade », <http://www.fairtrade-advocacy.org/images/EU%20Policies%20on%20Fair%20Trade.pdf>, consulté le 14 août 2017.

<sup>14</sup> Directive européenne 2014/24 du 26 février sur la passation des marchés publics, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=celex%3A32014L0024>, consulté le 14 août 2017.



#### **4.2.1. Définition légale du commerce équitable : du CE Nord-Sud au CE Nord-Nord**

En France, le commerce équitable intéresse les pouvoirs publics depuis 2005, date à laquelle il a été identifié comme outil de la stratégie nationale de développement durable. Cette même année, une définition légale du commerce équitable est donnée (voir première partie de ce chapitre). Celle-ci restreint son application aux échanges avec les producteurs du Sud. Cette limitation est levée en 2014 : l'article 94 de la loi sur l'Economie Sociale et Solidaire du 31 juillet 2014 élargit la définition du commerce équitable aux échanges avec les producteurs situés au Nord. Le commerce équitable est alors perçu comme un outil de changement des modes de production et de consommation au niveau international, mais aussi sur les territoires locaux. La définition officielle du commerce équitable permet aux acheteurs d'intégrer la terminologie de la loi dans leurs cahiers des charges et facilite les contrôles susceptibles d'être menés dans ce cas par les services de l'Etat (par la Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes (DGCCRF)). Cette définition vise aussi à faciliter le développement des achats publics de biens issus du commerce équitable, soutenus également par la campagne internationale « Fair Trade Town International » et par son homologue française « Territoire de Commerce Equitable », portées par des acteurs de la société civile qui reconnaissent l'engagement des collectivités territoriales.

#### **4.2.2. La reconnaissance publique des labels et systèmes de garantie privés**

Des efforts sont menés pour aboutir à une reconnaissance publique des labels du commerce équitable. En 2010, est lancée la Commission Nationale du Commerce Equitable (CNCE) pour travailler à l'élaboration d'un référentiel qui permettrait la reconnaissance publique des labels et des systèmes de garantie privés de commerce équitable. En 2015, cette mission est reprise par un nouvel organe, la Commission de Concertation du Commerce (dite « 3C »). Celle-ci réunit les principaux acteurs du commerce français avec pour objectif de conseiller les pouvoirs publics sur la situation du commerce et sa contribution au développement économique. L'enjeu de la reconnaissance des labels et des systèmes privés de garantie est double : il s'agit de crédibiliser les démarches privées de garantie pour faciliter l'achat public de produits labélisés, et en général, face au développement des labels et systèmes de garantie, de rassurer les consommateurs en édifiant un tronc commun de critères validant la fiabilité des démarches de régulation privée.

### 4.3. Dans les pays producteurs au Sud

Dans certains pays producteurs, les pouvoirs publics offrent un appui institutionnel au commerce équitable. Au Brésil, en 2001, une plateforme nationale est créée : « Faces do Brasil ». Celle-ci coordonne les actions des acteurs du commerce équitable : ONG, organisations de producteurs et diverses entités gouvernementales. Trois grands axes intéressent la plateforme : le marché national, le développement local et la sécurité alimentaire des communautés brésiliennes. L'Etat assure aussi un encadrement législatif du commerce équitable. En 2007, les critères et les principes du commerce équitable sont précisés par la loi<sup>15</sup>, et en 2010, une loi qui encadre les normes et les systèmes d'accréditation et de certification en commerce équitable est promulguée par le président Lula da Silva<sup>16</sup>. Au Maroc, une convention a été signée en 2008 entre le ministère des affaires économiques et les grandes et moyennes surfaces (GMS) de distribution pour faciliter la mise en vente de produits d'une cinquantaine de producteurs locaux dans les GMS marocaines. Un projet de loi a également été déposé en 2011 visant à permettre la reconnaissance du commerce équitable pour faciliter l'accès aux marchés des producteurs. Ce projet n'est pas abouti à ce jour. Enfin, à Madagascar, un Comité interministériel d'appui au commerce équitable et solidaire de Madagascar a vu le jour en octobre 2010. Composé d'une dizaine de ministères, il a pour mission d'appuyer et de soutenir le commerce équitable.

#### *Conclusion du chapitre*

Au terme de ce chapitre, nous pouvons conclure que le commerce équitable offre un potentiel d'action à plusieurs égards. Il ne concerne qu'un nombre encore limité de producteurs et d'acheteurs. Il s'inscrit pleinement dans les tendances actuelles faisant du développement durable un grand objectif social, et témoigne d'un développement croissant. En parallèle, le commerce équitable connaît des processus de reconnaissance et d'institutionnalisation différents suivant les pays ; et en général, il est faiblement encadré légalement. La faiblesse de cet encadrement laisse donc *a priori* la place à des stratégies institutionnelles de la part des acteurs de la société civile et de la sphère privée : eux-mêmes peuvent combler ce vide relatif en définissant, donnant du sens, mettant en pratique le commerce équitable. À cet égard, le

---

<sup>15</sup> « Decreto n°6.323, de 27 de dezembro de 2007 », [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6323.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6323.htm), consulté le 13 août 2017.

<sup>16</sup> « Decreto n°7.358, de 17 de novembro de 2010 », [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7358.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7358.htm), consulté le 13 août 2017.

commerce équitable peut s'assimiler à un mouvement social, où un ensemble d'acteurs issus de la société civile ou de la sphère économique cherche à atteindre des objectifs sociopolitiques. Quels sont les motifs de cette action collective ? Existe-t-il des stratégies institutionnelles distinctes et quelle disparité idéologique traduisent-elles ? Dans le chapitre suivant, nous revenons sur ces questions à travers l'examen de la littérature scientifique qui s'intéresse au commerce équitable.

CHAPITRE 2 : LE COMMERCE EQUITABLE : DES LOGIQUES  
INSTITUTIONNELLES AU TRAVAIL INSTITUTIONNEL

---

## PLAN DU CHAPITRE 2

---

<b>SECTION 1. Le commerce équitable à un niveau macro : quelles logiques institutionnelles à l'œuvre ? .....</b>	<b>48</b>
<b>1. Le commerce équitable : un mouvement social .....</b>	<b>48</b>
1.1. Le commerce équitable : remettre l'économie au service du social .....	48
1.2. Disparités idéologiques au sein du mouvement .....	51
<b>2. Le commerce équitable : une marchandisation croissante .....</b>	<b>53</b>
2.1. Une homogénéisation des pratiques et l'importance croissante des liens avec le secteur conventionnel .....	54
2.2. Des consommateurs sensibles aux prix des produits et de moins en moins avertis .....	57
<b>3. Contextualisation des logiques institutionnelles du commerce équitable .....</b>	<b>60</b>
3.1. Le commerce équitable, une simple affaire d'isomorphisme ? .....	61
3.2. Le commerce équitable : lieu d'intervention de plusieurs logiques institutionnelles ...	65
3.3. Caractéristiques de l'approche par les logiques institutionnelles .....	70
3.3.1. Définitions des logiques institutionnelles .....	70
3.3.2. Spécificités de l'approche .....	72
3.3.3. Existence de différents niveaux d'analyse .....	76
3.3.4. Explication du changement institutionnel : passage d'une logique à l'autre .....	77
3.3.5. Contexte de pluralisme institutionnel et réponses des organisations .....	80
<b>SECTION 2. Le commerce équitable à un niveau micro : quel travail institutionnel à l'œuvre ? .....</b>	<b>82</b>
<b>1. Le commerce équitable : une diversité des pratiques organisationnelles .....</b>	<b>84</b>
1.1. Variété des pratiques chez les distributeurs .....	84
1.2. Gestion des tensions par les organisations de producteurs .....	92
<b>2. Proposition d'un cadre d'analyse : le travail institutionnel .....</b>	<b>97</b>
2.1. Caractéristiques de l'approche par le travail institutionnel .....	97
2.1.1. Définition du travail institutionnel .....	97
2.1.2. Approche centrée sur les pratiques .....	98
2.1.3. L'importance de l'effort .....	99
2.2. Les pratiques de travail institutionnel .....	99
2.2.1. Les pratiques de création institutionnelle .....	100
2.2.2. Les pratiques de maintien institutionnel .....	103
2.2.3. Les pratiques de déstabilisation institutionnelle .....	104
2.2.4. Les pratiques de résistance institutionnelle .....	105
<b>3. Conclusion et annonce de la problématique .....</b>	<b>106</b>

## CHAPITRE 2 – LE COMMERCE ÉQUITABLE : DES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES AU TRAVAIL INSTITUTIONNEL

---

### *Introduction du chapitre*

Ce chapitre vise à identifier la manière dont le commerce équitable est analysé par la littérature scientifique. À partir de ces analyses et des questions que celles-ci soulèvent ou laissent en suspens, nous poursuivrons dans ce chapitre un travail de problématisation.

Notre question de départ porte sur l'appropriation du commerce équitable et la manière dont les producteurs peuvent proposer un modèle de commerce équitable alternatif. Dès lors, il s'agit dans ce chapitre de retranscrire cette question initiale dans des termes analytiques, nous permettant d'une part de prendre en considération les enjeux déjà soulevés par la littérature et de les intégrer dans notre questionnement et dans notre analyse, et d'autre part, d'offrir un nouvel éclairage à cette littérature sur la manière d'aborder le commerce équitable.

Ce chapitre se divise en deux sections. Cette division renvoie à deux grandes manières d'appréhender le commerce équitable, que nous avons identifiées dans la littérature.

La première section s'intéresse à la littérature qui aborde le commerce équitable dans ses dimensions essentiellement macro. Ce type de commerce est tantôt appréhendé comme un mouvement social, tantôt comme un champ qui connaît une marchandisation et une homogénéisation croissantes. Nous proposons dès lors de concevoir le commerce équitable comme un champ dans lequel interviennent des logiques institutionnelles distinctes (Friedland et Alford, 1991 ; Thornton et Ocasio, 1999 ; Thornton et al., 2012).

La deuxième section aborde la littérature qui prend en charge le commerce équitable sous un angle micro, et dont les résultats viendraient quasiment contredire ces tendances à l'homogénéisation en rendant compte d'une diversité de pratiques parmi les organisations insérées dans ce champ. Des travaux font par ailleurs état de pratiques mises en place dans les organisations, notamment de producteurs, sans nécessairement spécifier leur inscription dans des forces sociales d'ordre supérieur ou leurs répercussions sur celles-ci. Nous proposons dès

lors de nous intéresser aux pratiques des producteurs, tout en tenant compte de leur interaction avec les forces précédemment identifiées. À ce titre, nous recourons au cadre d'analyse du travail institutionnel (Lawrence et Suddaby, 2006) pour identifier les pratiques des producteurs investis dans la construction d'un nouveau modèle de commerce équitable.

Nous proposons donc d'articuler les deux grandes manières de traiter le commerce équitable en combinant le cadre d'analyse des logiques institutionnelles, qui nous permettra de qualifier les logiques appelées par les producteurs, mais également contraignantes, dans l'élaboration de leur nouveau modèle, et celui du travail institutionnel, davantage focalisé sur les pratiques.

## **SECTION 1. Le commerce équitable à un niveau macro : quelles logiques institutionnelles à l'œuvre ?**

---

### **1. Le commerce équitable : un mouvement social**

Le commerce équitable est abordé par la littérature à travers un angle macro, c'est-à-dire qui prend en compte de manière agrégée les comportements des acteurs. Plus particulièrement, la plupart des travaux en ce sens, plutôt que de modéliser les comportements individuels à partir de régularités statistiques, s'intéresse aux grandes références sociales qui expliquent l'émergence et la conduite du commerce équitable. La discipline phare de ces travaux est la sociologie. Le commerce équitable est appréhendé par les littératures comme un mouvement social : il est issu d'une volonté collective de transformer l'ordre social existant. Plus précisément, les différents travaux inscrits dans cette approche, même s'ils mobilisent des cadres théoriques différents pour le qualifier, attribuent aux acteurs du commerce équitable la volonté de remettre l'économie au service du social (1.1). S'il s'agit d'un objectif commun aux acteurs de ce mouvement, ceux-ci se divisent néanmoins sur le degré du recours aux structures marchandes classiques pour atteindre cet objectif. Le mouvement est donc traversé par des disparités idéologiques (1.2).

#### **1.1. Le commerce équitable : remettre l'économie au service du social**

Parmi les travaux qui qualifient le commerce équitable comme le fruit d'une volonté collective de remettre l'économie au service du social, une première approche, développée par Gendron (2004) propose de qualifier ce type de commerce comme un nouveau mouvement social. À partir de l'analyse de Micheletti (2003), pour qui les nouveaux mouvements sociaux ont, entre autres, la particularité de saisir des moyens autres que les pouvoirs publics pour parvenir à réguler les relations de travail et sociales, Gendron (2004) définit le commerce équitable comme un nouveau mouvement social car celui-ci « *utilise des statuts économiques (consommateurs ou investisseurs) à des fins de pression socio-politique auprès de l'entreprise* » et donc « *s'approprie les mécanismes économiques et les modèles en fonction de ses valeurs* » (p.22). Gendron (2004) situe l'avènement de ce mouvement dans les années



1960, dans un contexte de mondialisation économique « à géométrie variable » (p.3), particulièrement dans le secteur agro-alimentaire : d'une part, le soi-disant libéralisme est battu en brèche par des politiques protectionnistes de la part des pays industrialisés ; et d'autre part, une poignée de firmes domine le marché, lequel se retrouve dès lors loin d'être caractérisé par une multiplicité d'agents économiques aux poids équivalents. Le mouvement du commerce équitable, dans un tel contexte où les rapports de pouvoir entraînent l'insécurité économique et alimentaire de milliards de personnes dans les pays du Sud, et face à la difficulté d'infléchir les règles commerciales internationales en faveur des pays en développement, cherche à élaborer un système d'échange alternatif reposant sur des critères extra économiques qui relèvent de la solidarité. Le commerce équitable « *se pose donc en alternative d'un système commercial traditionnel dont il dénonce la structure oligopolistique et l'iniquité. Il propose une autre manière de faire du commerce en établissant une série de principe à la base d'une relation commerciale d'un nouveau type : ce ne sont plus deux agents économiques recherchant leur utilité marginale qui transigent, mais bien des personnes ancrées dans des sociétés particulières, qui, à travers une transaction commerciale, sont appelées à établir une véritable relation de solidarité* » (p.8). Les consommateurs deviennent donc des militants, au même titre que les différentes organisations de commerce équitable qui importent les produits en provenance d'organisations productrices.

Pour d'autres auteurs, le commerce équitable renoue avec les projets utopistes de la première moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle, qui ont donné lieu aux principes fondamentaux de l'économie sociale (Gueslin, 1998 ; Laville, 2010 cités par Ferraton et Prévost, 2013) : alors que l'utopie libérale se caractérise par la défense du « *désencastrement* » (Polanyi, 1944), l'« *utopie équitable* » propose au contraire un « *ré-encastrement* » (Ferraton et Prévost, 2013, p.180). Le désencastrement suppose une structure hiérarchique entre économie et société : il est le processus amenant la société à être « *gérée comme auxiliaire du marché. Au lieu que l'économie soit encadrée dans les relations sociales, ce sont les relations sociales qui sont encadrées dans le système économique* » (Polanyi, 1944, p.88). Lorsqu'elle se désencastre, la société connaît alors un processus de marchandisation croissante, au détriment des formes de solidarité traditionnelles. La poursuite du gain devient le fondement des relations sociales : l'économie n'est plus régie par des exigences politiques, culturelles ou sociales. Au contraire, le commerce équitable vise une société encadrée, c'est-à-dire qui dispose d'une économie dont « *les procédés de production et de distribution sont contrôlés socialement /*

*collectivement* » (Vancura, 2011, p.4, cité par Clark et Hussey, 2015). Raynolds et Greenfield (2015) écrivent ainsi : « *en mettant au défi la domination des principes économiques abstraits et en s'orientant vers le réencastrement des économies de marché dans les relations sociales (Polanyi, 1957), le commerce équitable peut être compris comme un mouvement de protection sociale pour résister aux impacts destructeurs du marché autorégulé* » (Raynolds et Greenfield, 2015, p.25).

L'approche développée par Le Velly (2006), à partir des travaux de Weber (1995), montre également que le projet initial des acteurs du commerce équitable est de restituer à l'économie le rôle que celle-ci doit jouer à l'égard du bien-être social. Le Velly (2006) théorise le commerce équitable à travers l'approche de Weber (1995) qui distingue rationalité formelle et rationalité matérielle. Pour l'auteur, les militants du commerce équitable s'opposent au marché de la rationalité formelle où les « *agents poursuivent un objectif unique et quantifiable, souvent de forme monétaire, et ne prennent pas en compte les impératifs éthiques, politiques, esthétiques, etc., qui rendraient un tel calcul impossible. L'échange porte alors exclusivement sur les objets échangés sans aucune considération pour la situation des participants à l'échange* » (Le Velly, 2006, p.4). Le capitalisme se caractérise par une telle rationalité, qui entraîne une autonomisation de l'ordre économique : celui-ci impose ses normes et évince tout ceux qui n'arriveraient pas à les suivre. Au contraire, le commerce équitable porte une volonté de rationalisation matérielle du marché, c'est-à-dire qui se conforme à des valeurs telles que la communauté domestique ou la fraternité universelle propres aux sociétés précapitalistes. À ce titre, Le Velly (2006) estime que le commerce équitable est à la fois « *dans et contre le marché* » : les militants du commerce équitable prônent la construction d'un marché, mais où la rationalité est matérielle.

Enfin, pour Pouchain (2016) le commerce équitable veut être l'incarnation de la bonne économie d'Aristote (1993). La bonne économie se caractérise notamment par une proximité domestique permettant aux échangeurs de se connaître. Elle repose sur la mesure : c'est elle qui conditionne le fait que les choses soient justes. La mesure renvoie à la modération de ses propres besoins et à l'appréciation des besoins de l'autre, conditionnées par la proximité entretenue avec lui. Dès lors, « *dans le commerce équitable, le prix juste est théoriquement le*

---

<sup>7</sup> « *By challenging the dominance of abstract economic principles and moving to re-embed economic markets within social relationships (Polanyi, 1957), fair trade can be understood as a movement of social protection to resist the destructive impacts of unfettered market.* » (Raynolds et Greenfield, 2015, p.25)

*résultat d'une discussion. Tant les chercheurs que les militants du commerce équitable insistent sur l'importance de la négociation, de la délibération, et donc de la rencontre, dans l'établissement du prix juste » (Pouchain, 2016, p. 147). Le commerce équitable vise ainsi la proximité entre échangeurs, unique moyen pour apprécier justement les besoins de l'autre.*

Ainsi, si le commerce équitable est analysé *via* différents prismes selon les travaux, ceux-ci mettent tous en évidence que l'objectif originel du mouvement est de substituer à l'objectif purement commercial des relations entre échangeurs un objectif social. Le but de la relation d'échange est alors de permettre une prise en considération des situations de chacun, dans un souci de justice, pour permettre une valorisation adaptée. À cet égard, l'objectif de transformation sociale tend à se confondre avec le moyen de cette transformation : réattribuer un objectif social aux relations commerciales implique forcément de reconfigurer ces relations sur la base d'un resserrement des liens entre échangeurs.

## **1.2. Disparités idéologiques au sein du mouvement**

Si la volonté originelle du commerce équitable est de favoriser le développement de relations entre échangeurs fondées sur la prise en compte des situations des différentes parties prenantes, une autre idéologie se développe au sein du mouvement. Celle-ci distingue l'objectif du moyen : l'objectif est celui d'une meilleure répartition des richesses au profit des producteurs, mais la relation entre échangeurs n'est plus forcément fondée sur le principe de proximité puisque celle-ci peut prendre la forme d'une relation marchande traditionnelle.

La littérature met alors en évidence une tension entre d'une part, les tenants d'un commerce équitable proposant un système de commercialisation alternatif et réfutant tout lien avec les acteurs commerciaux conventionnels, et d'autre part, ceux qui intègrent dans leur perception du commerce équitable les acteurs du commerce conventionnel : *« Il existe dans ce mouvement critique une tension entre d'une part une approche qui tend vers une modification des rapports commerciaux pour faire en sorte que le marché tienne effectivement ses promesses, et, d'autre part, une approche qui tend à modifier radicalement les rapports socio-économiques afin de soumettre le marché à des normes et impératifs qui lui seraient étrangers. » (Ferraton et Prevost, 2013, p.180).*

Robert-Desmontrond (2008) montre à ce titre qu'il existe deux types de discours parmi les acteurs du commerce équitable, en fonction de la conception du commerce équitable, de son projet et de la relation entretenue avec le commerce conventionnel. Le discours radical perçoit le commerce équitable comme un facteur de transformation en profondeur du système économique. Le projet est la construction d'alliances au sein de la mouvance altermondialiste. Dans cette optique, tout lien avec le système conventionnel présente un risque de déviance majeur. À l'inverse, le discours réformiste défend le commerce équitable comme vecteur d'intégration des producteurs dans le commerce mondial, permettant à ce dernier d'être amendé. Le projet du commerce équitable est alors de définir un ensemble de pratiques s'intégrant au commerce conventionnel ; dès lors, il est inévitable de s'inscrire dans celui-ci.

Cette dualité fait référence à la partition entre « commerce équitable spécialisé » et « filière labellisée » (2006). Celle-ci a émergé avec l'avènement des premiers dispositifs de labellisation, qui ont concouru à intégrer dans les réseaux des acteurs en provenance du secteur conventionnel (Ôçzaglar-Toulouse et al., 2010).

	RÉFORMISTES / RÉGULATEURS	RADICAUX / TRANSFORMATEURS
CONCEPTION DU CE	Porteurs d'une conception du CE se voulant « pragmatique », ces acteurs considèrent le CE comme le vecteur d'intégration des producteurs marginalisés dans le commerce mondial - permettant par cela même son amendement.	Considèrent le CE comme un facteur de transformation en profondeur du système économique.
PROJET DU CE	Défendent un projet avant tout économique, considérant le CE comme un ensemble de pratiques pouvant s'intégrer dans le commerce conventionnel.	Revendiquent des valeurs et pratiques de l'économie solidaire ; cherchent à construire des alliances à l'intérieur de la mouvance altermondialiste ; défendent un projet avant tout politique, affirmant que le CE est un modèle de relations vers lequel doit tendre l'ensemble des acteurs.
RELATION AVEC LE COMMERCE CONVENTIONNEL	Considèrent qu'il est inévitable de s'inscrire dans le commerce conventionnel.	Considèrent que l'essence du CE est en jeu, que tout lien avec le système conventionnel présente un risque majeur de déviance.

Tableau 4. Deux discours du commerce équitable. Extrait de Robert-Desmontrond (2008)

Le commerce équitable spécialisé renvoie au discours radical identifié par Robert-Desmontrond (2008). La mise en pratique du commerce équitable suppose de créer un système d'échange véritablement déconnecté du marché conventionnel mondial, dans lequel la rémunération des producteurs repose moins sur un critère de rareté du produit que sur une véritable prise en compte des besoins des producteurs, permise par une relation de proximité. Le commerce équitable spécialisé est communément désigné comme étant l'apanage des « Magasins du Monde ». Reposant sur des relations directes avec les producteurs

fournisseurs, ce type de commerce implique aussi une distribution entièrement alternative à celle du secteur conventionnel : aucun recours à la grande distribution, mais une vente de produits dans des magasins entièrement spécialisés qui s'adressent à un public militant et qui ont recours à une main d'œuvre militante et bénévole.

À l'inverse, le commerce équitable labellisé autorise, et même compte sur la mobilisation des structures marchandes conventionnelles. Il tient un discours réformiste. Il cherche à s'adresser à un public plus ample que le public militant des magasins spécialisés pour augmenter les ventes de produits : celles-ci s'effectuent en grandes et moyennes surfaces. Le label permet aux consommateurs de distinguer les produits qui ont été achetés selon les critères du commerce équitable. Si ces critères visaient à l'origine à être appliqués par des organisations militantes, entretenant des relations directes avec leurs fournisseurs, ils ont progressivement été investis par des entreprises du secteur conventionnel prêtes à vendre certaines de leurs gammes de produits avec un label de commerce équitable.

Une partie de la littérature s'accorde dès lors à montrer une domination de l'idéologie réformiste dans le champ du commerce équitable. Cette littérature fait état d'une intrusion croissante des forces marchandes dans le champ du commerce équitable, conduisant à une certaine homogénéisation des pratiques.

## 2. Le commerce équitable : une marchandisation croissante

Le commerce équitable connaît une marchandisation croissante : c'est l'idéologie réformiste qui semble dominer. Celle-ci se traduit par des relations entre échangeurs fondées sur de la distance et guidées par des logiques de rationalisation, impliquant de renoncer au projet initial de renforcement des liens entre échangeurs. Elle est notamment liée à l'émergence d'une concurrence accrue entre organisations de commerce équitable au Nord, consécutive, entre autre, à la récupération de l'initiative par des firmes du secteur conventionnel (2.1). À ce titre, les études consommateurs montrent que si les motivations à l'achat de produits issus du commerce équitable relèvent de facteurs autant politiques qu'individualistes, le prix des produits constitue le frein principal à l'achat ; frein que peuvent surmonter les marques de

distributeurs par les volumes qu'elles génèrent, au détriment de démarches d'approvisionnement inscrites dans la première idéologie (2.2).

### **2.1. Une homogénéisation des pratiques et l'importance croissante des liens avec le secteur conventionnel**

Le commerce équitable a été théorisé comme une initiative à la fois « contre et dans le marché », et nous avons vu que deux courants se distinguent en matière de rapprochement avec le marché. La marchandisation du commerce équitable relate deux phénomènes. D'une part, il y a la mobilisation de mécanismes marchands par tout type d'organisations du champ, y compris les organisations historiques et militantes, dans la relation avec les fournisseurs, la distribution, ou encore le fonctionnement organisationnel. D'autre part, il y a l'incorporation croissante d'entreprises issues du commerce conventionnel dans le champ, donnant lieu à un effritement de ses frontières. Les deux phénomènes sont connectés : un nombre croissant d'entreprises entraîne une concurrence favorable à la rationalisation des pratiques.

Pour Le Velly (2006), le commerce équitable connaît une participation croissante à l'ordre marchand qui affecte son projet de poursuite de rationalité matérielle. Le Velly (2006) explique que l'insertion croissante des organisations du commerce équitable dans l'ordre marchand est à la fois « souhaitée et subie » : souhaitée, parce que cette insertion permet de générer des volumes d'échanges plus importants au profit des producteurs, et subie, car l'entrée de multiples organisations dans ce champ accroît les pressions concurrentielles en son sein. L'auteur montre alors comment les principes de rationalité matérielle sont battus en brèche par cette participation accrue à l'ordre marchand : négociations entre importateurs et producteurs pour réduire les prix d'achats afin que les produits puissent être mieux vendus aux consommateurs finaux, importations conditionnées par la qualité des produits et par leur capacité à répondre aux exigences des consommateurs au détriment d'une réelle authenticité, sélection des organisations de producteurs au regard de leur capacité à fournir des produits de qualité, etc. L'insertion dans l'ordre marchand entraîne même des effets pervers, comme l'existence de contrats liés entre distributeurs et acheteurs, où les producteurs acceptent de vendre en conventionnel une partie de leur production en dessous du prix du marché en contrepartie d'une augmentation de volumes vendus en équitable.

L'intégrité du champ est alors mise en jeu par un phénomène de « *mainstreaming* », que Le Velly (2015), sur la base de différents travaux (Davies et al., 2010 ; Doherty et Tranchelle, 2012 ; Dolan, 2010 ; Goodman et al., 2012), définit comme :

- La présence croissante de produits issus du commerce équitable dans les chaînes de distribution classiques et la collaboration avec les acteurs du secteur conventionnel (les firmes multinationales de l'agroalimentaire par exemple, comme Starbucks et Nestlé) ;
- La croissance des ventes des produits issus du commerce équitable. Le « *mainstreaming* » renvoie dès lors à une nouvelle phase de développement du commerce équitable, lors de laquelle les ventes ont pu toucher tous types de consommateurs ; plus seulement un public militant. Ceci se rapproche du constat de Gendron et al. (2006, p.36) pour qui le commerce équitable est devenu une « référence » en matière de consommation éthique.
- La dégradation des standards proposés par les labels et l'adoption de pratiques qui finissent par ressembler à celles du commerce « conventionnel ». Plusieurs travaux envisagent ce dernier point *via* des prismes distincts.

Parmi eux, Jaffee (2010) met en évidence les phénomènes de cooptation, de dilution et de capture réglementaire qu'implique l'incorporation des firmes multinationales, et qui neutralisent les efforts menés par les organisations à l'origine du mouvement du commerce équitable. Tout d'abord, les entreprises du secteur conventionnel ont investi le champ du commerce équitable pour servir leurs propres intérêts : elles l'ont « *coopté* ». Ensuite, elles ont joué de leurs capacités de volume pour influencer les principaux organismes régulateurs, les labels : elles ont « *capturé la réglementation* ». Enfin, ceci leur a permis de faire fléchir au rabais les règles élaborées par les labels au détriment des producteurs : elles ont participé à une « *dilution* » de ces règles (p. 271).

Doherty et al. (Doherty et al., 2013) indiquent que l'engagement des industriels conventionnels dans le commerce équitable peut favoriser leur image et donc accroître leurs parts de marché au détriment des organisations 100% investies dans le commerce équitable. Les industriels bénéficient de cet engagement, pourtant minime en pratique, puisqu'il ne concerne qu'une part très réduite de leurs gammes de produits. Le *mainstreaming* induit aussi pour les auteurs, et pour Daviron et Vagneron (2011) également, une banalisation<sup>s</sup> des produits, au risque de faire perdre de vue aux consommateurs leur spécificité. Enfin, il facilite

---

<sup>s</sup> « *Commoditization* » en anglais.

le passage d'un engagement de consommation actif à un comportement de consommation passif.

Ballet et Carimentrand (2010, p.320) estiment que le commerce équitable est affecté par une « *dépersonnalisation de l'éthique* » : « *Le système du commerce équitable est passé d'un système dans lequel l'information est fournie grâce aux contacts avec d'autres personnes des réseaux, à un système où les labels sont devenus la source d'information et la référence au sein des chaînes de commodité* »<sup>19</sup> (Ballet et Carimentrand, 2010, p.320).

Enfin, certains auteurs assimilent cette marchandisation à un renouvellement des logiques impérialistes et coloniales, lorsque le commerce équitable visait justement, dans un contexte postcolonial, l'émancipation des producteurs de rapports de domination. Le commerce équitable, réapproprié par les firmes comme outil de responsabilité sociale, s'assimile à un projet néocolonial, alors que son objectif initial s'ancrait à l'inverse dans un combat anti-impérialiste : « *la normalisation de la certification commerce équitable de 1988 à 2014 a joué contre les fondations les plus radicales du commerce équitable, en remplaçant les relations de solidarité ancrées dans un engagement commun anti-impérialiste, dans la confiance, et dans l'appréhension de la menace du risque d'un projet de développement qui institutionnaliserait des structures d'influence coloniale. Au lieu d'être un système commercial alternatif, organisé par des relations de confiance et de solidarité, la certification commerce équitable est devenue un projet néocolonial où la voie des producteurs est sous-représentée et sous-évaluée, et où les standards de certification créent, de manière disproportionnée, davantage de travail pour les organisations de producteurs plutôt que pour les points de ventes et les distributeurs au Nord. La certification est devenue une nouvelle sorte d'autorité impériale qui peut être aussi insidieuse que les processus formels antérieurs. Au lieu d'une force coloniale pure et simple, les agences de certification supplantent le rôle du pouvoir en usant de structures « légitimes » de standardisation qui subvertissent les processus démocratiques de dialogue et de participation – tout cela sous l'égide de l'équité. La comptabilité, la qualité et la durabilité, plutôt que la solidarité, sont devenues les clés de l'orientation du commerce équitable* »<sup>20</sup> (Hussey et Curnow, 2016).

---

<sup>20</sup> « *The standardization of fair trade certification from 1988 through 2014 has worked against the more radical foundations of fair trade, replacing solidarity relations rooted in a shared commitment to anti-imperialism, trust, and shared risk with a developmentalist project that institutionalizes colonially-influenced structures. Rather than being an alternative trading system organized through relations of trust and solidarity, fair trade*



En somme, le commerce équitable est en proie à une tension ; et même si celle-ci est théorisée de différentes façons selon les travaux, ils mettent en lumière le glissement progressif du commerce équitable vers une logique globale de marché à travers 1) des logiques croissantes de sélection, de rationalisation, de professionnalisation des organisations à l'origine insérées dans une approche exclusivement militante et 2) une « récupération » (Gendron, 2004, p.17) du commerce équitable par des entreprises issues du secteur conventionnel pour qui le commerce équitable est une manière de répondre à des objectifs de responsabilité sociale.

## **2.2. Des consommateurs sensibles aux prix des produits et de moins en moins avertis**

La marchandisation du commerce équitable s'observe également *via* les études consommateurs, dont la discipline phare est le marketing. Celles-ci montrent que le consommateur en situation d'achat de produits issus du commerce équitable est confronté à un dilemme entre d'une part une volonté d'agir selon des valeurs universalistes (ou individualistes), et d'autre part maximiser son utilité monétaire, le prix étant perçu comme le principal frein à la consommation de produits issus d'une tel commerce.

Une première partie des études met en évidence les motifs sous-jacents à l'intention d'achat de produits issus du commerce équitable. L'intention d'achat ne signifie pas qu'il y a achat : elle reste une intention, qui devient un comportement d'achat si l'achat a vraiment lieu.

La majorité des travaux indique ainsi que l'intention d'achat des produits issus du commerce équitable suit des raisons éthiques, faisant écho aux analyses évoquées précédemment stipulant le caractère militant du commerce équitable. D'autres motifs sont toutefois évoqués ; mais ceux-ci n'entrent pas en confrontation directe avec les motifs militants. Ils semblent au contraire complémentaires puisqu'ils influencent positivement l'intention d'achat ; bien qu'en réalité, le fait même de formuler des critères de consommation autres que celui du

---

*certification has become a neocolonial project where farmers' voices are underrepresented and undervalued, and certification standards disproportionately create work for farmers' organizations rather than Northern wholesale and retail businesses. Certification has morphed into a new kind of imperial authority that may be as insidious as the formal processes of old. Instead of outright colonial force, certification agencies supplant the role of power by using 'legitimate' structures of standardization that subvert the processes of democratic dialogue and participation—all under the aegis of fairness. Accountability, quality and sustainability, rather than solidarity, have become the keystones that fair trade orients around. » (Hussey et Curnow, 2016)*

militantisme implique une sélection des approvisionnements en fonction de ces autres critères : donc potentiellement une sélection des producteurs sur leur capacité à y répondre.

Yamoah et al. (2016) montrent ainsi que l'intention d'achats de produits issus du commerce équitable en supermarchés répond à la fois à un intérêt propre et à des motivations éthiques. L'auteur estime que l'intention d'achat des produits issus du commerce équitable est liée à des « *self-interest values* » comme la liberté, la prise de décision indépendante, le fait d'être quelqu'un de respectable ; et à des « *universalim values* » telles que l'égalité, la justice sociale et la protection de l'environnement.

De Ferran (2004) identifie trois catégories de valeurs qui motivent la consommation de produits issus du commerce équitable : l'égalité entre les hommes, l'hédonisme et la préservation de l'environnement. Ces valeurs sont donc hétérogènes, et autant collectives qu'individuelles : selon l'auteur, l'achat de produits issus du commerce équitable est aussi bien un achat militant que de bien-être. L'auteur précise que les achats de type « *bien-être* » sont plutôt effectués en grandes et moyennes surfaces, tandis que les achats de type « *bien-être et militants* » ont lieu en magasins spécialisés.

Littrel et al. (2005) montrent que la philosophie du commerce équitable (rémunérations, conditions de travail et respect de l'environnement) est déterminante en matière d'intention d'achats. Vient ensuite l'aspect ethnique du produit, surtout dans le secteur de l'habillement ; et enfin le confort, la qualité du produit et son authenticité. Les auteurs précisent que ces derniers critères sont davantage portés par des consommateurs âgés de plus de quarante ans.

Enfin, Özçaglar-Toulouse et Béji-Bécheur (2006), à partir de récits de vie, distinguent trois types de consommateurs de produits issus du commerce équitable. Un premier type renvoie aux consommateurs qui appréhendent une telle consommation comme un simple acte de conformité morale. Un deuxième type de consommateurs perçoit l'acte de consommation de produits issus du commerce équitable comme un acte « *libératoire* » (p.13) et renforce alors leur sentiment identitaire, mais qui est tourné vers eux-mêmes : *via* cette consommation, ils se libèrent d'un système de consommation aliénant. Pour le troisième type de consommateurs, l'achat de produits issus du commerce équitable est un « *acte politique* », (p.13) et à ce titre,

le sentiment identitaire est renforcé, mais tourné vers la société : ils se sentent appartenir à un groupe qui milite et influence la société.

Alors que l'analyse des intentions d'achats montre que celles-ci sont sous-tendues par des motifs relevant d'un engagement politique ou de valeurs associées à la solidarité, d'autres facteurs sont également désignés : l'engagement environnemental, des motivations plus hédonistes comme la qualité du produit, ou encore le développement d'un sentiment identitaire. Ces travaux illustrent dès lors un changement idéologique à l'œuvre dans le commerce équitable, puisque la consommation n'est plus guidée uniquement par des motifs de transformation sociale au profit d'une création de liens avec les producteurs. La consommation de produits issus du commerce équitable est orientée par d'autres motifs, dont certains directement liés au « *bien-être* » du consommateur. Le travail de De Ferran (2004) met d'ailleurs en exergue que les motivations « militantes », donc originelles du commerce équitable (proximité avec les producteurs), sont peu présentes en GMS : à raison, puisque la consommation en GMS implique nécessairement, pour le consommateur, une mise à distance avec le producteur.

Aussi, d'autres études mettent en évidence que le prix du produit est le principal frein au comportement d'achat (Wright et Heaton, 2006 ; De Ferran, 2014). Pour De Ferran (2014), la cherté perçue des produits issus du commerce équitable est le frein majeur à l'achat, et ce pour 34% des Français. Selon Tagbata et Sirieix (2008), les prix des produits issus du commerce équitable sont de 5 à 20% plus élevés que ceux des produits issus du commerce conventionnel, pour une qualité similaire. En grande surface, les prix des produits issus du commerce équitable aux marques de distributeurs (MDD) sont toutefois vendus 20% moins chers que ceux des marques nationales spécialisées.

Le prix est donc un facteur qui décourage l'achat de produits issus du commerce équitable. Bien qu'il ne soit pas le seul frein (le manque d'accessibilité aux produits joue également défavorablement (Wright et Simon, 2006 ; François-Lecompte, 2009 ; Pernin et Petitpretre, 2012) ainsi que le scepticisme quant à l'efficacité de la démarche (Balineau et Dufeu, 2010)), la littérature nous montre que des facteurs renvoyant à l'optimisation de l'utilité monétaire peuvent dépasser les convictions politiques portées par les consommateurs.

Les études consommateurs illustrent ainsi, au même titre que les travaux précédemment évoqués, les tensions qui traversent le commerce équitable, mais cette fois à l'œuvre dans le choix de consommation. D'une part, celles-ci montrent que les raisons de consommation de produits issus du commerce équitable ne sont pas toutes guidées par une volonté de transformer la société, mais relever de motifs plus individualistes. On voit également que si les objectifs de transformation sociale par les choix de consommation s'orientent vers la réduction des inégalités, ils visent aussi, par exemple, la préservation de l'environnement. On est donc en présence d'un mouvement social qui, s'il est porté par les consommateurs en tant que « consom'acteurs », doit composer avec les différents objectifs de transformation sociale que ces derniers formulent, et tend également à s'appuyer sur des motivations individualistes. Comme le montre de Ferran (2004) le découpage entre réseaux de distribution est pertinent pour distinguer la consommation de produits issus du commerce équitable de type militante (en réseaux spécialisés) et de type plus individualiste (en GMS). On retrouve donc deux logiques de consommation, propres à deux types de lieux de distribution.

Enfin, ces travaux indiquent que la consommation de produits issus du commerce équitable est contrainte par le prix des produits ; contrainte détournée par la grande distribution et ses marques blanches. On comprend dès lors la marchandisation du commerce équitable : une logique de concurrence par les prix s'impose à l'ensemble des organisations, les amenant notamment à rationaliser leurs pratiques en vue de réduire leurs coûts.

### 3. Contextualisation des logiques institutionnelles du commerce équitable

La littérature que nous venons de présenter indique que des forces macrosociales traversent le champ du commerce équitable, le modèlent et le transforment. Certaines forces paraissent dominantes dans la structuration du champ : tout en ayant pour projet originel de contraindre les forces marchandes, le commerce équitable est réinvesti par celles-ci, s'y heurte, et finalement, tend à glisser progressivement vers des « logiques » auxquelles il s'opposait au départ. Jusqu'à quel point ces forces participent-elles à orienter l'action des organisations du champ ? Existe-t-il un espace de non détermination que les organisations peuvent investir et dans ce cas, où placer la focale d'observation pour saisir le pouvoir d'émancipation des organisations ?

La théorie néo-institutionnaliste nous apporte des éclairages quant à ces questions.

### 3.1. Le commerce équitable, une simple affaire d'isomorphisme ?

La théorie néo-institutionnaliste postule l'existence de forces sociales, qu'elle nomme institutions, qui à la fois structurent l'action des individus et sont susceptibles d'être modifiées par cette action. Les institutions sont définies par Scott (1995) comme renfermant trois caractéristiques : cognitives, normatives et réglementaires. Les institutions sont en premier lieu des éléments cognitifs, c'est-à-dire des schémas mentaux et des représentations qui affectent la façon dont les individus perçoivent la réalité (Scott 1995). Il s'agit par exemple des rites, des croyances, des symboles qui participent à donner du sens à la réalité, ou encore des connaissances partagées par les individus qui vont concourir à former leurs croyances et leurs comportements (Kostova, 1999). Le pilier normatif de l'institution renvoie aux valeurs et aux normes sociales. Les valeurs ont pour caractéristique de définir ce qui est désirable. Les normes sont élaborées à partir de celles-ci et permettent l'évaluation et la comparaison des comportements (Anglès, 2008). Pour Cornu (2009), la norme sociale est une « *valeur collective* » (p. 30) qui s'impose au nom d'une vie collective et dont l'objectif est de souder une collectivité. Les institutions prennent enfin forme dans des processus de régulation explicites de contrôle et de sanction. Elles sont, par exemple, les lois émises par l'Etat et les institutions judiciaires. Ces règles sont destinées à définir, autoriser ou restreindre un type de comportement.

Recourir à la théorie néo-institutionnaliste fait sens par rapport au commerce équitable et à notre question de départ au titre principal qu'elle permet de rendre compte du caractère à la fois contraignant et habilitant des structures sociales : si celles-ci contraignent l'action des individus, ces derniers peuvent également les modifier et donc favoriser l'émergence d'ordres institutionnels nouveaux. Dans l'un des ouvrages fondateurs de la théorie néo-institutionnaliste, « *La construction sociale de la réalité* », Berger et Luckmann (1965) rappellent que « *l'ordre social existe seulement en tant que produit de l'activité humaine* » (p.109), mais devient une réalité objectivée dès lors que les habitudes et les actions typifiées deviennent des institutions. Dans ce cas, les institutions sont « *vécues comme existant au-dessus et en-dessous des individus qui en viennent à les incarner sur le moment. En d'autres termes, les institutions sont vécues en tant que détentrices d'une réalité propre, une réalité qui affronte l'individu comme un fait extérieur et coercitif* » (p.117). Si la réalité est

objectivée, les structures sociales restent toutefois des constructions humaines susceptibles d'être modifiées.

Construire un nouveau modèle de commerce équitable suppose de questionner le précédent (ou celui qui s'impose en général), de l'interpréter, de le redéfinir et de le diffuser. Or, ces tâches prennent elles-mêmes forme dans des contextes particuliers où des normes, des règles, des façons de penser ; en somme, des institutions, interviennent et sont susceptibles de peser sur chacune d'elles.

Dans les années 1970, la théorie néo-institutionnaliste est mise au goût du jour dans le champ des approches organisationnelles (Greenwood et al., 2013). Ce phénomène apparaît en réaction aux théories behavioristes pour qui le comportement des agents et des organisations est, selon une perspective utilitariste, exclusivement motivé par un objectif d'optimum économique et repose sur une logique de rationalité, même si limitée (Greenwood et al. 2013). Le recours à la théorie néo-institutionnaliste est alors issu d'une prise de distance avec les logiques d'efficacité et de rationalité, comme principes explicatifs des dynamiques des organisations (Desreumaux 2004). Cette théorie invite à placer la focale au niveau du champ organisationnel plutôt qu'au niveau de l'organisation individuelle.

Plus particulièrement, les travaux de Zucker (1977), Meyer et Rowan (1977), Di Maggio et Powell (1983) introduisent la notion d'isomorphisme institutionnel pour expliquer les comportements organisationnels. Ils observent à l'époque, dans la continuité des travaux de Weber (1952 ; 1968), une homogénéisation croissante des pratiques organisationnelles caractérisée par la bureaucratisation et la rationalisation. Ils l'expliquent par le fait que les organisations évoluent dans un contexte institutionnel renfermant des compréhensions sociales répandues, ou des « mythes » (en somme, des institutions, bien que la définition de celle-ci ne soit pas stabilisée avant 1995) qui agissent comme des prescriptions pour les organisations. La conformité des organisations et de leurs pratiques organisationnelles est un signal de leur aptitude sociale. Dans cette approche, les organisations n'agissent pas, ou peu, selon des motifs d'efficacité, de recherche de gain et de satisfaction d'intérêt. Plutôt, elles agissent de la manière qui est considérée comme la plus légitime socialement. Le légitime, au sens de Suchman (1995, p.574), est la « *perception généralisée selon laquelle les*

*actions d'une entité sont souhaitables, convenables ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions. »*

Ces pressions extérieures engendrent un phénomène isomorphique, c'est-à-dire « *un processus continu qui force une unité dans une population à ressembler à celles qui affrontent le même environnement* » (Di Maggio et Powell, 1983, p.147). Di Maggio et Powell (1983) proposent une typologie analytique identifiant trois types d'isomorphisme. L'isomorphisme coercitif provient de la volonté d'éviter une sanction, ou de répondre aux règles : par exemple, celles de l'Etat ou encore celles d'une entité à l'égard de laquelle l'organisation est dépendante - une filiale envers sa maison mère par exemple. L'isomorphisme mimétique est lié à l'incertitude et apparaît lorsque l'organisation, incapable d'imaginer une solution innovante, opte pour copier le comportement du voisinage considéré comme un modèle d'action légitime. L'isomorphisme normatif enfin, a majoritairement trait à la professionnalisation : il repose sur l'homogénéisation des définitions de conditions et de méthodes de travail d'un groupe professionnel.

Au regard des différents travaux qui appréhendent le commerce équitable comme un mouvement social, le commerce équitable semble issu de la volonté de transformer les structures sociales, qui, dans un contexte de mondialisation, entretiennent des inégalités et la pauvreté des producteurs de matières premières. Le commerce équitable s'inscrit dans la volonté conformément à des valeurs de solidarité, de civisme ou encore d'empathie. La légitimité des organisations provient de l'adhésion à ces valeurs qui en se diffusant, peuvent impliquer une forme d'isomorphisme si toutes les organisations inscrivent, par exemple, leur relations avec leurs fournisseurs dans ces valeurs. Mais comme le mentionne également la littérature sur le commerce équitable, ce champ connaît une marchandisation croissante : dans ce cas, ce sont les règles, les valeurs, les normes du marché qui s'y infiltrent. Le marché, relégué au rang d'institution, devient alors lui aussi vecteur de pressions isomorphiques.

Pour autant, le commerce équitable ne peut se réduire à une lecture aussi déterministe que celle suggérée par les premiers développements de la théorie néo-institutionnaliste autour de la notion d'isomorphisme. En effet, la théorie néo-institutionnaliste s'empare rapidement de la notion d'agence, et nous amène à considérer le commerce équitable comme l'illustration parfaite du paradoxe de l'acteur encastré. Si certaines pressions institutionnelles sont dominantes, les acteurs sont en capacité de les détourner, d'en faire émerger de nouvelles ou

encore d'y résister. À ce titre, la théorie néo-institutionnaliste commence, en 1988 sous l'impulsion de Di Maggio, à réattribuer à l'acteur un rôle actif de modelage et de diffusion des institutions. Ce n'est plus l'isomorphisme qui est questionné, mais l'hétéromorphisme : la théorie prête aux acteurs une « *capacité à dépasser le confort des routines cognitives* » pour acquérir une certaine réflexivité, conditions essentielle pour « *s'émanciper des pratiques institutionnalisées* » (Allard-Poesi et al. 2015, p.19).

Au sein du courant néo-institutionnaliste, cette évolution mène en premier lieu aux développements analytiques centrés sur l'entrepreneur institutionnel. Ces entrepreneurs sont désignés comme étant capables de persuader, concilier les points de vue divergents, construire des compromis et des coalitions. Bien souvent, ils disposent de ressources acquises *via* leur disposition particulière, à cheval sur plusieurs univers institutionnels ou plusieurs segments sociaux en lien les uns avec les autres. Ils sont des intermédiaires, ou des interprètes entre des logiques différentes, voire opposées, et ce rôle est facilité par le bagage d'informations et de connaissances dont ils disposent, issues des différents mondes impliqués dans les réformes (Bezes et Le Lidec, 2010). Les entrepreneurs institutionnels sont capables de mobiliser plusieurs types de ressources dans un processus de changement institutionnel : relationnelles, technologiques, financières ou encore informationnelles (Brulé, 2007). Forte de ces analyses, la théorie néo-institutionnaliste bascule pourtant progressivement vers l'autre extrême du balancier en matière de déterminisme, en adoptant une vision du changement fondée sur des acteurs centraux aux pouvoirs extraordinaires (Allard-Poesi et al., 2015). Dans cette perspective, les institutions deviennent purement instrumentales ; et certains acteurs, entièrement désencastrés, sont doués de réflexivité et de capacités politiques accrues.

C'est dans deux autres approches qu'il faut alors puiser pour revenir à un balancier équilibré en matière d'agence et de déterminisme. L'approche par les logiques institutionnelles permet d'appréhender la société comme une structure multi-niveaux dans laquelle des logiques structurent l'action des individus et des organisations, mais qui peuvent être reconfigurées en retour. S'il existe des logiques dominantes, les tenants de cette approche estiment qu'il est possible de faire coexister des logiques, qui se déclinent de multiples manières selon les contextes, tant au niveau organisationnel qu'à celui du champ organisationnel. L'approche par le travail institutionnel, pour sa part, accorde aux acteurs la capacité collective de construire,



maintenir ou déstabiliser des institutions *via* des pratiques concrètes et quotidiennes, observées à un niveau micro.

### **3.2. Le commerce équitable : lieu d'intervention de plusieurs logiques institutionnelles**

Notre thèse s'intéresse à la manière dont peut émerger et perdurer un modèle alternatif de commerce équitable, impulsé par les producteurs. Pour caractériser ce modèle et les forces intervenant dans sa construction, nous cherchons à savoir quelles logiques institutionnelles sont appelées par les producteurs et quelles logiques s'imposent à eux. Le choix de ce cadre d'analyse est conforté par le fait que celui-ci a déjà été mobilisé à deux principales reprises par des travaux sur le commerce équitable, que nous aborderons ci-dessous. Leurs auteurs encouragent la plus grande mobilisation de ce cadre pour offrir de nouveaux éclairages sur le commerce équitable : « *Le concept de logique institutionnelle [...] offre un outil d'analyse important pour la compréhension et le développement du commerce équitable. Nous encourageons donc les chercheurs et les praticiens à aller plus loin avec cette approche* » (McConway et Moore, 2015, p.260).

Dans la construction d'un nouveau modèle, les producteurs vont être en interaction avec de multiples parties prenantes qui sont susceptibles de véhiculer des logiques différentes. Nous devons identifier les logiques véhiculées par les acteurs avec qui les producteurs sont en interaction dans ce processus. Aussi, si le travail de Thornton et al. (2012) (voir plus bas) nous livre un panel de logiques institutionnelles identifiées dans les sociétés capitalistes contemporaines, les approches inscrites dans le commerce équitable nous autorisent à considérer que seul un nombre restreint de logiques institutionnelles est susceptible d'intervenir de manière prégnante dans le cas que nous étudions.

La littérature sur le commerce équitable offre en effet une première catégorisation des logiques institutionnelles qui orientent les pratiques des acteurs. Notre travail vise justement à déterminer les logiques qui structurent l'action des producteurs et des différentes parties prenantes lors de l'élaboration d'un nouveau modèle de commerce équitable, et nous pouvons nous inspirer des travaux proposant déjà une telle catégorisation. Nous pourrions ainsi confronter nos observations aux catégories préexistantes dans la littérature, pour éclairer les logiques émergentes sur notre terrain.

Nicholls et Huybrechts (2016) identifient une hybridation des organisations du champ du commerce équitable autour de deux logiques : une logique de justice sociale et une logique de marché. En matière de justice sociale, les auteurs se réfèrent aux exigences du commerce équitable, appréhendé comme un mouvement social : prix justes et stabilité des prix pour les producteurs, allègement de la pauvreté, réduction de leur dépendance à un type de produit, durabilité environnementale, renforcement du contrôle sur les filières, développement inclusif, changement des mentalités de consommation. La logique marchande n'est pas définie explicitement, mais elle renvoie en réalité à celle caractérisée par Thornton et al. (2012) puisque les auteurs soulignent notamment l'objectif de certaines parties prenantes de « faire du profit » - même si en l'occurrence, cette caractéristique est modérée par l'hybridation.

McConey et Moore (2015) distinguent les Fair Trade Organizations des « Local Fair Trade Organizations » (LFTO). Alors que les « Fair trade organizations » représentent les organisations du Nord engagées dans le commerce équitable, les LFTO sont les organisations situées dans les pays du Sud qui achètent et exportent leurs produits aux producteurs. Les auteurs cherchent à savoir comment ces organisations gèrent leur double insertion sur le marché du commerce équitable et sur le marché conventionnel. A travers une étude de cas d'une LFTO du secteur de l'artisanat au Pérou, ils considèrent que les organisations de producteurs font face à deux types de logiques, caractérisant chacune les relations commerciales de chaque type de marché : équitable et conventionnel. Les auteurs précisent que ces deux logiques reflètent la culture occidentale et qu'en conséquent, l'organisation fait aussi face à une troisième logique, la logique locale, qui se réfère à la culture des producteurs. Si les auteurs ne définissent pas précisément le contenu de ces logiques, ils mettent en évidence des différences entre les trois types d'acteurs, chacun représentant une logique différente. Les acteurs de la logique marchande sont par exemple de grande taille, entretiennent peu de contacts autres que purement commerciaux avec l'organisation, font des commandes irrégulières de grosses quantités. À l'inverse, les acteurs du commerce équitable sont de petites et moyennes entreprises qui entretiennent des relations régulières et de long terme avec l'organisation. Finalement, les producteurs locaux sont de petites entreprises familiales, aux pratiques de travail majoritairement informelles et utilisant des technologies obsolètes qui cherchent une stabilité financière.

Les travaux de Renard (2003), Blanchet (2008 ; 2013), Raynolds (2014) et de Riisgard (2015) offrent une perspective un peu différente sur les logiques à l'œuvre dans la construction du commerce équitable. Ils recourent à l'approche des Economies de la grandeur de Boltanski et Thévenot (1987) pour identifier les logiques d'action, nommées les « *cités* » ou encore les « *conventions* » dans lesquelles s'inscrivent les acteurs du commerce équitable. Le cadre des Economies de la grandeur recouvre d'importantes similitudes avec l'approche par les logiques institutionnelles. Celui-ci s'est développé en France à la même période, et fait l'objet d'une appropriation croissante par les néo-institutionnalistes pour éclairer les dynamiques d'institutionnalisation (Huault et Taupin, 2012). Boltanski et Thévenot (1987), et Boltanski et Chiapello (2000) identifient sept « *cités* », qui sont des points normatifs utilisés par les acteurs pour justifier leur action : inspirée, domestique, de renom, civique, marchande, industrielle, par projets. Pour Renard (2004), Blanchet (2008 ; 2013), Raynolds (2014) et Riisgard (2015), le commerce équitable fait appel à différentes cités. Tout d'abord, il s'inscrit dans la cité civique, qui implique de se détacher de ses intérêts personnels pour répondre à la volonté générale. Ensuite, apparaît en référence la cité domestique, qui donne une importance fondamentale aux traditions et aux relations interpersonnelles. La cité industrielle, qui valorise l'efficacité, et la cité marchande, qui a pour règle la concurrence et valorise la rareté, interviennent également. Les auteurs mettent en évidence que les deux premières cités (civique et domestique) ont un degré d'incompatibilité élevé avec les deux autres (industrielle et marchande) et que l'objectif des acteurs du commerce équitable est de parvenir à établir un compromis entre ces points d'appui normatifs. Le compromis est élaboré différemment selon les acteurs, donnant lieu à une variété de pratiques différentes. Une dualité est tout de même pointée du doigt entre un compromis faisant intervenir surtout la convention civique, s'incarnant dans le commerce équitable spécialisé, et un compromis appelant avant tout les conventions marchandes et industrielles, retrouvé dans le commerce équitable labellisé. Le cadre d'analyse mobilisé par ces auteurs fait donc émerger une certaine polarité entre deux types de commerce équitable mais plutôt que d'associer chacun des deux pôles à une seule cité, ils leur attribuent à chacun deux cités dominantes. Il y aurait donc plutôt, selon ces travaux, quatre cités à l'œuvre dans la mise en pratique du commerce équitable : civique, domestique, marchande, industrielle. Or celles-ci entrent en résonance avec quatre logiques institutionnelles identifiées par la littérature : communautaire (civique), familiale (domestique), marchande, corporatiste (industrielle). Pour la cité industrielle néanmoins, il

serait sans doute plus juste de la rapprocher de la logique gestionnaire mise en évidence par Rousseau (2015), qui caractérise une rationalisation croissante des activités ; bien que celle-ci puisse également être considérée comme une expression particulière de la logique marchande dans un environnement complexe.

Plusieurs enseignements peuvent être tirés de ces travaux.

D'une part, tous n'identifient pas les logiques exactement de la même manière. Des deux travaux qui font appel à la littérature sur les logiques institutionnelles, l'un évoque une « *logique de justice sociale* », l'autre de « *commerce équitable* ». Si l'on comprend que ces termes renferment un contenu similaire, nous prendrons soin de bien définir les logiques émergentes et le contenu qui les caractérise. Pache et Santos (2013), qui s'intéressent à la manière dont les organisations gèrent en interne les différentes logiques qui l'incorporent, proposent de définir les logiques émergentes sur leur terrain de recherche au travers de quatre critères : l'objectif, la forme organisationnelle défendue, les mécanismes de gouvernance, la légitimité professionnelle. Les quatre critères retenus par les auteurs ont émergé de leur terrain : comme leur travail s'intéresse aux logiques conflictuelles, ils ont identifié les points de tension traversant les organisations et les critères auxquels ceux-ci se réfèrent. Dans leur étude, les auteurs identifient deux logiques institutionnelles : une logique de bien-être social et une logique commerciale.

Caractéristiques	Logique de bien être social	Logique commerciale
Objectif	Fabriquer / proposer des produits / services qui répondent à un besoin local.	Vendre des biens / services sur les marchés pour générer un surplus que les propriétaires s'approprient.
Forme organisationnelle	Le statut à but non lucratif pour donner du pouvoir aux personnes qui adhèrent à la mission sociale. La contrainte de non redistribution assure de ne se concentrer que sur l'objectif social.	Le statut à but lucratif, pour canaliser les ressources humaines et le capital vers les départements les plus rentables.
Mécanisme de gouvernance	Le contrôle démocratique, constitutif du statut associatif,	Le contrôle hiérarchique, pour assurer la cohérence des produits

	pour pouvoir prendre en compte les besoins sociaux locaux.	et des services et une allocation des ressources efficiente.
Légitimité professionnelle	La légitimité professionnelle provient de la contribution à la mission sociale.	La légitimité professionnelle provient de l'expertise technique et managériale.

Tableau 5 : Logiques institutionnelles concurrentes, de bien être social et commerciale. Extrait de Pache et Santos (2013).

Tout en gardant à l'esprit les différentes catégorisations proposées par Thornton et al. (2012) sur un plan générique, de Nicholls et Huybrechts (2016), McConway et Moore (2015), Renard (2004), Blanchet (2008 ; 2013), Reynolds (2014) et de Riisgard (2015) sur le commerce équitable, et des critères retenus par Pache et Santos (2013) pour qualifier les logiques institutionnelles, il nous faudra définir les logiques à l'œuvre dans notre cas. L'objectif sera de rendre compte de comment celles-ci évoluent, se confrontent ou se complètent.

Un autre enseignement nous est donné par Riisgard (2015), qui alerte sur le fait que les logiques - en l'occurrence, dans son travail, les conventions, en référence à Boltanski et Thévenot (1987) - peuvent être interprétées différemment en fonction du contexte dans lequel elles interviennent. L'auteur s'intéresse principalement à la convention civique dans le commerce équitable et montre que celle-ci peut être soit appliquée dans le sens de la citoyenneté, soit dans le sens de la solidarité. Elle insiste sur le fait que dans un environnement libéral comme les États-Unis, la convention civique est plus compatible avec la convention marchande car le libéralisme implique que « *l'individu est à la fois le principal acteur du marché et l'entité à qui sont attribués les droits civils* » (Thévenot et Lamont, 2000, p.309, cités par Riisgard, 2015, p.126). À l'inverse en France la convention civique « *est davantage associée à la défense de la solidarité définie comme l'action ayant pour but de réduire les inégalités* » (ibid.). L'auteur, sur la base d'études de cas au sein de plantations de travailleurs en Equateur et au Kenya, estime que les pratiques de commerce équitable s'approchent de la conception libérale de la convention civique car pour les cas observés, les organisations ont mis en place des mesures visant à octroyer des droits individuels aux travailleurs, plutôt que de favoriser la libre association ou le droit à la négociation collective.

Forte de ces travaux, observons désormais, de manière plus générale, en quoi la littérature sur les logiques institutionnelles peut nous être utile dans l'analyse de notre cas.

### **3.3. Caractéristiques de l'approche par les logiques institutionnelles**

L'approche par les logiques institutionnelles se développe principalement autour des travaux de Friedland et Alford (1991), Haveman et Rao (1997), Thornton et Ocasio (1999) et Scott et al. (2000). Elle diffère du néo-institutionnalisme de Meyer et Rowan (1977), Zucker (1977) et Di Maggio et Powell (1983) car au-delà de l'isomorphisme, elle cherche à identifier les effets de différentes logiques institutionnelles sur les individus et les organisations. Elle définit le contenu et le sens de ces logiques. Par ailleurs, en réaction aux critiques adressées à l'aspect trop déterministe des premiers travaux néo-institutionnalistes, ce courant insiste sur le lien entre institution et action en offrant l'opportunité de faire des analyses multi-niveaux qui placent la focale aussi bien au niveau macro que micro. Dès lors, elle permet de questionner le changement institutionnel et prête aux acteurs une capacité d'agence, que la théorie néo-institutionnaliste avait évacuée dans les années 1980 au profit de l'étude de l'isomorphisme, analysé dans une perspective surplombant l'individu.

L'approche par les logiques institutionnelles nous est utile pour d'une part, attribuer aux producteurs et aux différentes parties prenantes une capacité d'institutionnalisation, c'est-à-dire considérer que ces derniers ne sont pas encastrés mais peuvent élaborer un modèle de commerce équitable appelant une logique plutôt qu'une autre. D'autre part, elle nous permet également d'observer les logiques auxquelles ils se confrontent, et de les caractériser.

#### **3.3.1. Définitions des logiques institutionnelles**

Friedland et Alford (1991) développent le concept de logiques institutionnelles en explorant les relations entre individus, organisations et société. Les institutions sont, pour eux, des modèles d'activité supra organisationnels s'incarnant dans des actions matérielles et des systèmes symboliques auxquels les individus et les organisations se réfèrent pour produire et reproduire leur vie matérielle et donner du sens à leurs expériences. Ils identifient cinq institutions centrales des sociétés capitalistes contemporaines : le marché capitaliste, l'Etat

bureaucratique, la démocratie, la famille, et la religion (chrétienne). Pour les auteurs, chacun de ces ordres institutionnels a une logique centrale qui guide les principes organisationnels et procure aux acteurs les symboles permettant de définir leur identité.

Jackall (1988) définit les logiques institutionnelles comme « *un ensemble complexe et contingent, construit par l'expérience, de règles, de récompenses et de sanctions que les hommes et les femmes, dans des contextes particuliers, créent et recréent pour que leur comportement soit, dans une certaine mesure, régulier et prévisible.* » (p. 112)

Si ces deux définitions accordent une importance particulière à la dimension structurelle des logiques institutionnelles, la définition de Jackall (1988) insiste sur l'aspect normatif des logiques institutionnelles ; lorsque celle de Friedland et Alford (1991) confère à la dimension symbolique une importance prégnante.

Thornton et Ocasio en 1999, forts de ces deux définitions, proposent une approche intégrant à la fois des éléments structurels, normatifs et symboliques : pour eux les logiques institutionnelles sont des « *Modèles socialement construits et historiques des pratiques matérielles, des postulats, valeurs, croyances et règles grâce auxquelles les individus produisent et reproduisent leur subsistance matérielle, organisent le temps et l'espace et donnent du sens à leur réalité sociale* » (1999, p.804). Tout comme Scott (1999), les auteurs défendent donc une approche institutionnelle qui tient compte de l'interdépendance de trois dimensions : structurelle (coercitive), normative, et symbolique (cognitive). Ces mêmes auteurs estiment que les logiques institutionnelles modèlent l'action des individus et des organisations *via* plusieurs mécanismes : le développement d'une identité collective, le développement des « règles du jeu » et des moyens par lesquels les individus accèdent au pouvoir, la définition de catégories et de classifications sociales et la définition de schèmes cognitifs et de valeurs qui vont orienter l'attention des individus et des organisations (Thornton et Ocasio, 2013).

L'avantage de cette approche, et en particulier des développements proposés par Thornton et Ocasio en 1999, est donc que celle-ci confère à la logique institutionnelle une dimension autant symbolique et normative que structurelle. Autrement dit, dans la construction d'un nouveau modèle de commerce équitable, outre les schèmes cognitifs et les normes, ce sont

aussi des règles concrètes de fonctionnement qui sont *a priori* susceptibles d'interférer dans cette construction.

### **3.3.2. Spécificités de l'approche**

#### ***Une société multi-niveaux***

L'approche par les logiques institutionnelles invite à considérer que la société est multi-niveaux. Friedland et Alford (1991) identifient les niveaux de l'individu, de l'organisation et les institutions. Les auteurs nient la possibilité d'avoir une compréhension juste de la société si chaque niveau est traité séparément. Ils prônent une approche faisant intervenir les différents niveaux, identifiant leurs interactions : « *Les théories qui se focalisent sur l'individu tendent à devenir des approches solipsistes, défendant une volonté individuelle sans limite, dans lequel le monde entier est renégocié dans chaque interaction sociale [...]. Les théories qui portent sur les organisations ont tendance soit à surestimer le pouvoir omniprésent et désincarné qui permet aux élites de discipliner et de punir sans résistance, soit à prétendre que ces organisations disposent d'une latitude extraordinaire pour faire leurs choix stratégiques, seulement déterminés par leur accès aux ressources matérielles. Les théories centrées sur la société tendent vers un fonctionnalisme structurel où la société exerce une forme de déterminisme sur l'individu et l'organisation. [...] Ces trois niveaux d'analyse sont nécessaires pour comprendre la société. [...] L'action individuelle peut seulement être expliquée dans un contexte social, mais ce contexte peut uniquement être compris à travers l'action et la conscience individuelle. On conçoit ces niveaux d'analyse comme « imbriqués » où l'organisation et l'institution spécifient progressivement de plus hauts niveaux de contraintes et d'opportunités pour les individus. »*

#### ***La société : un système interinstitutionnel***

Une autre spécificité de l'approche par les logiques institutionnelles est qu'elle conceptualise la société comme un système interinstitutionnel. Il n'y a pas qu'une source de rationalité : il y en a de multiples. A ce titre, le marché est relégué au rang d'institution : la rationalité que celui-ci prône est une rationalité parmi d'autres (Friedland et Alford, 1991). Plutôt que



d'observer une homogénéisation liée à un phénomène isomorphique dans des champs organisationnels, cette approche considère que chaque contexte, chaque secteur, peut être potentiellement influencé par différentes logiques. A ce titre, Friedland et Alford (1991) considèrent que la société s'apparente à un système interinstitutionnel composé d'ordres institutionnels.

En 2012, Thornton et al. proposent, à partir d'une première grille élaborée par Friedland et Alford (1991), une typologie des logiques permettant d'appréhender ce système interinstitutionnel, définissant sept ordres institutionnels. En insistant sur le fait que les logiques institutionnelles sont constituées d'éléments symboliques (le sens donné à l'action) mais aussi matériels (les structures et les pratiques), ces auteurs identifient sept ordres institutionnels. Les auteurs précisent que ceux-ci restent des idéaux-types et ne reflètent pas la réalité de manière entièrement fidèle. En revanche, ceux-ci présentent l'intérêt de fournir des catégories permettant aux acteurs d'identifier et d'expliquer les déviations par rapport à ces formes « pures » (p.53) et de mener des comparaisons intelligibles à des échelles variées. Les sept logiques institutionnelles ainsi identifiées par Thornton et al. (2012) renferment des éléments symboliques (sources d'identité, de légitimité, d'autorité, bases de mission, bases de l'attention) et matériels (base de la stratégie, logique d'investissement, mécanismes informels de contrôle, système économique).

Catégories (X)	Logiques (Y)						
Catégorie	Famille	Communauté	Religion	Etat	Marché	Profession	Corporation
Métaphore	Famille comme entreprise	Frontière commune	Temple comme banque	Etat comme mécanisme de redistribution	Transaction	Profession comme réseau de relations	Corporation comme hiérarchie
Sources de légitimité	Loyauté inconditionnelle	Volonté commune, croyance dans la confiance et la réciprocité	Importance de la foi et du sacré dans la société et l'économie	Participation démocratique	Cours des actions	Expertise professionnelle	Position de la firme sur les marchés
Sources d'autorité	Domination patriarcale	Engagement dans les valeurs et l'idéologie communautaire	Charisme ecclésiastique	Domination bureaucratique	Activisme des actionnaires	Association professionnelle	Conseil d'administration et direction générale
Sources d'identité	Réputation familiale	Connexion émotionnelle, satisfaction de l'égo et la réputation	Association avec le divin	Classe sociale et économique	Anonyme	Réputation personnelle	Rôles bureaucratiques
Base de normes	Appartenance au foyer	Appartenance au groupe	Appartenance à la congrégation	Citoyenneté dans la nation	Intérêt personnel	Appartenance à des guildes et associations	Emploi dans la firme
Base d'attention	Statut dans le foyer	Investissement personnel dans le groupe	Relation au surnaturel	Statut du groupe d'intérêt	Statut dans le marché	Statut dans la profession	Statut dans la hiérarchie
Base de stratégie	Participer à l'honneur de la famille	Elever le statut et l'honneur des membres et de leurs pratiques	Augmentation du symbolisme religieux des événements naturels	Concours au bien commun	Augmenter la rentabilité des actifs	Améliorer la réputation personnelle	Augmenter la taille et la diversification de la firme
Mécanismes informels de contrôle	Politique familiale	Transparence des actions	Appel au culte	Politique à huis clos	Analystes industriels	Grands professionnels	Culture d'organisation
Système économique	Capitalisme familial	Capitalisme coopératif	Capitalisme occidental	Capitalisme providentiel	Capitalisme de marché	Capitalisme personnel	Capitalisme managérial

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

Tableau 6 : Typologie du système interinstitutionnel. Source : Thornton, Ocasio et Lounsbury (2012).

### ***Modèle de comportement humain***

Le modèle de comportement humain de l'approche par les logiques institutionnelles combine déterminisme structurel et éléments de la théorie du choix rationnel. Les hommes sont à la fois encastrés dans des structures sociales, à la fois dotés d'une intentionnalité, mais celle-ci reste limitée. Ils participent à de multiples réseaux et groupes sociaux, ayant chacun des structures politiques ou des cultures propres. Ils ont de multiples identités sociales et objectifs sociaux, qui sont bien souvent contradictoires (Thornton et al., 2012).

### **3.3.3. Existence de différents niveaux d'analyse**

Si Friedland et Alford (1991) soulèvent la nécessité de mener des analyses multi-niveaux, l'approche offre néanmoins une grande flexibilité : elle propose une théorie générale, qui laisse libre les auteurs de se la réapproprier et de choisir de se focaliser sur un niveau d'analyse, mais dont les composantes feront appel à d'autres niveaux. Par exemple, une approche centrée sur l'organisation ne peut faire fi des logiques qui la traversent, liée à son insertion dans un champ organisationnel de plus haut rang, lui-même inséré dans un champ institutionnel au niveau sociétal. Autrement dit, l'approche par les logiques institutionnelles est une « *méta-theory* » (Thornton et Ocasio, 2013, p.106) et les logiques institutionnelles peuvent faire l'objet de travaux aux niveaux divers et variés, car ces logiques opèrent à tous les niveaux. A ce titre, Friedland et Alford (1991) estiment qu'il est nécessaire de spécifier le niveau d'analyse retenu, où l'institutionnalisation opère et est observée.

### ***Niveau macro et méso***

Une première partie des travaux ayant recours aux logiques institutionnelles ont une approche macro ou méso. A ce titre, ils s'intéressent aux interactions entre logiques au niveau sociétal et niveau de l'industrie. Haveman et Rao (1997) indiquent par exemple qu'en Californie, la montée du progressisme, impliquant des changements de logiques institutionnelles au niveau sociétal, a affecté la formation de certaines organisations au niveau de l'industrie. Plus particulièrement, les auteurs montrent comment le passage à des logiques bureaucratiques et

de prise de décision rationnelle a permis à certaines organisations de prospérer, tandis que d'autres, incarnant des logiques communautaires et de coopération mutuelle, ont été affectées. Haveman et Rao (1997) expliquent également, dans une logique de coévolution, que lorsqu'une forme organisationnelle incarnant une logique institutionnelle particulière se répand et s'institutionnalise au niveau du secteur de l'industrie, cette même logique tend à renforcer sa présence au niveau sociétal. Une approche similaire se retrouve dans le travail de Bhappu (2000) qui montre comment la logique du système familiale japonais traditionnel se retrouve dans celle des réseaux interentreprises.

### *Niveau micro*

A un niveau plus micro, les études empiriques se situent à un niveau plus organisationnel. Jackall (1988) par exemple, montre comment la structure des carrières participe à modeler l'« ethos » managérial qui lui-même influe sur les prises de décisions et l'action dans les organisations.

Dans notre thèse, nous cherchons à savoir comment des logiques institutionnelles interviennent au niveau d'une organisation (celle créée par les producteurs pour diffuser leur modèle de commerce équitable). Nous souhaitons comprendre la manière dont ces logiques structurent les actions de cette organisation et de ses parties prenantes et comment celles-ci parviennent à déployer ces logiques au niveau plus large d'un champ organisationnel constitué de multiples organisations de producteurs et d'acheteurs.

### **3.3.4. Explication du changement institutionnel : passage d'une logique à l'autre**

#### *Incompatibilité des logiques*

L'hypothèse implicite des travaux de Thornton et al. (2012) est que les logiques institutionnelles sont incompatibles. À cet égard, Pache et Santos (2010) estiment que les logiques peuvent entrer en conflit, sur deux dimensions : sur leurs objectifs et sur leurs moyens. Pour ces auteurs, des logiques conflictuelles sont particulièrement susceptibles

d'intervenir dans un champ fragmenté, c'est-à-dire où les organisations sont peu coordonnées. Des objectifs contradictoires entraînent un degré d'incompatibilité plus fort des logiques que lorsque l'opposition concerne les moyens. Al Ariss et al. (2015) montrent pour leur part que les logiques institutionnelles peuvent entrer en contradiction directe surtout sur certains critères (de l'axe Y). Ils montrent à travers le cas de managers de talents dans les pays du Golfe, que la source d'identité de la logique managériale est liée à l'obtention d'un poste clé dans une entreprise, alors que la logique d'Etat dans ces pays valorise le citoyen qui contribue à la nation, et que la logique sociétale (inspirée de logique de la famille, de la communauté et de la religion) met en relation la source d'identité individuelle avec le positionnement dans un groupe social à identité forte.

### ***Changement de logique institutionnelle***

Certains travaux s'intéressent au changement d'une logique institutionnelle à une autre au niveau d'un champ. Ils mettent en évidence l'existence d'une logique institutionnelle dominante, qui est remplacée par une autre. Thornton, et al. (2012) parlent de « *transposition* » (p.49) : les éléments matériels et symboliques d'une logique institutionnelle viennent intégrer un nouveau champ, dans lequel ils n'existaient pas avant.

Rao et al. (2003) montrent par exemple le remplacement dans le champ culinaire d'une logique de « haute cuisine » par celle d'une « nouvelle cuisine ». Si les auteurs expliquent ce changement par l'influence d'un mouvement identitaire, Thornton et Ocasio (2013) proposent une relecture de leur travail et supposent que ce mouvement est lui-même lié à l'influence d'autres domaines de profession. Thornton (2002) montre pour sa part que dans le secteur de l'édition universitaire, une logique éditoriale, attribuant notamment une importance cruciale à l'identité professionnelle de l'éditeur, a progressivement été remplacée par une logique marchande entre 1958 et 1990, faisant de l'édition un simple « business ».

### ***Mécanismes de passages d'une logique à l'autre***

Pour Thornton et Ocasio (2013), plusieurs mécanismes expliquent la substitution d'une logique institutionnelle à une autre. Le changement peut en premier lieu être conduit par les

entrepreneurs institutionnels, qui ont les ressources nécessaires pour opérer un changement institutionnel. La deuxième source de changement réside dans le « *chevauchement structurel* »<sup>21</sup> (p.116) qui crée des contradictions dans les organisations ou les champs organisationnels. Ces « chevauchements structurels » surviennent lorsque des individus ou des structures organisationnelles distinctes sont forcées de s'associer. Thornton et al. (2005) mettent par exemple en évidence la manière dont l'intégration de cabinets comptables par des consultants en management a entraîné le remplacement d'une logique professionnelle par une logique marchande. Une deuxième source de changement identifiée par Thornton et Ocasio (2013) est la « séquence d'événements »<sup>22</sup> (p.116) : des événements successifs, en cascade, viennent perturber la logique dominante pour la remplacer par une autre. Un troisième levier à l'origine du changement mis en évidence par les auteurs et qui a largement intéressé la littérature est l'existence d'une concurrence entre les logiques institutionnelles. Thornton et Ocasio (2013) précisent à l'égard de ce mécanisme qu'il s'agit moins d'une explication que d'un antécédent (ou une conséquence) du changement institutionnel : pour eux, « *les mécanismes causaux ne résident pas dans la concurrence en soi, mais dans la combinaison des effets de la pression à la sélection marchande, du pouvoir des acteurs institutionnels, et de changements dans la relative prédominance des logiques institutionnelles au niveau sociétal* » (p.118).

Seo et Creed (2002, p.231) estiment pour leur part que « *les contradictions institutionnelles ne déclenchent pas seulement un changement dans la conscience collective des acteurs mais fournissent aussi des logiques alternatives d'action et des ressources psychologiques et physiques à mobiliser, à s'approprier, à transposer dans le processus de changement institutionnel* » (Seo et Creed, 2002, p. 231). Ces auteurs proposent un modèle dialectique du changement institutionnel : lorsqu'un arrangement institutionnel n'est pas aligné sur les intérêts et les besoins de ses participants, ces derniers développent une « praxis », c'est-à-dire une activité de transformation des structures sociales. Il y a donc d'abord identification de l'absence d'alignement des intérêts puis transformation sociale.

Au niveau du champ du commerce équitable, la « marchandisation » évoquée plus haut par la littérature indique, à travers une lecture par les logiques institutionnelles, que ce champ est investi de façon croissante par la logique marchande. Toutefois, la littérature sur les logiques

---

<sup>21</sup> « *Structural overlap* »

<sup>22</sup> « *Event sequencing* »

institutionnelles prétend qu'une autre logique peut être introduite dans un champ, et ce, via différents mécanismes. Il nous faudra donc déterminer à la fois les logiques appelées par les producteurs et les différentes parties prenantes, à la fois les logiques qui viennent s'y confronter et orientent leur action. Nous porterons une attention particulière aux mécanismes qui favorisent le passage d'une logique à une autre ; ou au contraire leur permettent de coexister : dans ce dernier cas la littérature parle alors de « pluralisme institutionnel ».

### **3.3.5. Contexte de pluralisme institutionnel et réponses des organisations**

#### *Coexistence des logiques au niveau du champ*

Si certains travaux observent une substitution d'une logique par une autre au niveau du champ, d'autres postulent que plusieurs logiques peuvent coexister. Charue-Duboc et Raulet-Croset (2014) montrent par exemple la coexistence d'une logique de soin médical et d'une autre de soin social dans le secteur de la téléassistance pour les personnes âgées fragilisées. Gilbert et al. (2012) identifient une logique institutionnelle d'innovation et une autre de rentabilité budgétaire dans le champ de l'action sociale.

#### *Coexistence des logiques dans les organisations*

Certains travaux s'intéressent plutôt à la coexistence de logiques institutionnelles *a priori* incompatibles dans l'organisation. Ils montrent ainsi l'existence d'organisations hybrides : celles qui arrivent à faire cohabiter plusieurs logiques institutionnelles en leur sein. L'hybridation des organisations a lieu particulièrement dans le champ de l'économie solidaire, articulée autour des trois pôles : Etat, marché, réciprocité (Laville, 2005). Château Terrisse (2012) estime ainsi que « *l'économie solidaire se caractérise comme une tentative de rééquilibrage et d'hybridation des trois formes économiques* » (p. 145). Pour Laville et al. (2016) l'idéal-type de l'entreprise solidaire repose notamment sur une hybridation des principes économiques et d'une logique de solidarité. Plusieurs manières de gérer l'existence de logiques concurrentes pour les organisations sont identifiées par la littérature.



Tout d'abord, le compromis (Oliver, 1991; Pache et Santos, 2010) implique de répondre aux différentes logiques de façon altérée : des renoncements sont effectués de part et d'autre. Pour Pache et Santos (2010) il est plus facile d'élaborer un compromis entre des logiques lorsque celles-ci entrent en confrontation directe sur les moyens plutôt que sur les objectifs.

Le découplage (Meyer et Rowan, 1977 ; Oliver, 1991) consiste à envoyer des signaux de conformité à une logique institutionnelle, lorsqu'en réalité les pratiques au niveau organisationnel suivent une autre logique institutionnelle.

Enfin, la combinaison (Pache et Santos, 2013) consiste à sélectionner des pratiques dans chaque répertoire prescriptif des logiques institutionnelles en présence. Contrairement au compromis, il ne s'agit pas d'altérer l'ensemble des pratiques : la combinaison repose sur la sélection d'une quantité de pratiques de chaque logique en présence.

### ***Conclusion de cette section 1***

Notre question de départ sur l'appropriation du commerce équitable par les producteurs implique de comprendre comment les producteurs redéfinissent ce type de commerce et en proposent un nouveau modèle. Pour qualifier ce modèle, il paraît indispensable de comprendre les logiques qui sont appelées par les producteurs. Si les logiques sont contraignantes et agissent comme des forces déterminantes dans la conduite de l'action, les acteurs ont aussi le pouvoir de les appeler, de favoriser leur institutionnalisation.

La littérature sur le commerce équitable met en exergue des forces sociales – que nous qualifions de logiques institutionnelles – *a priori* conflictuelles, dont certaines, comme le marché, semblent dominantes. Quelles logiques institutionnelles interviennent-elles lorsque les producteurs proposent leur propre modèle de commerce équitable ? Comment les producteurs et les différents acteurs investis dans cette construction parviennent-ils à gérer ces logiques dans la construction de ce modèle ?

Si la littérature sur les logiques institutionnelles nous offre un premier éclairage sur la façon dont les organisations gèrent des logiques conflictuelles en proposant divers types de réponses organisationnelles, elle ne nous indique pas, d'une part, par quelles pratiques concrètes ces

réponses prennent forme ; ni, d'autre part, celles qui visent l'institutionnalisation d'une logique au niveau d'un champ par une organisation et ses parties prenantes. Cette approche ne donne pas forcément les clés de lecture permettant de saisir le travail quotidien, les pratiques destinées à gérer ce pluralisme dans la construction d'un nouveau modèle de commerce équitable. Thornton et Ocasio (2013) regrettent d'ailleurs le peu d'études insistant sur les micro fondations des logiques institutionnelles. À cette fin, nous mobiliserons l'approche par le travail institutionnel, qui sera présenté dans la deuxième section de ce chapitre.

## **SECTION 2. Le commerce équitable à un niveau micro : quel travail institutionnel à l'œuvre ?**

---

La première section de ce chapitre visait à rendre compte des forces à l'œuvre à l'origine du commerce équitable et à son modelage. Elle nous a amenée à caractériser le commerce équitable comme un espace où les acteurs font face à plusieurs logiques institutionnelles ; logiques que nous devons identifier pour saisir la manière dont celles-ci guident l'action des producteurs. Si la théorie néo-institutionnaliste et la littérature sur les logiques institutionnelles nous ont montré que les forces institutionnelles procuraient des cadres normatifs, cognitifs, règlementaires à l'action des individus, elles nous ont également indiqué qu'il était possible 1) pour les acteurs de faire émerger une nouvelle logique (les acteurs ne sont pas entièrement encastés) et 2) que plusieurs logiques institutionnelles pouvaient coexister dans une organisation, à travers notamment des pratiques de découplage, de combinaison ou de compromis. Cette littérature invite donc à considérer, au delà de l'identification des logiques institutionnelles, la potentielle diversité de la manière dont ces logiques sont traitées par les organisations. En revanche, elle n'offre pas de grille de lecture permettant d'appréhender, à un niveau très micro, la manière dont ces logiques sont « travaillées » par les acteurs. Quelles pratiques concrètes, au niveau organisationnel, permettent de « faire tenir » le découplage, le compromis, ou encore la combinaison institutionnelle ? À quel(s) pilier(s) des logiques institutionnelles ces pratiques s'adressent-elles ? Pour faire émerger une nouvelle logique institutionnelle face à d'autres logiques concurrentes et l'institutionnaliser au niveau d'un champ, le travail des acteurs porte-t-il sur les règles, les normes, ou les cadres cognitifs véhiculés par ces logiques ? Pour pouvoir analyser le travail quotidien des producteurs dans cette tâche, nous ferons appel au cadre

d'analyse du travail d'institutionnel, qui, par une entrée au niveau micro, permet de caractériser ces pratiques.

Dans cette seconde section de ce chapitre, nous commencerons par nous référer à une deuxième partie de la littérature sur le commerce équitable qui aborde les pratiques de commerce équitable dans leur diversité. Plus nuancés quant à l'homogénéisation des pratiques du commerce équitable, ces travaux, à tendance gestionnaire, viennent confirmer la pluralité des manières de mettre en œuvre le commerce équitable. Ces travaux rassemblent 1) des comparaisons organisationnelles mettant en valeur la diversité des pratiques des organisations et 2) des études de cas empiriques qui montrent que malgré certaines pressions rencontrées, en provenance *a priori* de niveaux sociétaux supérieurs, les organisations peuvent utiliser ces pressions sans les subir entièrement et « rentrer dans le moule ».

Sur ce dernier point néanmoins, d'une part, les origines des différentes pressions évoquées ne sont pas toujours explicitées par ces travaux ; d'autre part les analyses se limitent bien souvent à mettre en évidence un nombre limité de pratiques pour s'accommoder aux différentes pressions rencontrées. Seules de grandes caractéristiques organisationnelles sont mentionnées, en particulier chez les organisations de producteurs (par exemple, mettre en place un dispositif d'apprentissage pour répondre aux critères de qualité imposés par le marché). Plutôt que de se montrer proactives dans l'institutionnalisation d'une logique à un niveau supérieur (par exemple, au niveau du champ du commerce équitable), les organisations ne font que s'adapter aux différentes pressions en provenance de ces niveaux. Comment des acteurs peuvent-ils réintroduire une logique dans un champ et faire en sorte que celle-ci s'y institutionnalise ? Si nous lisons cette littérature à travers le prisme des logiques institutionnelles, les travaux proposés gardent une approche encore trop statique, voire passive, de la réappropriation des logiques qui s'imposent à elles, à double titre. D'une part, dans les cas étudiés, les organisations ne cherchent pas à imposer une logique dans un champ. Elles cherchent, à leur niveau uniquement, à maintenir un objectif répondant à une logique tout en répondant à diverses pressions en provenance de l'extérieur (et donc potentiellement à d'autres logiques institutionnelles). D'autre part, les travaux portent souvent sur un instant « t » ; or, pour observer l'institutionnalisation et les efforts menés pour favoriser un changement institutionnel, une approche longitudinale paraît plus appropriée.

Dans le cas que nous étudions, les producteurs proposent un nouveau modèle qu'ils cherchent à institutionnaliser : ils ont *a priori* une volonté et un effort d'opérer un changement institutionnel qui dépasse le cadre de leurs organisations individuelles. Pour autant, la mise en place de pratiques visant à favoriser cette institutionnalisation a lieu au niveau organisationnel, et ce sont ces pratiques que nous cherchons à identifier dans notre thèse. Dès lors, après avoir abordé plus précisément la littérature sur le commerce équitable partageant un point de vue plus nuancé sur l'homogénéisation, nous présenterons le cadre d'analyse central de notre thèse : celui du travail institutionnel.

## 1. Le commerce équitable : une diversité des pratiques organisationnelles

Plusieurs travaux réfutent l'idée d'une homogénéisation du champ du commerce équitable. Sans pour autant évacuer complètement l'idée d'une marchandisation croissante, mais en qualifiant d'obsolète la distinction entre commerce équitable spécialisé et labélisé, ils mettent en lumière l'existence d'une diversité de pratiques. Une partie de ces travaux se concentre sur les distributeurs au Nord, et propose des comparaisons entre ces organisations. Une autre partie de la littérature est constituée d'études de cas focalisées sur les organisations productrices au Sud.

### 1.1. Variété des pratiques chez les distributeurs

Les organisations du Nord qui achètent la matière première aux producteurs, la transforment et la revendent sous leur propre marque, soit *via* leurs propres réseaux de distribution, soit *via* d'autres réseaux de distribution, ne s'approprient pas toutes de la même manière le commerce équitable. En décrivant les pratiques de ces différentes organisations, relatives à leurs méthodes d'approvisionnement, de coordination interne et de distribution, ces travaux soulignent une diversité. Celle-ci remet en cause l'idée d'homogénéisation et montre que les organisations sont en mesure de sélectionner les références sociales disponibles dans leur environnement pour mettre en œuvre des démarches de commerce équitable qui leur sont propres.

Bézençon et Blili (2009) proposent ainsi une étude de cas comparative des pratiques de cinq distributeurs vendant des produits issus du commerce équitable en Suisse. Inspirés de Filion (1994), ils identifient les « *facteurs clés de management* » de chacune de ces entreprises, qui regroupent « *les pratiques d'achats, de merchandising, de marketing et de coordination liées à la volonté de refondre la chaîne de valeur dédiée aux produits issus du commerce équitable* »<sup>23</sup> (Bézençon et Blili, 2009, p. 99). Les entreprises concernées sont :

- Coop, entreprise de distribution employant 44 916 salariés. Coop distribue 70 produits issus du commerce équitable depuis 1993.
- McDonalds, de l'industrie de la restauration rapide, employant 6500 salariés. McDonalds propose des tasses de café issu du commerce équitable depuis 2003.
- Switcher, industriel de prêt-à-porter employant 160 salariés. Switcher distribue des vêtements issus du commerce équitable depuis 2003.
- La Semeuse, torréfacteur et distributeur de café employant 25 salariés. La Semeuse distribue deux gammes de café issu du commerce équitable.
- Magasin du Monde, chaîne de détaillants employant environ 1000 salariés. Magasin du Monde distribue 1500 produits (agroalimentaires, artisanaux, cosmétiques) issus du commerce équitable.

Les auteurs mettent en évidence des pratiques très diverses liées à la gestion du commerce équitable. Ils estiment que cette diversité s'explique par le type de stratégie de chacune des entreprises ; cette stratégie étant elle-même liée au degré d'engagement de l'entreprise envers les principes du commerce équitable. Ils utilisent à cet égard l'échelle d'engagement avec les principes du commerce équitable proposée par Low et Davenport (2005) :

---

23 « *Key management factors are practices and aspects of purchasing, merchandising, marketing, and coordination of the organisation that prove to be critical with the aim of mastering its value chain dedicated to Fair Trade products* » (Bézençon et Blili, 2009, p.99).

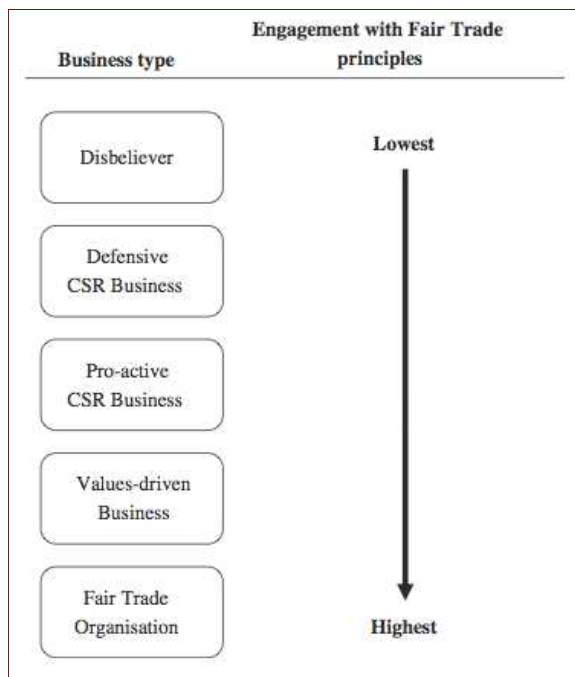


Figure 1 : Echelle d'engagement avec les principes du commerce équitable. Source : Low et Davenport (2005).

Cette échelle identifie cinq types d'entreprises en fonction de leur niveau d'engagement. Ces cinq types sont : entreprise incrédule, entreprise optant pour une politique de responsabilité sociale dans une logique défensive, entreprise optant pour une politique de responsabilité sociale dans une logique pro-active, entreprise guidée par des valeurs, et organisation de commerce équitable. Les auteurs montrent ainsi une diversité des pratiques des distributeurs :

- Coop opte pour une stratégie de « *diversification* » (p.109) : les produits issus du commerce équitable viennent compléter sa large gamme de produits à caractère éthique. L'entreprise suit le modèle de responsabilité sociale proactive. Elle a développé un département spécifiquement dédié au commerce équitable, constitué de 4 personnes, aux profils témoignant d'un intérêt particulier pour le commerce équitable. Son département achats est en charge de l'approvisionnement de commerce équitable et les procédés d'approvisionnement restent identiques pour tous les produits. Coop n'entretient des relations personnelles qu'avec les fournisseurs de produits issus du commerce équitable délivrant des volumes importants. Elle compte majoritairement sur le label Fairtrade / Max Havelaar pour garantir le respect des critères de commerce équitable par ses fournisseurs. Par ailleurs, Coop applique la même marge à tous les produits : les produits du commerce équitable sont donc vendus plus chers car ils ont été achetés aux

fournisseurs aux conditions de prix minimum garanti fixé par le label Fairtrade / Max Havelaar. En matière de communication, Coop promeut sa démarche dans différents types de médias, en insistant sur la labellisation de ses produits.

- McDonalds a une stratégie qualifiée de « *contrastée* » (p.109) : en s'engageant dans le commerce équitable, l'objectif est plus de répondre aux attentes de différents groupes de pression que de s'adresser à ses clients. Elle est un cas d'entreprise de responsabilité sociale défensive. Elle n'a ni département dédié au commerce équitable, ni d'intérêt pour embaucher des profils sensibles à cette thématique. Ses procédés d'approvisionnement sont les mêmes que pour les autres produits ; elle n'entretient pas de relations personnelles avec ses fournisseurs. Elle compte sur le label Max Havelaar pour garantir le respect des critères du commerce équitable par ses fournisseurs. Par ailleurs, sur les cafés équitables proposés aux clients, elle réduit ses marges pour qu'il n'y ait pas d'impact sur le prix final. Aucune promotion autre que la mention de la démarche dans différents rapports ou sur des flyers publicitaires n'est mise en place.
- Switcher opte pour une stratégie de « *culture d'entreprise* » (p.109) : elle porte déjà les valeurs du commerce équitable avant de s'investir dans celui-ci. Elle est un modèle d'entreprise guidée par des valeurs. Le recours au label Max Havelaar lui permet de renforcer cette identité et de contrôler au mieux sa chaîne d'approvisionnement. Elle dispose d'un département dédié au commerce équitable, où deux personnes sont sensibles au commerce équitable. Ses procédés d'approvisionnements sont les mêmes pour tous les produits y compris ceux du commerce équitable, et elle entretient des relations personnelles avec les transformateurs des produits vestimentaires, et non pas les producteurs de matière première. Les vêtements issus du commerce équitable sont vendus à des prix plus élevés que les autres produits proposés, et la promotion n'a lieu que par le sponsoring d'événements en cohérence avec son image.
- La Semeuse suit une stratégie dite « *d'idéologie individuelle* » (p.109). Distribuer des produits issus du commerce équitable est lié à la volonté d'engagement de son propriétaire également directeur, mais n'entre pas dans une stratégie globale de l'entreprise : le café labellisé par Max Havelaar ne représente que 5% de ses volumes. Il s'agit d'une entreprise qui suit le modèle de responsabilité sociale proactive. L'entreprise est dépourvue de département dédié au commerce équitable ; le directeur gère cette dimension. Ses procédés d'approvisionnements sont les mêmes pour tous les produits y compris ceux du commerce équitable ; aussi, l'entreprise n'entretient pas de liens personnels avec ses

fournisseurs bien que le directeur ait visité plusieurs fois des coopératives de production certifiées. La même marge s'applique à tous les produits : les cafés labellisés sont donc plus chers. En terme de communication, celle-ci est assez active puisque l'entreprise fait la promotion de ses deux gammes de café équitable, notamment à travers des salons, *via* des dégustations, etc.

- Magasin du Monde opte pour une stratégie de « *dévotion* » (p.109) : l'entreprise, qui est en réalité une association qui fédère une multitude de points de vente indépendants, est entièrement dédiée au commerce équitable. Parmi les différentes catégories d'entreprises, il s'agit d'une organisation de commerce équitable. Elle n'a pas de département spécifiquement qui lui soit dédié puisque toute l'organisation est concernée. Dans ses points de vente, la main d'œuvre est bénévole et est recrutée sur la base de son intérêt personnel envers ce type de commerce. En matière de gestion des approvisionnements, Magasin du Monde passe par plusieurs importateurs entièrement investis dans le commerce équitable, comme l'ONG Oxfam. Quelques-uns de ses points de vente ont également des relations commerciales directes avec les producteurs, mais l'association qui fédère le réseau limite ces achats à 10% maximum des produits proposés sur le lieu de vente. Elle centralise également la gestion des marges, identiques dans tous les points de vente. La publicité se limite à des newsletters, des petits magazines, ou des opérations de communications lors d'évènements autour du commerce équitable.

Huybrechts (2010) propose également une typologie des organisations distributrices de produits issus du commerce équitable. Son travail met en évidence l'existence de quatre profils d'organisations différents.

La première catégorie renferme les organisations pionnières, créées dans les années 1960. Ces organisations sont dépourvues de but lucratif et fonctionnent avec un modèle de gouvernance fondé sur le volontariat et la démocratie. En outre, les relations avec les producteurs prennent la forme de partenariats de long terme, historiques et institutionnalisés. Les activités de plaidoyer et de sensibilisation y sont fortement développées, que ce soit *via* des campagnes à grande échelle ou des activités de sensibilisation quotidienne, notamment sur les points de vente. Un positionnement politique altermondialiste est également assumé et affiché. Enfin, en matière de financement, ces organisations fonctionnent prioritairement sur donations, subventions publiques et par le bénévolat.



La seconde catégorie rassemble les organisations pionnières qui ont évolué vers des structures multi parties prenantes, aux ressources et objectifs mixtes. Leur forme légale est la coopérative : celle-ci permet de combiner d'une part fonctionnement démocratique, distribution de profits limitée, proximité idéologique avec le commerce équitable, et d'autre part, meilleur accès au capital et incitation économique. La gouvernance de ces organisations est majoritairement exercée par des organisations sans but lucratif, bien qu'elle reste multi parti prenante : des individus non volontaires pourvus d'une expertise commerciale en font aussi partie. Leur inclusion est en effet requise par la collaboration de ces organisations avec la grande distribution. Au niveau opérationnel, ces structures ont connu une autonomisation de leurs départements commerciaux. Celle-ci s'explique par les pressions à la professionnalisation et à l'orientation « marché » auxquelles font face ces organisations. Le soutien aux producteurs, à savoir la négociation des contrats et l'appui communautaire plus large, est partagé entre les deux entités. Les relations avec les producteurs sont, en général, institutionnalisées : elles existent depuis longtemps. En revanche, les achats auprès des producteurs sont plus ou moins automatisés et une proximité relationnelle n'a généralement plus lieu. Cette institutionnalisation des relations résulte notamment du contrôle des réseaux par les labels, et non par les acheteurs eux-mêmes. Enfin, la distribution a lieu à la fois en réseaux spécialisés et en points de distribution classique.

Le troisième type d'organisation concerne des organisations nées dans les années 2000. Ces organisations sont des entreprises classiques, à but lucratif, dirigées par un entrepreneur. Leurs ressources sont exclusivement commerciales, et le positionnement de ces organisations sur le marché est clairement orienté vers le profit. La qualité du produit est valorisée, même s'il existe parfois le besoin de rassurer le consommateur sur l'aspect équitable du produit, auquel cas un label ou des relations directes avec les producteurs sont mises en avant. Les réseaux de distribution utilisés sont, outre les réseaux classiques, internet ou encore le B2B. Concernant les relations avec les producteurs, ces organisations ont souvent des relations directes avec leurs fournisseurs, limités à un ou deux, mais ces relations ont un unique objectif commercial. Elles ont également recours à la labellisation. En termes d'éducation et de plaidoyer enfin, les activités en ce sens restent assez périphériques et peu explicites.

Enfin, la quatrième catégorie d'organisations regroupe des organisations également récemment créées, mais aux formes, objectifs et activités mixtes. Leur forme légale peut varier, mais tout comme les organisations de la catégorie précédente, le pouvoir est aux mains du manager, les ressources proviennent de l'activité commerciale, les réseaux de distribution classiques sont investis et la proximité et l'aspect économique caractérisent les relations avec les producteurs. En revanche, des activités de plaidoyer et d'éducation sont assurées, même si à un degré plus faible que rencontré dans les première et deuxième catégories.

Le travail de Huybrechts (2010), au même titre que celui de Bézençon et Bilili (2009), met ainsi en évidence l'existence d'une diversité organisationnelle. Huybrechts (2010) précise néanmoins que les deux derniers types d'organisations identifiés, qui ont une orientation « marché », augmentent en nombre depuis plusieurs années ; pour autant, c'est la deuxième catégorie d'organisations, à savoir les organisations multi parties prenantes, qui génère le plus grand volume d'échanges sur le marché du commerce équitable. Si cet auteur analyse la diversité organisationnelle au niveau du champ, il met également en lumière, dans un travail mené avec Nicholls et Edinger en 2017, l'existence d'une diversité de pratiques en matière de relations entre organisations du commerce équitable et organisations du secteur conventionnel. Trois stratégies sont identifiées.

La première stratégie est celle de la « *solidarité sectorielle* »<sup>24</sup>. Dans ce cas, les entreprises sociales considèrent le commerce équitable comme un marché de niche, et excluent tout contact avec les entreprises du secteur conventionnel, même en matière de distribution, qui a donc lieu en boutiques spécialisées. Ouvertes à l'idée de labelliser leurs produits, elles excluent néanmoins les labels qui eux-mêmes permettent la labellisation de produits vendus par des entreprises du secteur conventionnel.

La seconde stratégie repose sur une sélection : il s'agit d'une stratégie d'« *engagement sélectif* »<sup>25</sup>. Elle est adoptée par les entreprises créées majoritairement dans les années 1990, d'abord s'adressant à une clientèle du secteur, puis cherchant à atteindre un plus large public consommateur. Ces entreprises acceptent des collaborations avec le secteur conventionnel – les distributeurs – parce qu'elles le considèrent comme nécessaire grâce aux volumes que celui-ci permet de générer. Toutefois, elles sélectionnent les entreprises de ce secteur en

---

<sup>24</sup> « *Sector solidarity* »

<sup>25</sup> « *Selective engagement* »

fonction de ce qu'elles perçoivent de leur inclinaison à accepter une relation relevant davantage d'un partenariat que purement motivée par l'opportunité commerciale. Ces entreprises portent pour ambition un changement institutionnel à grande échelle : elles cherchent à changer les règles du commerce international. Elles ont en outre recours à la labellisation afin de faciliter leur pénétration sur les marchés conventionnels, bien qu'elles se détournent du label de Fairtrade International, à cause de la stratégie dans laquelle il s'inscrit à l'égard des acteurs du secteur conventionnel.

Cette troisième et dernière stratégie est celle d'une « *appropriation active* »<sup>26</sup>. Elle est avant tout celle d'organisations qui vendent des produits avec le label Fairtrade International. D'une part, le travail de Huybrechts et al. (2017) montre que ces organisations travaillent avec n'importe quel distributeur, y compris ceux réputés pour avoir des pratiques commerciales propres au « hard discount ». D'autre part, ces organisations sont elles-mêmes issues du secteur conventionnel : les grands industriels peuvent vendre des produits à leur marque labellisés.

Si une diversité dans le champ du commerce équitable se dessine au niveau des pratiques propres à chaque organisation et des relations entretenues avec le champ conventionnel, Nicholls et Huybrechts (2016) insistent sur le rôle joué par les labels dans la durabilité des relations entre organisations inscrites, pour les unes, dans la logique institutionnelle de justice sociale et pour les autres, dans la logique institutionnelle marchande. Le label joue le rôle d'objet frontière, c'est-à-dire d'« *artefact de pratiques qui sont reconnues et partagées par des communautés, qui satisfait les exigences informationnelles de chacune d'elles* »<sup>27</sup> (Sapsed et Salter 2004, p. 1518, cité par Nicholls et Huybrechts, 2016). Il incarne une série de discours ouverts à de multiples interprétations, en fonction de la logique dominante de chaque organisation, et à ce titre, permet la durabilité de leurs relations. Nicholls et Huybrechts (2016) estiment néanmoins que cette durabilité dépend de plusieurs conditions. Tout d'abord, les organisations doivent elles-mêmes être porteuses de logiques hybrides : leurs pratiques ne répondent ni exclusivement à une logique, ni exclusivement à l'autre. En outre, la possibilité d'une interprétation multiple doit être acceptée. Chaque partie doit développer une forme de tolérance à l'égard des potentiels désaccords, pour atteindre les objectifs stratégiques que

---

<sup>26</sup> « *Active appropriation* »

<sup>27</sup> « *Artefacts of practice that are agreed and shared by communities, yet satisfy the informational requirements of each of them* » (Sapsed et Salter 2004, p. 1518, cité par Nicholls et Huybrechts, 2016).

chacun aligne avec son modèle hybride. Enfin, la durabilité des relations est assurée par la possibilité, pour chacun des partenaires, de co créer les règles et les pratiques.

En somme, ces travaux montrent, d'une part, que toutes les organisations ne tendent pas vers une marchandisation extrême. D'autre part, l'analyse de Nicholls et Huybrechts (2016) désigne le label comme objet permettant de sécuriser l'existence d'une logique de justice sociale au niveau d'un champ (englobant toutes les organisations investies, à des degrés variés dans la vente de produits issus du commerce équitable).

Ces travaux portent sur les distributeurs ou les labels, et il nous importe de savoir ce qu'il en est du côté des organisations de producteurs. À cet égard, si la littérature sur le commerce équitable foisonne d'études d'impacts visant à éclairer les impacts sociétaux engendrés par le commerce équitable dans les pays producteurs<sup>38</sup>, un nombre limité de travaux opte pour des études de cas ciblées sur la stratégie des organisations de producteurs. Ci-dessous, nous proposons de revenir sur ces études de cas pour distinguer les principales problématiques que les organisations rencontrent et la manière dont elles y font face.

## **1.2. Gestion des tensions par les organisations de producteurs**

Les études de cas réalisées auprès d'organisations de producteurs mettent en évidence les stratégies et les pratiques que celles-ci mettent en place. Elles montrent que l'objectif principal des organisations est d'atteindre le développement économique de leurs membres *via* leur insertion marchande, et décrivent ainsi les pratiques mises en œuvre nécessaires à l'atteinte de cet objectif et à la gestion de la contrainte marchande.

Un premier travail, de De Oliveira et Oliveira Cequeira Fortes (2014) illustre les pratiques organisationnelles mises en place par deux clusters d'organisations de producteurs en amont de leur insertion dans une filière internationale de commerce équitable. Ces pratiques visent à favoriser un développement local et une consolidation des organisations des clusters en vue de l'insertion dans la filière. Ces deux clusters regroupent des producteurs de miel et d'huile d'olive au Brésil. L'ancrage théorique du travail proposé par ces auteurs est celui des chaînes

---

<sup>38</sup> Pour une cartographie des études d'impact du commerce équitable, voir par exemple Vagneron et Roquigny (2010).

globales de valeur (Gereffi 1999), avec une entrée exclusivement locale, puisqu'ils cherchent à observer les pratiques favorisant l' « *upgrading* »<sup>29</sup> économique et social des organisations, mises en place avant leur insertion dans des filières labélisées commerce équitable pilotées par des distributeurs conventionnels. Les pratiques conduites par différentes coalitions d'acteurs locaux, mises en évidence par les auteurs, sont principalement : la mise en place de dispositifs d'apprentissage (programmes de scolarisation à domicile), de formation (sur les techniques de négociation, d'extraction d'huile, etc.) et productifs (création de chambres d'extraction, procédés technologiques pour réduire l'humidité des produits).

D'autres travaux rendent compte des pratiques mises en œuvre par des organisations productrices à mesure de leur insertion sur les marchés internationaux.

Biggs et Lewis (2009) reviennent sur l'histoire d'une organisation associative engagée dans le commerce équitable employant des producteurs dans le secteur de l'artisanat au Népal. Les auteurs mobilisent l'approche d'Evans (2005) pour analyser ce cas. Cette approche stipule que les organisations porteuses d'une volonté contre hégémonique combinent des pratiques locales à la manipulation de ressources internationales. Cette inscription théorique met donc elle aussi en exergue deux logiques, bien que celles-ci ne paraissent pas nécessairement en tension, entre d'une part une volonté contre hégémonique associée à un objectif de développement économique de ses membres, et d'autre part un financement à l'international. Les auteurs identifient deux grandes phases dans le développement de l'organisation : la première, dans les années 1990, correspond à la formation de l'organisation et de la recherche de débouchés commerciaux. La seconde, dans les années 2000, est celle du renforcement de l'organisation, notamment en matière de compétences techniques.

Lors de la première phase, la constitution de l'association s'accompagne d'un recours à différents profils d'individus permettant de réunir des multiples compétences : sensibilités aux questions des droits des femmes, connaissance des politiques et procédés étatiques, compétences managériales. Le conseil d'administration de l'organisation est formé de personnes actives dans le gouvernement, dans le secteur associatif et dans le secteur commercial. Par ailleurs, au service commercial, les membres effectuent des voyages réguliers dans les pays étrangers consommateurs, pour favoriser leur apprentissage du

---

<sup>29</sup> L' « *upgrading* » est un phénomène de mise à niveau. Cette notion est centrale dans le cadre d'analyse des chaînes globales de valeur (Gereffi 1999), dont l'un des questionnements principaux est de déterminer comment l'insertion dans les chaînes globales de valeur offre des possibilités d'amélioration aux fournisseurs, sur un plan économique et social.

marché. Aussi, de multiples outils de gestion sont mobilisés à mesure que l'organisation se développe : analyse de marché, outils de management informatisés, site internet, etc.

Lors de la seconde phase identifiée par les auteurs, c'est-à-dire celle orientée vers le développement de la qualité des produits et des compétences techniques associées, l'organisation fait appel à des experts pour redéfinir les procédés productifs, sans toutefois évacuer l'appui sur les savoirs faire locaux. Elle élabore également des partenariats avec des universités pour embaucher des volontaires étrangers, mobilisés pour lui apporter une assistance technique. Enfin, elle participe à l'élaboration de consortiums avec d'autres organisations productrices du secteur, pour résister à une concurrence accrue. Ces regroupements sont aiguillés par des ONG internationales qui appuient à la commercialisation, fournissent des services aux organisations et mènent des actions de plaidoyer.

Les auteurs soulignent l'importance du rôle de la directrice de l'organisation tout au long du développement de l'organisation. Ils pointent du doigt son profil particulier, caractérisé par : un engagement constant auprès des femmes productrices salariées pour leur donner confiance et favoriser leur bien-être, une connaissance des marchés, une propension à rencontrer et s'associer aisément avec de multiples parties prenantes, et enfin son caractère optimiste.

McConwey et Moore (2015) analysent, comme nous l'avons mentionné plus haut, le cas d'une organisation d'artisans au Pérou à travers le cadre d'analyse des logiques institutionnelles (Friedland et Alford, 1991). Les auteurs estiment que l'organisation observée fait face à plusieurs logiques antagonistes : la « *logique de marché* », caractérisée par l'intérêt propre, l'efficacité et la concurrence ; et la « *logique de commerce équitable* », fondée sur le partenariat, la transparence, le dialogue et le développement durable. Ils observent également l'existence d'une « *logique locale* » : celle des producteurs artisans. Ces logiques s'imposent à l'organisation au travers de leurs différents partenariats commerciaux à l'international, puisqu'une partie de ses clients s'inscrit dans la première tandis que l'autre partie dans la seconde logique. Dans ce contexte, McConwey et Moore (2015) s'interrogent sur les pratiques mises en place par l'organisation.

Leurs résultats montrent en premier lieu qu'une importance particulière est attribuée à la communication interne et externe par l'organisation. La gestion de cette communication s'accompagne de plusieurs changements dans sa structure organisationnelle. Par exemple, une partie du personnel employé se consacre exclusivement aux relations entre l'organisation et

les producteurs. Ces employés rendent régulièrement visites aux artisans pour comprendre leurs demandes et leurs différences, et s'assurer que leur production respecte les deadlines et la qualité requises par les clients. Plusieurs outils sont par ailleurs mobilisés pour améliorer la communication : systèmes informatisés pour communiquer les ordres d'achats aux producteurs, magazines internes distribués aux producteurs et clients, formations pour les producteurs. L'organisation se positionne en tant que « *traducteur* » (p.254) entre les producteurs et les clients, car d'une part elle communique aux producteurs les besoins des clients et leur enseigne les tendances du marché, et d'autre part, dialogue avec les clients pour leur expliquer quelconque problème pouvant affecter les livraisons en lien avec la production. Les auteurs montrent également que pour faire face à la logique marchande, l'organisation se rend plus flexible en multipliant ses gammes de produits, et en instituant un département par catégorie de produits en charge de tout le processus commercial. Des formations et un soutien technologique sont également fournis aux producteurs pour qu'ils puissent répondre à une demande changeante et diversifiée.

Aussi, l'organisation s'efforce tout au long de son développement de faire preuve d'efficacité et d'esprit entrepreneurial. Un ingénieur et des consultants œuvrent à la rationalisation des procédés de conditionnement, de contrôle de qualité, de livraison, etc. De plus, elle fixe une règle en matière d'achats pour l'ensemble de ses clients à l'international, qui détermine une quantité minimum à acheter. Enfin, l'organisation octroie un préfinancement à l'ensemble des artisans, y compris à ceux dont les produits ne sont pas vendus à l'acheteur de la « *logique équitable* ».

L'analyse de Melo et Hollander (2013), enfin, est l'une des rares études de cas qui témoigne d'un dépassement total d'une organisation de producteurs par les forces marchandes. Les auteurs s'intéressent au cas de l'organisation FEDECADE en Equateur, regroupant plusieurs centaines de membres producteurs de cacao. Ils montrent une absorption des efforts organisationnels par le marché, donnant lieu à la faillite de l'organisation au bout de plusieurs décennies d'existence. FEDECADE a été créée dans l'optique de défendre les petits producteurs de cacao de sa région. Très vite pourtant, et malgré les efforts menés de structuration destinés à obtenir des débouchés permettant de rémunérer ses membres, l'organisation, par manque de débouchés commerciaux, s'oriente vers l'engagement environnemental puis la qualité des produits : elle espère ainsi obtenir une meilleure rémunération, en optant pour cette stratégie de niche. Elle obtient la certification de

développement durable Rainforest Alliance, lui permettant de vendre son cacao massivement auprès de l'un de ses plus gros clients : Kraft Food. Elle opte également pour la certification Fairtrade International en commerce équitable, mais qui ne concerne que 12% de ses ventes. Ces démarches l'amènent à multiplier les investissements, que certaines institutions, qui jusqu'alors lui octroyaient des financements, ne peuvent plus couvrir. Endettée et dépendante du marché, elle obtient de bons résultats de 2004 à 2007. Les années suivantes néanmoins, Kraft Food se retire pour s'approvisionner auprès d'une autre source ; le prix du marché est très bas et les opportunités commerciales restantes demeurent insuffisantes pour couvrir l'intégralité des coûts de production, menant à la faillite. Si les auteurs montrent que le marché a progressivement pris le dessus sur l'organisation et conduit à sa dissolution, ils estiment néanmoins qu'un plus haut niveau d'expertise technologique aurait pu conduire l'organisation à réaliser des économies d'échelle et à subir ces forces avec moins de violence.

Ces travaux soulignent ainsi le rôle fondamental des dispositifs d'apprentissage mis en place par les organisations pour pouvoir faire face au marché et retirer des bénéfices de cette insertion marchande. Ils mettent également en évidence le rôle de personnes ou de structures clés, jouant un rôle d'intermédiaires entre le marché et les producteurs, voire d'experts. Une insertion dans des réseaux et dans des consortiums permet également d'avoir plus de poids face au marché. Finalement, le travail de McConwey et Moore (2015) en particulier, illustre la manière dont l'organisation, à mesure de son développement, se réorganise pour devenir plus flexible, et donc rationalise ses procédés productifs tout en conservant les savoir-faire locaux.

Si ces travaux nous offrent des pistes permettant de comprendre comment les organisations mettent en place des pratiques destinées à utiliser les forces marchandes au profit d'un objectif de développement de leurs membres producteurs, nous nous référons au cadre d'analyse des approches par le travail institutionnel pour un exposé plus exhaustif des pratiques visant à faire face à ces différentes forces institutionnelles. Plus précisément, nous cherchons à connaître, au delà de la manière dont les organisations reçoivent ces logiques, la façon dont elles participent à les faire émerger et à les reconfigurer au niveau d'un champ organisationnel.



## 2. Proposition d'un cadre d'analyse : le travail institutionnel

Le cadre d'analyse du travail institutionnel permet de saisir les pratiques qui visent à participer à l'instauration d'un nouvel ordre institutionnel, à en maintenir un déjà existant ou au contraire à favoriser sa destruction. Il permet également d'identifier les pratiques mises en place pour résister à une pression institutionnelle. Ce cadre d'analyse se révèle donc tout à fait pertinent pour l'analyse de notre cas : une fois la logique appelée par les acteurs identifiée, ce cadre permet de saisir les pratiques quotidiennes destinées à favoriser l'émergence de cette logique au niveau d'un champ. En même temps, le cadre d'analyse des logiques institutionnelles nous permet de saisir les logiques dominantes de ce même champ : celles qui viennent confronter et exercer des pressions sur le projet initial. En retour, une analyse par le travail institutionnel permet de saisir une potentielle résistance face à ces logiques dominantes, et / ou d'analyser les pratiques visant à mettre en œuvre des stratégies de compromis, de découplage ou encore de combinaison entre les différentes logiques à l'œuvre.

Bien que le cadre d'analyse du travail institutionnel ne porte pas directement sur le commerce équitable, cette approche permet d'en éclairer certains concepts. Typiquement, standardiser est perçu par de nombreux auteurs comme une pratique centrale de création institutionnelle (Brunsson, 2002 ; Slager, Gond et Moon, 2012 ; de Mazeaud et Nonjon, 2016) ; pratique que l'on retrouve largement dans le champ du commerce équitable, liée notamment à l'intervention des labels. Les paragraphes suivant se destinent à exposer les différentes pratiques de travail institutionnel, quel que soit leur domaine d'intervention, pour nous donner le plus de clés possibles pour comprendre le travail à l'œuvre dans le cas que nous étudions. En revanche, nous prêterons tout de même une attention particulière aux concepts que l'on retrouve dans le domaine particulier du commerce équitable, pratiques d'autant plus susceptibles d'être mises en œuvre dans le cas étudié.

### **2.1. Caractéristiques de l'approche par le travail institutionnel**

#### **2.1.1. Définition du travail institutionnel**

L'approche par le travail institutionnel, dont les auteurs phares sont Lawrence et Suddaby (2006), porte la volonté de réintroduire la notion d'agence dans la théorie néo-institutionnaliste face aux critiques auxquelles celle-ci se confronte à mesure de son développement, comme nous l'avons évoqué précédemment. Si l'approche par l'entrepreneur institutionnel insiste sur le rôle clé de certaines personnes uniquement, celle par le travail institutionnel préfère adopter une vision collective des efforts menés en vue d'un changement institutionnel.

Lawrence et Suddaby (2006, p.115) définissent le travail institutionnel comme « *L'action volontaire d'individus et d'organisations dont le but est de créer, maintenir et de perturber les institutions* ». Il y a travail institutionnel lorsque les individus visent à transformer les institutions de manière intentionnée : il s'agit d'un acte volontaire qui nécessite un effort pour atteindre l'objectif recherché.

Ces mêmes auteurs identifient trois types de travail institutionnel :

- la création institutionnelle
- le maintien institutionnel
- la perturbation institutionnelle.

Par institution, les auteurs se réfèrent principalement à la définition de Scott (1995), qui, rappelons-le, renferme trois dimensions : normative, cognitive et règlementaire. Ces dimensions, bien que nommées différemment (symbolique, cognitive, normative) se retrouvent également dans la définition des logiques institutionnelles donnée par Thornton et Ocasio (1999).

### **2.1.2. Approche centrée sur les pratiques**

Plutôt que d'aborder l'institution comme un résultat, l'approche par le travail institutionnel se focalise sur les pratiques des acteurs. Le travail institutionnel se concentre sur ce qu'il se passe « à l'intérieur » du processus d'institutionnalisation ou de désinstitutionnalisation en se focalisant sur les pratiques. C'est moins le résultat du travail des acteurs qui compte que le travail en lui-même, le pourquoi, le comment, le quand et le qui associés à ce travail.

Aussi, l'une des implications de cette approche par les pratiques est l'opportunité que celle-ci donne à observer les « conséquences inattendues » de ces pratiques. Par exemple, le travail

institutionnel qui vise à créer une institution peut aboutir comme prévu à la création d'une institution, mais peut aussi échouer. Il peut en outre affecter des institutions non visées selon des manières non anticipées et non souhaitées, ou encore mener à la construction d'institutions très différentes de celles imaginées à l'origine par les acteurs impliqués. L'approche par le travail institutionnel perçoit le processus institutionnel non pas comme linéaire, mais comme un processus discontinu, empreint de succès, d'échecs, d'actes de résistances et de transformations.

### **2.1.3. L'importance de l'effort**

Le travail institutionnel est associé à la notion d'« effort » : le concept même de travail renvoie à une « *activité qui implique un effort mental ou physique pour atteindre un objectif*<sup>30</sup> » (OED, 2007, cité par Lawrence et al., 2009, p.15). Cet effort est d'autant plus important qu'il permet de questionner les institutions existantes pour les remettre en cause, puis agir : « *Les acteurs peuvent renforcer de manière routinière des institutions sans être conscients qu'elles sont socialement construites. Ainsi, aller au delà de la cognition automatique associée à ces types d'institutions implique un niveau d'effort cognitif que les acteurs transforment, même subtilement, en une pensée plus complexe, réflexive, lente et autocontrôlée. Cet effort est nécessaire pour les agents pour percevoir l'information qui contredit les schèmes existants et devenir conscients du fait que les institutions ne sont pas neutres et « tenues pour acquises » mais sont des constructions sociales. Ce type d'effort peut aussi impliquer la possibilité d'interroger le statut « tenu pour acquis » des routines et des supposés, et donc la possibilité de changement institutionnel*<sup>31</sup> » (Lawrence et al., 2009, p.15).

## **2.2. Les pratiques de travail institutionnel**

---

<sup>30</sup> « *Activity involving mental or physical effort done in order to achieve a result* ». (OED, 2007, cité par Lawrence et al., 2009, p.15).

<sup>31</sup> « *Actors can routinely enforce institutions without being aware that they are socially constructed. Thus, moving beyond the automatic cognition associated with these kinds of institutions involves a level of cognitive effort as actors shift, even subtly, toward a more complex, reflexive, slow and self-controlled form of thought. This effort is necessary for agents to see information that contradicts the existing schemata and become aware that institutions are not neutral and « taken for granted » but are social constructions. This kind of effort can also imply the potential for questioning the taken-for-grantedness of routines and assumptions, and thus the possibility of institutional change.* » (Lawrence et al., 2009, p.15).

Lawrence et Suddaby (2006) classifient les pratiques de travail institutionnel selon l'objectif que celles-ci cherchent à atteindre : création, maintien ou déstabilisation institutionnelle. Récemment, une autre catégorie de pratiques de travail institutionnel a également été mise à jour : les pratiques de résistance (Barabel et al., 2006).

Dans notre cas, nous pouvons nous attendre à ce que les pratiques des acteurs visent avant tout la création institutionnelle : il s'agit pour les acteurs de construire, de développer et de diffuser un nouveau modèle de commerce équitable, lui-même caractérisé par une ou plusieurs logiques institutionnelles. Nous pouvons envisager également que des pratiques de déstabilisation institutionnelle aient lieu, visant à délégitimer des pratiques inscrites dans les logiques rejetées par les producteurs et les différentes parties prenantes. Les pratiques de travail institutionnel ne sont en effet pas exclusives : par exemple pour Taupin (2011) : « *une perspective tournée vers une démonstration en termes de maintien institutionnel ne peut faire fi des aspects relevant de tentatives de perturbation du statu quo* » (p. 101). Ce constat vaut d'autant plus dans une situation où il existe de multiples forces en présence, que Taupin (2011), pour son cas, appréhende à travers l'approche des Economies de la Grandeur de Boltanski et Thévenot (1987). Si Taupin (2011) associe pratiques de maintien à celles de déstabilisation, nous nous attendons plutôt, dans notre cas, à voir émerger des pratiques de construction, de déstabilisation, voire de résistance, face à d'éventuelles pressions exercées par des logiques dominantes.

### **2.2.1. Les pratiques de création institutionnelle**

La création institutionnelle s'intéresse à l'émergence de nouvelles institutions. Trois leviers de création institutionnelle sont identifiés dans la littérature.

Activer le levier réglementaire revient à définir des règles, des droits de propriété et d'appartenance qui encadrent l'accès aux ressources. Le travail réglementaire, aussi qualifié de politique, est un travail de plaidoyer, c'est-à-dire de persuasion sociale visant à encourager des agendas pour créer ces nouvelles règles, de définition de ces règles, et de mise en place de modalités de contrôle visant à les faire respecter. Souvent, ces trois pratiques forment un cycle. Le travail réglementaire entraîne, pour Lawrence et Suddaby (2006), un changement

plus radical, plus rapide, que l'activation des leviers normatifs et cognitifs, favorisant les changements de types évolutionnaires.

Le levier normatif comprend les pratiques qui visent à reconfigurer les systèmes de représentation. Le travail en ce sens implique par exemple la construction de nouvelles identités : à cet égard, un article célèbre de Oakes et al. (1998) décrit le travail de construction identitaire opéré par le gouvernement dans les musées historiques d'Alberta : plutôt que de se considérer comme des conservateurs, chercheurs ou éducateurs, ses membres devaient désormais s'estimer entrepreneurs « *réalistes* », « *agents de changement* » et « *preneurs de risques* » (p. 279). Le travail normatif passe aussi par la construction de nouvelles connexions entre pratiques et fondements moraux, ou encore par la construction de réseaux normatifs. Ces derniers sont formés de groupes de pairs qui élaborent des critères de conformité comportementale, face, par exemple, à une problématique rencontrée. Le travail de Guler et al. (2002) montre par exemple que la diffusion des pratiques ISO 9000 est l'œuvre du travail d'ingénieurs et de gestionnaires de production.

Le levier cognitif porte sur les catégories abstraites donnant du sens à la réalité. Plus concrètement, Lawrence et Sudabby (2006) indiquent qu'il s'agit de créer, de diffuser et de partager de nouvelles connaissances pour soutenir le nouvel ordre institutionnel. Il s'agit par exemple d'imiter les anciennes institutions tout en y introduisant du « neuf » pour faciliter l'adoption. Théoriser, c'est-à-dire nommer les nouvelles pratiques, développer un langage propre à leur égard, établir des liens explicatifs entre elles, caractérise un tel travail. Par exemple, dans le cas des musées historiques étudié par Oakes et al. (1998, p.179), une partie du travail cognitif a consisté à utiliser un langage constitué des mots comme « *objectifs* », « *moyens* », « *mesures* » propres à la sphère du « *business* ». Oakes et al. (1998) soulignent à cet égard qu'il ne suffit pas de nommer, mais de faire en sorte que chacun comprenne et intègre le sens de ces mots. Enfin, le travail cognitif passe par l'éducation : il s'agit de pourvoir les acteurs en compétences et en connaissances nécessaires au soutien d'une nouvelle institution.

Slager et al. (2012), Mazeaud et Nonjon (2016), et Brunsson et al. (2012) se sont intéressés aux pratiques de travail de création institutionnelle fondées sur le recours à un standard. Le standard, ou la norme, est communément défini comme « *un document établi par consensus*

*et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné »<sup>32</sup>. Si cette définition implique l'approbation de la norme par un organisme reconnu par l'Etat, rappelons que la norme peut aussi provenir uniquement du secteur privé ; et c'est à cet égard, que Brunsson et al. (2000) se réfèrent plutôt au terme « *standard* ». Quoiqu'il en soit, pour Slager et al. (2012), le standard a un pouvoir régulateur : il fait émerger un nouvel ordre institutionnel, *via* le respect du cahier des charges qu'il propose. Outre la définition de ce cahier des charges, qui détient un pouvoir régulateur, Slager et al. (2012) insistent sur l'importance de maintenir ce pouvoir régulateur dans le temps, d'une part, en définissant des modalités de contrôle, et d'autre part, en faisant intervenir des experts pour mener ces contrôles. Dans leur travail, la création institutionnelle repose donc sur l'activation de plusieurs leviers, et au sein de ces leviers, de plusieurs types de pratiques. Aussi, si Slager et al. (2012) perçoivent le standard comme un outil régulateur, Mazeaud et Nonjon (2016) mettent en garde sur le caractère potentiellement illégitime du standard qui agit comme une force coercitive imposée par le haut. À cet égard, de la méfiance et des résistances peuvent se manifester de la part de ses futurs adoptants. Pour Brunsson et al. (2012), le standard a plus de chances de rencontrer une légitimité s'il implique ses futurs adoptants dans sa création plutôt que des experts, même si cette participation peut induire plus de difficultés à trouver un consensus. À ce titre, son travail concorde avec celui de Nicholls et Huybrechts (2016) qui insiste sur l'importance d'intégrer les différentes parties prenantes dans la définition des règles proposées par un label pour que celui-ci puisse jouer pleinement son rôle d'objet frontière.*

Si les travaux de Slager et al. (2012), de Mazeaud et Nonjon (2016) et de Brunsson et al. (2012) et ne portent pas directement sur les standards de commerce équitable, ils revêtent pour notre travail une importance primordiale : ils font du standard un élément central de la création institutionnelle, tout en pointant du doigt des pratiques susceptibles de devoir les accompagner pour que cette institutionnalisation ait lieu. Nous devons, pour notre cas, prêter une attention particulière à l'émergence éventuelle de cette pratique et à celles qui l'accompagnent.

---

<sup>32</sup> Définition issue du guide ISO/CEI (1996)

### 2.2.2. Les pratiques de maintien institutionnel

Alors que les institutions sont souvent considérées comme des mécanismes auto reproductifs, pour Lawrence et Suddaby (2006), la force de ce mécanisme n'est que relative. Même les institutions les plus puissantes requièrent d'être stabilisées en permanence : les auteurs donnent l'exemple de la démocratie aux Etats-Unis, qui nécessite, pour pouvoir vivre, des campagnes régulières visant à inciter l'enregistrement des votants. À cet égard, Lawrence et Suddaby (2006) estiment que les institutions nécessitent un travail visant à les maintenir. Ils précisent que le maintien institutionnel se distingue de la simple stabilité d'une institution ou d'une absence de changement : le maintien institutionnel implique un réel effort de renforcement de l'institution. Aussi, si ce n'est pas toujours le cas, c'est souvent dans un contexte de changement institutionnel qu'a lieu un tel travail de maintien, envers une institution menacée.

En matière de pratiques de maintien institutionnel, Lawrence et Sudabby (2006) distinguent celles qui reposent sur l'activation du levier règlementaire et celles qui au contraire relèvent d'un travail normatif ou cognitif.

Ainsi, en matière règlementaire, les pratiques de travail institutionnel s'apparentent principalement à du contrôle et à de la dissuasion. Le contrôle vise à assurer l'adhésion de la population à l'institution : il s'agit de l'audit ou du monitorat, impliquant parfois l'existence de sanctions ou de récompenses. En matière de dissuasion, Hargadon et Douglas (2001) montrent par exemple que le refus d'octroyer des subventions à un projet novateur dans les énergies vise à dissuader l'initiative pour maintenir le système institutionnalisé de génération d'électricité par gaz électrique. En règle général, les pratiques de maintien institutionnel activant le levier règlementaire visent à rendre plus réels les mécanismes coercitifs qui leur sont sous-jacents. Lawrence et Suddaby (2006) estiment également que ce type de travail est plus visible que les pratiques de maintien situées à des niveaux normatifs et cognitifs ; et qu'il implique un niveau de conscience plus élevé.

Les leviers normatifs et cognitifs sont activés *via* des pratiques de valorisation, de mythification, de routinisation (Lawrence et Suddaby, 2006) ou encore d'incommensuration (Rainelli Weiss et Huault, 2016). La valorisation consiste à fournir au public des exemples

particulièrement positifs qui illustrent les fondements normatifs d'une institution. Elle s'oppose à la diabolisation. La mythification repose sur la création de mythes, qui sont bien souvent fondateurs : une des voies principales de maintien institutionnel est de rappeler la genèse de l'institution sous forme de tel récit. Alors que les deux pratiques précédentes sont de nature discursive, la routinisation consiste à mettre en place des pratiques répétitives visant à infuser au quotidien les fondements normatifs de l'institution. Sur le plan cognitif également, Rainelli Weiss et Huault (2016) identifient l'incommensuration, qui consiste à prôner l'idiosyncrasie d'une institution. Ils montrent que dans le cas d'un projet de régulation destiné à rationaliser les marchés financiers de gré à gré en Europe, les opposants à ce projet mènent un travail de maintien institutionnel en défendant le *statu quo*. Le projet de rationalisation est associé à la théorie classique EMH (*efficient market hypothesis*), et le travail institutionnel des défenseurs du *statu quo* consiste à rejeter son caractère universel en prônant l'idiosyncrasie du marché qu'ils défendent (celui-ci n'aurait pas les mêmes liquidités que sur le marché standard, se caractériserait par un mécanisme de prix individuel, etc.). Le travail de Rainelli Weiss et Huault (2016) met en évidence que la défense du *statu quo* est liée à la volonté de l'élite financière de préserver ses privilèges. Les auteurs associent donc le travail institutionnel à des questions de domination et de pouvoir. Ben Slimane (2012) fait un constat similaire en soulignant que le travail de maintien institutionnel mené par la chaîne de télévision TF1 en France est lié à sa crainte de perdre sa position face au déploiement de la TNT.

Même s'il nous semble important de pouvoir avoir une vision d'ensemble sur les pratiques de travail institutionnel, les pratiques de maintien institutionnel concernent *a priori* moins notre travail. Le maintien institutionnel est communément associé à la volonté de préserver le *statu quo*. Faire émerger l'alternative suppose au contraire de résister au *statu quo*, de le déstabiliser et de créer un nouvel ordre institutionnel.

### **2.2.3. Les pratiques de déstabilisation institutionnelle**

La déstabilisation institutionnelle désigne des pratiques de rupture qui s'attaquent aux fondements de l'adhésion des acteurs à une institution. Pour Lawrence et Suddaby (2006), les institutions peuvent être déstabilisées ou détruites lors du développement de nouvelles institutions : les pratiques de destruction institutionnelle se retrouvent souvent en première



phase d'un processus de changement institutionnel au cours duquel il faut déconstruire les institutions en place avant d'en construire de nouvelles, même si ce n'est pas toujours le cas. La manière la plus directe de le faire est de recourir au pouvoir judiciaire, capable d'invalider directement les institutions puissantes. En ce sens, l'Etat peut être un important levier pour les acteurs de travailler à la destruction des institutions en minant les définitions techniques et les suppositions sur lesquelles celles-ci sont fondées. Il s'agit avant tout d'un travail coercitif qui implique la redéfinition des concepts dans un sens qui reconfigure les relations entre acteurs. Lawrence et Suddaby (2006) précisent que cette pratique est susceptible de générer un changement à large échelle, et semble plus facile à conduire dans un contexte déjà caractérisé par un soulèvement social en faveur de la production par l'Etat de nouvelles règles.

Au niveau normatif, une pratique de destruction institutionnelle revient à dissocier les fondations morales de leurs pratiques. A cet égard, Lawrence et Suddaby (2006) estiment que les élites peuvent aisément effectuer ce travail grâce à leur prestige.

Enfin, d'un point de vue cognitif, les innovations rompent les suppositions institutionnelles en place, et la destruction graduelle par une violation répétée de l'institution concourt à sa destruction.

#### **2.2.4. Les pratiques de résistance institutionnelle**

La littérature sur le travail institutionnel identifie également la résistance institutionnelle. La résistance est identifiée par Barabel et al. (2006) comme l'ensemble des pratiques qui consistent à s'opposer à une pression à la conformité. Les auteurs distinguent résistance « *adaptive* » (p.7), qui consiste à se conformer tout en proposant de nouvelles règles pour préserver une partie de l'ancien ordre institutionnel, et la résistance « *pure* » (p.8) qui consiste à bloquer, refuser ou choisir l'option de l'« *exit* » face à une pression institutionnelle. Dans le cas du commerce équitable, nous avons vu que des logiques institutionnelles dominantes exercent une pression à la conformité : dans notre cas, il s'agira alors d'identifier quelles sont ces logiques et quelles pressions précises celles-ci exercent, pour ensuite identifier l'existence de pratiques de résistance à leur encontre.

### 3. Conclusion et annonce de la problématique

Au long de ce chapitre, nous avons progressivement posé les jalons nécessaires à la formulation de notre problématique.

Nous avons pu voir en premier lieu que le comportement des acteurs s'inscrit dans un contexte social où des logiques institutionnelles donnent du sens, régulent, encadrent, et définissent la valeur de leurs actions. Ces logiques institutionnelles interviennent différemment selon les contextes et structurent l'action des individus et des organisations. Un idéal type fournit les caractéristiques de sept logiques institutionnelles à l'œuvre dans nos sociétés occidentales (Thornton et al., 2013). Ces logiques sont *a priori* non compatibles, et le changement institutionnel a lieu lorsqu'une logique institutionnelle vient remplacer la logique jusqu'alors dominante. Ce changement est l'œuvre d'entrepreneurs institutionnels, de chevauchements structurels qui facilitent le remplacement d'une logique par une autre, ou est encore lié à une succession d'événements externes. Les logiques peuvent également coexister, dans un champ ou dans une organisation. La coexistence des logiques au niveau organisationnel est assurée par diverses stratégies comme le découplage, le compromis ou encore la combinaison.

Fort de cette analyse, nous savons ainsi que 1) les actions des acteurs et des organisations sont contraintes par les logiques institutionnelles, que 2) les logiques institutionnelles peuvent être remplacées ou introduites dans un champ ou une organisation par l'action de ces mêmes acteurs (ou d'autres) et que 3) différentes stratégies menées par les organisations permettent à des logiques institutionnelles de coexister.

L'approche par le travail institutionnel affirme davantage la capacité des acteurs à créer de nouvelles institutions. Cette littérature propose de mettre en exergue les pratiques menées à un niveau micro pour faire émerger, maintenir ou déstabiliser une institution. Cette approche distingue, pour chacun de ces trois objectifs de création, de maintien ou de destruction institutionnelle, des pratiques relevant davantage d'un travail opérant sur le pilier règlementaire de l'institution en question, sur son pilier normatif ou sur son pilier cognitif. La résistance institutionnelle, bien qu'ayant fait l'objet de développements plus restreints, est également identifiée.

Notre questionnement de départ porte sur l'appropriation du commerce équitable par les producteurs du Sud. Ce questionnement implique de comprendre la manière dont les producteurs se saisissent de ce type de commerce, lui donnent du sens, le redéfinissent et le diffusent. Plus précisément, il s'agit de comprendre la ou les logiques institutionnelles à travers lesquelles les producteurs définissent ce qu'est un commerce équitable. Il s'agit également de voir comment d'autres logiques, *a priori* antagonistes, s'imposent dans cette construction, notamment par l'intervention de différentes parties prenantes défendant d'autres logiques. Aussi, si une logique domine, la littérature nous indique que les acteurs peuvent gérer le pluralisme et faire vivre, malgré tout, les logiques invoquées au départ. Ceci implique d'appréhender les pratiques concrètes visant à édifier, déstabiliser ou encore résister aux différentes logiques alors à l'œuvre dans ce processus de construction. L'objectif est de saisir la manière dont ces logiques sont configurées dans ce nouveau modèle de commerce équitable, par les pratiques. Nous pouvons dès lors formuler notre problématique :

Par quelles pratiques de travail institutionnel les producteurs parviennent-ils à proposer un nouveau modèle de commerce équitable reposant sur l'activation de logiques *a priori* antagonistes ?

## CHAPITRE 3 : DESIGN DE LA RECHERCHE ET METHODOLOGIE

---

## PLAN DU CHAPITRE 3

---

<b>SECTION 1. Design général de la recherche .....</b>	<b>110</b>
<b>1. Positionnement épistémologique : constructiviste pragmatique .....</b>	<b>110</b>
1.1. Hypothèse ontologique .....	111
1.2. Rapport à la réalité .....	111
1.3. Objectif du projet de recherche .....	112
<b>2. Implications pour le travail de recherche .....</b>	<b>112</b>
2.1. Liberté dans les méthodes de collecte de données .....	112
2.2. Les principes de justification .....	113
2.2.1. Légitimité interne d'une recherche constructiviste pragmatique .....	113
2.2.2. Légitimité externe d'une recherche constructiviste pragmatique .....	114
<b>3. Le choix d'une recherche qualitative fondée sur l'étude de cas .....</b>	<b>115</b>
3.1. Étude de cas unique .....	115
3.2. Un cas mené en « Grounded Theory » .....	117
3.3. La sélection du cas : le label Symbole des Producteurs Paysans .....	118
<b>SECTION 2. Collecte des données .....</b>	<b>119</b>
<b>1. Présentation générale du terrain de recherche et des techniques d'enquête .....</b>	<b>119</b>
1.1. Terrain de recherche .....	119
1.2. Techniques d'enquête mobilisées .....	122
1.2.1. Observation .....	122
1.2.3. Entretiens semi-directifs .....	124
1.2.4. Documents (données secondaires) .....	124
<b>2. Présentation détaillée du terrain d'enquête et des techniques d'enquête .....</b>	<b>124</b>
2.1. FUNDEPPO .....	125
2.1.1. Présentation .....	125
2.1.2. Récolte de données .....	127
2.2. Organisations de producteurs de café au Mexique .....	129
2.2.1. Organisations de producteurs ciblées .....	130
2.2.2. Récolte de données .....	132
2.3. Coordination nationale mexicaine .....	134
2.3.1. Présentation .....	134
2.3.2. Récolte de données .....	134
2.4. SPP FRANCE .....	134
2.4.1. Présentation .....	134
2.4.2. Récolte de données .....	135
2.5. Récapitulatif : données primaires récoltées .....	135
<b>SECTION 3. Analyse des données .....</b>	<b>139</b>
<b>1. Un travail de montée en abstraction .....</b>	<b>139</b>
<b>2. Les étapes de l'analyse .....</b>	<b>142</b>

## CHAPITRE 3 : DESIGN DE LA RECHERCHE ET METHODOLOGIE

---

### *Introduction du chapitre*

Ce chapitre vise à présenter le design de notre recherche et nos choix méthodologiques ; présentation indispensable pour « *contrôler la démarche de recherche, accroître la validité de la connaissance qui en est issue et lui confier un caractère cumulable* » (Perret et Séville, 2007, p.13). Trois sections composent ce chapitre.

La première section présente le design général, en explicitant notre positionnement épistémologique, ses implications pour notre travail de recherche, et le choix du recours à l'étude de cas. La deuxième section se consacre à exposer le terrain de recherche et la manière dont les données ont été récoltées. Enfin, la troisième section de ce chapitre explicite la manière dont ces données ont été analysées.

### **SECTION 1. Design général de la recherche**

---

Le but de cette thèse est de donner la représentation que nous avons d'un phénomène – la construction d'un modèle de commerce équitable alternatif - en explicitant le processus de construction de cette représentation. Nous ne considérerons pas que ce phénomène soit la réalité, dans la mesure où nous ne savons pas si, fondamentalement, la réalité existe. Le phénomène dont nous rendons compte est pour nous une réalité qui prend sens au regard de tout le processus qui nous a mené à le construire. C'est la raison pour laquelle il est essentiel que ce processus soit le plus explicité possible, et restitué de la manière la plus précise qu'il soit. Nous nous positionnons donc dans le paradigme épistémologique du constructivisme pragmatique. Dans cette première section, après avoir explicité les caractéristiques de celui-ci, nous verrons quelles en sont les implications pour la conduite de la recherche.

<b>1. Positionnement épistémologique : constructiviste pragmatique</b>
--

## 1.1. Hypothèse ontologique

Les constructivistes pragmatiques se distinguent des positivistes logiques, pour qui la réalité a une existence propre qui renferme, dans une logique déterministe, des lois immuables que le chercheur tente de déceler. Les constructivistes pragmatiques sont agnostiques, et ne formulent aucune hypothèse fondatrice sur l'existence d'un réel en soi (Avenier, 2011). Pour eux, chaque humain connaît sa propre expérience d'un réel. Ainsi, par l'absence d'hypothèse ontologique, les constructivistes pragmatiques estiment qu'un humain ne peut pas connaître la réalité au-delà de l'expérience qu'il en a (Glaserfeld, 2001). En ce sens, ils se distinguent des constructivistes de Guba et Lincoln (1994), qui assument une hypothèse ontologique relativiste : les constructivistes de Guba et Lincoln (1994) estiment qu'il n'existe pas de réalité objective, mais une multitude de réalités socialement construites. Ils ne sont pas agnostiques, dans la mesure où ils estiment qu'il n'existe pas de réalité profonde.

Ainsi, même si les deux paradigmes constructivistes se fondent sur le principe de relativité, ils diffèrent quant à la définition accordée à la « vérité » : pour Guba et Lincoln (1994), la vérité est la représentation la plus fournie qui fait consensus entre individus, alors que pour les pragmatiques la vérité est le fait.

## 1.2. Rapport à la réalité

Les constructivistes pragmatiques considèrent que le travail d'un chercheur est lui-même une construction. L'objectivité en tant que telle n'existe pas : il y a forcément une interdépendance entre le chercheur sujet et l'objet de sa recherche. La réalité construite par le chercheur est dépendante de l'intention du chercheur. Ainsi, le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique postule que la connaissance est entièrement construite à partir de l'expérience de celui qui l'a créée : « *La connaissance implique un sujet connaissant et n'a de sens ou de valeur en dehors de lui. Autrement dit, ce sujet n'est pas tenu de postuler (ou d'exclure) l'existence ou la non-existence d'un réel connaissable qui lui serait étranger, et l'inconnu n'est pour lui qu'un connaissable potentiel en instance d'actualisation. La connaissance qu'il peut construire d'un réel est celle de sa propre expérience du réel* » (Le Moigne 2012, p.68).

### 1.3. Objectif du projet de recherche

L'objectif d'un projet de recherche qui a pour paradigme épistémologique le constructivisme pragmatique est de donner à voir la réalité élaborée par le chercheur lui-même : dans ce paradigme, « *l'élaboration de connaissances ne vise pas à développer des théories du réel tel qu'il peut être en lui même. Il s'agit exclusivement de mettre en ordre et d'organiser un monde constitué par l'expérience humaine* » (Avenier 2011, p.379). Le travail du chercheur vise la compréhension d'un phénomène, et cette compréhension est intrinsèquement liée au projet du chercheur. Le projet de recherche influence l'expérience de la réalité en cours de construction, et donc la connaissance développée.

## 2. Implications pour le travail de recherche

Adhérer aux principes de l'épistémologie constructiviste pragmatique comporte plusieurs implications pour notre design de recherche.

### 2.1. Liberté dans les méthodes de collecte de données

Tout d'abord, grâce au fait qu'aucune hypothèse ontologique ne soit posée, le chercheur est libre de poser des hypothèses d'ordre ontologique sur le phénomène étudié. Nous considérons ainsi que le commerce équitable est l'objet d'une construction sociale, qui prend corps dans une société également socialement construite (Berger et Luckmann, 2012). Dans cette perspective, la démarche qui nous anime est de restituer une représentation intelligible des mécanismes sous-jacents au déploiement d'un modèle alternatif de commerce équitable. Conformément au positionnement épistémologique constructiviste pragmatique, nous n'écartons pas la possibilité que certains phénomènes puissent avoir des propriétés intrinsèques indépendantes du regard que nous portons sur eux, mais considérons que la connaissance que nous avons de ce phénomène est dépendante de notre projet de recherche. Aussi, ce paradigme se montre assez souple dans la mobilisation des connaissances déjà produites aidant à la compréhension du phénomène étudié : le chercheur peut utiliser des



connaissances déjà établies relevant d'un autre paradigme épistémologique (par exemple, considérer que les capacités cognitives humaines sont limitées).

Cette ouverture signifie une acceptation large de méthodes de collecte de données et d'analyse. Alors que le constructivisme à la Guba et Lincoln (1994) restreint sa méthode d'investigation à celles de l'herméneutique et de la dialectique (Avenier, 2011), dans le constructivisme pragmatique « *toute méthode de recherche est considérée comme éligible pourvu que soient respectés trois principes directeurs : comportement éthique du chercheur ; rigueur critique sur le processus de recherche mis en œuvre et sur les résultats de ce processus ; et explicitation détaillée des hypothèses sur lesquelles la recherche repose ainsi que du travail épistémique et du travail empirique menés* » (Avenier, 2011, p.380).

## **2.2. Les principes de justification**

Quelle que soit la posture épistémologique du chercheur, il existe deux grands principes génériques permettant d'assurer la justification de la recherche : la validité externe et la validité interne de la recherche, même si les constructivistes préfèrent le terme de « légitimité » plutôt que celui de « validité ». La validité interne garantit « *la pertinence de la cohérence interne des résultats générés par l'étude* » et englobe toutes les étapes de la méthode de recherche alors que la validité externe « *examine les possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation des résultats d'une recherche* » (Drucker-Godard et al., 2014, p.280). C'est donc au delà des limites de l'arène empirique à partir duquel les connaissances ont été élaborées que celles-ci rencontrent une validité externe (Cajaiba et Avenier, 2013).

### **2.2.1. Légitimité interne d'une recherche constructiviste pragmatique**

Dans le paradigme constructiviste pragmatique, en matière de légitimité interne, c'est-à-dire celle qui s'intéresse à la cohérence interne et à la rigueur du processus de recherche, la légitimité est assurée par l'explicitation de la posture épistémologique et du design mis en œuvre pour conduire le travail, à savoir : le cadre épistémologique, le but de la recherche, la question de recherche, les principales références théoriques mobilisées, la méthode mises en place pour constituer et exploiter le matériau empirique (Cajaiba et Avenier, 2013, p.204). Il convient donc de montrer la cohérence existante entre les différents éléments de ce canevas.

Le chercheur doit pouvoir faire preuve de réflexivité et de critique à l'égard du processus de recherche mis en œuvre. Il doit pouvoir distinguer comment le processus mis en œuvre et ses expériences plus larges ont joué sur les résultats de sa recherche.

Dans notre cas, notre but est de générer des connaissances – plutôt que de mettre à l'épreuve des savoirs – permettant de comprendre comment un modèle alternatif de commerce équitable alternatif se déploie. Pour se faire, nous avons procédé par étude de cas compréhensive, particulièrement menée dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (Avenier et Thomas, 2012, p.19). Selon la méthode de la « Grounded theory », nous avons procédé à la récolte et à l'analyse de nos données. La fiabilité de la recherche étant conditionnée par le fait de restituer fidèlement la manière dont le chercheur parvient à ses résultats (Dumez, 2013 ; Drucker-Godard et al., 2014), nous expliciterons dans la deuxième section de ce chapitre notre matériau empirique, les conditions dans lesquelles celui-ci a été formé et la justification des interférences développées lors de l'analyse.

### **2.2.2. Légitimité externe d'une recherche constructiviste pragmatique**

En terme de légitimité externe, la généralisation des connaissances est possible dans le paradigme constructiviste pragmatique (Avenier, 2011). À l'inverse, la relativité extrême du positionnement épistémologique constructiviste à la Guba et Lincoln rend la généralisation des savoirs problématique (Avenier, 2011). En restant dans une posture agnostique, le constructivisme pragmatique permet une généralisation. Celle-ci suppose une mise à l'épreuve des connaissances produites : « *les savoirs sont considérés comme viables s'ils donnent des repères pour agir intentionnellement* » (Cajaiba et Avenier, 2013, p.204). C'est donc l'adaptation fonctionnelle des résultats qui est valorisée ici (Le Moigne, 2012). À ce titre, Cajaiba et Avenier (2013) expliquent que « *la mise à l'épreuve est pragmatique : elle est effectuée en lien avec l'action plutôt qu'au moyen de tests statistiques. Elle est habituellement réalisée avec des études de cas ou des recherches-interventions* » (Cajaiba et Avenier, 2013, p. 204). Ainsi, les résultats de la recherche doivent avoir une forte « *orientation pragmatique* » : ils doivent être adéquats aux problématiques de terrain et enseignables (Charreire et Huault, 2001). Cette adéquation vient progressivement au long du processus de recherche : grâce à des tâtonnements, des allers-retours réguliers entre le terrain et la théorie selon une méthode abductive, la pertinence des résultats se renforce petit à petit. Le processus n'est pas fluide et continu : l'interprétation du chercheur est mise à l'épreuve et peut être

contrainte à la réorientation. En ce sens, le projet du chercheur est lui-même en mouvement : « *Dans la construction de connaissances, les buts de l'action cognitive se définissent et se redéfinissent au fil de cette action et en liaison avec elle dans un processus d'auto-finalisation* » (Avenier, 2011, p.380).

Finally, the work of abstraction is preponderant in the generalization, which is « analytical » (Yin, 2014) or « conceptual » (Dumez, 2013), rather than « statistical » : elle vise un enrichissement théorique. Pour David (2004) cité par Dang (2011), la généralisation la plus élevée est atteinte lorsque grâce à de nouvelles théories, nous transformons notre regard sur les choses.

### 3. Le choix d'une recherche qualitative fondée sur l'étude de cas

#### 3.1. Étude de cas unique

Le choix d'une méthodologie qualitative a été pour nous une évidence. Au regard de notre question de recherche : « Comment les producteurs s'approprient-ils le commerce équitable ? » nous nous positionnons dans une posture compréhensive, cherchant à identifier les micro mécanismes par lesquels le déploiement d'un modèle alternatif de commerce équitable s'effectue. La simple utilisation du terme interrogatif « comment » signale cette posture, qui rend pertinent le recours à une méthodologie qualitative, fondée sur une étude de cas (Yin 2014). Une étude de cas est une « *méthode d'investigation à visée d'analyse et de compréhension qui consiste à étudier en détail l'ensemble des caractéristiques d'un problème ou d'un phénomène restreint et précis tel qu'il s'est déroulé dans une situation particulière, réelle ou reconstituée, jugée représentative de l'objet à étudier* » (Albero, 2010, p.15). Yin (1994) souligne également l'importance de l'aspect contemporain du phénomène étudié – différenciant l'étude de cas de l'étude historique - , de la porosité apparente de la frontière entre phénomène et son contexte, et de l'utilisation de sources multiples : « *une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement et dans laquelle de multiples sources d'évidence sont utilisées* ». L'étude de cas est particulièrement recommandée pour la description en profondeur d'un phénomène social : elle est « *une analyse spatiale et temporelle d'un événement complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications* » (Wacheux, 1996, p.89) et repose sur trois postulats : la

dépendance des événements à leur contexte, l'absence d'opérationnalité des explications à causalité linéaire du fait de la spécificité du contexte, la non substituabilité des acteurs (Wacheux, 1996).

Notre travail de thèse vise à rendre compte de la manière dont les producteurs s'approprient le commerce équitable, et pour se faire, nous avons choisi un cas unique : celui du Symbole des Producteurs Paysans (SPP), label de commerce équitable créé par des producteurs latino-américains. Pour Yin (2014) le cas unique peut être motivé par cinq facteurs distincts. Le choix du cas unique peut tout d'abord être motivé par la volonté d'effectuer un test critique à l'égard d'une théorie. Il peut aussi être l'occasion d'étudier un cas rare ou inhabituel, auquel cas les éclairages apportés par ce cas visent à aider à la compréhension des phénomènes normaux et plus répandus. Le choix du cas unique peut encore porter sur un phénomène commun : il s'agit de capturer les circonstances et les conditions d'une situation quotidienne, permettant de fournir des éclairages sur des processus sociaux reliés à des théories. Enfin, le choix du cas unique peut être motivé par la volonté de révéler un cas auquel la science n'avait pas accès auparavant. Dans le champ du commerce équitable, nous souhaitons révéler par quels mécanismes il est possible de faire perdurer un modèle de commerce équitable alternatif. Il nous paraît difficile de situer catégoriquement notre travail dans l'un de ces cas : nous concernant, le choix du cas unique relève d'une combinaison de facteurs, dont certains empruntés à la classification de Yin (2014). Dans le champ du commerce équitable, les initiatives proposées par les producteurs restent peu étudiées. Le choix du cas : le Symbole des Producteurs Paysans est lié à une particularité qui fait de lui un cas *a priori* inhabituel dans le champ du commerce équitable. Le label se revendique en effet comme surgissant des producteurs eux-mêmes, et son siège se trouve dans un pays producteur au Sud de la planète. À l'heure actuelle, peu d'initiatives locales de commerce équitable similaires dans les pays producteurs sont encore identifiées (Ballet et al., 2012).

En outre, la question du déploiement et de la pérennisation induit une logique temporelle, supposant une étude à caractère longitudinal. Notre analyse sera donc processuelle, parce qu'elle porte sur un phénomène qui incorpore du temps (Mendez, 2010). Une telle analyse suppose de comprendre la métamorphose éventuelle de l'objet étudié, en identifiant les étapes et les facteurs à l'origine de ces changements. C'est la manière dont les transformations et leurs différents facteurs seront articulés que nous procéderons à une véritable théorisation (Mendez, 2010).

### 3.2. Un cas mené en « Grounded Theory »

Glaser (2004) identifie deux manières distinctes de mener une étude de cas. Pour lui, une première méthode est celle de la « Natural Inquiry » (NI), développée par Lincoln et Guba (1985). Glaser (2004) défend une seconde méthode : celle de la « Grounded Theory » (GT). La principale différence mise en évidence est le niveau d'abstraction dont fait preuve le chercheur au long de sa recherche : *« la NI souhaite une description détaillée de l'action au regard des savoirs, la GT veut une conceptualisation des patterns latents fondamentaux qui se produisent dans l'action. Leurs méthodologies respectives sont différentes et résultent en différents niveaux d'abstraction »* (Glaser, 2004, p.5). Selon Glaser (2004) la NI reste descriptive, alors que la GT cherche à expliquer les faits par une montée progressive en abstraction mobilisant des concepts. C'est en ce sens que la GT vise la théorisation, appréhendée davantage comme un processus que comme un résultat (Paillé, 1994) : sans forcément chercher à produire une grande théorie, elle cherche à théoriser, c'est-à-dire à *« dégager le sens d'un événement, lier dans un schéma explicatif divers éléments d'une situation, renouveler la compréhension d'un phénomène en le mettant différemment en lumière »* (Paillé, 1994, p.149).

Dès lors, la GT donne une place fondamentale à un raisonnement abductif (Reichertz, 2007), fondé sur la comparaison constante entre les données et l'analyse en émergence (Paillé, 1994). La GT se distingue par cette simultanéité ; au contraire d'autres méthodes plus traditionnelles qui, dans une logique déductive, cherchent à valider une théorie *via* une mise à l'épreuve par le terrain, ou de la méthode strictement inductive revendiquée par Lincoln et Guba (1985) dans le cadre de la NI. L'abduction est un *« processus cérébral, un acte intellectuel, un effort mental, qui met ensemble des choses qui n'ont jamais été associées l'une avec l'autre : une logique cognitive de découverte »* (Reichertz, 2007, p.220). Pour Avenier et Thomas (2011, p.15), l'abduction est *« un mode d'inférence mis en évidence par le philosophe pragmatiste Peirce, qui consiste à émettre des conjectures sur les causes possibles d'un certain phénomène observé. Rappelons que l'induction vise à établir des règles du type « si..., alors... » à partir d'inférences logiques réalisées sur la base de la répétition et de la similitude à l'intérieur d'une certaine population. A la différence de l'induction, l'abduction ne vise pas à établir des règles « si..., alors... » mais à identifier les causes plausibles des phénomènes observés ; ceci en mobilisant la totalité des informations*

*dont on dispose, même si elles sont hétérogènes* ». L'abduction est finalement un raisonnement par analogie – « analogie » étant sa traduction littérale en anglais - : en analysant le matériau on établit des conjectures sur les mécanismes explicatifs du phénomène observé. Même s'il est caractéristique de la GT, sa mobilisation n'exclut toutefois pas le recours à des raisonnements inductifs et déductifs : « *à l'abduction correspond le rôle d'introduire des idées nouvelles dans la science : la créativité, dans un mot. La déduction extrait les conséquences nécessaires et vérifiables dont l'on devrait se suivre que l'hypothèse est certaine, et l'induction confirme expérimentalement l'hypothèse dans une portion déterminée de cas. Ce sont ces trois classes de raisonnement qui ne fonctionnent pas de mode indépendant ou parallèle, mais intégré et coopérant dans les phases successives de la méthode scientifique* » (Nunez Moscoso, 2013, p. 62). C'est donc *via* des boucles récursives abduction / déduction / induction, faisant appel au matériau empirique et à la théorie que l'on peut imaginer des représentations plausibles des mécanismes à l'origine du phénomène étudié.

Enfin, la GT permet d'échapper au risque de circularité propre à la recherche qualitative qui apparaît lorsque le chercheur ne voit dans ses données, donc dans son matériau empirique, que ce qui vient confirmer une théorie (Dumez, 2013). Ce risque est en grande partie souvent lié à l'aspect decontextualisé, abstrait et général des théories mobilisées, couplé à la richesse des matériaux empiriques permettant aisément au chercheur d'y trouver des éléments qui confirment la théorie mobilisée. Pour éviter le piège de la circularité, Dumez (2013) explique que le chercheur ne doit pas s'appuyer trop fortement sur la théorie au début de sa recherche. La méthodologie ancrée de la GT permet d'éviter ce risque de circularité puisqu'elle offre la possibilité, à partir des données de terrain, de construire un modèle explicatif enraciné.

### **3.3. La sélection du cas : le label Symbole des Producteurs Paysans**

Notre question de départ suppose de pouvoir accéder à une initiative portant la volonté d'instaurer un modèle de commerce équitable alternatif. En ce sens, le Symbole des Producteurs Paysans nous a paru un cas d'étude pertinent. Il offre un potentiel de découverte à plusieurs niveaux.

Dans le champ du commerce équitable, cette initiative nous intéresse parce qu'elle provient de la revendication de représentants de producteurs, et l'organisme en charge de le déployer se trouve au Mexique, donc dans un pays producteur. Il dispose donc *a priori* d'un fort

ancrage au Sud, là où les populations sont d'ordinaire moins perçues comme entrepreneuses que bénéficiaires d'un tel système. Dans un tel contexte, et au vu de la vocation originelle du commerce équitable visant à favoriser « l'empowerment » (processus de prise de pouvoir) des producteurs, ce label semble incarner un positionnement fort, rendant d'autant plus intéressante l'étude de son déploiement.

Par ailleurs, au moment de notre thèse, le label SPP existe depuis un nombre encore limité d'années (le label est créé en 2006 et l'organisme assurant sa gérance est créé et rendu opérationnel en 2010). Ceci offre plusieurs avantages pour comprendre la manière dont il se déploie. Les douze années de son existence constituent un temps suffisamment important pour avoir laissé le temps de mettre en place une stratégie de déploiement, mais aussi assez court pour saisir, d'une part, les difficultés éprouvées avant d'arriver à stabiliser son développement, et d'autre part, des témoignages et éclairages approfondis à l'égard de ses premières années d'existence.

Dans la section suivante, nous offrons une présentation plus ample de notre terrain, explicitons la manière dont nous avons récolté nos données, et enfin, la façon dont nous les avons analysées.

## **SECTION 2. Collecte des données**

---

### **1. Présentation générale du terrain de recherche et des techniques d'enquête**

La première partie de cette section vise à donner une vision globale de notre terrain de recherche, et les méthodes de collecte de données adoptées au cours de notre travail de recherche. Dans la deuxième partie, nous revenons de manière plus détaillée sur notre terrain de recherche, en expliquant, pour chaque élément qui le compose, la méthode de collecte adoptée.

#### **1.1. Terrain de recherche**

Notre parcours d'accès au terrain s'est progressivement construit au fur et à mesure des premières analyses de données récoltées. Celles-ci nous ont conduit à investiguer auprès de différentes parties prenantes impliquées dans le développement du label SPP. Plutôt que

d'avoir un itinéraire bien établi à l'avance, nous avons opéré par « *opportuniste méthodique* » (Girin, 1989) consistant à « *avoir une direction relativement souple afin de suivre le développement du phénomène observé chemin faisant* » (Girin, 1989, cité par Maisonnasse, 2014, p.110).

Le premier organe identifié dès le départ fût FUNDEPPO, association créée par le réseau de producteurs latino-américain CLAC (*Coordination Latino-américaine et des Caraïbes de Peits Producteurs de Commerce Équitable*) pour opérer au déploiement du label SPP. Récolter des données auprès de cet organe était primordial pour comprendre la stratégie déployée en ce sens.

Il nous a également paru pertinent de nous intéresser aux organisations de producteurs témoignant de rapprochements avec le label SPP. Le choix des organisations s'est opéré au cours de notre récolte de données au sein de FUNDEPPO, à l'aune de leur implication – ou l'absence d'implication - dans ses registres. Enquêter auprès d'organisations de producteurs nous permettrait d'éclairer le positionnement de celles-ci à l'égard de l'initiative, au regard des problématiques rencontrées.

Enfin, nous nous sommes tournée vers les antennes nationales de FUNDEPPO, destinées à stimuler sur leur territoire la consommation de produits labélisés SPP. La première à avoir été créée est SPP FRANCE, en France en 2014. Sa création fût à l'initiative de FUNDEPPO, de deux acheteurs finaux français et d'acteurs de la société civile. Par ce biais, nous avons l'opportunité non seulement d'observer la stratégie de développement du label SPP, mais aussi comprendre le positionnement des acheteurs à l'égard de ce nouveau label.

Dès lors, notre cas incorpore plusieurs unités d'analyse et correspond ainsi au modèle de cas « *encadré* » (*embedded*) identifié par Yin (2014). Ce type de cas, contrairement au modèle holistique, caractérise une attention portée sur plusieurs sous-unités d'un même cas : par exemple, d'une même organisation. Dans notre cas, le choix de ces unités a été influencé par plusieurs facteurs : évidence (par exemple, choisir d'observer FUNDEPPO, seul et unique gestionnaire du label SPP), mais aussi représentativité (choix des organisations de producteurs de café au Mexique où l'ancrage dans le commerce équitable est fort ; ou encore choix de SPP FRANCE, organe de promotion du SPP le plus développé). Ce modèle permet d'éviter les risques propres au modèle holistique, que sont un niveau d'abstraction trop élevé et un manque d'approfondissement (Yin, 2014). Aussi, au long de notre travail de recherche, nous nous sommes constamment efforcée de retourner, à partir de ces sous unités, au phénomène



plus large de l'intérêt de départ pour préserver l'orientation originale la recherche, comme le préconise Yin (2014).

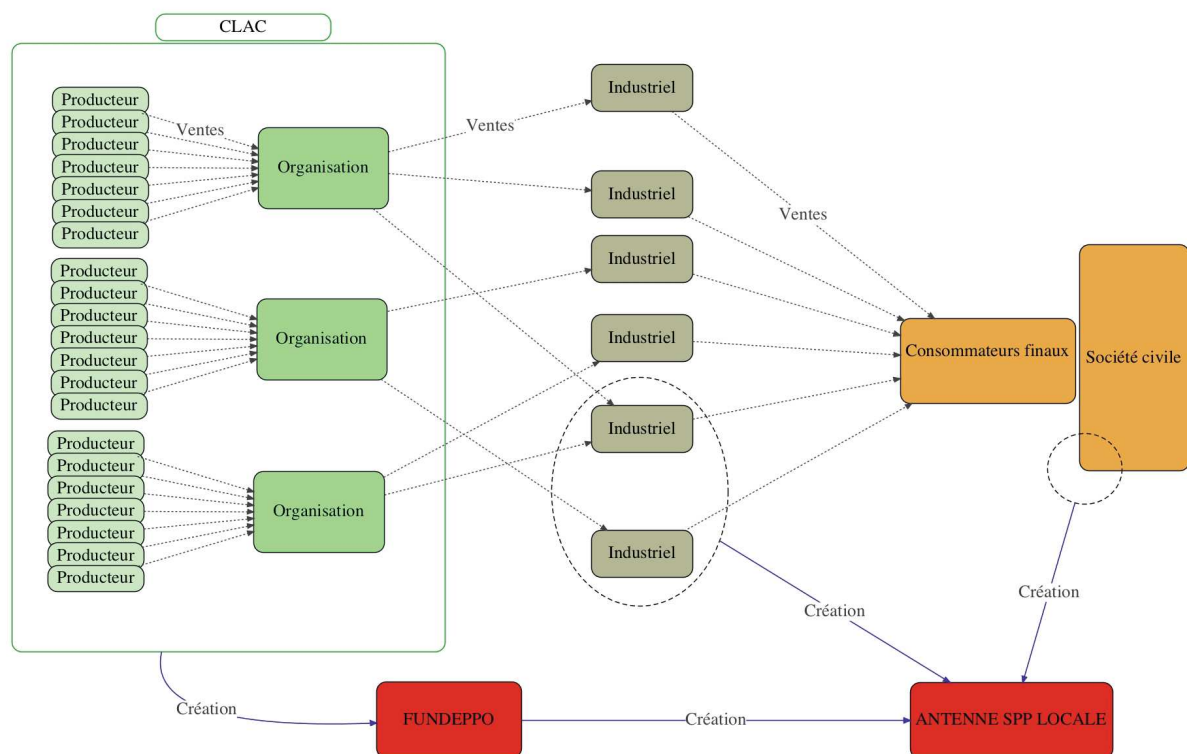


Figure 2 : Création de FUNDEPPO et de l'association SPP FRANCE. Source : auteur.

Le graphique ci-dessus offre une simple cartographie des parties prenantes directement impliquées dans la création du label SPP :

- Les organisations de producteurs assurent la commercialisation des produits des producteurs auprès d'acheteurs finaux, qui eux-mêmes vendent les produits transformés sous leur propre marque aux consommateurs finaux. Bien que n'apparaissant pas sur le graphique, notons ici qu'il est possible que des intermédiaires (commerciaux, sous traitants transformateurs, etc.) interviennent dans le flux entre organisations de producteurs et acheteurs finaux.
- Les organisations de producteurs sont regroupées au sein du réseau CLAC. Ce réseau a créé en 2010 l'association FUNDEPPO en charge de la gestion du label SPP. Ce label définit des standards commerciaux, sociaux et environnementaux destinées aux organisations de producteurs et aux acheteurs finaux. Notons également que les organisations de producteurs sont généralement regroupées dans des réseaux au niveau national, n'apparaissant pas sur ce graphique.

- Pour stimuler la consommation de produits labellisés SPP, des antennes locales ont également été créées. Dans le cas français, cette antenne locale a été élaborée par FUNDEPPO, des acheteurs finaux respectant les standards définis par FUNDEPPO et des acteurs de la société civile.

## **1.2. Techniques d'enquête mobilisées**

Nous avons eu recours à trois sources pour collecter nos données : observation, entretiens et documents.

### **1.2.1. Observation**

L'observation est « *un outil de cueillette de données où le chercheur devient le témoin des comportements des individus et des pratiques au sein des groupes en séjournant sur les lieux mêmes où ils se déroulent* » (Martineau, 2005). Au cours de notre récolte de données, nous avons eu recours aux deux types d'observation : non participante, auquel cas nous ne faisons qu'observer sans prendre part à l'action, et participante, lorsque nous y participions.

Nous avons opté pour l'observation participante dans les lieux strictement dédiés à la définition et à l'opérationnalisation de la stratégie visant à favoriser le développement du label, à plusieurs titres.

Tout d'abord, nous avons le sentiment que comprendre le phénomène en profondeur rend indispensable le fait de l'expérimenter par nous-mêmes. Être au cœur de l'organisation, y participer, ressentir les enjeux auxquels elle se confronte nécessite, pour nous, d'y prendre pleinement part. C'est un long processus d'appropriation, fondé sur une réelle immersion dont nous avons besoin, pour nous prendre au jeu de la dynamique organisationnelle. Notre sentiment était d'autant plus fort que nous avons appris de nos expériences professionnelles précédentes que l'adaptation et la compréhension requièrent un certain temps à partir du moment où l'on intègre une organisation. Ce temps est également d'autant plus important que l'organisation se situe dans un contexte social très différent : au delà des simples pratiques organisationnelles, il faut aussi apprendre les façons de vivre, de penser, de voir les choses, les traditions, les mœurs, les fonctionnements institutionnels et politiques et se les approprier tout en gardant à l'esprit que ce sont ceux des autres et non les siens. C'est une approche issue

de l'anthropologie, de la sociologie ou de la psychosociologie, qui renferme une ambivalence difficile à maîtriser pour le chercheur : il faut à la fois prendre part au phénomène observé pour mieux le cerner, et à la fois préserver une certaine réflexivité à son propre égard pour donner à son travail une certaine rigueur scientifique. En ce sens, Benson et Hughes (1983) cités par Lapassade (2016, p.398) expliquent à propos de l'observation participante : « *L'implication doit être tempérée par une attitude désintéressée et objective, faute de quoi une telle démarche ne parviendra pas à suivre les standards d'objectivité d'une investigation scientifique. [...] L'observateur participant a besoin de s'impliquer dans la vie du groupe afin d'étudier les valeurs, les normes et le points de vue de ses membres, mais il doit en même temps se sentir suffisamment détaché pour relier ce qu'il apprend sur le terrain avec des théories sociologiques. En s'efforçant de tenir ainsi les deux bouts de la chaîne, il court un double risque :*

- *il peut devenir tellement impliqué dans la situation que sa volonté de détachement et d'objectivité s'effondre selon un processus couramment désigné par l'expression « going native » (devenir un natif, un « indigène »). Le résultat sera alors qu'il décrira le monde social (qu'il est censé étudier) dans le langage profane et non dans celui de la science et de la sociologie ;*
- *le risque inverse est de maintenir un tel degré de détachements qu'il se privera quasi totalement de toute découverte significative ».*

Pour pallier à ces risques, nous avons restitué quotidiennement nos observations sur un carnet. Ces données, aux côtés de celles récoltées *via* d'autres techniques, ont ensuite fait l'objet d'un travail d'analyse visant à décrire le phénomène observé dans le « langage de la science », grâce à un travail de montée en abstraction et de confrontation à la théorie.

L'observation participante se révélerait également utile, à notre sens, pour créer des liens de confiance avec les acteurs du terrain en « mettant la main à la pâte ». Cette posture contribue à mettre sur un même pied les acteurs du terrain et le chercheur, moins perçu comme un élément extérieur que comme un simple élément de l'organisation. Dès lors, les liens qui se créent au travers de cette posture permettent sans doute plus facilement d'accéder aux réelles représentations des acteurs, et non à un discours qui seraient davantage formaté destiné à un public externe. L'observation participante laisse place à de nombreux moments d'échanges informels. Elle peut alimenter un cercle vertueux : « *au fil de la recherche, le chercheur qui acquiert de l'expérience, de la connaissance devient de moins en moins extérieur au milieu*

*qu'il étudie. Son réseau de connaissance s'agrandit, moins « naïf », son questionnement devient plus pertinent et par là même plus légitime. » (Diaz 2005, p.5).*

### **1.2.3. Entretiens semi-directifs**

Dans un souci de complémentarité avec la collecte par observation (Campenhoudt et Quivy, 2011), l'observation a été complétée par des entretiens semi-directifs. Ces entretiens ont été menés sur la base de grilles définies préalablement, structurées en quatre ou cinq thèmes, pouvant différer selon le rôle des personnes interviewées.

L'ensemble des entretiens ainsi réalisés ont été enregistrés et intégralement retranscrits.

### **1.2.4. Documents (données secondaires)**

Outre les données récoltées par observation et entretiens qui sont des données primaires, c'est-à-dire dont le processus de construction est contrôlé par le chercheur lui-même, il existe également des données secondaires. Celles-ci ont été construites par les organisations dans un objectif de fonctionnement et de communication. Elles ne sont donc pas initialement constituées pour répondre aux questions du chercheur, à l'inverse des données primaires. Pour récolter nos données, avons donc également exploité un certain nombre de documents produits par les organisations étudiés, donc de données secondaires.

Dans la partie suivante, nous présentons de manière plus détaillée les différents organes auprès desquels nous avons mené notre enquête, pour expliquer la manière dont nous y avons récolté nos données.

## **2. Présentation détaillée du terrain d'enquête et des techniques d'enquête**

Observons à présent de manière plus détaillée les organisations enquêtées : FUNDEPPO, organisations de producteurs, Coordination nationale mexicaine et SPP FRANCE. Pour chacune d'entre elles, nous apportons des éclairages plus précis sur la manière dont nous avons procédé pour récolter nos données.

## **2.1. FUNDEPPO**

### **2.1.1. Présentation**

#### *Modèle économique*

FUNDEPPO définit des standards de commerce équitable (répertoriés dans un cahier des charges, appelé la « *Norma* »). Certaines de ces critères s'adressent aux organisations de producteurs, d'autres aux intermédiaires commerciaux et distributeurs finaux.

Les ressources de l'association proviennent majoritairement :

- des droits d'utilisation du label en tant que marque ;
- du paiement d'une inscription annuelle à FUNDEPPO de la part des organisations de producteurs.

Le respect des standards par les différentes parties prenantes – organisations de producteurs, intermédiaires commerciaux, distributeurs finaux – fait l'objet d'un contrôle. FUNDEPPO s'en chargeait dans les premières années suivant sa création, mais au moment de nos observations, cette activité de contrôle est majoritairement sous-traitée à des organismes de certification indépendants agréés par FUNDEPPO. Suite à un contrôle positif, l'organisme de certification octroie à l'organisation audité un certificat d'un an, lui permettant d'être inscrit dans les registres de FUNDEPPO et donc d'être le maillon d'une chaîne d'approvisionnement donnant lieu à la vente d'un produit transformé labellisé sur le marché final. Les audits sont payants : chaque organisation audité supporte des coûts, versés à l'organisme de certification.

#### *Structure*

- Instances de gouvernance

En tant qu'association, FUNDEPPO est régie par une assemblée générale (« *Asemblea General* » dans la figure 3). FUNDEPPO dispose aussi d'un conseil d'administration (« *Consejo Directivo* ») constitué de sept membres, dont un président, un vice président, un secrétaire et un trésorier. Le conseil d'administration est l'organe décisionnaire de l'association, en charge de définir la stratégie globale de l'organisation et de veiller à ce que

celle-ci soit appliquée. En parallèle, différents conseils existent également, dédiés à des points spécifiques.

Le conseil de surveillance (« *Consejo de Vigilancia* »), constitué d'une seule personne, a un caractère non exécutif et veille au bon fonctionnement général de l'association : il assure un rôle de contrôle interne.

Le conseil des normes et des procédures (« *Comité de Normas y Procedimientos* »), composé de six membres, se charge de définir les standards de commerce équitable défendus par le label. Ces standards sont répertoriées sur des documents, sortes de cahiers des charges, et s'adressent aux acteurs – organisations de producteurs, distributeurs, intermédiaires commerciaux – qui souhaitent vendre leurs produits avec le label. Ce conseil se charge également de définir les procédures - en matière de coûts, de formalités administratives, de délais de paiement à respecter, etc. – à respecter lorsqu'une organisation vend des produits labellisés.

Le conseil de non conformité, constitué de trois membres, s'occupe de traiter les cas sensibles d'organisations qui ne se montreraient pas conformes aux standards définis par le conseil des normes et des procédures.

Enfin, le Conseil FASPP (« *Fondo de Apoyo del SPP* » : Fond de Soutien du SPP), formé de deux membres, vise à octroyer des fonds aux organisations intéressées par la labellisation afin de faciliter leur démarche.



Figure 3 : Structure de FUNDEPPO en 2013. Source : données secondaires.

- Equipe salariée

FUNDEPPO dispose d'une équipe salariée, avec à sa tête, un directeur exécutif (« *Dirección Ejecutiva* »). L'équipe salariée doit assurer la mise en place de la stratégie définie par le conseil d'administration. Les salariés sont répartis en plusieurs départements :

- Direction : un directeur, en fonction depuis la création de l'association ;
- Administration et finances : une personne, également en poste depuis la création de l'association ;
- Certification et qualité : deux personnes ;
- Communication : deux personnes.

### **2.1.2. Récolte de données**

#### *Observation participante au sein du service « Certification et qualité »*

Au sein de FUNDEPPO, nous avons été en immersion au cours d'une période d'observation participante de quatre mois. Nous y avons travaillé en tant bénévole au sein du département « Certification et qualité », où nous étions principalement en charge de participer à l'amélioration du système d'information pour un meilleur suivi des procédures de certification des différentes organisations. Nous avons participé à l'élaboration d'une base de données répertoriant une série d'informations sur les organisations intégrées dans les registres de FUNDEPPO :

- informations générales : date de création, statut, nombre de membres, nombre d'unités de production, chiffre d'affaires, etc.
- certifications détenues : biologique (avec le référentiel respecté et certificateur le cas échéant), commerce équitable (avec le nom du label et/ou du certificateur), etc.
- suivi de la certification SPP : par année, état de l'enregistrement (renouvellement ou non du certificat), nom du certificateur, coût de l'enregistrement, ventes estimées, etc.

Cette base de données a été élaborée à partir de bases déjà existantes et grâce à des documents pré remplis par les organisations répertoriées, communiquées préalablement à FUNDEPPO.

Aussi, au cours de cette immersion, nous avons participé non seulement aux réunions de l'équipe salariée, répondu à des demandes du service communication sur des tâches ponctuelles – principalement de traduction - mais également assisté à des échanges du Conseil des Normes et des Procédures et à une assemblée générale virtuelle.

### *Entretiens semi-directifs*

Des entretiens semi-directifs ont également été menés avec des membres de l'équipe salariée. Nous avons opté pour conduire des entretiens avec des personnes en poste ayant participé à la création du label, à savoir le directeur et la responsable administrative. Un entretien a également été effectué avec un ancien consultant impliqué dans la création de la structure, qui était, au moment de l'entretien, en poste pour l'organisme de certification mexicain Certimex agréé par FUNDEPPO. Les entretiens suivaient la trame suivante :

- Trajectoire sociale et parcours professionnel
- Histoire de la création du label
- Contenu de l'activité lors de l'élaboration de la structure et problématiques rencontrées.

### *Données secondaires*

Un certain nombre de documents ont été également mobilisés. Parmi ceux-ci, deux types peuvent être identifiés. Des documents sont destinés à une diffusion large : grand public, parties prenantes, etc. D'autres documents sont dédiés à un usage interne, et sont relatifs à des questions de fonctionnement ou de stratégie.

Documents à diffusion large	Documents à diffusion restreinte
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plaquette de présentation de l'association</li> <li>- Norme Générale (cahier des charges)</li> <li>- Déclaration de Principes et de Valeurs</li> <li>- Procédures de certification</li> <li>- Règlement à propos des coûts</li> <li>- Intégralité des bulletins d'information mensuels (2014-2015-2016)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Base de données élaborée au sein du service « Certification et Qualité »</li> <li>- Plan stratégique 2016-2020</li> <li>- Documents de consultation interne relatifs à des modifications de normes et de procédures</li> <li>- Mails d'organisations de producteurs</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registres des organisations certifiées</li> <li>- Documents de communications extérieurs : site internet, Déclaration et appel pour le sauvetage du commerce équitable.</li> </ul>	<p>relatifs à leur engagement auprès de FUNDEPPO</p>
---	--

Tableau 7 : Documents secondaires produits par FUNDEPPO mobilisés.

## 2.2. Organisations de producteurs de café au Mexique

Au cours de cette période d'observation participante au sein de FUNDEPPO, et notamment grâce à la réalisation de la base de données permettant un suivi longitudinal des certifications des organisations, nous avons réalisé que la trajectoire des organisations de producteurs dans les registres de FUNDEPPO n'était pas la même pour toutes. Certaines organisations de producteurs maintenaient leur certification de manière continue d'année en année ; d'autres au contraire, ne renouvelaient pas leur certificat. Aussi, d'autres organisations adhérentes de la CLAC ne s'étaient jamais manifestées pour acquérir la certification.

Sur la base de cette observation, nous avons effectué des visites de terrain auprès de quatre organisations de producteurs. Nous avons opté pour des organisations de producteurs de café au Mexique. Par rapport à notre objet de recherche, le choix des organisations de café mexicaines nous a paru pertinent dans la mesure où :

- C'est au Mexique dans le café que FUNDEPPO détient le plus grand nombre d'organisations certifiées ;
- Les premières organisations de producteurs de café à s'être certifiées auprès de FUNDEPPO sont également au Mexique.
- Les difficultés de renouvellement de leur certification semblaient prégnantes dans ce pays, particulièrement en 2014.

Nous avons fait le choix de nous adresser à, d'une part, des organisations qui faisaient preuve d'une certaine continuité dans la certification SPP, et d'autre part, à des organisations qui soit ne s'étaient pas rapprochées du label, soit de manière brève (arrêt du renouvellement de la certification). Aussi, parmi les organisations de producteurs sélectionnées témoignant d'une

certification continue, une d'entre elle était d'autant plus fortement engagée avec le label que celle-ci participait aux instance de gouvernance de FUNDEPPO.

### 2.2.1. Organisations de producteurs ciblées

#### *Principales caractéristiques*

Les organisations ciblées regroupent des producteurs de café arabica. Certains produisent également du miel et des fruits, mais le produit phare reste le café. Ces organisations se trouvent toutes au Mexique.

Le tableau suivant récapitule les caractéristiques de l'ensemble des organisations auprès desquelles nous avons enquêté, en mentionnant les informations principales les concernant : date de création, implantation géographique, nombre de membres. La colonne de droite indique également le type de trajectoire de l'organisation auprès du label SPP.

Nom de l'organisation	Information principales	Engagement avec le label
UCIRI	Créée en 1981 Située dans la région de l'Isthme de Oaxaca Siège social à Tehuantepec, entrepôt central à Lachiviza 200 producteurs issus de 54 communautés indigènes (2014)	Inscrite de manière continue dans les registres de FUNDEPPO depuis 2010. Participation aux instances de gouvernance du label.
MAJOMUT	Créée en 1983 Située dans la région du Chiapas Siège social à San Cristobal de las Casas, entrepôt central à Majomut 1012 producteurs issus de 35 communautés (2014)	Inscrite de manière continue dans les registres de FUNDEPPO depuis 2010.
TELZTZAL TZOTZIL	Créée en 1998 Située dans la région du Chiapas Siège social à San Cristobal de las Casas, entrepôt central à Pantelho	L'organisation a été certifiée en 2013 mais n'a pas renouvelé son certificat l'année suivante.

	280 producteurs issus de 23 communautés (2014)	
MAYA VINIC	Créée en 1998 Située dans la région du Chiapas Siège social à San Cristobal de las Casas 500 producteurs issus de 38 communautés (2014).	L'organisation n'a jamais fait de demande d'enregistrement auprès de FUNDEPPO.

Tableau 8 : Caractéristiques des quatre organisations de producteurs ciblées pour notre enquête.

### ***Structures des organisations de producteurs***

Les organisations de producteurs se ressemblent du point de vue de leur structure et de leur fonctionnement organisationnel.

Les producteurs, désignés comme « la base de l'organisation » nomment, dans chaque communauté, un conseil d'administration (« *mesa directiva* »). Celui-ci intègre une personne « *déleguée* » (« *delegado* ») en charge de représenter les producteurs lors de l'assemblée générale, qui a lieu tous les mois ou tous les deux mois, et à laquelle assistent également au minimum les membres du conseil d'administration. Le délégué est l'interlocuteur principal entre sa communauté et l'organisation.

Une fois tous les deux ou trois ans selon les organisations, l'assemblée générale nomme parmi ses membres le conseil d'administration et le conseil de surveillance, constitués chacun d'un président, d'un vice président et d'un trésorier. Ces deux conseils travaillent de manière rapprochée avec des conseillers (« *asesores* ») internes (dans ce cas, salariés) ou externes à l'organisation.

Enfin, le conseil d'administration coordonne l'ensemble de l'équipe salariée, dont les membres sont répartis en différents pôles qui assurent :

- la réception des produits et la transformation des produits
- la commercialisation des produits
- une assistance technique aux producteurs
- un contrôle interne
- une assistance du conseil d'administration

- l'administration et la comptabilité ;
- la gestion de projets / services : ce pôle coordonne des projets visant, par exemple, à valoriser le travail de la femme dans les communautés, ou encore en lien avec la santé, etc.

D'un point de vue de la gouvernance, le fonctionnement des organisations de producteurs est très similaire. Les organigrammes sont également comparables : la différence peut provenir, par exemple, d'un nombre de service plus restreint pour certaines organisations.

### **2.2.2. Récolte de données**

Au sein des organisations de producteurs, nous avons cherché à comprendre quels étaient les facteurs qui favorisent ou non le choix de travailler avec le label SPP et de contribuer à son déploiement. Nous avons en particulier cherché à déterminer :

- À quelles problématiques les organisations faisaient face et en quoi celles-ci dictaient leurs stratégies ;
- Ce que représente le commerce équitable et le SPP pour les producteurs et les différents membres constituant l'organisation ;
- Si les standards défendus par le SPP entrent en cohérence avec la réalité des organisations de producteurs ;
- Par quel système d'information les producteurs de « la base » participent à l'élaboration du SPP.

Notre récolte de données auprès des organisations de producteurs a commencé par l'organisation UCIRI, qui nous offre la possibilité de rester une semaine en immersion dans les locaux de l'entrepôt central, à Lachiviza. Pour MAJOMUT, une observation non participante d'une journée a été également conduite au sein de la communauté Majomut lors d'une visite du coordinateur général et des membres du conseil d'administration à l'entrepôt central. Outre des entretiens formels menés également pendant ces périodes, ces observations ont été aussi l'occasion de nombreuses conversations informelles avec des producteurs membres – membres des instances de gouvernance ou non – et des membres de l'équipe salariée. L'ensemble des observations et du contenu de ces conversations, bien souvent non enregistrées lorsqu'informelles, a été retranscrit sur notre carnet d'observations.

En parallèle, nous avons mené un certain nombre d'entretiens semi-directifs avec des membres de ces quatre organisations. Ces entretiens se sont structurés différemment selon les personnes à qui nous nous sommes adressées au sein de l'organisation, même s'il faut remarquer ici que nous avons découvert l'organisation au moment où nous y sommes arrivées : progressivement, par tâtonnement, nous nous sommes aperçus par exemple que certaines questions étaient inutiles ou dépourvues de sens (par exemple, « que pensez-vous du SPP ? » lorsque la personne indiquait ne pas le connaître).

Les entretiens effectués auprès du personnel salarié étaient structurés autour des points suivants :

- La trajectoire sociale et le parcours professionnel de l'interviewé
- Les problématiques auxquelles fait face l'organisation (en général et dans leur domaine)
- Leur connaissance du commerce équitable et du SPP

Nous apercevant, au cours de cette récolte de données, du rôle particulier des consultants, leur opinion sur le commerce équitable et le SPP fait l'objet de davantage de développement :

- La trajectoire sociale et parcours professionnel
- Les problématiques auxquelles fait face l'organisation (en général et dans leur domaine)
- Leur connaissance du commerce équitable et du SPP
- Leur regard sur le commerce équitable et SPP

Enfin, pour les producteurs, l'entretien se structurait comme suit :

- Raisons pour lesquelles ils ont intégré la coopérative
- Façon dont se prennent les décisions dans l'organisation
- Problématiques rencontrées dans leur travail
- Connaissance du commerce équitable et du SPP.

Notons ici également que les entretiens formels avec les producteurs ont été majoritairement menés en collectif. Systématiquement, les membres du conseil d'administration se réunissaient, plutôt que d'accorder un entretien en face à face.

Enfin, un certain nombre de documents ont également été exploités, réalisés par ces organisations. Une partie de ces documents étaient destinés à un public large : plaquettes de présentation (ou site internet) essentiellement. Des documents dédiés à une audience plus restreinte ont également été exploités, pour l'organisation UCIRI surtout : règlement

intérieur, principes institutionnels, compte rendu d'assemblée générale à destination des communautés de producteurs.

## **2.3. Coordination nationale mexicaine**

### **2.3.1. Présentation**

La Coordination Mexicaine de Petits Producteurs de Commerce Equitable (« *Coordinadora mexicana de pequeños productores de comercio justo* ») est une association, constituée en 2006, dont les membres sont des organisations de petits producteurs implantées au Mexique. La plupart de ses organisations membres travaillent en commerce équitable.

### **2.3.2. Récolte de données**

Enquêter auprès de la Coordination Mexicaine de Petits Producteurs de Commerce Equitable nous a paru pertinent pour connaître la stratégie globale des organisations de producteurs mexicaines insérées dans le commerce équitable, ainsi que les interactions entre ces organisations, le SPP et les autres labels de commerce équitable.

La récolte de données auprès de cet organisme s'est effectuée par observation non participante à l'occasion de l'assemblée générale de l'association dans la ville de Tuxtla au Chiapas pendant une journée. Nous avons également interviewé le directeur de l'association, qui était aussi consultant d'UCIRI et membre du conseil d'administration de la CLAC (cette personne a donc été interviewé à plusieurs titre). Nos questions ont porté sur le rôle de la Coordination nationale mexicaine, et sur les raisons de la création du label.

## **2.4. SPP FRANCE**

### **2.4.1. Présentation**

L'objectif de l'association SPP FRANCE est de participer au développement des ventes de produits labellisés SPP sur le territoire français. SPP FRANCE est la première association destinée à promouvoir le label SPP sur un territoire national spécifique.

Sa création a été impulsée par FUNDEPPO, deux acheteurs français certifiés par FUNDEPPO et également des acteurs de la société civile : associations en lien avec le commerce équitable et personnes physiques intéressées par le commerce équitable.

SPP FRANCE se compose, outre ses membres adhérents, d'un conseil d'administration de dix membres.

Investir cette association s'est progressivement justifié au cours de notre récolte de données, pour avoir une meilleure compréhension :

- du positionnement des acheteurs finaux à l'égard du SPP ;
- des relations entre acheteurs, producteurs et FUNDEPPO et des pratiques visant la co-construction du label ;
- des enjeux propres au travail de stimulation de la demande réalisé par FUNDEPPO.

#### **2.4.2. Récolte de données**

La récolte de données au sein de cette association s'est faite par observation participante. C'est au moment où nous étions en immersion au sein de FUNDEPPO en 2014 que naissait le projet de créer cette association. Nous avons été invitée par FUNDEPPO à prendre part à cette création, de manière active à notre retour en France, en nous investissant en assemblée générale, au conseil d'administration, et à l'ensemble des activités portées par l'association.

Cette immersion a, là aussi, été le lieu de conversations informelles avec les autres membres du conseil d'administration, et particulièrement les industriels engagés avec le SPP.

Enfin, certains documents ont également été exploités : convention de partenariat avec FUNDEPPO, Actes du séminaire professionnel organisés par SPP FRANCE en mai 2016, Déclaration de principes de SPP FRANCE.

#### **2.5. Récapitulatif : données primaires récoltées**

L'ensemble des sources auprès desquelles nous avons récolté nos données primaires sont récapitulées dans le tableau suivant :

FUNDEPPO	Méthode de collecte	Autres informations	Nom de référence dans les résultats
Service Certification et Qualité	Observation participante	4 mois	/
Directeur	Entretien semi-directif	1h41	<i>DIR. FUNDEPPO</i>
Responsable administrative	Entretien semi-directif	46 min	<i>ADM. FUNDEPPO</i>
Ancien consultant	Entretien semi-directif	3h	<i>CONS. FUNDEPPO</i>
UCIRI			
Entrepôt central	Observation non participante	1 semaine	/
Conseil d'administration	Entretien semi-directif	Collectif – 40 min	<i>PRES. UCIRI</i>
Trésorier	Entretien semi-directif	1h	<i>TRES. UCIRI</i>
Conseiller 1	Entretien semi-directif	1h50	<i>CONS1. UCIRI</i>
Conseiller 2	Entretien semi-directif	1h	<i>CONS2. UCIRI</i>
Responsable contrôle interne	Entretien semi-directif	1h45	<i>CONT.INT. UCIRI</i>
Responsable administratif sur changement organisationnel	Entretien semi-directif	24 min	<i>RESP. ADM1. UCIRI</i>
Responsable administratif comptabilité	Entretien semi-directif	25 min	<i>RESP. COMPT. UCIRI</i>
Responsable commercialisation 1	Entretien semi-directif	15 min	<i>RESP. COM1. UCIRI</i>
Responsable commercialisation 2	Entretien semi-directif	15 min	<i>RESP. COM2. UCIRI</i>



Responsable entrepôt	Entretien semi-directif	25 min	<i>RESP. ENTR. UCIRI</i>
Technicien	Entretien semi-directif	45 min	<i>TECHN. UCIRI</i>
Responsables projet femmes	Entretien semi-directif	40 min	<i>RESP. FE. UCIRI</i>
Conseil d'administration et membres producteurs d'une communauté (Coatlan)	Entretien semi-directif	Collectif – 1h	<i>PROD. UCIRI</i>
Fils de producteur 1	Entretien semi-directif	25 min	<i>FILS1. PROD. UCIRI</i>
Fils de producteur 2	Entretien semi-directif	25 min	<i>FILS2. PROD. UCIRI</i>
MAJOMUT			
Communauté MAJOMUT	Observation non participante	1 journée	/
Conseil d'administration et coordinateur général	Entretien semi-directif	Collectif – 2h50	<i>PRES. MAJOMUT COORD. MAJOMUT</i>
Membres producteurs de la communauté de MAJOMUT	Entretien semi-directif	Collectif – 1h	<i>PROD. MAJOMUT</i>
Secrétaire du conseil d'administration	Entretien semi-directif	1h	<i>SECR. MAJOMUT</i>
Responsable administratif	Entretien semi-directif	2h	<i>RESP. ADM. MAJOMUT</i>
Réunion avec les producteurs de la communauté MAJOMUT	Observation non participante	1 journée	/
TZELTAL TZOTZIL			
Conseil d'administration	Entretien semi-directif	Collectif – 2h	<i>GER. TZELTAL TZOTZIL</i>

			<i>PRES. TZELTAL TZOTZIL</i>
MAYA VINIC			
Responsable contrôle interne	Entretien semi-directif	1h45	<i>CONT.INT. MAYA VINIC</i>
COORDINATION MEXICAINE			
Directeur	Entretien semi-directif	1h	<i>CONS2. UCIRI (même personne)</i>
Réunion	Observation non participante	1 journée	/
SPP FRANCE			
Création de SPP France	Observation participante	2 réunions et 1 AG constitutive	/
Assemblées générales et conseil d'administration	Observation participante	2 AG 10 réunions de CA	/
Pilotage d'un projet de sensibilisation grand public (séminaire professionnel)	Observation participante	2 réunions de pilotage + un séminaire professionne 1	/
Insertion de SPP France dans réseau mondial SPP	Observation participante	1 réunion	/
Discussions informelles avec un acheteur engagé			<i>ACHFRI</i>

Tableau 9 : Récapitulatif des données secondaires récoltées.

### SECTION 3. Analyse des données

---

#### 1. Un travail de montée en abstraction

Pour analyser nos données, conformément à la méthode de la « Grounded Theory », nous avons suivi un processus de montée progressive en abstraction. Au cours de ce processus, nous avons élaboré des catégories conceptuelles. Par catégorie, nous entendons, au sens qui lui est donné par la GT, « *une production textuelle se présentant sous la forme d'une brève expression et permettant de dénommer un phénomène perceptible à travers une lecture conceptuelle d'un matériau de recherche* » (Paillé et Mucchielli, 2012, p.20). La catégorie est donc un condensé de signification : elle renferme du sens et un pouvoir d'explication. Contrairement aux variables qui se caractérisent par une certaine rigidité et sont déterminées en amont du travail de recherche, les catégories conceptuelles font l'objet d'un travail « *réflexif, progressif et récursif de construction* » (p.234). Ces catégories sont issues des données récoltées et élevées à un niveau d'interprétation.

À mesure de l'avancement analytique, nous avons généré des catégories en examinant le matériau. Progressivement, les catégories émergentes ont pu être rapprochées de théories en lien avec l'objet étudié. En ce sens, Kaufmann (2008, p.227 cité par Paillé et Mucchielli, 2012) considère que « *le chercheur doit apprendre à se libérer de la seule induction, et d'une induction trop puriste pour la combiner avec des propositions théoriques établies* ».

La structure finale issue de ce travail de montée en abstraction est illustrée par la figure suivante (figure 4). Dans un souci d'explicitation, il vise à montrer la manière dont nous avons établi les liens entre nos données empiriques, la création progressive de catégories de plus en plus abstraites, donnant finalement lieu à l'émergence d'un modèle enraciné final (Gioia et al., 1994).

Plus précisément, nous avons identifié des forces macrosociales à l'œuvre dans la construction du modèle de commerce équitable, que nous avons assimilées à des logiques

institutionnelles. Celles-ci sont présentées dans la partie gauche de la figure 4 ci-dessous. Conformément à la démarche de Pache et Santos (2013), et parce que nous avons très rapidement observé des tensions à l'œuvre sur notre terrain, nous avons tenté d'identifier plus précisément les critères sur lesquels s'exerçaient ces tensions. Nous en avons alors déduit que ces critères renvoyaient plus largement à la manière d'envisager la relation entre organisations de producteurs et acheteurs ; chacune des deux manières constituant un modèle de commerce équitable à atteindre, et s'inscrivant dans une logique dominante. Les points de tension portaient plus précisément sur l'objectif, la forme et la gouvernance de la relation entre producteurs et acheteurs.

Nous avons par ailleurs identifié (partie droite de la figure 4) un ensemble de pratiques destinées à faire émerger un modèle de commerce équitable, aux confins entre les deux modèles chacun caractérisés par une logique dominante. Nous avons assimilé ces pratiques à un celles d'un travail institutionnel. Plus particulièrement, nous avons distingué deux périodes, en phase avec ce que nous avons appris du terrain, au cours desquelles les pratiques visaient des objectifs différents et étaient de nature distinctes. Dans une première période, les pratiques visaient la création institutionnelle à travers l'élaboration d'un compromis entre les deux logiques et étaient essentiellement de nature règlementaire (couleur rouge dans la figure). Remarquons ici que si le compromis ou le découplage sont des stratégies identifiées par la littérature sur les logiques institutionnelles, nous les avons réinjectées du côté du travail institutionnel pour bien montrer l'objectif de l'action face à deux logiques dominantes. Dans une seconde période, nous avons observé des pratiques de résistance face à une logique marchande devenant progressivement dominante ; et la poursuite de pratiques de création institutionnelle. Nous avons noté que les pratiques étaient surtout de nature cognitive (bleu) et normative (vert). Dans la partie suivante, nous revenons plus précisément sur notre montée en abstraction au cours de cette analyse des données.

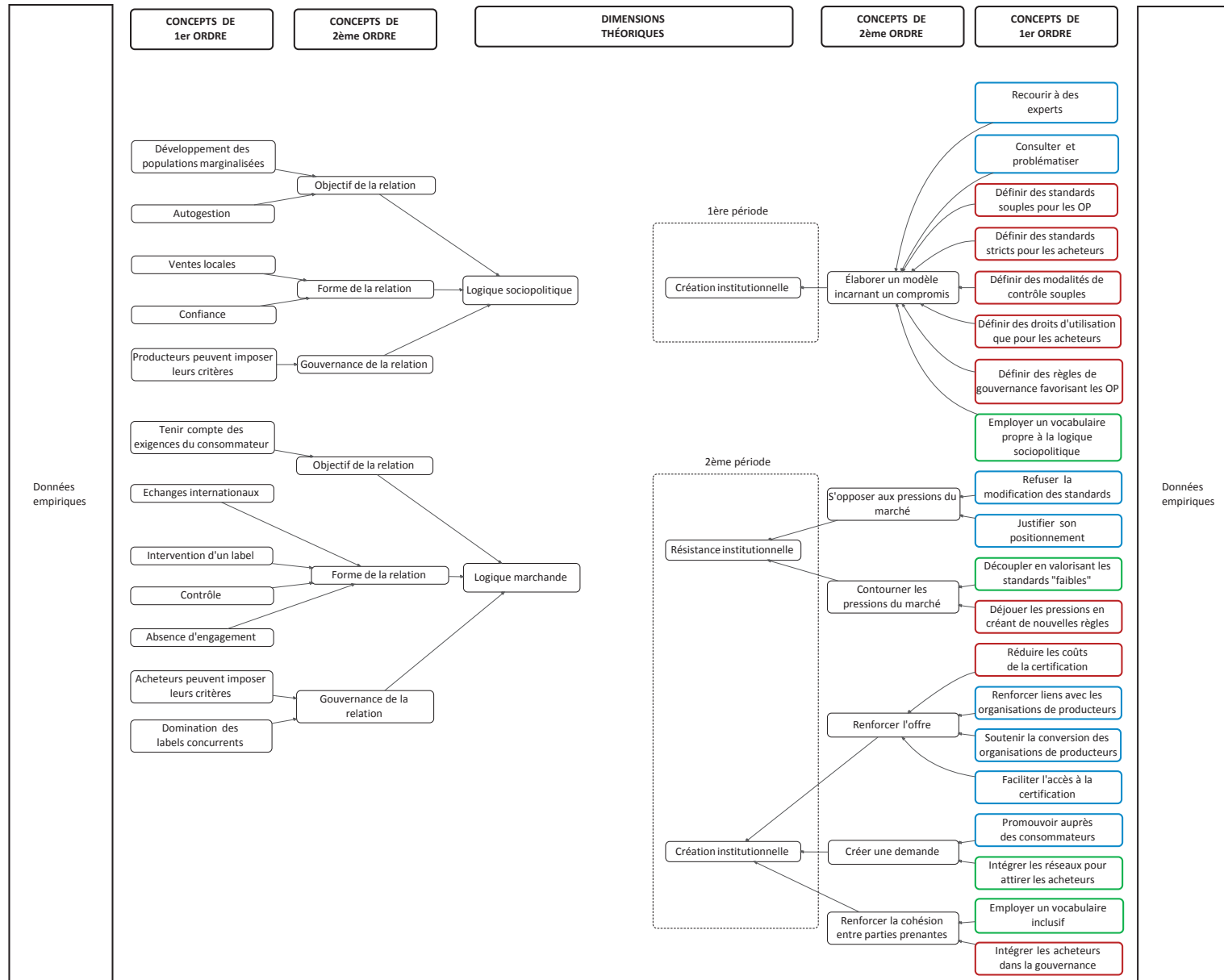


Figure 4 : Arbre des données. Source : auteur.

## 2. Les étapes de l'analyse

Lors de l'analyse des données, cette montée en abstraction s'est faite par étapes.

La première étape a consisté à coder l'ensemble de nos données. Ce codage, effectué grâce au logiciel d'analyse qualitative Nvivo (version 10) s'est fait sur la base des mots, des qualifications ou de phrases émises par les répondants ou issues de nos notes d'observation ou données secondaires. Il a concerné l'ensemble du matériau empirique. Conformément à la méthodologie de la théorie ancrée, nous n'avons pas de precodification consistant à établir des codes avant le travail de terrain (Miles et Huberman, 2003). Au contraire, ces codes ont été définis directement à partir de notre matériau empirique.

Parmi ces citations codées, que l'on situe dans les deux colonnes aux extrémités de la figure 4, nous avons identifié les codes qui étaient récurrents et étaient porteurs de sens vis-à-vis de notre question de départ. Nous les avons dès lors regroupées au sein de concepts de premier ordre (deuxièmes colonnes en partant des extrémités).

Nous avons ensuite déterminé quels liens émergeaient entre ces concepts : ceux présentant une certaine régularité. Nous les avons regroupés en concepts de second ordre (troisième colonnes en partant des extrémités). Ces concepts de second ordre ont été pensés de manière plus abstraite, en gardant les termes des répondants s'ils représentaient des concepts théoriques émergents.

Finalement, nous avons lié ces concepts de second ordre à des dimensions centrales (quatre dimensions théoriques centrales : logique sociopolitique, logique marchande, création institutionnelle (intervenant aux deux périodes), résistance institutionnelle). La dimension centrale relève de la théorie : elle est un pattern, c'est-à-dire quelque chose qui survient et que nous cherchons à expliquer grâce à notre conceptualisation.

Au long de ce travail, nous avons donc considéré que la manière dont les producteurs parvenaient à proposer un nouveau modèle de commerce équitable devait être appréhendée au travers de trois dimensions centrales :

- une logique institutionnelle sociopolitique ;
- une logique institutionnelle marchande ;
- le travail institutionnel mené par les producteurs.

Pour mieux comprendre le processus de codage, les figures 5 et 6 fournissent des zooms sur les différents concepts à l'origine de chaque dimension centrale. Le matériau est explicité dans la colonne de gauche pour la figure 5, et de droite pour la figure 6, par l'introduction des *verbatim* nous ayant amenés à définir les concepts de premier ordre.

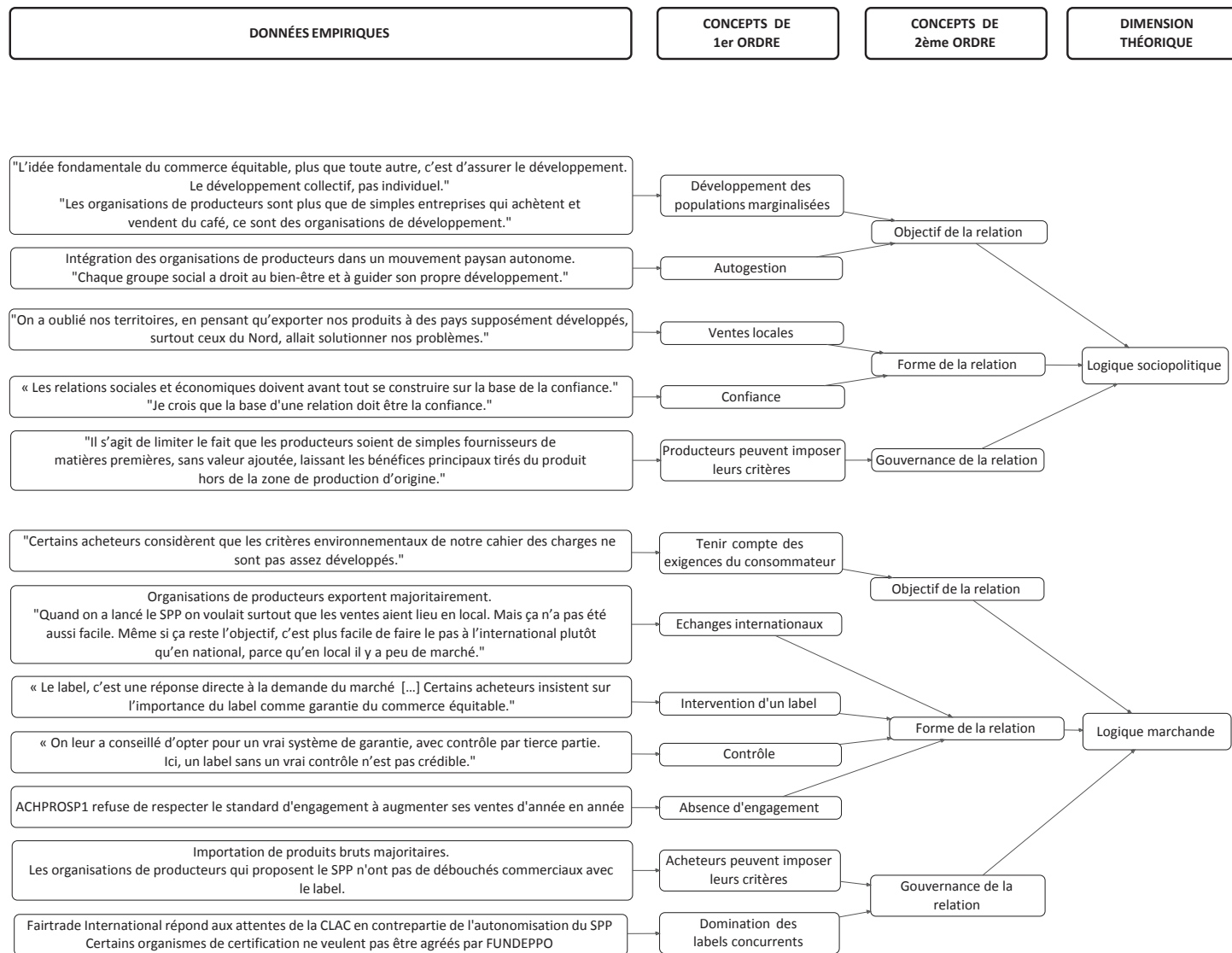


Figure 5 : Arbre des données. Zoom sur les logiques institutionnelles. Source : auteur.



Ainsi, les relations entre producteurs et acheteurs propres à la logique sociopolitique visent l'objectif de développement des populations marginalisées, ainsi que l'autogestion des organisations. Les relations entre producteurs et acheteurs doivent reposer sur la confiance et être plutôt dirigées vers des acheteurs locaux. La gouvernance de la relation appartient aux producteurs : ils peuvent imposer leurs critères aux acheteurs.

La logique marchande se décline au niveau de ses objectifs par la volonté de tenir compte des exigences valorisées par le consommateur. Au niveau de la forme de la relation entre acheteurs et producteurs, les acheteurs sont internationaux, la relation fait intervenir un label, repose sur du contrôle, et les acheteurs ne s'engagent pas dans une relation de long terme. Enfin, la gouvernance de la relation implique que les acheteurs puissent imposer leurs critères aux producteurs et faire jouer la concurrence des autres labels. Notons ici que si ces pressions sont rassemblées dans un même schéma, certaines apparaissent à des moments différents et nous prendrons soin de le préciser lors de la restitution de nos résultats.

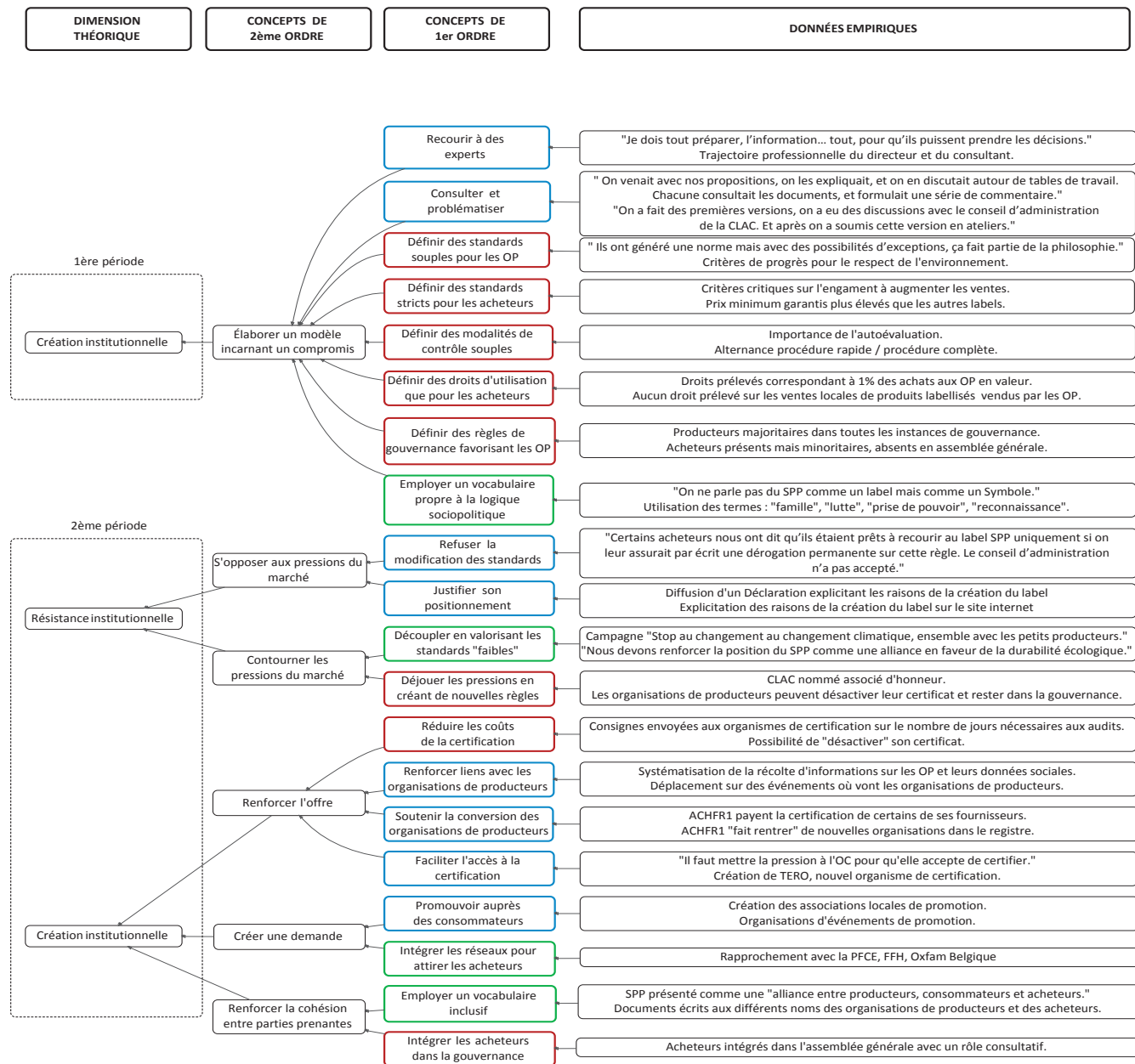


Figure 6 : Arbre des données. Zoom sur le travail institutionnel. Source : auteur.

Le travail institutionnel opéré par les producteurs et les différentes parties prenantes du label se décline en deux périodes. Dans un premier temps (2006-2014), les producteurs mènent un travail de création institutionnelle qui vise à élaborer un compromis. L'élaboration de ce compromis repose sur des pratiques de types cognitives (en bleu), règlementaires (en rouge), et normatives (en vert). Dans la seconde période identifiée (2014-2018), les pratiques de travail institutionnel poursuivent deux objectifs : la résistance institutionnelle et la poursuite du travail de création institutionnelle. La résistance revient à s'opposer et à contourner les pressions du marché. La création institutionnelle repose le renforcement de l'offre et la création d'une demande de produits labellisés, ainsi que le renforcement de la cohésion entre parties prenantes du label. Ces pratiques activent les trois types de leviers : cognitif, normatif et règlementaire.

### *Conclusion du chapitre*

Dans ce chapitre, nous avons présenté notre cheminement réflexif et le protocole méthodologique que nous avons mis en place. Positionnée dans le paradigme du constructivisme pragmatique, nous avons opté pour l'étude d'un cas unique, utile à la compréhension en profondeur des phénomènes sociaux. Notre choix s'est porté sur un label de commerce équitable créé des producteurs en Amérique Latine en 2006. Nous avons détaillé l'ensemble des parties prenantes du label auprès de qui nous avons enquêté, en prenant soin de préciser à chaque fois le mode de récolte de données. A cet égard, nous avons indiqué que nous avons enquêté sans cadre théorique préalablement défini. Nos observations et nos entretiens étaient semi-ouverts, destinés à comprendre les motifs de création du label, son évolution et les différents facteurs expliquant cette évolution. C'est ensuite, *via* un raisonnement abductif, que nous avons identifié deux logiques institutionnelles intervenant dans la création et l'évolution du label, et un ensemble de pratiques mises en place par les producteurs et les parties prenantes du label pour y répondre.

## PARTIE II

---

## CHAPITRE 4. CARACTÉRISATION DES PARTIES PRENANTES ET DE LEUR ARTICULATION ORGANISATIONNELLE

---

## PLAN DU CHAPITRE 4

---

<b>1. Des parties prenantes multiples .....</b>	<b>151</b>
1.1. Les organisations de producteurs .....	151
1.1.1. Modalité d'entrée dans le registre des organisations de producteurs .....	152
1.1.2. Caractéristiques des organisations de producteurs du registre .....	154
1.2. Les acheteurs finaux .....	167
1.2.1. Modalités d'entrée dans le registre des acteurs finaux .....	167
1.2.2. Caractéristiques des acheteurs finaux du registre .....	169
1.3. Les intermédiaires commerciaux .....	172
1.4. Les organismes de certification .....	173
<b>2. Articulation organisationnelle .....</b>	<b>175</b>
2.1. Les réseaux de producteurs .....	175
2.1.1. Les Coordinations nationales .....	175
2.1.2. La CLAC .....	177
2.2. Structure de FUNDEPPO .....	178
2.2.1. Assemblée générale .....	178
2.2.2. Le conseil d'administration .....	179
2.2.3. Le comité des normes et des procédures .....	182
2.3. Les associations locales de promotion .....	184
2.4. L'équipe exécutive de FUNDEPPO .....	186

## CHAPITRE 4. CARACTÉRISATION DES PARTIES PRENANTES ET DE LEUR ARTICULATION ORGANISATIONNELLE

---

### *Introduction du chapitre*

Dans ce premier chapitre de cette deuxième partie, notre objectif est de présenter les principales parties prenantes associées à FUNDEPPO et la manière dont celles-ci s'articulent. Plusieurs buts sont poursuivis. Tout d'abord, comme nous l'avons mentionné dans la partie 1, si nous avons une entrée par les producteurs, une lecture en terme de logiques institutionnelles et de travail institutionnel nous invite à prendre en compte l'ensemble des parties prenantes intervenant dans le travail de construction du nouveau modèle de commerce équitable proposé. Nous cherchons ici à identifier précisément ces parties prenantes. Si dans un chapitre ultérieur nous caractérisons le projet de construction du modèle à travers le prisme des logiques institutionnelles, identifier ces parties prenantes et leurs principales caractéristiques, notamment en matière de statut juridique ou de méthodes d'approvisionnement (pour les acheteurs finaux), permet d'envisager leurs intentions possibles par rapport à ce modèle. Nous prêterons dans un second temps une attention particulière aux relations entre ces parties prenantes et à la manière dont elles s'articulent. Le but est de saisir les potentielles relations de pouvoir existantes entre elles ; pour comprendre, dans les chapitres suivants, la manière dont les logiques se diffusent et s'imposent aux producteurs.

### 1. Des parties prenantes multiples

#### **1.1. Les organisations de producteurs**

Les premières parties prenantes du label sont les organisations de producteurs. La création du SPP a été impulsée par le réseau CLAC, formé au début des années 2010 d'environ 300 organisations de producteurs, et particulièrement par certains réseaux nationaux d'organisations de producteurs : le réseau mexicain a notamment joué un rôle actif.

Pour autant, toutes les organisations de producteurs de la CLAC ne sont pas engagées auprès du label. Les registres du label nous indiquent quelles organisations se sont certifiées en SPP pour la période 2010-2015 (pour plus de simplicité nous avons toutefois dans les tableaux suivants comptabilisé les premières certifications ayant eu lieu fin 2010 dans l'année 2011). Plus précisément, le registre des organisations de producteurs recense toutes les organisations de producteurs qui ont reçu au moins une fois la certification SPP. L'inscription dans les registres du label se fait lorsque les organisations demandent à être certifiées pour pouvoir procéder à une utilisation commerciale du label. Rendu opérationnel en 2010, FUNDEPPO attribue ses toutes premières certifications à la fin de cette même année et en 2011. Avant de présenter les grandes caractéristiques des organisations du registre des organisations de producteurs, revenons sur les modalités d'entrée dans celui-ci.

### **1.1.1. Modalité d'entrée dans le registre des organisations de producteurs**

Les organisations de producteurs qui souhaitent intégrer le registre de FUNDEPPO doivent adresser une première demande de certification à FUNDEPPO. L'organisation de producteurs suit dès lors une procédure de certification qui implique le contrôle du respect des standards édictés par FUNDEPPO, répertoriés dans un cahier des charges. Les standards adressés aux organisations de producteurs formulent avant tout les exigences suivantes :

- Les organisations de producteurs doivent être des coopératives exclusivement composées de membres exploitants propriétaires de leurs parcelles dont la taille est limitée à 15 hectares (des précisions ou exceptions sont toutefois établies : 1 hectares maximum sous serre, 500 ruches pour l'apiculture, 10 hectares, 1 hectares et 3 hectares pour, respectivement, la banane, les herbes aromatiques et le quinoa, etc.).
- Les organisations de producteurs doivent être gérées de manière démocratique et participative.
- Des exigences, en nombre plus limité, sont également formulées en ce qui concerne le respect des droits des travailleurs en cas de recours au travail salarié, et en matière de production respectueuse de l'environnement (liste de substances chimiques à proscrire et interdiction des OGM).

Certaines exigences facultatives car « *de progrès* » sont également formulées. Celles-ci portent sur des objectifs potentiellement inatteignables dans l'immédiat par les organisations mais qui doivent pouvoir l'être à long terme (aucun calendrier n'est fixé pour autant). Ces



exigences de progrès, en nombre relativement limité, visent principalement des renforcements : par exemple, protéger la biodiversité.

Ce contrôle du respect du cahier des charges est payant pour l'organisation de producteurs. Les organisations de producteurs dont le risque, auto évalué, de non conformité au cahier des charges est faible peuvent opter pour une procédure de certification simplifiée, qui repose sur une évaluation documentaire à distance. À l'inverse, s'il est élevé, c'est une procédure complète qui est requise, avec un audit de terrain. Pour que la certification perdure, une évaluation doit être reconduite annuellement. Suite à la première année de certification, les deux modalités d'évaluation s'alternent ensuite chaque année (une organisation de producteurs qui se certifie une première fois *via* un contrôle à distance devra l'année suivante recourir à une évaluation complète avec audit de terrain).

Si au cours de la période considérée, 2010-2015, l'organisme en charge du contrôle change (au début FUNDEPPO en a la charge, ensuite ce sont des organismes de certification), les coûts de certification fixés par FUNDEPPO sont les suivants. Pour une modalité de contrôle à distance, les tarifs sont établis par paliers en fonction du nombre de producteurs membres de l'organisation candidate à la certification, dans une fourchette comprise entre moins de 100 membres et plus de 500 membres. Le tarif attribué à une organisation de producteurs de moins de 100 membres est de 300 dollars américains. Il augmente par palier, jusqu'à atteindre 450 dollars américains pour une organisation de plus de 500 membres. Le coût de la certification complète dépend également du nombre de jours utiles pour mener le contrôle, qui lui-même est fonction de différents facteurs (nombre de membres, nombre de sites à visiter, etc.). Si ce n'est qu'une estimation, ce coût serait environ de 700 dollars américains pour une organisation de moins de 100 membres, contre plus de 1000 dollars américains pour une organisation de plus de 1000 membres (1750 dollars américains pour une organisation de 2000 producteurs). Outre le contrôle, les organisations doivent aussi adhérer à FUNDEPPO et pour cela verser une adhésion annuelle, qui oscille entre 150 dollars américains pour une organisation de moins de 100 membres et 750 pour une organisation de plus de 500 membres. Dès lors, pour une organisation de producteurs, l'utilisation du label SPP est un réel investissement puisque suppose de supporter des coûts de certification tous les ans, et des coûts d'adhésion.

Le registre des organisations de producteurs est un outil de gestion qui recense l'ensemble des organisations de producteurs qui ont eu un certificat SPP valable au moins un an. En interne, le registre (qui dans ce cas est en réalité la base de données) recense toutes les informations relatives au renouvellement du certificat des organisations de producteurs : échéances, paiements à FUNDEPPO, etc., ainsi que certaines caractéristiques de ces organisations : localisation, taille, autres certifications, etc. Le registre est publié publiquement : il sert aux différents acteurs d'identifier les organisations de producteurs susceptibles de pouvoir les approvisionner en produits SPP. Toutefois, il n'est que partiellement rendu public : certaines informations (comme la taille des organisations par exemple), ne sont pas dévoilées, pour des questions de clarté de l'information ou de confidentialité. Le registre public est communiqué à un moment « t » et régulièrement actualisé : les différents partenaires commerciaux des organisations de producteurs peuvent ainsi savoir, à un moment « t », qui a un certificat valide et quelle est, pour chaque organisation, l'échéance de renouvellement à venir.

### 1.1.2. Caractéristiques des organisations de producteurs du registre

En tout et pour tout, entre 2010 et fin 2014, 77 organisations de producteurs ont été certifiées au moins une fois par SPP. Autrement dit, entre 2010 et début 2015, 77 organisations de producteurs obtiennent au moins une première certification SPP. Outre ces 77 organisations, en 2015, 15 organisations sont certifiées pour la première fois. Celles-ci ayant intégré les registres après notre travail de construction de la base de données chez FUNDEPPO, nous ne disposons pas de données suffisantes les concernant (nombre de membres, certifications dont elles disposent) pour les intégrer dans cette présentation. Nous nous contentons donc pour l'instant de présenter les caractéristiques de celles ayant intégré les registres entre 2010 et fin 2014. Le tableau ci-dessous recense l'ensemble des organisations du registre pour cette période.

NOM	PAYS	NOMBRE DE MEMBRES	NIVEAU	PRODUITS RELATIFS À LA CERTIFICATION SPP
OPBOL1	Bolivie	77 (2013)	1	Café
OPBOL2	Bolivie	70 (2013)	1	Café
OPBOL3	Bolivie	76 (2013)	1	Café

OPBOL4	Bolivie	89 (2013)	1	Café
OPBOL5	Bolivie	82 (2013)	1	Café
OPBOL6	Bolivie	192 (2013)	1	Café
OPBOL7	Bolivie	1000 (2013)	3	Artisanat
OPCOL1	Colombie	1506 (2013)	1	Café
OPCOL2	Colombie	810 (2013)	2	Café
OPCOL3	Colombie	1207 (2013)	2	Café
OPCOL4	Colombie	531 (2013)	1	Café
OPCORI1	Costa Rica	300 (2011)	1	Sucre
OPEQ1	Equateur	1632 (2012)	2	Quinoa
OPEQ2	Equateur	777 (2011)	nc	Café
OPEQ3	Equateur	375 (2012)	2	Café
OPEQ4	Equateur	254 (2012)	1	Herbes
OPEQ5	Equateur	266 (2014)	1	Cacao
OPEQ6	Equateur	210 (2013)	2	Fruits
OPGUA1	Guatemala	nc	nc	Café
OPGUA2	Guatemala	971 (2012)	1	Café
OPGUA3	Guatemala	173 (2012)	2	Café
OPGUA4	Guatemala	913 (2012)	2	Café
OPHAÏ1	Haïti	2837 (2014)	2	Cacao
OPHAÏ2	Haïti	1050 (2014)	2	Café
OPHOND1	Honduras	175 (2010)	nc	Café
OPHOND2	Honduras	783 (2010)	nc	Café
OPHOND3	Honduras	614 (2010)	nc	Café
OPHOND4	Honduras	nc	nc	Café
OPHOND5	Honduras	200 (2010)	nc	Café
OPIND1	Indonésie	3089 (2013)	1	Café
OPMEX1	Mexique	2758 (2012)	3	Café
OPMEX2	Mexique	474 (2012)	1	Café
OPMEX3	Mexique	585 (2012)	1	Café
OPMEX4	Mexique	166 (2013)	2	Café
OPMEX5	Mexique	1489 (2012)	2	Café
OPMEX6	Mexique	nc	nc	Café
OPMEX7	Mexique	447 (2011)	1	Café
OPMEX8	Mexique	775 (2010)	1	Café
OPMEX9	Mexique	71 (2012)	1	Café
OPMEX10	Mexique	449 (2014)	1	Café
OPMEX11	Mexique	283 (2014)	1	Café
OPMEX12	Mexique	948 (2013)	1	Café
MAJOMUT	Mexique	1012 (2014)	1	Café
OPMEX14	Mexique	274 (2012)	1	Café
OPMEX15	Mexique	276 (2012)	2	Café
OPMEX16	Mexique	1141 (2012)	nc	Café
TZELTAL TZOTZIL	Mexique	280 (2014)	1	Café
OPMEX18	Mexique	76 (2012)	nc	Café
UCIRI	Mexique	1800 (2014)	1	Café

OPMEX20	Mexique	606 (2012)	1	Café
OPMEX21	Mexique	834 (2012)	1	Café
OPNIC1	Nicaragua	159 (2013)	1	Café
OPNIC2	Nicaragua	295 (2014)	1	Cacao
OPNIC3	Nicaragua	2102 (2013)	3	Café
OPNIC4	Nicaragua	42 (2013)	1	Sucre
OPNIC5	Nicaragua	274 (2014)	nc	Café
OPNIC6	Nicaragua	2300 (2012)	2	Café
OPPAR1	Paraguay	298 (2013)	1	Sucre
OPPAR2	Paraguay	939 (2014)	1	Sucre
OPPER1	Pérou	68 (2013)	1	Café
OPPER2	Pérou	511 (2014)	1	Banane
OPPER3	Pérou	102 (2013)	2	Café
OPPER4	Pérou	169 (2014)	1	Mangue
OPPER5	Pérou	190 (2012)	1	Café
OPPER6	Pérou	1458 (2014)	1	Café
OPPER7	Pérou	5200 (2013)	2	Café
OPPER8	Pérou	8524 (2012)	nc	Cacao, café
OPPER9	Pérou	262 (2013)	1	Café
OPPER10	Pérou	nc	nc	Café
OPPER11	Pérou	114 (2013)	1	Café
OPPER12	Pérou	3070 (2013)	2	Café, fruits
OPPER13	Pérou	901 (2012)	1	Cacao, café
OPPER14	Pérou	217 (2013)	1	Café
OPPER15	Pérou	977 (2012)	1	Café
OPREPDO1	République Dominicaine	399 (2011)	nc	Banane
OPSAL1	Salvador	89 (2013)	1	Café
OPSAL2	Salvador	nc	nc	Café

**Tableau 10** : Organisations de producteurs certifiées SPP au moins une fois entre 2010 et 2015.

Source : extrait de la base de données.

### *Le Mexique et le Pérou, surreprésentés parmi les organisations de producteurs*

Parmi celles-ci, on remarque que la grande majorité d'entre elles se trouvent en Amérique Latine : une seule se situe en Indonésie. Le Mexique et le Pérou concentrent le plus grand nombre d'organisations de producteurs qui ont été certifiées au moins une fois en SPP entre 2010 et 2014 :

Pays	Nombre d'OP
------	-------------

Bolivie	7
Colombie	4
Costa Rica	1
Equateur	6
Guatemala	4
Haïti	2
Honduras	5
Indonésie	1
Mexique	21
Nicaragua	6
Paraguay	2
Pérou	15
République Dominicaine	1
Salvador	2
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>

Tableau 11 : Répartition par pays des organisations de producteurs certifiées SPP au moins une fois entre 2010 et 2015. Source : extrait de la base de données.

### *Le café, produit phare du SPP*

On remarque également que le café est le produit phare du label SPP pour la période considérée : 63 organisations de producteurs sollicitent la certification SPP pour vendre du café sous les critères du label. On observe également que la plupart des organisations de producteurs sollicitent la certification pour un unique produit ; une minorité d'entre elles la requiert pour plusieurs produits. Ceci s'explique majoritairement par le faible degré de diversification des organisations de producteurs en matière de denrées produites.

Produits relatifs à la certification	Nombre d'OP
Artisanat	1
Banane	2
Cacao	3
Cacao et café	2
Café	60
Café et Fruits	1
Fruits	1
Herbes	1
Mangue	1
Quinoa	1
Sucre	4
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>

Tableau 12 : Répartition par produit des organisations de producteurs certifiées SPP au moins une fois entre 2010 et 2014. Source : extrait de la base de données.

### *Des organisations de producteurs à taille majoritairement restreinte*

La plupart des organisations de producteurs du registre sont des organisations de producteurs de niveau 1 : celles-ci sont des coopératives classiques dont les membres sont des producteurs individuels, alors que les coopératives de second niveau sont des fédérations de coopératives de premier niveau. Les coopératives de troisième niveau sont formées de coopératives de second niveau ; on en comptabilise deux. Généralement, plus les organisations ont un niveau élevé, plus le nombre des membres qui la compose est grand. Dans le tableau 10, nous avons précisé l'année pour laquelle le chiffre correspondant au nombre de membres est donné, car selon les années, ce chiffre peut légèrement évoluer : dans une organisation, certains producteurs peuvent devenir membres alors que d'autres au contraire peuvent sortir de l'organisation. La base de données fournie par FUNDEPPO étant encore en construction lors de nos observations, et l'accès aux données des organisations de producteurs n'étant parfois pas parfaite, les informations en matière de nombre de membres n'y apparaissent généralement qu'une fois dans le cycle 2010-2014 pour chaque organisation : d'où l'importance d'en préciser l'année pour chacune. Pour autant, on peut considérer que le nombre de membres d'une organisation à l'autre évolue dans une fourchette assez limitée et n'effectue que très rarement de grands écarts. Dès lors, nous proposons le tableau récapitulatif suivant qui fait fi des dates et classe les organisations de producteurs du registre selon leur composition :

Nombre de membres	Nombre d'organisations de producteurs
Inférieur à 100 membres	10
Entre 100 et 500 membres	28
Entre 500 et 1000 membres	16
Entre 1000 et 2000 membres	10
Entre 2000 et 3000 membres	4
Entre 3000 et 4000 membres	2
Entre 4000 et 5000 membres	0

Plus de 5000 membres	2
nc	5
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>

Tableau 13 : Répartition par taille (nombre de membres) des organisations de producteurs certifiées SPP au moins une fois entre 2010 et 2015. Source : extrait de la base de données

On observe ainsi que les organisations formées de moins de 1000 membres, et en particulier celles composées de 100 à 500 membres, sont majoritaires parmi les organisations du registre.

### *Des organisations de producteurs aux multiples certifications*

Sur l'ensemble des 77 organisations de producteurs qui sont certifiées au moins une fois entre 2010 et fin 2014, on remarque une prédominance des démarches écologiques avec un recours à de multiples certifications en agriculture biologique. En matière de commerce équitable, on note également que la quasi totalité des organisations de producteurs sont certifiées Fairtrade International (FI). Le tableau suivant procure pour chaque organisation de producteurs le type de certification détenu (biologique, Fairtrade International, autres).

NOM	PAYS	BIOLOGIQUE	FI	Autres
OPBOL1	Bolivie	1998 (Cert. IMO Control)	1997	
OPBOL2	Bolivie	2005 (Cert. Bio Latina)	2005	
OPBOL3	Bolivie	1996 (Cert. IMO Control)	Oui (nc)	
OPBOL4	Bolivie	2010 (Ref. NOP, UE)	2005	
OPBOL5	Bolivie	1998 (Cert. Bio Latina)	Oui (nc)	
OPBOL6	Bolivie	2001 (Cert. Bio Latina)	2003	
OPBOL7	Bolivie	/	/	
OPCOL1	Colombie	2000 (nc)	2003	
OPCOL2	Colombie	2005 (nc)	1996	
OPCOL3	Colombie	2000 (Cert. IMO Control)	2000	
OPCOL4	Colombie	2002 (Cert. Mayacert)	2005	

OPCORI1	Costa Rica	2005 (nc)	1999	Fundación Limpiemos nuestros campos
OPEQ1	Equateur	1998 (Cert. BCS)	2005	
OPEQ2	Equateur	Oui (nc)	Oui (nc)	
OPEQ3	Equateur	2007 (Cert. BCS)	2011	
OPEQ4	Equateur	2004 (Cert. BCS)	2006	
OPEQ5	Equateur	2012 (Ref. NOP, UE)	/	
OPEQ6	Equateur	1995 / 2004 (Cert. BCS / Ref. Naturland)	2004	
OPGUA1	Guatemala	/	/	
OPGUA2	Guatemala	1997 / 2000 / 2004 (nc / Ref. UE / Ref. JAS)	1999	Bird Friendly (2000) / Con Mano de Mujer (2010)
OPGUA3	Guatemala	2002 (Cert. Mayacert)	/	
OPGUA4	Guatemala	2003 (nc)	1998	
OPHAÏ1	Haïti	2011 (Cert. Ecocert)	2003	
OPHAÏ2	Haïti	/	/	
OPHOND1	Honduras	Oui (Cert. Mayacert)	Oui (nc)	
OPHOND2	Honduras	Oui (Cert. Bio Latina)	Oui (nc)	UTZ / Rainforest Alliance
OPHOND3	Honduras	/	Oui (nc)	
OPHOND4	Honduras	/	/	
OPHOND5	Honduras	/	/	
OPIND1	Indonésie	2006 (Cert. Control Union)	2008	Rainforest Alliance (2010)
OPMEX1	Mexique	1994 (Cert. Certimex)	1993	
OPMEX2	Mexique	1996 (Ref. NOP, UE, JAS)	2002	
OPMEX3	Mexique	/	/	
OPMEX4	Mexique	2001/ 2010 (Ref. NOP / Ref. JAS)	2009	
OPMEX5	Mexique	1997 / 2001 (Ref. UE, NOP. Cert. Certimex / Ref. JAS)	1997	
OPMEX6	Mexique	/	/	
OPMEX7	Mexique	2004 (nc)	2005	



OPMEX8	Mexique	1993 (Ref. NOP, UE, JAS, Naturland, Bird Friend)	Oui (nc)	
OPMEX9	Mexique	1999 (nc)	2000	
OPMEX10	Mexique	2000 (nc)	2000	
OPMEX11	Mexique	/	1999	
OPMEX12	Mexique	2005 (Cert. Certimex)	2005	
MAJOMUT	Mexique	1996 / 2002/ 2005 (Ref. Biossuisse / Cer. Certimex / Ref. NOP)	1994	
OPMEX14	Mexique	2004 (Cert. Certimex. Ref. NOP, UE)	2006	
OPMEX15	Mexique	1998 (nc)	/	
OPMEX16	Mexique	1997 (Ref. NOP, JAS, Naturland, Biossuisse. Cert. Certimex)	/	
TZELTAL- TZOTZIL	Mexique	1994 (nc)	1995	
OPMEX18	Mexique	1999 (Cert. Certimex)	2000	
UCIRI	Mexique	1988 (Certimex)	/	
OPMEX20	Mexique	2005 (nc)	Oui (nc)	
OPMEX21	Mexique	1991(nc)	2004	
OPNIC1	Nicaragua	2007 / 2008 (Cert. OCIA / Cert. Bio Latina)	2004	
OPNIC2	Nicaragua	1998 (Cert. Bio Latina)	2003	
OPNIC3	Nicaragua	1999 (nc)	1997	UTZ (2009) / Café Practices (2009)
OPNIC4	Nicaragua	2011 (Cert. Bio Latina)	/	
OPNIC5	Nicaragua	1997 / 2012 (Cert. Bio Latina / Ref. Naturland)	2006	
OPNIC6	Nicaragua	1994 / 2005 (Cert. OCIA / Cert. Bio Latina)	1993	
OPPAR1	Paraguay	2005 (nc)	2000	
OPPAR2	Paraguay	2005 / 2008 / 2009 /2013 (Ref. UE, NOP / Ref. Biossuisse, Naturland / Ref. JAS / Ref. Demeter)	1999	Hand in Hand (2011)

OPPER1	Pérou	2002 (Ref. NOP, UE)	2008	Rainforest Alliance (2010)
OPPER2	Pérou	2006 (nc)	2004	Global Gap (2006)
OPPER3	Pérou	2005 / 2007 (Ref. NOP / Ref. UE)	2007	
OPPER4	Pérou	2005 (nc)	2003	Global Gap (2011)
OPPER5	Pérou	2005 / 2007 (Ref. NOP / Ref. UE)	2005	
OPPER6	Pérou	2000 (Cert. OCIA)	2000	
OPPER7	Pérou	1997 (nc)	1994	Rainforest Alliance (2006)
OPPER8	Pérou	/	/	
OPPER9	Pérou	Oui (Cert. IMO Control)	/	
OPPER10	Pérou	/	/	
OPPER11	Pérou	2009 (nc)	2010	Café Practices (2012)
OPPER12	Pérou	Oui (Ref. NOP, UE)	Oui (nc)	
OPPER13	Pérou	2002 (nc)	2003	UTZ (2012)
OPPER14	Pérou	2006 (nc)	2009	Rainforest Alliance / Café Practices (2012)
OPPER15	Pérou	2006 (nc)	/	
OPREPDO1	République Dominicaine	Oui (nc)	Oui (nc)	Global Gap
OPSAL1	Salvador	/	/	Fair For Life (2011)
OPSAL2	Salvador	/	/	

**Tableau 14 :** Certifications des organisations de producteurs certifiées SPP au moins une fois entre 2010 et 2014. Source : extrait de la base de données.

Ce tableau nous donne plusieurs indications. Tout d’abord, sur l’ensemble des organisations de producteurs ayant été certifiées au moins une année pour le label SPP entre 2010 et 2014, une grande majorité est également certifiée en biologique et en commerce équitable.

Pour le biologique, les données dont nous disposons ne sont pas exhaustives car toutes les organisations n’ont pas fourni exactement les mêmes informations en la matière :

- La majorité des organisations ont renseigné la date à partir de laquelle elles ont reçu la certification en biologique. Depuis cette date, elles ont exprimé l’avoir eu en continu :

elles l'ont toujours renouvelé conformément aux procédures que celle-ci implique et n'ont jamais perdu leur certification pour des raisons, par exemple, d'absence de conformité à leurs cahiers des charges. Dans le tableau ci-dessus, lorsque la date n'est pas renseignée mais que l'organisation a mentionné qu'elle était bel et bien certifiée, le terme « Oui » remplace la date.

- Certaines organisations ont uniquement renseigné le référentiel pour lequel elles sont certifiées, sans mentionner le certificateur. Le référentiel peut être la norme européenne (« UE »), la norme en vigueur aux Etats-Unis (« NOP », pour « National Organic Program »), ou encore au Japon (« JAS », pour « Japanese Agricultural Standard »). Par exemple, l'organisation OPEQ5 en Equateur est certifiée depuis 2012 pour les référentiels NOP et UE, mais on ne sait pas qui contrôle le respect des critères de ce référentiel dans cette organisation. Par ailleurs, si UE, NOP, ou JAS sont des normes publiques, d'autres référentiels sont définis et publiés par des organismes privés, comme Naturland, Demeter ou Biosuisse. Ces référentiels proposent des critères en agriculture biologique qui peuvent être plus exigeants que les règlements publics. Les organismes qui les éditent peuvent par ailleurs exercer eux-mêmes le contrôle destiné à s'assurer du respect des critères par l'organisation de producteurs, même si ce n'est pas toujours le cas.
- Certaines organisations, plutôt que de renseigner le référentiel, ont indiqué l'organisme certificateur agréé pour réaliser le contrôle d'un référentiel en question : par exemple, Bio Latina, Certimex, Mayacert ou encore BSC. Dans ce cas, le référentiel n'est pas toujours mentionné par les organisations de producteurs. Par exemple, l'organisation OPBOL1 en Bolivie est certifiée depuis 1997 par Certimex en biologique, mais on ne sait pas pour quel référentiel.

Par ailleurs, nous notons que lorsque l'organisation n'a donné aucune information (« / »), cela peut signifier deux choses : soit elle n'a pas de certification, soit ces cases n'ont pas été renseignées pour d'autres raisons (l'organisation n'a pas correctement rempli la fiche d'information, l'information n'a pas été correctement restituée dans la base de données, etc.). Il nous est en effet arrivé de ne trouver que des cases vides pour certaines organisations dont nous savions qu'elles disposaient de plusieurs certifications. Une petite marge d'erreur subsiste : il est possible que toutes les certifications n'apparaissent pas dans le tableau ; en revanche, nous estimons que celui-ci est suffisamment complet pour nous permettre d'en dégager de grandes tendances.

Ainsi, en matière d'agriculture biologique :

- Nous pouvons observer que les organisations de producteurs disposant d'une certification en agriculture biologique sont largement majoritaires : 63 organisations sur 77 ont au moins une certification en biologique.
- Au niveau des référentiels, nous observons que parmi les organisations qui indiquent les référentiels respectés, celles-ci en déclarent toujours plusieurs. Par exemple, OPMEX2 au Mexique est certifié depuis 1996 pour les règlements NOP, UE et JAS. Certaines organisations, comme OPPAR2 au Paraguay, cumulent les certifications, qu'elles soient pour les normes publiques ou privées. Le référentiel qui est le plus souvent indiqué est la norme NOP, suivie de la norme UE.
- Au niveau des organismes de certification, on note une certaine répartition de eux-ci par zone géographique. Par exemple, en Bolivie interviennent BIO Latina et IMO Control, en Colombie IMO Control et Mayacert ; en Equateur, BCS s'impose, tout comme Certimex au Mexique et Bio Latina au Nicaragua. Ecocert n'intervient qu'en Haïti.
- Nous pouvons enfin noter qu'en 2010 au moment de la création de FUNDEPPO et de son label SPP, la majorité des organisations de producteurs sont engagées de manière continue dans l'agriculture biologique depuis un certain nombre d'années. Seule une organisation, UCIRI, est engagée depuis la fin des années 1980, avec un premier certificat délivré en 1988. Sur les 62 autres organisations qui sont certifiées en biologique, 22 organisations disposent d'une certification en biologique depuis les années 1990 ; 32 l'ont acquise entre 2000 et 2010 inclus, et 3 autres l'ont eu en 2011 ou 2012. Notons ici que ce décalage entre les organisations s'attribue notamment à l'âge des organisations : même si nous ne disposons pas de leurs dates de création, nous pouvons imaginer que certaines organisations sont nées au début des années 1990, expliquant une certification en biologique dans cette décennie, et d'autres à la fin de cette période, concourant à une certification acquise plus tardivement. Quoiqu'il en soit, nous pouvons retenir qu'il existe une prégnance du caractère écologique des méthodes productives des organisations du registre, garantie par la certification.

En matière de commerce équitable, nous observons une large implantation de la certification de Fairtrade International parmi les organisations du registre. Le certificateur, FLO-Cert, n'est pas mentionné mais intervient forcément pour contrôler et délivrer le certificat puisque Fairtrade International n'agrée que cet organisme. Ainsi, sur les 77 organisations de

producteurs du registre, 58 organisations déclarent être certifiées pour le référentiel de Fairtrade International. Tout comme pour la certification biologique, ce chiffre n'est qu'une estimation minimale. Comme pour la certification en agriculture biologique également, nous observons qu'au moment de la création de FUNDEPPO, les organisations sont engagées depuis plusieurs années avec le label de Fairtrade International : 14 organisations sont certifiées en continue depuis les années 1990, 24 se sont certifiées entre 2000 et 2005 inclus et 10 entre 2006 et 2011 inclus.

Outre Fairtrade International, nous pouvons observer la présence de deux autres certifications de commerce équitable, mais dont l'implantation reste très minime puisque chacune d'entre elles ne concerne qu'une seule organisation : Hand in Hand, référentiel proposé par la marque Rapunzel<sup>33</sup> et le label Fair for Life<sup>34</sup>.

Concernant les autres certifications, nous notons la présence assez faible de labels renvoyant à d'autres critères que l'agriculture biologique ou le commerce équitable :

- Cinq organisations du registre disposent de la certification de développement durable Rainforest Alliance. Parmi elles, une détient également la certification de développement durable UTZ et une autre celle de Cafés Practices, programme de production durable développé par la firme Starbucks.
- En tout, trois organisations du registre détiennent la certification UTZ. L'une d'entre elles opte également pour la certification de Cafés Practices.
- Au total donc, trois organisations optent pour la certification Cafés Practices.

On note ainsi que les certifications de développement durable ont tendance à être cumulées par les mêmes organisations de producteurs. Le tableau 14 nous informe également que ces certifications connaissent une implantation plus récente que celles pour l'agriculture biologique ou Fairtrade International puisqu'elles sont globalement acquises par les organisations autour des années 2010.

Finalement, on remarque une présence minime d'autres certifications :

- Bird Friendly, certification octroyée par l'organisme américain Smithsonian's National Zoo & Conservation Biology Institute, concerne deux organisations de producteurs. Cette

---

<sup>33</sup> Voir <https://www.rapunzel.fr>, consulté le 18 juillet 2018.

<sup>34</sup> Voir <http://www.fairforlife.org>

certification vise la protection de la biodiversité et la préservation d'un environnement favorable aux oiseaux et à toute autre forme de vie sauvage<sup>35</sup>.

- Parmi les deux organisations de producteurs concernées par Bird Friendly, l'une détient aussi la certification « Con mano de mujer ». Il s'agit d'un programme développé par l'organisme de certification Mayacert, qui cherche à favoriser l'égalité des sexes dans le scope d'activités des organisations de producteurs<sup>36</sup>.
- Le code de conduite « Limpiemos nuestros campos » concerne une seule organisation et est délivré par la Fondation Costaricaine « Limpiemos nuestros campos ». Il vise à limiter et rationaliser l'utilisation des intrants agricoles et à promouvoir une disposition adéquate des conteneurs agrochimiques<sup>37</sup>.
- La certification « Global GAP » (GAP pour « Good Agricultural Practices ») concerne trois organisations. Cette certification garantit de bonnes pratiques agricoles en matière d'utilisation d'intrants artificiels, d'impact sur l'environnement et sur la santé et la sécurité des travailleurs<sup>38</sup>.

En conclusion de cette partie, nous pouvons retenir que FUNDEPPO a un fort ancrage en Amérique Latine, ce qui n'a rien d'étonnant puisqu'il a été créé par la CLAC. En revanche, il intéresse assez rapidement des organisations d'autres continents puisqu'à partir de 2013, une première organisation indonésienne se certifie. Aussi, parmi les organisations de producteurs du registre, une majorité se situe au Mexique. Ceci est à relier au rôle actif du réseau national mexicain, la Coordination nationale mexicaine, dans la création du label, qui s'explique lui-même par le fort engagement des organisations de producteurs dans un mouvement social paysan destiné à encourager l'autogestion des organisations dans le contexte économique et social particulier du Mexique. Nous le verrons plus loin, la naissance du label s'inscrit notamment dans ce contexte particulier, dans lequel prend forme la logique institutionnelle poursuivie par les acteurs que nous qualifierons de « sociopolitique ». Enfin, nous retenons que les organisations de producteurs ont des stratégies de certifications multiples, en biologique et en équitable. Ces données sont importantes car elles indiquent que les organisations de producteurs supportent des coûts liés à d'autres certifications avant leur certification en SPP, ce qui peut potentiellement les amener à réfléchir en terme de coûts et

---

<sup>35</sup> Voir <https://nationalzoo.si.edu/migratory-birds/bird-friendly-coffee>, consulté le 18 juillet 2018.

<sup>36</sup> Voir <https://www.mayacert.com/old/mujer.html>, consulté le 18 juillet 2018.

<sup>37</sup> Voir <http://www.flnc-cr.org/>, consulté le 18 juillet 2018.

<sup>38</sup> Voir <https://www.globalgap.org>, consulté le 18 juillet 2018.

opportunités : c'est le label le plus rentable qui est susceptible d'être préservé pour une même « catégorie » de label, en l'occurrence de commerce équitable. Par ailleurs, on note que peu d'entre elles ont recours aux labels de développement durable. Ceci signale que peu ont des clients (des acheteurs) de type firmes multinationales, ces labels étant avant tout mobilisés par ce type d'organisations. Aussi, si le label Fairtrade International permet également à des firmes multinationales de labelliser leurs produits, celles-ci s'approvisionnent essentiellement auprès de plantations ou via une agriculture sous contrat, ce qui ne concerne pas les organisations du registre de FUNDEPPO. En somme, les organisations de producteurs n'ont que peu de contacts directs avec les entreprises accusées d'opérer à une « récupération » du commerce équitable.

## **1.2. Les acheteurs finaux**

Les acheteurs finaux (que nous nommons, au long de ces résultats, « acheteurs ») sont les marques qui vendent les produits finis sur les marchés finaux avec le label SPP. Comme pour les organisations de producteurs, ils font partie d'un registre aux modalités d'insertion particulières.

### **1.2.1. Modalités d'entrée dans le registre des acteurs finaux**

Les modalités d'insertion dans les registres pour les acheteurs sont relativement similaires à celles qui concernent les organisations de producteurs. Pour intégrer le registre de FUNDEPPO, les acheteurs lui adressent une demande, puis subissent un contrôle, payant, destiné à évaluer leur conformité aux différents standards qui les concernent dans le cahier des charges.

Les standards qui leur sont adressés sont avant tout économiques : ils concernent la relation entretenue avec les organisations de producteurs. Comme pour les organisations de producteurs, le premier contrôle repose sur une autoévaluation destinée à déterminer le risque de non conformité aux standards. Un premier standard stipule que les acheteurs doivent acheter les produits à leurs fournisseurs à un prix minimum garanti. Si des intermédiaires commerciaux existent entre organisations de producteurs et acheteurs finaux, c'est bien à

l'acheteur final de porter la responsabilité de payer ce prix garanti, et un contrôle est mené auprès des intermédiaires pour vérifier qu'eux-mêmes reversent ce montant aux organisations de producteurs. Ce prix est fixé par catégories de produits. Les prix minimum fixés par FUNDEPPO sont supérieurs à ceux proposés par le label Fairtrade International : par exemple 1,60 dollars américains par livre pour le café contre 1,40 dollars américains fixés par Fairtrade International. Une prime destinée aux projets communautaires (« *incentivo SPP* ») et une autre qui récompense le caractère biologique des produits (« *reconocimiento orgánico* ») sont également fixées : toujours pour l'exemple du café, la première est de 20 centimes de dollars américains par livre, et la seconde s'élève à 40 centimes de dollars américains par livre. L'autre exigence majeure qui s'impose aux acheteurs est l'augmentation annuelle des volumes d'achats : dès la première année, 5% du total des achats en valeur effectués par une entreprise pour une même catégorie de produit doit répondre aux conditions fixées par le label. Ce pourcentage doit augmenter chaque année pour atteindre un plancher de 25%. Par ailleurs, dans un produit final labellisé, tous les ingrédients qui peuvent être achetés selon les critères du SPP doivent l'être : si par exemple, une tablette de chocolat labellisée contient du cacao et du sucre, les deux ingrédients doivent être achetés aux conditions du SPP.

Comme pour les organisations de producteurs, d'autres exigences sont également formulées, mais celles-ci restent facultatives : elles sont des exigences de progrès, qui sont espérées être atteintes à long terme (sans calendrier fixe). Elles concernent par exemple le fait d'acheter des produits les plus transformés possible aux organisations de producteurs.

Les modalités de contrôle sont similaires à celles définies pour les organisations de producteurs. Le niveau de risque défini par autoévaluation définit le type de contrôle qui s'impose (documentaire ou complet) et ceux-ci s'alternent ensuite annuellement.

En terme de coût du contrôle, les tarifs de référence fixés par FUNDEPPO en 2012 sont les suivants. En cas de procédure de contrôle documentaire, le prix est de 500 dollars. Le coût d'une procédure complète (documentaire et audit de terrain) dépend de plusieurs facteurs tels le nombre de jours de travail nécessaires à l'évaluation et les coûts opérationnels liés par exemple au déplacement du contrôleur. Chaque journée de travail destinée à mener l'évaluation documentaire et de terrain ainsi que la rédaction des rapports d'évaluation coûte 120 dollars américains. Sur le total de ce montant, il faut rajouter environ 30% de coûts opérationnels (mais ces coûts augmentent sensiblement selon la distance entre l'évaluateur et



l'organisation à évaluer). Aussi, si ces estimations sont données par FUNDEPPO qui au début se charge du contrôle, les tarifs proposés par les organismes de certification peuvent être différents (même si FUNDEPPO s'efforce tout au long de la période de faire en sorte qu'ils suivent ces tarifs de référence).

À l'issue du contrôle de l'acheteur, si celui-ci est positif, il intègre le registre. Les acheteurs suivent donc, au même titre que les organisations de producteurs, une procédure de certification mais FUNDEPPO préfère l'appeler un « *enregistrement* » (« *registro* »), et à ce titre, estime que les acheteurs sont « *enregistrés* » plutôt que « *certifiés* ». De la même manière que pour les organisations de producteurs, l'enregistrement devient caduc au bout d'un an s'il n'est pas renouvelé par un contrôle.

Aussi, contrairement aux organisations de producteurs, les acheteurs ne payent pas d'adhésion annuelle à FUNDEPPO ; par contre, ils lui reversent des droits d'utilisation du label, dont le montant est fonction du total de produits achetés sous les critères du SPP aux organisations de producteurs. Ce montant est fixé à 1% du montant en valeur des achats de produits aux organisations de producteurs, et de 3 centimes pour le café.

### 1.2.2. Caractéristiques des acheteurs finaux du registre

Pour la période 2010-2015, les acheteurs ayant intégré les registres sont répertoriés dans le tableau suivant (n°23).

NOM	Pays	Premier enregistrement SPP	Total achats en valeur (tous produits, pas que SPP)	Nombre de fournisseurs	Relation directe fournisseurs	Certifications	Produit SPP
ACHCAN 1	Canada	2011	2 millions USD	Une quinzaine	nc	BIO / FI	Café
ACHCAN 2	Canada	2011	690 000 USD (2011)	Jusqu'à 10	OUI	BIO / FI	Café
ACHFR1	France	2011	nc	Une vingtaine	OUI	Oui	Café, sucre, cacao
ACHCA3	Canada	2012	10 millions USD	jusqu'à 10	OUI	BIO / FI / Fair for Life	Quinoa

ACHEQ1	Equateur	2012	nc	nc	nc	nc	Cacao
ACHEU1	Etats-Unis	2012	18 870 941 USD (2011)	Une vingtaine	OUI	BIO / FTUSA / Fair for Life / WFTO	Café
ACHEU2	Etats-Unis	2012	700 000 USD	jusqu'à 10	OUI	BIO (ont quitté FI en 2004)	Café
ACHEU3	Etats-Unis	2012	2,5 millions USD	jusqu'à 10	OUI	BIO	Café
ACHFR2	France	2013	500 000 euros	Jusqu'à 10	OUI	BIO / FI / DEMETER / ESR	Café
ACHALL1	Allemagne	2014	nc	nc	nc	BIO / FI	Café
ACHCAN4	Canada	2015	nc	nc	nc	BIO / FI	Café
ACHFR3	France	2015	nc	nc	nc	Bird Friendly	Café

Tableau 15 : Caractéristiques des acheteurs finaux enregistrés par FUNDEPPO entre 2011 et 2015.

Source : extrait de la base de données.

Parmi eux, il faut préciser que certains ne vendent qu'une seule catégorie de produit (toute certification confondue), comme ACHCAN2 au Canada, qui est un petit torréfacteur ; ou ACHEU2 aux Etats-Unis. D'autres acheteurs proposent au contraire une diversité de catégories de produits, comme ACHFR1 (café, thé, chocolat, jus de fruits, chips de bananes, etc.) mais n'optent, au moment de leur insertion initiale dans le registre, pour la certification SPP que pour certaines catégories de produits. Si ce tableau donne les catégories de produits pour lesquelles la première certification a été demandée par les acheteurs, il faut savoir qu'au cours de la période, certains acheteurs élargissent leur offre de catégories de produits labellisés SPP, comme ACHFR1.

### *Surreprésentation de l'Amérique du Nord et de l'Europe*

On remarque que les acheteurs sont majoritaires en Amérique du Nord. Pour l'Europe, trois acheteurs français apparaissent dans le registre, ainsi qu'un acheteur allemand. Une seule organisation, ACHEQ1, est située dans un pays producteur, en Equateur. Si le nombre

d'acheteurs est plus important en Amérique du Nord qu'en Europe, il faut néanmoins retenir que les organisations qui génèrent le plus de volumes en produits SPP, sont en premier lieu ACHFR1, en France, suivi d'ACHEU1 aux Etats-Unis et de ACHCAN1 au Canada. La majeure partie des ressources de FUNDEPPO provient de ces organisations, en particulier de l'acheteur français ACHFR1. Cette observation est importante car comme nous le verrons plus loin, si l'objectif initial de FUNDEPPO est de privilégier les ventes locales, c'est l'accès à l'international qui s'impose. De plus, au vu du petit nombre d'acheteurs inscrits dans ses registres, les acheteurs qui participent le plus à son financement sont susceptibles d'avoir un pouvoir fort sur l'orientation de l'initiative puisque la survie de FUNDEPPO en dépend.

### ***Importance du statut coopératif***

Parmi les acheteurs du registre, six d'entre eux sont des coopératives de travailleurs : ACHCAN1, ACHFR1, ACHEU1, ACHEU2, ACHFR2 et ACHCAN4. ACHALL1 est une association. Les autres organisations ont un statut d'entreprise classique de type PME. Les firmes multinationales sont exclues. Les six acheteurs, par leur statut coopératif, témoignent donc d'une inscription dans l'économie sociale et sont donc *a priori* animés par une volonté de transformation sociale qui favorisera leur adhésion à la logique sociopolitique que nous qualifions plus loin.

### ***Des acheteurs aux certifications multiples***

Les acheteurs ont plusieurs certifications : les produits finis peuvent porter la double labellisation biologique et équitable ; en revanche, un même produit fini ne porte pas une double labellisation équitable. Les labels de commerce équitable changent en fonction des gammes de produits (la provenance du produit brut conditionne bien souvent le choix du label sur la gamme de produit fini : par exemple, un café arabica du Congo ne peut porter que le label Fairtrade International si ce label est le seul à certifier des organisations productrices de café arabica au Congo ; mais un café en provenance d'Amérique Latine peut être labellisé SPP. La contrainte de la disponibilité des origines certifiées peut donc jouer dans le choix du label apposé sur le produit fini).

Ces organisations sont entièrement positionnées sur les marchés de l'agriculture biologique et du commerce équitable : elles vendent la majorité de leurs produits avec une labellisation

biologique et de commerce équitable. On est donc en présence d'organisation qui appartiennent déjà au champ du commerce équitable avant leur certification en SPP, et qui ont toutes recours au label.

### ***Relations directes avec leurs fournisseurs***

Parmi les déclarants, tous des acheteurs entretiennent des relations directes avec leurs fournisseurs. Ils ont donc développé une connaissance mutuelle avec les organisations de producteurs qui les approvisionnent ; en revanche certains d'entre eux, pour des raisons de facilité logistiques et économiques, sous-traitent l'importation. ACHFR1 explique à cet égard : « *On travaille en direct avec les coopératives de producteurs mais pour importer, c'est plus simple avec un importateur. Mais c'est nous qui négocions directement avec les coopératives* » (ACHFR1). ACHFR1 dispose par ailleurs d'une équipe d'agronomes qui travaillent sur place, avec ses fournisseurs. On remarque dès lors que les acheteurs conjuguent des pratiques propres au commerce équitable labellisé, puisqu'ils ont recours à un label, et des pratiques propres au commerce équitable spécialisé puisqu'ils entretiennent des relations directes avec leurs fournisseurs. Les lieux de distribution des produits diffèrent selon les acheteurs : par exemple, ACHFR1 distribue ses produits en grande distribution, alors que ACHFR2 se cantonne aux réseaux de distribution spécialisés dans le commerce équitable et l'agriculture biologique.

### **1.3. Les intermédiaires commerciaux**

Deux types d'acteurs autres que les organisations de producteurs et les acheteurs finaux sont enregistrés par FUNDEPPO pour la période 2010-2014. Pour eux, les modalités d'enregistrement et de renouvellement sont les mêmes que pour les acheteurs finaux. Les coûts d'audits sont fixés sur la même base que ceux qui incombent aux acheteurs finaux ; en revanche, les intermédiaires ne payent ni adhésion ni droits d'utilisation à FUNDEPPO.

Les intermédiaires commerciaux sont importateurs ou exportateurs. Les transformateurs sont des sous-traitants à qui les acheteurs finaux délèguent toute ou une partie de la transformation du produit brut.

Nom	Pays	Premier enregistrement SPP	Type
TRANSFR1	France	2011	Transformateur
INTHON1	Honduras	2011	Intermédiaire commercial
INTCAN1	Canada	2012	Intermédiaire commercial
INTEU1	Etats-Unis	2012	Intermédiaire commercial
INTEU2	Etats-Unis	2012	Intermédiaire commercial
INTFR1	France	2012	Intermédiaire commercial
INTCOL1	Colombie	2013	Intermédiaire commercial

Tableau 16: Intermédiaires commerciaux et transformateurs enregistrés par FUNDEPPO entre 2011 et 2014.

INTEU1, qui importe du café vert, est une coopérative formée d'une vingtaine de membres torréfacteurs, dont ACHCAN2 au Canada et ACHEU1 aux Etats-Unis, inscrits dans les registres de FUNDEPPO au titre d'acheteurs finaux. Cet intermédiaire commercial ne travaille qu'en commerce équitable, avec une vingtaine d'organisations de producteurs de plusieurs pays d'Amérique Latine.

Parmi les autres intermédiaires, tous les importateurs ne commercialisent pas seulement des produits selon les critères du commerce équitables. L'entreprise INTEU2 aux Etats-Unis, certifié par Fairtrade International depuis 1998 et en biologique depuis 2001, importe plus de 80% de ses produits selon les critères de ces deux certifications. En revanche, pour les entreprises INTFR1, INTCA1 et le transformateur TRANSFR1, le commerce équitable et l'agriculture biologique restent un segment de marché parmi d'autres : par exemple, les produits biologiques et / ou équitables représentent à peu près 20% des achats de INTCAN1 et TRANSFR1. Au Sud, INTCOL1 est un exportateur ; et INTTHON1 est une entreprise détenue par plusieurs organisations de producteurs au Honduras (dont la majorité sont inscrites dans le registre de FUNDEPPO) qui transforme et distribue le café de ces organisations dans deux points de restauration.

#### **1.4. Les organismes de certification**

Les organismes de certification sont des organisations indépendantes, agréées par FUNDEPPO à partir de 2012 pour procéder au contrôle du respect du cahier des charges par

les organisations de producteurs, les acheteurs, les intermédiaires commerciaux et les transformateurs. Pour intégrer les registres de FUNDEPPO, ces organismes de certification sont contrôlés par FUNDEPPO sur la base de certains critères, comme : leur système de gestion de l'information, leurs différentes accréditations, la qualification du personnel, etc.

Entre 2011 et 2018, les organismes de certification suivants ont reçu l'agrément de la part de FUNDEPPO :

NOM	Pays	Date d'émission de l'agrément
MAYACERT S.A.	Guatemala	2011
CERTIMEX	Mexique	2011
BIOLATINA	Pérou	2011
BCS	Allemagne	2012
IMO	Bolivie	2012
BIOTROPICO	Colombie	2013
CONTROL UNION	Pérou	2014
ICEA	Equateur	2015
TERO	France	2017

Tableau 17 : Organismes de certification agréés par FUNDEPPO entre 2011 et 2017.

L'ensemble de ces organisations sont des entreprises ; excepté TERO, société coopérative d'intérêt collectif, formée de 79 sociétaires dont cinq institutionnels parmi lesquels on retrouve ACHFR1, acheteur enregistré, et l'ONG Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières (AVSF). Si TERO, avant tout spécialisé dans la conduite d'études, l'accompagnement, le conseil et la capitalisation, n'offre qu'un service de certification limité et uniquement dédié au SPP, les autres organismes de certification font de la certification leur cœur de métier. À ce titre, ils sont agréés pour délivrer des certificats correspondant à de multiples référentiels (ISO, labels de développement durable comme UTZ, normes biologiques, etc.), bien que des distinctions en la matière peuvent être faites selon les labels : par exemple, Certimex au Mexique ne délivre aucune certification de développement durable autre que Bird Friendly.

En somme, du côté des intermédiaires et des organismes de certification, nous sommes en présence d'acteurs divers dont certains sont davantage issus du secteur conventionnel que du champ du commerce équitable.

## 2. Articulation organisationnelle

L'objectif de cette deuxième partie du chapitre est de caractériser la manière dont les différentes parties prenantes s'articulent autour de FUNDEPPO. À ce titre, nous nous intéressons à la structure de FUNDEPPO : assemblée générale, conseil d'administration, comité des normes et des procédures et équipe opérationnelle ; et également des « associations SPP locales », en prenant soin d'identifier qui y prend part.

Avant toute chose, nous commencerons par caractériser le système de représentation élaboré du côté des producteurs, leur permettant de participer aux instances de gouvernance de ce label. Nous donnons à voir les grandes caractéristiques du fonctionnement des réseaux de producteurs.

### 2.1. Les réseaux de producteurs

Pour comprendre la manière dont les organisations de producteurs sont liées à FUNDEPPO, il faut comprendre comment fonctionnent les systèmes de représentation des organisations de producteurs, à deux niveaux : national et international. Les Coordinations nationales procurent un espace de concertation entre les organisations de producteurs du même territoire national. Les Coordinations nationales sont le lieu où sont choisis les représentants, par pays, par produits, des organisations de producteurs qui participent aux concertations internationales dans le cadre de la CLAC. FUNDEPPO se construit sur la base de cette structure.

#### 2.1.1. Les Coordinations nationales

À un niveau national dans les pays producteurs, les Coordinations nationales regroupent les différentes organisations de producteurs insérées dans le commerce équitable, à un niveau national. Celles-ci ont toutes un fonctionnement relativement similaire dans la mesure où elles sont des associations dont les organisations de producteurs sont membres. Pour analyser un peu plus profondément le fonctionnement d'une Coordination nationale, nous prendrons l'exemple de la Coordination mexicaine.

### *Un exemple : la coordination mexicaine*

La Coordination mexicaine existe depuis 2001, et est légalement constituée comme association civile depuis 2007. Son siège est à San Cristobal de las Casas, dans la région de l'Alto Chiapas. Ses membres sont des organisations de producteurs qui ont une certification commerce équitable : soit celle de Fairtrade International, soit celle de Comercio Justo México. En 2011, la Coordination mexicaine est formée de 28 organisations membres.

#### *Gouvernance*

L'autorité suprême de la Coordination nationale mexicaine est l'assemblée générale. Chaque organisation de producteurs désigne parmi ses membres deux personnes chargées de les représenter en assemblées générales. Le conseil d'administration de la Coordination est formé de personnes nommées parmi les membres de l'assemblée générale. Il se consacre à la bonne exécution des décisions prises par cette assemblée. L'assemblée générale choisit aussi les membres du conseil de surveillance, qui veille au bon fonctionnement de l'organisation. Enfin, un directeur général se charge de l'administration et de la coordination opérationnelle.

#### *Fréquence et contenu des rencontres*

L'assemblée générale se réunit deux à trois fois par an, alors que le conseil d'administration et le conseil de surveillance se réunissent trois à quatre fois annuellement. L'association organise également des ateliers d'échange et de formation (sur la commercialisation, la planification, la certification, la qualité, la production, le travail des femmes, etc.). Elle participe aussi à des salons, des forums, des réunions et événements nationaux et internationaux pour se faire connaître. Les différentes réunions de la Coordination nationale mexicaine, y compris les assemblées générales, sont des espaces utilisés pour non seulement définir des stratégies propres au réseau mais aussi être informé sur les évolutions des réseaux parents : pendant les réunions, des temps sont réservés à des invités spéciaux. Par exemple, en 2011, l'assemblée générale de la Coordination nationale mexicaine accueille la présidente de la CLAC M. Preza pour aborder plusieurs points attrayant au fonctionnement de la CLAC, au



renforcement des Coordinations Nationales, à l'implantation du SPP, etc. Le président de FUNDEPPO M. Lopez, aussi trésorier de la CLAC, est également présent.

Les Coordinations nationales organisent également des événements ensemble, destinés à échanger non seulement entre organisations de producteurs, mais au cours desquels des représentants de la CLAC (qui peut également être coorganisatrice), des acheteurs et différents labels sont invités à intervenir. Par exemple, en 2014, est organisée la troisième édition des « Rencontre Andine de Commerce Equitable » à Machala en Equateur, à l'initiative des Coordinations équatorienne, bolivienne, péruvienne et colombienne. Lors de cette rencontre, le directeur du label SPP est invité à présenter le SPP, et en particulier les différentes évolutions qui ont pu, depuis sa création, caractériser les procédures de certification, les normes édictées, son lien avec la CLAC, etc. Les labels FLO et WFTO disposent, au même titre, d'un temps de parole. Côté acheteurs, dans une session dédiée à rendre compte des tendances du commerce équitable du point de vue des acteurs des pays consommateurs, ACHFR1, ACHEU1, l'ONG Agronomes et Vétérinaires Sans Frontière (AVSF) et l'acheteur allemand ACHPROS1 (non enregistré par FUNDEPPO) viennent discuter des opportunités de marché et des tendances de consommation identifiées dans leur pays.

### **2.1.2. La CLAC**

À un niveau international, les organisations de producteurs se rencontrent par le biais de la CLAC et des réseaux produits. La CLAC regroupe un peu plus de 300 organisations de producteurs en 2013. Celles-ci sont des coopératives de premier, second ou troisième niveau, de café, miel, banane, orange, ananas, sucre, cacao, noix, etc. Elles sont réparties dans 21 pays d'Amérique Latine.

#### *Gouvernance*

Si les organisations individuelles sont membres adhérentes de la CLAC, en assemblée générale toutes les organisations n'envoient pas un représentant : les organisations de producteurs se coordonnent en amont pour choisir une personne qui va les représenter, appelés des délégués. Dès lors, les Coordinations nationales jouent un rôle essentiel

puisqu'elles permettent de choisir des représentants par pays et par produit. Au début des années 2010, les assemblées générales de la CLAC rassemblent une centaine de délégués. Des observateurs assistent également aux assemblées générales, sans prendre part aux prises de décision : des producteurs qui ne sont pas délégués, des acheteurs européens et nord américains, des chercheurs, etc.

### *Fréquence des assemblées générales*

L'assemblée générale de la CLAC a eu lieu tous les deux ans de 2004 à 2012. Lors de l'assemblée générale de 2012, il est convenu que l'assemblée générale se tiendrait tous les trois ans. Les assemblées générales sont l'occasion de renouveler le conseil d'administration de la CLAC, formé d'un bureau (président, secrétaire général, trésorier), et de plusieurs autres membres.

## **2.2. Structure de FUNDEPPO**

FUNDEPPO est créée le 1<sup>er</sup> août 2006, mais ce n'est qu'en 2010 que l'organisation devient véritablement opérationnelle et que le système de certification tel qu'il a été travaillé entre 2006 et 2010 est abrogé, lors de la quatrième assemblée générale de la CLAC au Honduras.

### **2.2.1. Assemblée générale**

Deux périodes se distinguent concernant la formation de l'assemblée générale de FUNDEPPO. Entre 2010 et 2014, l'assemblée générale de FUNDEPPO est l'assemblée générale de la CLAC. À cet égard, les décisions sont prises en assemblée générale de la CLAC, comme celle qui a lieu en 2012 à Quito en Equateur, mais FUNDEPPO organise également des rencontres internationales les autres années : en 2011, à San Salvador, où se déroulent les jours précédents une réunion du conseil d'administration de la CLAC, et en 2013 à Cuzco au Pérou.

Après 2014 toutefois, la CLAC se sépare de FUNDEPPO : l'assemblée générale de FUNDEPPO ne devient constituée que des organisations de producteurs du registre de FUNDEPPO. Ces organisations sont les seules dans l'assemblée à avoir un pouvoir

décisionnel ; mais à partir de cette date les acheteurs peuvent également intégrer l'assemblée à titre consultatif. La CLAC devient membre d'honneur de FUNDEPPO.

Si en 2014 aucune rencontre internationale n'a lieu, FUNDEPPO organise une assemblée générale (estimée être la quatrième, consécutive aux rencontres internationales) en avril 2015 au Panama. Les modalités de réunion changent ensuite : en 2016 et 2017, les cinquième et sixième assemblées générales de FUNDEPPO se font de manière virtuelle. Finalement, une septième assemblée générale a lieu à Piura au Pérou en juin 2018.

Tous les trois ans, l'assemblée générale de FUNDEPPO nomme les membres de ses conseils de direction et de ses différents comités, à savoir :

- le conseil d'administration de FUNDEPPO
- le conseil de surveillance de FUNDEPPO
- le comité des normes et des procédures

La partie suivante décrit la composition et le fonctionnement du conseil d'administration et du comité des normes et des procédures ; les deux instances qui ont un véritable rôle dans la définition des normes et des stratégies du label.

### **2.2.2. Le conseil d'administration**

#### *Composition et caractéristiques de ses membres*

Les membres du conseil d'administration de FUNDEPPO sont nommés de manière à ce que cette instance puisse représenter une diversité de pays et de produit. Au cours de la période 2006-2018, cinq conseils d'administration se succèdent.

Entre 2006 et 2010, période pendant laquelle des plans de travail sont réalisés en vue d'une réelle mise en fonctionnement de l'association au terme de cette période, les deux conseils d'administration successifs (2007-2008 et 2009-2010) sont formés de 13 membres. Chacun d'entre eux représente un pays producteurs et une catégorie de produits. Cette volonté de représenter une certaine diversité parmi les représentants de producteurs est maintenue à partir de 2011, date à laquelle les acheteurs du registre sont également introduits dans le conseil d'administration. Les organisations de producteurs se partagent deux tiers des sièges, et un tiers est réservé aux acheteurs. On observe dès lors qu'au même titre que les organisations de

producteurs, les acheteurs se voient attribuer une vraie place, même si confinée à un tiers des sièges, dans la gestion stratégique du label.

Président	M. Lopez	Représentant d'OP – Guatemala, café
Vice Présidente	M. Preza	Représentant d'OP – Nicaragua, café et miel
Secrétaire	M. de Peña	Représentant d'OP – République Dominicaine, banane
Trésorier	E.F. Luzuriaga	Représentant d'OP – Equateur, café et chips de bananes
Membre	S. Neira	Représentant d'OP – Pérou, café, cacao et panela
Membre	N. Eberhart	Acheteur final – Europe (France)
Membre	A. Anderson	Acheteur final – Amérique du Nord (Canada)

Tableau 18 : Conseil d'administration de FUNDEPPO 2010-2012. Sources : données secondaires.

Président	M. Lopez	Représentant d'OP – Guatemala, café
Vice Présidente	S. Murillo	Représentant d'OP – Costa Rica, sucre
Secrétaire	L. Martinez	Représentant d'OP – Mexique, café
Trésorier	E. Luzuriaga	Représentant d'OP – Equateur, café et chips de bananes
Membre	S. Neira	Représentant d'OP – Pérou, café, cacao et fruits
Membre	N. Eberhart	Acheteur final – Europe (France)
Membre	J. Moore	Acheteur final – Amérique du Nord (Etats-Unis)

Tableau 19 : Conseil d'administration de FUNDEPPO 2013-2015. Source : données secondaires.

Présidente	R. Guamán	Représentant d'OP – Equateur, herbes
Vice Président	R. Bustos	Représentant d'OP – Colombie, café

Secrétaire	I. Calderon	Représentant d’OP – Nicaragua, café
Trésorier	S. Paz	Représentant d’OP – Pérou, café, cacao et panela
Membre	S. Murillo	Représentant d’OP – Costa Rica, sucre
Membre	C. Eleuterio	Représentant d’OP – Mexique, café
Membre	J. Solkin	Acheteur final – Canada
Membre	N. Eberhart	Acheteur final – France

Tableau 20 : Conseil d’administration de FUNDEPPO 2016-2018. Source : données secondaires.

Parmi les membres représentant les organisations de producteurs dans le conseil d’administration, beaucoup sont directeurs de leur coopérative de producteurs, et non simples producteurs membres. Cette distinction est importante car dans une structure coopérative le directeur est un membre de l’équipe exécutive de l’organisation : il opérationnalise les ordres donnés par son conseil d’administration formé par des producteurs membres élus. Selon les organisations de producteurs, le directeur peut s’agir d’un membre producteur qui a rejoint l’équipe opérationnelle et a acquis cette responsabilité, mais il peut également être non membre producteur, et avoir un profil social différent, comme nous avons pu le noter lors de nos observations auprès de certaines organisations mexicaines (dont les cas sont présentés dans la section suivante de ce chapitre). On note ainsi que les exécutifs disposent d’une grande légitimité pour agir et d’un réel pouvoir décisionnel au sein des différents réseaux. Par ailleurs, les membres du conseil d’administration de FUNDEPPO multiplient souvent les responsabilités au sein des différents réseaux, simultanément ou successivement. Par exemple, M. Lopez, président du conseil d’administration de FUNDEPPO de 2010 à 2015 est directeur de la coopérative de café OPGUA1 au Guatemala, et président de la Coordination Guatémaltèque en 2015. Il est également vice président de la CLAC de 2013 à 2015. M. Preza, vice présidente de FUNDEPPO de 2010 à 2013, est directrice de la coopérative de producteurs de café OPNIC6 au Nicaragua, et également présidente de la Coordination nationale nicaraguayenne en 2015. Elle est présidente de la CLAC entre 2010 et 2012 et reste ensuite membre de son conseil d’administration. M. de Peña, directrice de la coopérative de production de bananes OPREPDO1 en république Dominicaine, est secrétaire de FUNDEPPO entre 2010 et 2013. En 2013, elle est vice-présidente de la CLAC et en devient la présidente en 2016. En 2014, elle devient également la présidente de Fairtrade International, label qui se

positionne progressivement comme un concurrent de SPP. L. Martinez, secrétaire de FUNDEPPO de 2013 à 2015 est un consultant interne d'UCIRI, coopérative de café au Mexique. Il est également directeur de la Coordination nationale mexicaine, et membre du conseil d'administration de la CLAC. Si cette liste est loin d'être exhaustive, elle montre qu'au conseil d'administration de FUNDEPPO, les membres sont plutôt issus de l'exécutif de leurs organisations productrices de rattachement, et qu'ils cumulent les responsabilités au sein des différents réseaux.

Parmi les acheteurs qui sont membres du conseil d'administration de FUNDEPPO, on remarque la présence continue de N. Eberhart d'ACHFR1 pour représenter les acheteurs européens. Son implication témoigne de l'importance réciproque que s'accordent FUNDEPPO et ACHFR1 ; mais s'explique aussi par un nombre encore limité d'acheteurs en Europe, donc prêts à pouvoir assumer cette responsabilité. N. Eberhart est par ailleurs en contact permanent avec certaines organisations de producteurs qui approvisionnent ACHFR1 et certifiées SPP, étant agronome détaché par ACHFR1 à Quito. Parmi les représentants des acheteurs pour l'Amérique du Nord, les trois représentants sont successivement : l'un des directeurs de ACHCAN1 au Canada (J. Anderson), le cofondateur de ACHEU2 aux Etats-Unis (J. Moore), et le directeur du développement des affaires de la brulerie ACHCAN2 au Canada (J. Solkin). Le conseil d'administration se réunit au moins trois fois par an, de manière virtuelle ou physique.

### 2.2.3. Le comité des normes et des procédures

Le comité des normes et des procédures se charge du développement du cahier des charges du label, associé aux procédures à accomplir pour faire partie du registre de FUNDEPPO.

Présidente	S. Murillo	Représentante d'OP – Costa Rica, Sucre
Membre	C. Eugenios	Représentant d'OP – Costa Rica, banane
Membre	N. Guerra	Représentant d'OP – Honduras, café
Membre	A. Fernández	Représentant d'OP - République Dominicaine, Cacao
Membre	J. Solkin	Acheteur final – Amérique du Nord (Canada)

Membre	C. Eberhart	Acheteur final – Europe (France)
--------	-------------	----------------------------------

Tableau 21 : Comité des normes et des procédures de FUNDEPPO 2010-2013. Source : données secondaires.

Présidente	S. Murillo	Représentante d'OP – Costa Rica, Sucre
Membre	V. Ruiz	Représentant d'OP - Pérou, Banane
Membre	R. Peñalba	Représentant d'OP - Honduras, Café
Membre	A. Fernández	Représentant d'OP - République Dominicaine, Cacao
Membre	J. Solkin	Acheteur final – Amérique du Nord (Canada)
Membre	C. Eberhart	Acheteur final – Europe (France)

Tableau 22 : Comité des normes et des procédures de FUNDEPPO 2013-2015. Source : données secondaires.

Présidente	R. Peñalba	Représentante d'OP – Honduras, café et cacao
Membre	J. Vásquez	Représentant d'OP - Équateur, banane
Membre	J. Rosales	Représentant d'OP - Nicaragua, cacao
Membre	A. Morocho	Représentant d'OP - Équateur, quinoa
Membre	J. Pittoello	Acheteur final – Amérique du Nord (Canada)
Membre	H. Valdeéz	Société civile – Costa Rica

Tableau 23 : Comité des normes et des procédures de FUNDEPPO 2015-2018. Source : données secondaires.

Le comité des normes et des procédures remplit des caractéristiques similaires à celui du conseil d'administration en matière de prise en compte de la diversité par produit et par pays. Dans ce comité, les membres peuvent être membres du conseil d'administration ou directeurs de leur organisation. On note également que, tout comme les membres du conseil d'administration, certains d'entre eux ont des responsabilités au niveau des Coordinations nationales de leurs pays. Ainsi par exemple, S. Murillo, présidente du comité des normes et des procédures de 2010 à 2015 est membre du conseil d'administration de OPCORI1 qui produit du sucre au Costa Rica, et membre fondateur de la Coordination nationale au Costa Rica. V. Ruiz, membre du comité de 2013 à 2015, est président de l'organisation de producteurs de bananes OPPER2 au Pérou, et également membre du conseil d'administration de la Coordination Péruvienne de 2009 à 2012. Par ailleurs, certains membres cumulent des mandats dans le conseil d'administration et dans le comité des normes et des procédures : S. Murillo est vice présidente du conseil d'administration de FUNDEPPO de 2013 à 2015, et présidente du comité des normes et des procédures jusqu'en 2015. Parmi les représentants des acheteurs, J. Solkin, directeur chez ACHCAN2 au Canada, est présent de 2010 à 2015. C. Eberhart, co-fondateur d'ACHFR1 représente les acheteurs européens de 2013 à 2015 ; et finalement, J. Pittoello, directeur de ACHCAN1 au Canada, représente les acheteurs d'Amérique du Nord de 2015 à 2018. On note également la présence d'un représentant de la société civile, conseiller de la coopérative « Cooperativa sin Fronteras » qui regroupe 22 organisations productrices de 11 pays producteurs (dont certaines font partie du registre de FUNDEPPO).

### **2.3. Les associations locales de promotion**

Les différentes parties prenantes de FUNDEPPO s'organisent également à partir de 2015 autour d'associations locales de promotion, dont la première à être créée est SPP FRANCE. L'objectif de ces associations est de participer à la promotion du label sur leur territoire national ; pour autant, il y a une volonté de cohésion au niveau international : les représentants de chaque association se réunissent virtuellement deux à trois fois par an pour échanger et définir des axes globaux de stratégie de promotion. Les représentants de ces associations peuvent également participer aux assemblées générales de FUNDEPPO.



Dans les pays uniquement consommateurs, à savoir au Nord, ces associations sont de véritables associations indépendantes juridiquement, créées par différentes parties prenantes dans cet objectif de promotion. Par exemple, SPP France, la première association de ce type qui devient rapidement la plus importante au Nord, est créée sous l'impulsion de FUNDEPPO, des acheteurs ACHFR1 et ACHFR2, des représentants de la société civile et des associations ou ONG de développement sympathisantes qui accompagnent les organisations de producteurs dans leur développement. À ce titre, l'ONG AVSF qui fait partie du conseil d'administration, a des liens historiques avec certaines organisations fondatrices de SPP, et travaille en partenariat avec ACHFR1 et ACHFR2. Si au sein du conseil d'administration de SPP FRANCE les producteurs (deux représentants sont nommés parmi les membres du conseil d'administration de FUNDEPPO) ont le même nombre de sièges que les acheteurs, individus et associations, ils gardent un droit de veto sur les prises de décisions ; bien que celui-ci n'ait jamais été utilisé. Le conseil d'administration se réunit à Paris quatre fois par an, et une assemblée générale est organisée une fois par an.

Dans les pays producteurs, plutôt que de mettre sur pied des associations indépendantes, des partenariats sont formalisés avec les Coordinations nationales. En 2018, six accords sont signés avec les Coordinations nationales d'Equateur, du Pérou, du Mexique, du Guatemala, du Nicaragua et de Colombie.

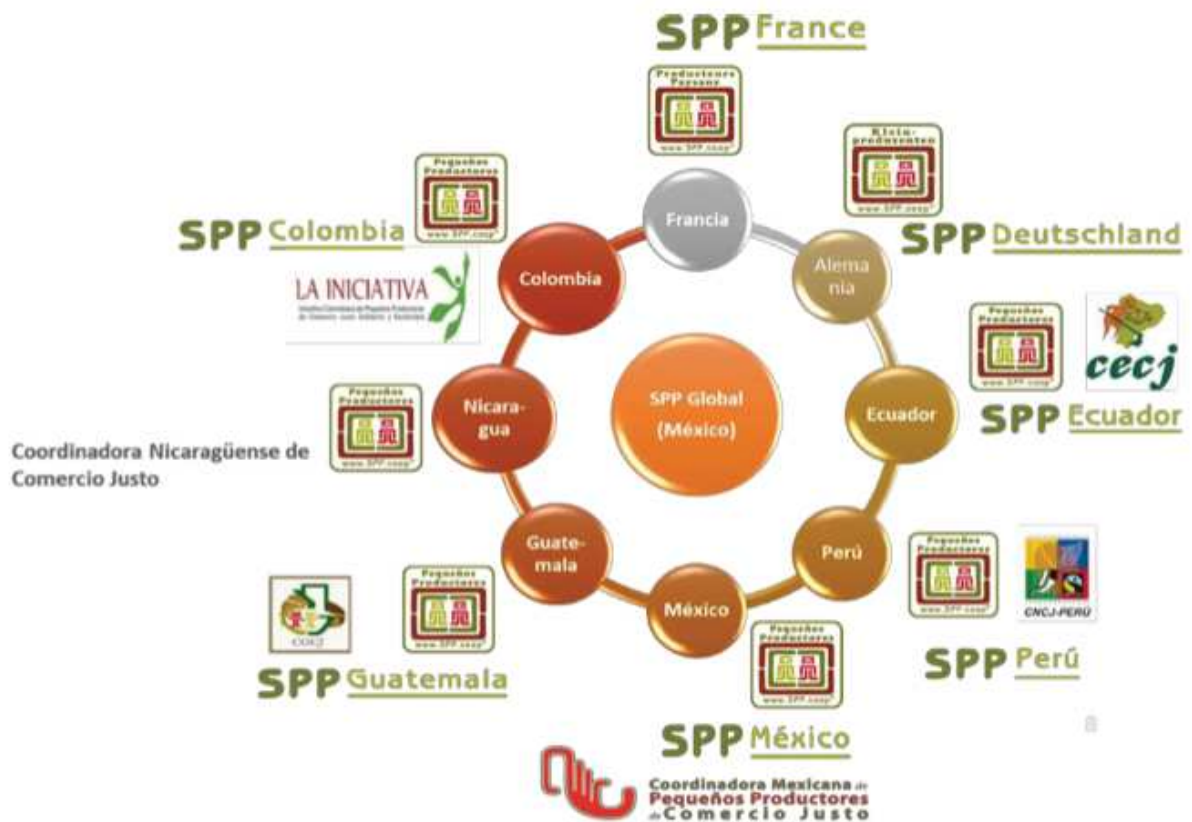


Figure 7 : Réseau des associations participant à la promotion du SPP sur leur territoire. Source : données secondaires. Note : sur le graphique, « SPP GLOBAL » correspond au nouveau nom donné à FUNDEPPO à partir de 2016.

#### 2.4. L'équipe exécutive de FUNDEPPO

FUNDEPPO compte enfin sur une équipe salariée pour mettre en œuvre la stratégie définie par ses différentes instances de gouvernance. Cette équipe est dirigée par un directeur exécutif, J. Pruijn, depuis la création de l'association. À ses débuts, l'association n'emploie que le directeur et une responsable administrative. Un consultant externe intervient également sur des missions ponctuelles. Progressivement, des postes sont ouverts dans la structure opérationnelle, qui se divise en trois départements : administration, communication, et certification et normes. Le nombre de personnes affectées à chaque département est limité et tend à fluctuer au cours de la période 2010-2018 (à raison d'une à deux personnes par département de différence, maximum). Lors de notre séjour au siège de FUNDEPPO à Mexico en 2014, le département administratif compte toujours et uniquement sur la personne

recrutée au départ. Deux personnes se chargent de la communication. Une personne est responsable du département normes et certification et travaille avec une assistante. Tous les salariés sont mexicains (excepté le directeur exécutif qui a aussi la nationalité hollandaise) et sont employés sous contrat de droit local.

### *Conclusion du chapitre*

Dans ce chapitre, nous avons présenté l'ensemble des parties prenantes directement impliquées dans la construction de FUNDEPPO et la manière dont celles-ci s'articulent. Les parties prenantes sont multiples.

Du côté des organisations de producteurs, celles-ci sont majoritairement de petites tailles, implantées en Amérique Latine, avec une prédominance du Mexique. La majorité est déjà insérée dans le commerce équitable lors de leur insertion dans les registres de FUNDEPPO et peu d'entre elles vendent leurs produits aux firmes multinationales accusées de procéder à une « récupération » du commerce équitable.

Du côté des autres parties prenantes, nous avons vu que les acheteurs sont des acteurs spécialisés dans le commerce équitable, qui ont recours à la fois à des pratiques inscrites relevant du commerce équitable spécialisé (relations directes avec les acheteurs) et du commerce équitable labellisé (recours à un label, utilisation de structures marchandes classique *via* le recours à la GMS). Parmi les autres acteurs, à savoir les intermédiaires commerciaux et les organismes de certification, la majorité fait du commerce équitable un axe de travail parmi d'autres.

Le modèle de commerce équitable construit repose ainsi sur l'intervention d'acteurs du secteur conventionnel ; ceux-là même qui sont accusés par la littérature de contribuer à la « marchandisation » du champ. Dès l'origine et au cours de cette construction, il existe donc un risque de pression à la marchandisation ; et ceci d'autant plus fortement que certains acteurs (comme ACHFR1) qui distribuent leurs produits en GMS détiennent un niveau de pouvoir élevé puisque, outre le fait d'être parmi les principaux financeurs du label, ils font partie de ses instances de gouvernance. Nous analyserons plus finement et *via* le prisme des logiques institutionnelles les pressions relevant de la logique marchande qui s'imposent dans ce processus, dans un chapitre ultérieur (chapitre 7).

Nous retenons enfin de ce chapitre que les producteurs investis dans la construction de FUNDEPPO sont moins les producteurs de la « base », c'est-à-dire ceux qui sont de simples membres de leurs organisations, que leurs représentants. Ceux-ci semblent cumuler les rôles, entre les responsabilités au sein de leurs organisations et celles acquises dans les réseaux. La construction du label semble donc davantage impulsée par une « élite » (les têtes de réseaux, les têtes des organisations) que par l'ensemble des producteurs de la base.

CHAPITRE 5. COMPRENDRE L'ENGAGEMENT DES ORGANISATIONS  
DE PRODUCTEURS AVEC LE SPP : DES FACTEURS POLITIQUES ET  
ECONOMIQUES À L'ŒUVRE

---

## *PLAN DU CHAPITRE 5*

---

<b>SECTION 1. Des trajectoires de certification différentes selon les organisations .....</b>	<b>192</b>
<b>1. Trajectoires globales de certification des organisations du registre .....</b>	<b>192</b>
<b>2. Nouvelles entrées par années et par pays .....</b>	<b>196</b>
<b>3. Trajectoires continues de certification .....</b>	<b>197</b>
<b>4. Trajectoires discontinues de certification .....</b>	<b>198</b>
4.1. Absences de renouvellement.....	199
4.2. Régime spécial .....	201
<b>SECTION 2. Comparaison de quatre organisations de producteurs .....</b>	<b>204</b>
<b>1. Éléments de cadrage .....</b>	<b>204</b>
1.1. Cadrage géographique .....	205
1.2. Cadrage historique .....	206
1.2.1. Le Mexique au XIX <sup>ème</sup> siècle : concentration de la propriété et réforme agraire .....	207
1.2.2. Mouvement autonome paysan .....	209
<b>2. Présentation générale de chaque organisation de producteurs .....</b>	<b>215</b>
2.1. UCIRI.....	215
2.1.1. Localisation.....	216
2.1.2 Naissance de l'organisation .....	216
2.1.3. Description succincte de l'organisation .....	217
2.2 MAJOMUT .....	218
2.2.1. Localisation.....	218
2.2.2. Naissance de l'organisation .....	220
2.2.3. Description succincte de l'organisation .....	221
2.3. TZELTAL TZOTZIL.....	222
2.3.1. Localisation.....	222
2.3.2. Naissance de l'organisation .....	223
2.3.3. Description succincte de l'organisation .....	223
2.4. MAYA VINIC .....	223
2.4.1. Localisation.....	223
2.4.2. Naissance de l'organisation .....	224
2.4.3. Description succincte de l'organisation .....	225
<b>3. Analyse des facteurs influant sur l'engagement des organisations avec le SPP.....</b>	<b>226</b>
3.1. Facteurs organisationnels.....	226
3.1.1. Facteurs organisationnels internes .....	226
3.1.2 Connaissance du SPP .....	231
3.2. Facteurs politiques .....	234
3.2.1. Facteurs explicatifs liés au mouvement autonome .....	234
3.2.2. Facteurs explicatifs liés à un rejet de Fairtrade International et des logiques induites par le label .....	237
3.3. Facteurs économiques .....	239

## CHAPITRE 5. COMPRENDRE L'ENGAGEMENT DES ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS AVEC LE SPP : DES FACTEURS POLITIQUES ET ECONOMIQUES A L'ŒUVRE

---

### *Introduction du chapitre*

Dans ce chapitre, nous souhaitons analyser les éléments qui contraignent, ou au contraire facilitent, l'engagement des organisations de producteurs avec le label. Nous définissons l'engagement comme une participation active dans ses instances de gouvernance, et le fait d'avoir la certification SPP de manière continue depuis sa création.

Plus précisément, nous souhaitons déterminer les facteurs qui expliquent l'engagement des organisations de producteurs avec le SPP. Quelles sont les raisons invoquées par les organisations de producteurs qui s'engagent auprès du SPP ? Celles-ci relèvent-elles d'une démarche politique, c'est-à-dire en lien avec des revendications sociales portées par les organisations, ou sont-elles uniquement liées à une potentielle opportunité commerciale ? Nous souhaitons également déterminer les freins à cet engagement : de quelle nature sont-ils ? Sont-ils politiques (le SPP ne permettrait pas d'atteindre l'objectif de transformation sociale défendu par les organisations de producteurs), économiques (l'engagement dans le SPP ne serait pas rentable) ou encore de nature plus organisationnelle (les organisations de producteurs ne remplissent pas les exigences du label, ou encore manquent d'informations à son égard) ?

Pour répondre à ces questions, nous commençons par analyser globalement les dynamiques de certification des organisations de producteurs du registre (section 1). Nous souhaitons ainsi mettre en évidence que les organisations de producteurs n'ont pas toutes les mêmes trajectoires de certification. Nous caractérisons ces trajectoires et voyons si celles-ci sont caractéristiques de certains produits, de certains pays, ou encore de la taille des organisations de producteurs afin d'avoir un premier aperçu sur les potentiels facteurs les expliquant.

Dans un deuxième temps (section 2), nous procédons à une comparaison approfondie de quatre organisations de producteurs témoignant chacune de niveaux d'engagement différents

avec le SPP. Une première organisation cumule trajectoire de certification continue (depuis 2010) et investissement dans les instances de gouvernance de FUNDEPPO, et fait donc preuve d'un engagement fort. Une seconde organisation témoigne également d'une trajectoire continue de certification (depuis 2010) auprès du label mais son investissement dans les instances de gouvernance est moindre. Une troisième organisation a un engagement limité car elle se certifie en 2013 mais ne renouvelle pas son certificat l'année suivante, et de surcroît, ne participe pas aux instances de gouvernance. Enfin, une dernière organisation appartient à la CLAC mais n'a jamais sollicité la certification SPP. Chacune de ces organisations produit du café (mais également du miel pour deux d'entre elles) ; produit que nous avons sélectionné pour sa prédominance dans le registre, et pour le fait que de nombreuses organisations de producteurs de café connaissent des difficultés de renouvellement à partir de 2014. Le Mexique a été choisi pour la même raison.

## **SECTION 1. Des trajectoires de certification différentes selon les organisations**

---

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté les grandes caractéristiques des organisations de producteurs ayant intégré les registres entre 2010 et fin 2014. Dans le présent chapitre, nous souhaitons comprendre les raisons expliquant l'engagement des organisations de producteurs avec le SPP, tel que nous l'avons défini dans l'introduction de ce chapitre. L'objectif de cette première section est d'analyser la composition du registre des organisations de producteurs dans une perspective dynamique. Si globalement, le registre des acheteurs reste le même pour la période 2010-2015 (les acheteurs restent « *enregistrés* » tout au long de la période), le registre des organisations de producteurs connaît des évolutions.

### **1. Trajectoires globales de certification des organisations du registre**

Si dans le chapitre précédent nous avons restreint l'analyse des organisations du registre à la période 2010-2014 en raison de nos conditions d'accès aux données, nous intégrons ici l'année 2015 à l'analyse : la liste des organisations certifiées par FUNDEPPO accessible en ligne début 2016 a été mobilisée pour poursuivre cette analyse entre 2010 et fin 2015. Celle-ci permet en effet d'identifier le statut de certification de 2015 des organisations ayant intégré



les registres entre 2010 et 2014, et les nouveaux entrants en 2015. Les statuts de certification qui sont attribués aux organisations de producteurs sont les suivants :

- Une organisation de producteurs qui se certifie pour la première fois pour le label SPP a le statut « 1<sup>re</sup> certification » (qui apparaît dans le tableau 24 comme « 1ère cert. »). Comme déjà mentionné, cette certification dure un an, et doit être renouvelée au bout de cette période selon des modalités précédemment évoquées.
- Une organisation est « certifiée » chaque année où elle a rempli avec succès les modalités annuelles de renouvellement de son certificat. Ce statut correspond à celui de « Certifiée » dans le tableau suivant.
- Une organisation peut avoir le statut « Abs. Ren. » (pour « Absence de renouvellement ») lorsque celle-ci ne s'est pas manifestée à FUNDEPPO pour renouveler son certificat.
- Une organisation dont le statut est marqué d'une croix « X » a abandonné sa certification pour le reste de la période considérée, suite à une absence de renouvellement.
- Une organisation qui a le statut « Régime sp. » (pour « Régime spécial ») est une organisation qui n'a pas renouvelé son certificat conformément aux modalités classiques définies par FUNDEPPO. Ces organisations restent néanmoins dans le registre en tant qu'organisations certifiées. Dans ce cas, elles ont soit 1) adressé une demande de prolongation de leur certificat pour éviter les modalités immédiates de renouvellement, soit 2) « désactivé » leur certificat ; possibilité offerte à partir de 2014 par FUNDEPPO pour les organisations en difficulté.

Le tableau suivant offre une lecture dynamique des trajectoires de certification de chaque organisation de producteurs du registre de FUNDEPPO :

OP	Pays	2011	2012	2013	2014	2015
OPCORI1	Costa Rica	1ère cert.	Certifiée	Abs. Ren.	Régime sp.	Régime sp.
OPEQ2	Equateur	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Certifiée	Certifiée
OPGUA1	Guatemala	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Certifiée	Certifiée
OPHOND1	Honduras	1ère cert.	Abs. Ren.	X	X	X
OPHOND2	Honduras	1ère cert.	Abs. Ren.	X	X	X
OPHOND3	Honduras	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Certifiée	Certifiée
OPHOND4	Honduras	1ère cert.	Abs. Ren.	X	X	X
OPHOND5	Honduras	1ère cert.	Certifiée	Abs. Ren.	X	X
OPMEX7	Mexique	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Certifiée	Certifiée
MAJOMUT	Mexique	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Certifiée	Certifiée

OPMEX14	Mexique	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Abs. Ren.	X
UCIRI	Mexique	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Certifiée	Certifiée
OPPER8	Pérou	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Abs. Ren.	Régime sp.
OPPER12	Pérou	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Certifiée	Certifiée
OPPER13	Pérou	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Certifiée	Certifiée
OPREPDO1	Rep. Do.	1ère cert.	Certifiée	Régime sp.	Régime sp.	Régime sp.
OPGUA2	Guatemala	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Certifiée
OPGUA3	Guatemala	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Certifiée
OPGUA4	Guatemala	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Certifiée
OPMEX1	Mexique	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Certifiée
OPNIC1	Nicaragua	/	1ère cert.	Abs. Ren.	Régime sp.	Régime sp.
OPNIC6	Nicaragua	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Certifiée
OPPER5	Pérou	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Certifiée
OPPER6	Pérou	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Certifiée
OPPER15	Pérou	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Certifiée
OPBOL1	Bolivie	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée
OPBOL2	Bolivie	/	/	1ère cert.	Régime sp.	Régime sp.
OPBOL3	Bolivie	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée
OPBOL4	Bolivie	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée
OPBOL5	Bolivie	/	/	1ère cert.	Régime sp.	Régime sp.
OPBOL6	Bolivie	/	/	1ère cert.	Régime sp.	Régime sp.
OPBOL7	Bolivie	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée
OPCOL1	Colombie	/	/	1ère cert.	Certifiée	Régime sp.
OPCOL2	Colombie	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée
OPCOL3	Colombie	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée
OPCOL4	Colombie	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée
OPEQ1	Equateur	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée
OPEQ3	Equateur	/	/	1ère cert.	Abs. Ren.	X
OPEQ4	Equateur	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée
OPEQ6	Equateur			1ère cert.	Certifiée	Certifiée
OPHAÏ1	Haïti	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée
OPIND1	Indonésie	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée
OPMEX2	Mexique	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée
OPMEX3	Mexique	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée
OPMEX4	Mexique	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée
OPMEX5	Mexique	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée
OPMEX8	Mexique	/	/	1ère cert.	Abs. Ren.	X
OPMEX9	Mexique	/	/	1ère cert.	Abs. Ren.	X
OPMEX15	Mexique	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée
OPMEX16	Mexique	/	/	1ère cert.	Abs. Ren.	X
TZELTAL T.	Mexique	/	/	1ère cert.	Abs. Ren.	Régime sp.
OPMEX18	Mexique	/	/	1ère cert.	Abs. Ren.	X
OPMEX20	Mexique	/	/	1ère cert.	Abs. Ren.	X
OPMEX21	Mexique	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée
OPNIC3	Nicaragua	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée

OPNIC4	Nicaragua	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée
OPPAR1	Paraguay	/	/	1ère cert.	Certifiée	Régime sp.
OPPER1	Pérou	/	/	1ère cert.	Certifiée	Abs. Ren.
OPPER3	Pérou	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée
OPPER7	Pérou	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée
OPPER11	Pérou	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée
OPPER14	Pérou	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée
OPEQ5	Equateur	/	/	/	1ère cert.	Abs. Ren.
OPHAÏ2	Haïti	/	/	/	1ère cert.	Régime sp.
OPMEX6	Mexique	/	/	/	1ère cert.	Régime sp.
OPMEX10	Mexique	/	/	/	1ère cert.	Régime sp.
OPMEX11	Mexique	/	/	/	1ère cert.	Régime sp.
OPMEX12	Mexique	/	/	/	1ère cert.	Régime sp.
OPNIC2	Nicaragua	/	/	/	1ère cert.	Certifiée
OPNIC5	Nicaragua	/	/	/	1ère cert.	Certifiée
OPPAR2	Paraguay	/	/	/	1ère cert.	Certifiée
OPPER2	Pérou	/	/	/	1ère cert.	Certifiée
OPPER4	Pérou	/	/	/	1ère cert.	Certifiée
OPPER9	Pérou	/	/	/	1ère cert.	Certifiée
OPPER10	Pérou	/	/	/	1ère cert.	Certifiée
OPSAL1	Salvador	/	/	/	1ère cert.	Certifiée
OPSAL2	Salvador	/	/	/	1ère cert.	Régime sp.
OPBOL8	Bolivie	/	/	/	/	1ère cert.
OPBRE1	Brésil	/	/	/	/	1ère cert.
OPCOL5	Colombie	/	/	/	/	1ère cert.
OPCOL6	Colombie	/	/	/	/	1ère cert.
OPCOL7	Colombie	/	/	/	/	1ère cert.
OPEQ7	Equateur	/	/	/	/	1ère cert.
OPEQ8	Equateur	/	/	/	/	1ère cert.
OPEQ9	Equateur	/	/	/	/	1ère cert.
OPGUA5	Guatemala	/	/	/	/	1ère cert.
OPMEX22	Mexique	/	/	/	/	1ère cert.
OPPER16	Pérou	/	/	/	/	1ère cert.
OPPER17	Pérou	/	/	/	/	1ère cert.
OPPER18	Pérou	/	/	/	/	1ère cert.
OPPER19	Pérou	/	/	/	/	1ère cert.
OPREPDO2	Rep. Do.	/	/	/	/	1ère cert.
OPSAL3	Salvador	/	/	/	/	1ère cert.

Tableau 24 : Trajectoires de certification SPP des organisations de producteurs de 2011 à 2015.  
Source : extrait de la base de données.

Au total, comme mentionné dans le chapitre précédent, 77 organisations obtiennent leur première certification entre 2011 et 2014. En 2015, 16 organisations (les 16 dernières lignes du tableau 24) intègrent également le registre. N'étant pas encore inscrites dans la base de données au moment de nos observations, nous ne disposons pas de caractéristiques précises à

leur égard, mais nous pouvons toutefois connaître leur localisation géographique et les produits qu'elles proposent :

OP	Pays	Produit pour certification
OPBOL8	Bolivie	Cacao
OPBRE1	Brésil	Jus d'orange
OPCOL5	Colombie	Bananes
OPCOL6	Colombie	Café
OPCOL7	Colombie	Café
OPEQ7	Equateur	Pommes de terre
OPEQ8	Equateur	Café, cacao, bananes, chips
OPEQ9	Equateur	Cacao, café, fruits
OPGUA5	Guatemala	Café, miel
OPMEX22	Mexique	Café
OPPER16	Pérou	Pommes de terre
OPPER17	Pérou	Sucre
OPPER18	Pérou	Café
OPPER19	Pérou	Pommes de terre
OPREPDO2	Rep. Do.	Cacao
OPSAL3	Salvador	Noix de cajou

Tableau 25 : Organisations de producteurs intégrant le registre de FUNDEPPO en 2015. Source : données secondaires.

Nous notons ainsi qu'en 2015, le jus d'orange, au Brésil, fait son apparition dans la liste des produits labellisés SPP, tout comme les noix de cajou et les pommes de terre. Ces dernières sont utilisées pour faire des chips.

## 2. Nouvelles entrées par années et par pays

Concernant le nombre de premières certifications, on note que l'année 2013 en totalise le plus grand nombre : il y a 37 organisations qui se certifient pour la première fois cette année. Les deux années suivantes voient chacune ce chiffre diminuer de plus de moitié, avec 15 nouvelles entrées en 2014 et 16 en 2015. En 2013, le Mexique est particulièrement représenté puisqu'il concentre un tiers de nouvelles certifications.

Pays	Entrées	Entrées	Entrées	Entrées	Entrées	TOTAL
------	---------	---------	---------	---------	---------	-------

	2011	2012	2013	2014	2015	
Bolivie			7		1	<b>8</b>
Brésil					1	<b>1</b>
Costa Rica	1					<b>1</b>
Colombie			4		3	<b>7</b>
Equateur	1		4	1	3	<b>9</b>
Guatemala	1	3			1	<b>5</b>
Haïti			1	1		<b>2</b>
Honduras	5					<b>5</b>
Indonésie			1			<b>1</b>
Mexique	4	1	12	4	1	<b>22</b>
Nicaragua		2	2	2		<b>6</b>
Paraguay			1	1		<b>2</b>
Pérou	3	3	5	4	4	<b>19</b>
Rep. Do.	1				1	<b>2</b>
Salvador				2	1	<b>3</b>
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>9</b>	<b>37</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>93</b>

Tableau 26 : Nombre de premières certifications SPP par année et par pays. Source : extrait de la base de données.

### 3. Trajectoires continues de certification

En matière de trajectoires continues de certification (hors régimes spéciaux), parmi les organisations de producteurs dont la première certification a lieu en 2011, 8 organisations de producteurs sur 15 restent certifiées sur l'intégralité de la période 2011-2015. Sur l'ensemble de celles qui se sont certifiées pour la première fois en 2012, 7 organisations sur 9 le restent également jusqu'à 2015. Enfin, 24 organisations dont la première certification a lieu en 2013 préservent leur certificat jusqu'à la fin de la période, mais ce chiffre ne traduit qu'une stabilité potentielle car dans ce cas la période de certification est réduite à trois ans. Or, nous pouvons noter que certaines organisations de producteurs passent parfois en régime spécial ou bien ne renouvellent pas leur certificat au bout de trois années.

En confrontant ces données aux caractéristiques de ces organisations présentées dans le tableau 27, plusieurs constats peuvent être établis.

OP	Pays	Nombre de membres	Niveau	Produit(s)	Certifications
Première certification en 2011					

OPEQ2	Equateur	777	nc	Café	BIO / FI
OPGUA1	Guatemala	/	/	Café	/
OPHOND3	Honduras	624	nc	Café	FI
OPMEX7	Mexique	447	1	Café	BIO / FI
MAJOMUT	Mexique	1012	1	Café	BIO / FI
UCIRI	Mexique	1800	1	Café	BIO / FI
OPPER12	Pérou	3070	2	Café, fruits	BIO / FI
OPPER13	Pérou	901	1	Cacao, café	BIO / FI / UTZ
Première certification en 2012					
OPGUA2	Guatemala	977	1	Café	BIO / FI / Bird Friendly / Con mano de mujer
OPGUA3	Guatemala	132	2	Café	BIO
OPGUA4	Guatemala	913	2	Café	BIO / FI
OPMEX1	Mexique	2758	3	Café	BIO / FI
OPNIC6	Nicaragua	2300	2	Café	BIO / FI
OPPER5	Pérou	190	1	Café	BIO / FI
OPPER6	Pérou	1458	1	Café	BIO / FI
OPPER15	Pérou	977	1	Café	BIO

Tableau 27 : Caractéristiques des organisations aux trajectoires continues de certification SPP sur les périodes 2011-2015 et 2012-2015.

En premier lieu, ces organisations sont relativement grandes, puisqu'en tout 4 organisations de producteurs sur les 15 organisations identifiées (pour les périodes 2011-2015 et 2012-2015) ont plus de 1000 membres. Quatre autres se situent dans la marge de 500 à 1000 membres, mais on note qu'elles sont plus proches des 1000 membres que des 500. Seules deux organisations, dont la première certification est en 2012, sont dans la marge 100-500 membres. Aussi, 5 organisations sont de niveau 2 ou 3.

En deuxième lieu, nous observons que le café est très largement représenté. Par ailleurs, en matière de localisation géographique, nous n'observons pas de particularité évidente si ce n'est que ces organisations proviennent en majorité du Guatemala, du Mexique et du Pérou. De même pour les certifications détenues, où la plupart des organisations de producteurs détiennent la double certification BIO/FI.

#### 4. Trajectoires discontinues de certification

Un certain nombre d'organisations de producteurs ont des trajectoires discontinues de certification : elles correspondent aux organisations qui témoignent d'une absence de renouvellement de leur certificat ou d'un régime spécial.

#### 4.1. Absences de renouvellement

L'absence de renouvellement du certificat n'a lieu qu'une année : les organisations qui ne renouvellent pas une année sont par la suite considérées comme ayant abandonné leur certificat ; d'autres poursuivent avec un régime spécial. En terme d'absence de renouvellement du certificat, on observe que celles-ci sont les plus nombreuses en 2014 : 9 pour cette année.

Pays	Sorties 2012	Sorties 2013	Sorties 2014	Sorties 2015	<b>TOTAL</b>
Bolivie					<b>0</b>
Brésil					<b>0</b>
Costa Rica		1			<b>1</b>
Colombie					<b>0</b>
Equateur			1	1	<b>2</b>
Guatemala					<b>0</b>
Haïti					<b>0</b>
Honduras	3	1			<b>4</b>
Indonésie					<b>0</b>
Mexique			7		<b>7</b>
Nicaragua		1			<b>1</b>
Paraguay					<b>0</b>
Pérou			1	1	<b>2</b>
Rep. Do.					<b>0</b>
Salvador					<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>17</b>

Tableau 28 : Nombre d'absences de renouvellement de la certification SPP par année et par pays.

Source : extrait de la base de données.

En nous référant au tableau 24, on remarque que sur ces 9 absences de renouvellement en 2014, 7 sont issues d'organisations dont la première certification a eu lieu l'année précédente (en 2013). On observe également que 6 d'entre elles proviennent d'organisations de producteurs de café au Mexique en 2014.

Au total, sur un registre comprenant l'entrée de 92 organisations entre 2011 et 2015, 17 organisations arrêtent de renouveler leur certificat l'année suivant leur première certification (12 organisations) ou dans le peu d'années qui suivent (5 organisations). Nous proposons un aperçu des caractéristiques des 17 organisations qui ont arrêté de renouveler leur certificat au cours de la période 2011-2015 :

OP	Pays	Nombre de membres	Niveau	Produit	Certifications
OPCORI1	Costa Rica	300	1	Sucre	BIO / FI / Fundación Limpiemos nuestros campos
OPEQ3	Equateur	375	2	Café	BIO / FI
OPEQ5	Equateur	266	1	Cacao	BIO
OPHOND1	Honduras	175	nc	Café	BIO / FI
OPHOND2	Honduras	783	nc	Café	BIO/FI/UTZ/Rainforest Alliance
OPHOND4	Honduras	nc	nc	Café	/
OPHOND5	Honduras	200	nc	Café	/
OPMEX8	Mexique	775	1	Café	BIO / FI
OPMEX9	Mexique	71	1	Café	BIO FI
OPMEX14	Mexique	274	1	Café	BIO / FI
OPMEX16	Mexique	1141	nc	Café	BIO
TZELTAL T.	Mexique	280	1	Café	BIO / FI
OPMEX18	Mexique	76	1	Café	BIO / FI
OPMEX20	Mexique	606	1	Café	BIO / FI
OPNIC1	Nicaragua	159	1	Café	BIO / FI
OPPER1	Pérou	68	1	Café	BIO / FI / Rainforest Alliance
OPPER8	Pérou	8524		Cacao, café	/

Tableau 29 : Caractéristiques des organisations de producteurs qui ont arrêté de renouveler leur certificat SPP au cours de la période 2011-2015. Source : extrait de la base de données.

On observe que les organisations sont majoritairement petites : 3 sont formées de moins de 100 membres, 8 se situent dans la marge 100-500 membres, et 3 dans la marge 500-1000 membres. Deux organisations sont formées de plus de 1000 membres, dont l'une est la plus grande du registre (OPPER8). En terme de produits, le café est sur-représenté mais certaines



organisations produisent uniquement du sucre ou du cacao. Par ailleurs, la plupart ont la certification biologique, de Fairtrade International, et deux d'entre elles multiplient les labels de développement durable puisqu'elles ont aussi Rainforest Alliance, assorti, pour l'une d'entre elles, de UTZ. Le Mexique est sur-représenté.

Nous notons enfin que l'absence de renouvellement de certificat est suivie, dans la majorité des cas, par un arrêt total de la certification pour les années suivantes. Seules quatre organisations poursuivent, après une absence de renouvellement une année, leur certification en régime spécial (Tableau 15). Ce dernier chiffre est à considérer sur la période 2011-2014, (donc sur 15 organisations plutôt que 17) puisque pour les organisations ne renouvelant pas en 2015 aucune donnée n'est disponible pour l'année suivante.

#### 4.2. Régime spécial

Les organisations qui entrent dans un régime spécial (pour une année ou plus) sont au nombre de 16, comme nous le récapitule le tableau suivant. Celui-ci n'indique que la première fois où l'organisation obtient un régime spécial : par exemple, si une organisation est en régime spécial en 2014 et 2015, elle n'apparaît que dans la colonne 2014.

Les années 2014 et 2015 sont celles où sont attribués pour une première fois le plus de régimes spéciaux aux organisations de producteurs.

Pays	Régime sp. 2012	Régime sp. 2013	Régime sp. 2014	Régime sp. 2015	TOTAL
Bolivie			3		3
Brésil					0
Costa Rica			1		1
Colombie				1	1
Equateur					0
Guatemala					0
Haiti				1	1
Honduras					0
Indonésie					0
Mexique				4	4
Nicaragua			1		1
Paraguay			1	1	2
Pérou				1	1
Rep. Do.		1			1

Salvador				1	1
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>16</b>

Tableau 30 : Nombre de régimes spéciaux par année et par pays. Source : extrait de la base de données.

Rappelons que le régime spécial peut suivre une année où l'organisation ne renouvelle pas son certificat : c'est le cas de 4 organisations (OPCORI1, OPPER8, OPNIC1, OPMEX16). Ces organisations apparaissent donc à double titre, dans les tableaux 28 29, 30 et 31.

Le tableau suivant nous renseigne sur les caractéristiques de ces 16 organisations de producteurs.

OP	Pays	Nombre de membres	Niveau	Produit	Certifications
OPBOL2	Bolivie	70	1	Café	BIO / FI
OPBOL5	Bolivie	82	1	Café	BIO / FI
OPBOL6	Bolivie	192	1	Café	BIO / FI
OPCOL1	Colombie	1506	1	Café	BIO / FI
OPCORI1	Costa Rica	300	1	Sucre	BIO / FI / Fundación Limpiemos nuestros campos
OPHAÏ2	Haïti	1050	2	Café	/
OPMEX6	Mexique	nc	nc	Café	/
OPMEX10	Mexique	449	1	Café	BIO / FI
OPMEX11	Mexique	283	1	Café	FI
OPMEX12	Mexique	948	1	Café	BIO / FI
TZELTAL T.	Mexique	159	1	Café	BIO / FI
OPNIC1	Nicaragua	159	1	Café	BIO / FI
OPPAR1	Paraguay	298	1	Sucre	BIO / FI
OPPER8	Pérou	8524	nc	Cacao, café	/
OPREPDO1	Rep. Do.	399	nc	Banane	BIO / FI / GLOBAL GAP
OPSAL1	Salvador	89	1	Café	Fair For Life

Tableau 31 : Caractéristiques des organisations de producteurs ayant un régime spécial au cours de la période 2011-2015. Source : extrait de la base de données.

On remarque ainsi que ces organisations sont plutôt de petite taille. Mis à part OPCORI1, TZELTAL T. et OPNIC1 dont on a déjà identifié qu'elles étaient constituées de moins de 500 membres dans la partie précédente sur le non renouvellement, nous observons que 3 organisations sont constituées de moins de 100 membres et 5 autres sont dans la marge 100-

500 membres. Une seule se situe dans la tranche 500-1000 et trois autres, dont OPPER8, sont formées de plus de 1000 membres. En outre, elles sont majoritairement de niveau 1.

En terme de produit, le café reste le produit dominant, mais le sucre apparaît deux fois, et la banane une fois. Finalement, une majorité de ces organisations détiennent la double certification biologique et de Fairtrade International. On note également qu'une détient le label Fair For Life.

### *Conclusion de cette section 1*

En somme, au terme de section, nous pouvons retenir que toutes les organisations n'ont pas les mêmes trajectoires de certification en SPP. Seule une quantité limitée d'organisations a une trajectoire de certification continue de cinq ou quatre ans. Une partie non négligeable des organisations de producteurs du registre se caractérise par une certaine discontinuité des trajectoires de certification : 17 arrêtent de renouveler leur certificat au cours de la période, et 16 optent pour un régime spécial. En somme, la discontinuité touche 29 organisations du registre. En termes de caractéristiques des organisations, nous pouvons surtout souligner que la taille des organisations semble plus grande chez les organisations qui témoignent d'une trajectoire continue plutôt que discontinue. Aussi, si le Mexique et le café sont sur-représentés parmi les organisations du registre, ils sont également sur-représentés parmi les organisations qui connaissent des trajectoires de certification discontinues. Enfin, nous avons pu noter que les années 2014 et 2015 sont particulièrement propices à une absence de renouvellement (2014 en particulier pour les absences de renouvellement) et aux régimes spéciaux.

Ces observations nous indiquent ainsi que l'accès à la certification SPP, en particulier sur une période de plusieurs années, n'est pas systématique. Les absences de renouvellement placent l'organisation FUNDEPPO dans une situation de fragilité, face à laquelle elle devra réagir ; mais avant cela, il convient d'identifier les motifs sous-jacents à l'engagement, au désengagement ou à l'absence d'engagement avec le label.

## SECTION 2. Comparaison de quatre organisations de producteurs

---

Dans la section 1 de ce chapitre, nous avons vu que les organisations de producteurs n'avaient pas toutes les mêmes trajectoires de certification. La section présente cherche à analyser en profondeur les facteurs influant sur ces trajectoires. Plus précisément, nous comparons les organisations aux niveaux d'engagement différents (en matière de trajectoire de certification et de participation aux instances du label), sur les critères suivants.

Tout d'abord, nous comparons les organisations sur la base de critères organisationnels, liés par exemple à d'éventuelles inconformités aux standards du SPP ou au manque d'informations quant à l'existence de celui-ci.

Aussi, nous situons les organisations dans un mouvement social. Si celui-ci explique l'engagement des quatre organisations étudiées, il pose également les prémisses de la logique sociopolitique à l'origine de la création du label sur laquelle nous reviendrons dans le chapitre suivant. Nous prêtons dans cette comparaison une attention particulière aux raisons, en rapport avec ce mouvement, invoquées par les organisations de producteurs pour expliquer leur engagement en SPP.

Finalement, nous analysons leur engagement sous l'angle de la rentabilité apportée par le label, pouvant expliquer le niveau de cet engagement.

### 1. Éléments de cadrage

Dans cette première partie, nous livrons des éléments de cadrage permettant de situer dans leur contexte les organisations présentées. Les organisations se trouvent dans un territoire qui a une histoire : celle du mouvement autonome paysan dans les régions rurales et indigènes au Mexique. À ce titre, pour pouvoir effectuer le cadrage historique, nos données ne nous permettant pas d'avoir une vue exhaustive sur cette histoire, nous mobilisons principalement les travaux de Cochet (2009) et de Chávez Becker (2014), qui ont travaillé sur les questions foncières et de soulèvement paysan au Mexique. Chávez Becker (2014) en particulier a directement étudié le cas d'UCIRI en replaçant l'organisation dans un tel contexte.

## 1.1. Cadrage géographique

Les organisations de producteurs étudiées se trouvent dans les Etats de Oaxaca et du Chiapas au Mexique. Le Mexique rassemble 129 163 276 habitants (World Bank, 2017). Quinzième puissance économique mondiale et deuxième puissance économique d'Amérique Latine (France Diplomatie, 2015), ce pays se situe au 74<sup>ème</sup> rang mondial en matière de développement humain, avec un indice de développement humain de 0,756 (France Diplomatie, 2015). Son taux de pauvreté est de 16,7% (OCDE, 2018). Le produit intérieur brut (PIB) du Mexique atteint en 2016 103 milliards de dollars. Les services représentent 63,6% de son PIB, suivi de l'industrie (32,8%) et de l'agriculture (3,5%) (France Diplomatie, 2015). Enfin, le Mexique recouvre une grande diversité ethnique : en 2000, la population indigène représente 10,2% de la population du pays (INEGI, 2000). On recense 68 groupes ethniques et 291 langues différentes (Gobierno México, 2018).

Le Mexique est une république fédérale de 32 états, et sa superficie totale est de 1 972 547 km<sup>2</sup> (France Diplomatie, 2015). Les quatre organisations de producteurs étudiées se trouvent, pour l'une, dans l'Etat de Oaxaca, et pour les trois autres, dans l'Etat du Chiapas. Ces deux états, au Sud du pays, ont des caractéristique économiques et sociales très similaires. Ils sont les plus pauvres du Mexique et se caractérisent par un faible niveau d'éducation. Ils sont aussi ceux qui renferment la plus grande diversité ethnique.

L'Etat de Oaxaca, de 93 757 km<sup>2</sup>, est composé de huit régions. Cet Etat est peuplé par 3 967 889 personnes (INEGI, 2015). En 2010, 1 165 186 personnes, soit presque 1/3 de sa population, parlent une langue indigène (INEGI, 2010a). En 2010, seulement 16,1% de sa population de plus de quinze ans a reçu une éducation du niveau secondaire, et 11,7% ont fait des études supérieures (INEGI, 2010b). Le produit intérieur brut de cet Etat représente seulement 1,6% du total national en 2013 (Gobierno México, 2013a). Au total, 35% de sa population travaille dans le secteur agricole. Ces personnes représentent 8,4% de l'ensemble des travailleurs de ce secteur au niveau national. Si en nombre de personnes le secteur agricole pèse le plus dans l'Etat de Oaxaca, le secteur primaire ne représente que 6% de son PIB, contre 69% pour les activités tertiaires et 25% pour les activités secondaires (Gobierno México, 2017b).

D'une superficie de 73 211 km<sup>2</sup>, L'Etat du Chiapas est découpé en quinze régions, peuplées par 5 217 908 personnes (INEGI, 2015). En 2010, 1 441 499 personnes parlent une langue indigène (INEGI, 2010a). En 2010, 16,4% de sa population de plus de quinze ans a reçu une éducation du niveau secondaire, et 11,7% ont fait des études supérieures (INEGI, 2010b). Son produit intérieur brut représente 1,6% du total national en 2013 (Gobierno México, 2013b). Au total, 41% de sa population travaille dans le secteur agricole. Ces personnes représentent 10% de l'ensemble des travailleurs de ce secteur au niveau national. Tout comme pour l'Etat de Oaxaca, le secteur agricole pèse le plus dans cet Etat en nombre de personnes, mais celui-ci ne représente que 7% de son PIB, contre 71% pour les activités tertiaires et 22% pour les activités secondaires (Gobierno México, 2017a).



Figure 8 : Localisation de l'Etat de Oaxaca (à gauche, en vert) et de l'Etat du Chiapas (à droite, en vert) au Mexique. Source : auteur.

## 1.2. Cadrage historique

Les organisations de producteurs que nous étudions se situent dans un contexte bien particulier : celui du Mexique, dont le système politique et sa manière de gérer les questions agraires et indigènes ont donné lieu à un mouvement paysans autonome au XX<sup>ème</sup> siècle. Ce contexte, dans lequel est né ce mouvement, revêt une importance primordiale pour la compréhension que nous avons tant de l'engagement des quatre organisations étudiées auprès du SPP, que de la création du SPP lui-même. Il explique en partie la logique sociopolitique dans laquelle s'inscrit la construction de FUNDEPPO, et plus particulièrement ses objectifs : le développement économique des populations des zones rurales défavorisées et l'autogestion de leurs organisations. Nous revenons ci-dessous sur le contexte mexicain et le mouvement autonome paysan dans lequel s'inscrivent les organisations étudiées.

### **1.2.1. Le Mexique au XIX<sup>ème</sup> siècle : concentration de la propriété et réforme agraire**

Au cours du XIX<sup>ème</sup> siècle, une série de lois libérales au Mexique fait de la terre une marchandise. La propriété privée devient le seul rapport de l'homme à la terre reconnu par la loi. Toute autre forme de jouissance foncière est abolie. En particulier, sont visées les terres de l'église et les terres des communautés indiennes, appelées « *ejidos* »<sup>»</sup>, qui appartenaient à la communauté indigène entière. Dès lors, les communautés indiennes perdent toute personnalité juridique. Leur territoire est fractionné et mis en vente par lot, entraînant la plus grande spoliation des terres indiennes de l'histoire. Cette mesure profite majoritairement aux propriétaires des grandes haciendas, dont le développement est croissant dans les dernières décennies de ce siècle. Celles-ci, dont la tenure avait été légalisée au cours du XVII<sup>ème</sup> siècle, emploient des travailleurs *a priori* libres mais en réalité la majorité sont dépendants du domaine par les différentes dettes contractées auprès des magasins des haciendas dans lesquels ils sont tenus de réaliser leurs achats. Ainsi, en 1910, sur 15 millions d'habitants, 70% vivent en milieu rural, et 90% des travailleurs agricoles sont dépourvus de droits sur la terre. En terme de répartition des terres, le pays compte 8400 haciendas d'en moyenne 13 500 hectares, 50 000 ranchos d'environ 200 hectares, et plus de 110 000 petits propriétaires dotés d'une douzaine d'hectares en moyenne. Aussi, 3,5 millions de personnes dépendent des

---

<sup>»</sup> Les caractéristiques de l' « *ejido* » sont (Cochet, 2009):

- L'Etat reste propriétaire de la terre
- L'Etat concède l'usufruit de cette terre à un groupe, dont chaque membre devient « *ejidataire* »
- Les membres de ce groupe se partagent l'usufruit sous forme de parcelle individuelle
- Cet usufruit individuel est transmissible par héritage, indivisible et inaliénable.

Un « *ejido* » désigne donc à la fois les terres attribuées et le collectif porteur de l'usufruit.

haciendas et 60% des communautés indiennes ont été désintégrées ou prolétarisées (Cochet, 2009).

Dans ce contexte survient la révolution mexicaine (1910-1920), lors de laquelle des soulèvements, conduits par Emiliano Zapata, visent la restitution des terres spoliées. La loi de réforme agraire en 1915 est une réponse apportée par le gouvernement à ce soulèvement. Cette loi est reprise dans l'article 27 de la Constitution de 1917. Elle proclame que les terres appartiennent à la Nation, et rend aux communautés leur personnalité juridique. Les « *ejidos* » peuvent ainsi être restitués aux communautés indiennes. Pour autant, dans les faits, les grands propriétaires menacés par la restitution des terres disposent d'une procédure d'appel qui prolonge substantiellement la mise en œuvre de la réforme et la rend plus coûteuse pour les communautés indiennes. Le bilan de la réforme est extrêmement mitigé pour ces vingt premières années. Par la suite, dans les années 1930 et 1940, la réforme agraire est considérée par le gouvernement davantage comme un outil de développement économique que comme une concession accordée aux pressions populaires. Des changements majeurs sont dès lors introduits dans l'article 27 de la Constitution. Tout d'abord, les travailleurs des haciendas, exclus de la réforme jusqu'alors, peuvent réclamer en groupe l'attribution de terres sous forme d'*ejidos*. Ensuite, la procédure d'appel à disposition des grands propriétaires est supprimée. Enfin, un plafond à la propriété privée est instauré : 100 hectares en irrigué, 200 hectares en pluvial. Le système des haciendas est donc directement visé pour démantèlement ; exception faite, d'ordre majeur, pour les grands domaines d'élevage extensif qui peuvent obtenir des certificats d'exception. Ainsi, alors que la première période de la réforme donne lieu à un nombre de distribution limité de très petites surfaces de mauvaise terre cultivable par bénéficiaire (moins de 2 hectares), un nombre croissant de bénéficiaires reçoit des terres de meilleure qualité et plus grandes (4,6 hectares en moyenne par bénéficiaire) lors de cette seconde période. Après les années 1940, la réforme agraire se poursuit mais passe au second plan, avec un retour accru de l'appui aux grandes exploitations à qui la procédure d'appel est restituée. L'élevage bovin extensif justifie encore une fois cet accaparement. Entre 1964 et 1976, le gouvernement réactive la distribution massive des terres. À la fin des années 1970 néanmoins, les tensions sociales s'accroissent face à l'impossibilité d'étendre les terres aux nouvelles générations à cause d'un épuisement des réserves foncières (Léonard, 2013). Lors des quinze dernières années de la réforme, les procédures de dotations foncières ralentissent encore nettement.



Au terme de cette période de réforme en 1992, le bilan fait état de 3,5 millions de petites et moyennes unités de production créées. Leur taille moyenne est d'environ 30 hectares. En tout, 30 000 « noyaux agraires » sont créés, dont 27 500 ejidos et 2 500 des communautés dérivées de processus de redistribution (Cochet, 2009).

C'est dans ce contexte et à partir de 1911 que l'Etat mexicain s'infiltré progressivement dans les campagnes et y impose son pouvoir. Contrairement aux autres pays d'Amérique Latine, le régime autoritaire mexicain se caractérise par une très forte stabilité pendant plusieurs décennies. La révolution de 1911 et la réforme agraire qui s'en est suivie fait disparaître l'oligarchie terrienne, au profit de l'Etat : celui-ci remplit le vide politique laissé par la révolution. L'Etat met les paysans sous sa dépendance, en assurant un contrôle corporatiste des organisations paysannes et en les incorporant dans le parti au pouvoir, le Parti Révolutionnaire Industriel (PRI). Au niveau macro social, l'Etat se charge de la répartition des terres, de l'allocation de ressources économiques à l'agriculture, de l'instauration d'un modèle de sécurité sociale de type d'abord beveridgien puis bismarckien, laissant une grande partie de la population sans couverture sociale. La répartition des terres et la distribution de certains produits subventionnés comme des fertilisants et des grains sont canalisés au niveau micro-social par des organisations paysannes officielles. Le pouvoir de l'assemblée « *ejidale* » est transféré à une sorte de fonctionnaire gouvernemental, passible d'être destitué à tout moment par les autorités politiques (Bizberg, 2003). La majorité des organisations rurales au Mexique fait donc partie du système politique corporatiste et clientéliste lié au PRI, caractérisé par des mécanismes organisationnels tels que : une centralisation permettant à l'Etat de contrôler, une cooptation des dirigeants, des pratiques administratives bureaucratiques, une absence de transparence dans la prise de décision, aucun espace de délibération, etc. Les leaders de ces organisations ont facilement accès aux ressources gouvernementales mais une carence démocratique est prégnante dans ces organisations (Chávez Becker, 2014). Ces dispositifs ont pour objectif de maintenir la paix sociale mais également d'assurer le soutien au parti au pouvoir lors des élections. Le mouvement autonome paysan s'oppose dès lors à ce système.

### **1.2.2. Mouvement autonome paysan**

Le mouvement autonome paysan provient d'organisations qui souhaitent rester dans un périmètre éloigné, « en dehors » des réseaux du régime politique. Ce sont des organisations qui réfutent tout lien avec le gouvernement ; et en même temps, que le gouvernement essaie, pendant tout le XX<sup>ème</sup> siècle, d'infiltrer et de déstabiliser. Ces organisations cherchent à construire des mécanismes organisationnels internes qui se distinguent de ceux habituellement pratiqués dans les organisations de la Confédération Nationale Paysanne liée au gouvernement (syndicat agricole soutenu par les pouvoirs publics), et, ultérieurement, le PRI. Le mouvement autonome paysan se définit comme « *le conglomérat d'associations, de groupements, de collectifs, d'organisations et d'autres efforts d'action collective rurale qui est resté en dehors des réseaux de contrôle corporatiste du PRI, et qui, jusqu'à un certain point, ont pu mettre en œuvre des mécanismes propres d'organisation*<sup>»</sup> » (Chávez Becker, 2014, p.214 et 215). Au sein de ce mouvement, il existe une certaine diversité en matière d'agenda, de motivations, de répertoire d'action et de stratégie de protestation. Au cours des décennies suivant 1960, le mouvement se transforme progressivement, car d'une volonté de modifier les structures sociales et politiques, il passe à celle d'intégrer les paysans au développement économique et politique du pays. Il y a donc un phénomène de déradicalisation progressive de la demande, en grande partie liée à la transformation du système productif du pays, marquée par une politique libérale au cours de laquelle ont lieu : une ouverture de l'économie, une austérité en matière de dépenses publiques, un contrôle de l'inflation et le soutien aux exportations perçues comme motrices du développement national. Plus concrètement, la politique agraire qui prévaut vise : le développement de la production agricole d'exportation au détriment du marché interne, l'expansion de l'élevage et de la production du fourrage plutôt que la production agricole pour consommation humaine, le développement monopolistique et transnational des agroindustriels qui interceptent, détournent et rendent plus chers les biens de consommation populaires. Dans ce contexte, le mouvement autonome, marqué dans les années 1960 par des revendications radicales à tendances anticapitalistes et focalisées sur l'accès à la terre, s'oriente progressivement vers une lutte pour de meilleurs prix, un accès facilité aux ressources publiques et plus récemment, à la reconnaissance de l'identité indigène. Quatre phases caractérisent donc le mouvement autonome à partir des années 1960, dont deux se superposent dans les années 1980.

---

<sup>»</sup> « *El conglomerado de asociaciones, agrupaciones, colectivos, organizaciones y demás esfuerzos de acción colectiva rural que se han mantenido por fuera de las redes de control corporativo del PRI y que, hasta cierto punto, han logrado implementar mecanismos propios de organización.* » (Chávez Becker, 2014, p.214 et 215).

### ***Première phase : mouvement de lutte pour la terre (1960-1970)***

Dans les années 1960 et 1970, le mouvement exige la mise en œuvre des promesses de réforme agraires issues de la révolution. Il est porté par les classes les plus basses et les pauvres du secteur paysan. L'annonce de la réforme agraire, et, à travers celle-ci, le fait que le gouvernement reconnaisse en partie la justice de la lutte pour l'accès à la terre, encourage les paysans à se mobiliser davantage et renforce le mouvement. Son intensité amène le gouvernement à effectuer quelques changements dans la politique agraire, mais ceux-ci amènent rapidement au soulèvement de la bourgeoisie agricole et de nombreux entrepreneurs qui cherchent au contraire à défendre la propriété privée. A partir de 1976, le nouveau gouvernement mène une politique très répressive à l'égard du mouvement paysan. Ce dernier crée alors la Coordination Nationale Plan de Ayala<sup>41</sup> (CNPA) en 1979, pour faire converger les forces, ainsi qu'en 1975, la Centrale Indépendante d'Ouvriers Agricoles et Paysans<sup>42</sup> (CIOAC). Cela donne lieu à de nombreuses accaparements des terres par le mouvement paysan, notamment dans la région de Tehuantepec dans l'Etat de Oaxaca. En face, le gouvernement exerce une forte répression et les groupes paramilitaires éliminent un certain nombre de leaders paysans, procèdent à des expulsions et incendient des villages.

### ***Deuxième phase : mouvement des producteurs (années 1980)***

Pendant les années 1980, le mouvement pour la terre s'affaiblit pour plusieurs raisons. Tout d'abord, les organisations CNPA et CIOAC s'essouffent. De plus, le gouvernement mène une répression active contre toute attaque contre la propriété privée. Enfin, il se désintéresse de la réforme agraire et en général des problématiques paysannes. Par ailleurs, le gouvernement de Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1986) commence à baisser les protections douanières, ouvrant la porte aux importations de produits agricoles au détriment de la production nationale, entraînant une chute des prix considérable pour les paysans. Ce virage néolibéral s'accompagne également d'une diminution des subventions et des aides gouvernementales dans le secteur agricole. Cette fois-ci, le mouvement est porté y compris par les producteurs « *ejidales* » grands et moyens. Il prend au milieu de la décennie une ampleur nationale, avec la construction du réseau Union Nationale d'Organisations

---

<sup>41</sup> « *Coordinadora Nacional Plan de Ayala* »

<sup>42</sup> « *Central Independiente de Obreros Agrícolas y Campesinos* »

Régionales Paysannes Autonomes<sup>43</sup> (UNORCA). Les demandes que celui-ci adresse au gouvernement sont : des prix garantis, un soutien gouvernemental pour diminuer les coûts de production, une amélioration des mécanismes de commercialisation et en général, une attention plus forte à l'égard du secteur agricole. Tout en restant extérieure au système corporatiste du régime, l'UNORCA organise des rencontres régionales et nationales, multiplie les démarches auprès des collectivités publiques, impulse divers projets productifs parmi ses membres, livre d'importantes luttes pour obtenir des prix garantis, etc. Le gouvernement, fort de sa posture néolibérale et y trouvant l'occasion de marginaliser le mouvement pour la terre, plus radical et à tendances socialistes, entre en concertation avec l'UNORCA. L'objectif d'UNORCA est alors de permettre le développement d'un modèle productif national productif, qui, tout en s'insérant dans un processus de globalisation, prend en compte l'importance du rôle du paysan. En 1992, une réforme constitutionnelle met fin à la distribution agraire et rend possible la vente des parcelles des paysans. Deux effets en découlent. D'une part, le mouvement autonome paysan se divise, entre, d'un côté, ceux qui luttent pour l'accès à la terre, se regroupent dans le Mouvement National de la Résistance Paysanne<sup>44</sup> (Monarca) et s'opposent à la réforme, et d'un autre côté, ceux qui luttent pour une place dans le système national productif, rassemblés dans l'UNORCA. D'autre part, l'UNORCA ayant pour projet d'octroyer un « soutien critique » à cette réforme, elle entre elle-même en crise : ses contradictions inhérentes, entre la volonté de porter un projet alternatif pour les campagnes mexicaines et le soutien adressé au gouvernement, deviennent de plus en plus problématiques. Face à une coalition affaiblie, le projet libéral se renforce et la situation des paysans empire.

À la fin des années 1980, le mouvement prend forme également dans le secteur du café. Ceci est lié notamment à la fin des Accords Internationaux sur le café orchestrés depuis 1962 par l'Organisation Internationale du Café. Ces accords fixaient des quotas d'exportation pour les pays producteurs, permettant jusqu'alors de maintenir un prix-cible et donc de stabiliser le prix versé aux producteurs. En 1989, date à laquelle ces accords s'effondrent, le mouvement paysan impulse la création de la Coordination Nationale d'Organisations Caféières<sup>45</sup> (CNOC), qui regroupe 126 organisations de producteurs de café des Etats de Chiapas, Guerrero, Hidalgo, Oaxaca, Puebla, San Luis Potosí et Veracruz. La même année voit le jour également

---

<sup>43</sup> « *Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas* »

<sup>44</sup> « *Movimiento Nacional de la Resistencia Campesina* »

<sup>45</sup> « *Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras* »

la Coordination Etatique de Producteurs de Café de Oaxaca<sup>66</sup> (CEPCO). Au Chiapas, l'association Coopcafé naît aussi en 1994. Ces réseaux, à un niveau national pour le premier et à un niveau local pour les deux autres, contribuent à générer les conditions nécessaires à l'appropriation du processus productif par les groupements de producteurs de café de l'Etat de Oaxaca. Ils cherchent à faire pression sur les instances gouvernementales pour avoir accès aux différents programmes gouvernementaux de soutien au secteur agricole (Sánchez Juárez, 2015). De nombreux membres de ces deux réseaux intègrent également l'UNORCA. Dans la fin de la décennie, la mobilisation est à nouveau en hausse, et donne lieu à quelques résultats positifs : certaines organisations arrivent à profiter des ressources octroyées par l'instance gouvernemental Institut National Indigéniste<sup>67</sup> (INI) dans le cadre du Programme National de Solidarité<sup>68</sup> (PRONASOL).

### ***Troisième phase : mouvement des débiteurs (années 1990)***

À partir de 1993, une autre facette du mouvement émerge, communément nommé « *El Barzón* ». Les personnes concernées sont majoritairement des entrepreneurs agricoles, moyens et riches, témoignant d'une crise du secteur tout entier. De fortes mobilisations sont organisées au début des années 1990, appelant à la négociation des dettes avec les agences gouvernementales et les banques privées. Le mouvement, toujours en phase avec la conservation des paysans dans le système productif national, veut rendre le travail au champ rentable. Pour cela, il demande des crédits suffisants et des subventions directes pour permettre d'égaliser les conditions de travail des producteurs nationaux avec celles des producteurs étrangers, la création de groupements productifs non corporatistes dotés des canaux de commercialisation propres, et une participation dans la prise de décision de la production nationale agricole. De manière générale, le mouvement s'oppose au néolibéralisme car il cherche à rétablir des politiques de contrôle des importations et de planification étatique de la production. Au final, il obtient des résultats en matière de renégociation des dettes mais ne modifie pas substantiellement les lignes directrices de la politique économique.

### ***Quatrième phase : mouvement des indigènes (années 1990)***

---

<sup>66</sup> « *Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca* »

<sup>67</sup> « *Instituto Nacional Indigenista* »

<sup>68</sup> « *Programa Nacional de Solidaridad* »

En janvier 1994, le groupe armé révolutionnaire Armée Zapatiste de Libération Nationale<sup>99</sup> (EZLN) fait irruption dans les campagnes. Celui-ci est un « *mouvement révolutionnaire aux fondements paysans et indigènes*<sup>99</sup> » (Rubio, 1996, p.147, cité par Chavez Becker, 2014, p.235). L'EZLN a pour projet de transformer les structures de pouvoir national pour se réappropriier son territoire et exercer son pouvoir à travers ses propres lois et traditions. Dotée d'une base ethnique indigène, la lutte cherche à réintégrer les marginalisés dans le projet national tout en le transformant, au profit de l'émergence d'un projet national démocratique. L'une des réussites les plus importantes du mouvement est la signature par le gouvernement des « Accords sur les droits et la culture indigènes » en 1996, bien que ceux-ci n'aient jamais été reconnus par le Congrès, amenant l'EZLN à rompre les négociations. Au long de son existence, l'EZLN a permis au mouvement autonome de réactiver les questions d'accès à la terre tout en faisant de la distinction ethnique une différence assumée avec fierté par les organisations. Le mouvement a notamment donné lieu à la création du Conseil Etatique des Organisations Indigènes et Paysannes<sup>101</sup> (CEOIC). À l'origine impulsé également par le gouvernement, le CEOIC, formé d'organisations officielles et indépendantes, s'est rapidement radicalisé en formulant des revendications identiques à celles de l'EZLN (Beaucage, 2007). Pour Bartra (2002, cité par Chávez Becker, 2014) le mouvement indigène a deux versants : l'un s'occupe du thème lié à l'identité culturelle, de la lutte pour le territoire et de l'autonomie politique portée par l'EZLN et l'autre, dans lequel les organisations de producteurs se chargent d'édifier une économie autogestionnaire et fondée sur la justice. La lutte du EZLN est encore active aujourd'hui. Les organisations affiliées ne reconnaissent plus, depuis un certain nombre d'années, le gouvernement comme interlocuteur valide et capable de répondre aux demandes des organisations.

C'est donc dans ce contexte que naissent les organisations de producteurs de café dans les zones rurales marginalisées du Mexique. Ces organisations sont créées en réaction au comportement défaillant et nuisible de l'Etat. L'une des manières d'obtenir des ressources est de recourir aux marchés extérieurs, et le commerce équitable est un moyen, sur ces marchés, de se protéger des aléas des cours mondiaux qui deviennent d'autant plus importants lorsque les Accords Internationaux sur le café s'effondrent à la fin des années 1980.

---

<sup>99</sup> « *Ejército Zapatista de Liberación Nacional* »

<sup>99</sup> « *Un movimiento revolucionario con base campesina e indígena* » (Rubio, 1996, p.147, cité par Chavez Becker, 2014, p.235)

<sup>101</sup> « *Consejo Estatal de Organizaciones Indígenas y Campesinas* »

Nous proposons à présent de nous focaliser sur les quatre organisations de producteurs étudiées. Dans un premier temps, nous présentons chaque organisation, en précisant pour chacune sa localisation géographique, son histoire et en fournissant une description organisationnelle très succincte. Dans un second temps, nous procédons à l'analyse de l'engagement des organisations de producteurs avec le label à travers trois grandes entrées : facteurs organisationnels, facteurs politiques et facteurs économiques.

## 2. Présentation générale de chaque organisation de producteurs

Avant de présenter chaque organisation, nous proposons un récapitulatif dans le tableau suivant des principales caractéristiques de ces organisations :

NOM	Produit	Etat	Date de création	Nombre de membres	Niveau	Taille moyenne des parcelles	Engagement avec le SPP
UCIRI	Café	Oaxaca	1983	1800	1	1,5 hectares	Trajectoire continue depuis 2011 et implication dans les instances de gouvernance
MAJOMUT	Café	Chiapas	1983	1012	1	1,5 hectares	Trajectoire continue depuis 2011
TZELTAL TZOTZIL	Café et miel	Chiapas	1986	159	1	1,5 hectares	Absence de renouvellement en 2014 après première certification en 2012
MAYA VINIC	Café et miel	Chiapas	1999	603	1	1,5 hectares	Jamais certifiée

Tableau 32 : Principales caractéristiques des quatre organisations de producteurs étudiées.

### 2.1. UCIRI

### 2.1.1. Localisation

Les producteurs membres d'UCIRI proviennent de 55 communautés réparties dans 24 municipalités de trois régions de l'Etat de Oaxaca : région de l'Istme, Sierra Norte et Sierra Sur. L'ensemble des producteurs membres se trouve sur une surface de 200 kilomètres par 750 kilomètres. L'organisation dispose de bureaux administratifs dans la ville de Ixtepec. L'entrepôt central d'UCIRI est à une heure de route, à Lachiviza, dans la municipalité de Santa María Guienagati. En matière d'appartenance ethnique, les membres d'UCIRI sont zapotèques, mixes, mixtecos et chontales.

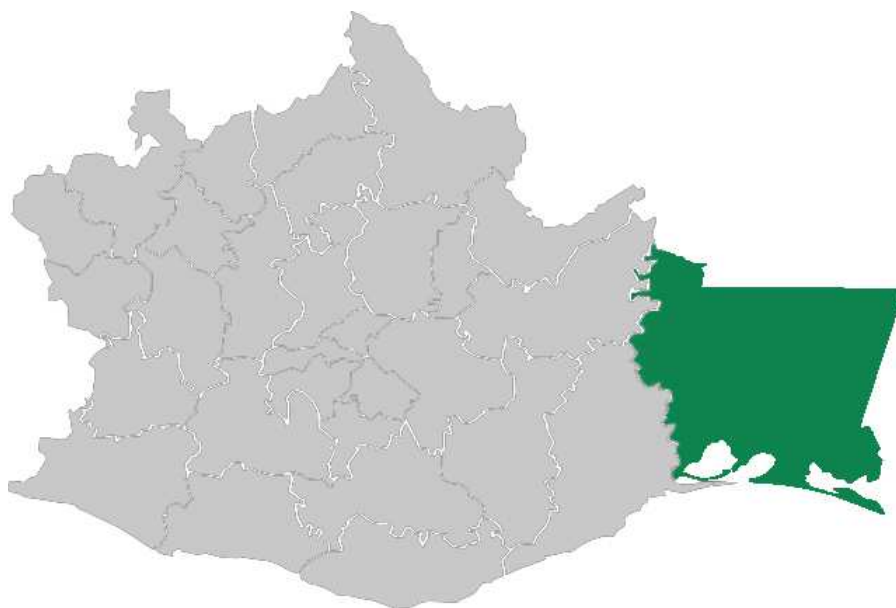


Figure 9 : Zone principale de répartition des membres d'UCIRI : région de l'Istme, Etat de Oaxaca.  
Source : auteur.

### 2.1.2 Naissance de l'organisation

L'Union des Communautés Indigènes de la Région de l'Isthme (UCIRI) naît en 1983. Son statut légal correspond à celui de union de *ejidos* et de communautés. Pour Lutz et Chavez (2014), l'organisation fait partie du mouvement autonome paysan et sa trajectoire de construction doit être observée au regard des différentes revendications successives de ce mouvement autonome paysan. En matière de lutte pour la terre (première phase), UCIRI naît en 1983 mais une partie de ses membres fondateurs participe, avant la naissance de



l'organisation, à la création des réseaux CNPA et CIOAC qui luttent pour la récupération des terres. Par ailleurs, dans la région de l'Isthme, les futurs membres de l'organisation sont, à partir des années 1970, particulièrement touchés par la politique libérale du gouvernement et par la baisse des prix agricoles. En matière de mouvement des producteurs (deuxième phase), UCIRI participe à la création de la CNOC et de CEPCO. L'organisation profite également du programme PRONASOL. Par ailleurs, l'organisation construit des mécanismes propres pour résoudre la situation économique de ses membres : elle vend à l'export et elle s'insère dans les filières de commerce équitable. À ce titre, l'auteur souligne que son insertion sur les marchés extérieurs de commerce équitable est preuve d'adaptabilité et permet à l'organisation d'anticiper les impacts de la libéralisation : par exemple, lorsqu'en 1989 le système des quotas est abrogé et que les accords internationaux sur le café disparaissent, ceci est presque bénéfique pour l'organisation qui peut alors pleinement profiter du marché alternatif qui s'ouvre à elle. En outre, le lien de l'organisation avec le mouvement des débiteurs est, pour sa part, quasi inexistant dans la mesure où les revendications du mouvement sont portées par des entrepreneurs agricoles moyens et grands alors qu'UCIRI est exclusivement composée de petits producteurs de la classe la plus basse du monde rural. Enfin, en matière d'identité indigène, l'organisation est à 100% constituée d'indigènes ; et dans les années 1990, alors que jusqu'alors elle brandissait surtout la bannière de lutte contre l'inégalité, l'organisation déploie également la bannière indigène. Nous complétons ces observations en précisant qu'UCIRI, tout comme MAJOMUT, ne se présente pas comme une organisation ouvertement affiliée à l'EZLN : elle laisse libres ses membres d'y appartenir et défend le principe de diversité. En ce sens, ces deux organisations se distinguent d'organisations zapatistes productrices de café, telles que Mutvitz, Yachil Xojobal Chulchan ou encore Xulu'm Chon Weaving qui regroupent uniquement des producteurs en résistance dans la région de l'Alto Chiapas.

### **2.1.3. Description succincte de l'organisation**

Les producteurs membres d'UCIRI produisent du café, mais également d'autres produits comme du maïs et des haricots. Ces derniers sont destinés à leur propre consommation, alors que la production de café est l'unique source de revenus des membres et est commercialisé par les organisations.

L'organisation dispose d'un entrepôt central où les produits des membres y sont livrés par les représentants des différentes communautés. Cette livraison a lieu à la fin du mois de novembre ou au début du mois de décembre, en fonction de l'état d'avancement de la récolte. Dans l'entrepôt, le café est trié avec des machines et connaît un premier processus de transformation. Celui-ci, appelé « *beneficio seco* » est conduit par des machines permettent d'extraire le grain de café de sa coque. À ce titre, le café précédemment appelé « *pergamino* » devient « *café verde oro* ». Les grains sont également triés par des machines, qui séparent les grains normaux de ceux ayant une forme atypique. Le travail ainsi effectué en entrepôt se fait en coordination avec les équipes administratives et surtout commerciales : le « *beneficio seco* » et le tri sont systématiquement réalisés pour les ventes à l'exportation. C'est au cours de la période janvier – juin que ces transformations ont lieu, en fonction des commandes de clients à l'export. Le café vendu à l'export ne connaît que ces procédés de transformation : il n'est ni torréfié ni moulu.

Le lieu qualifié communément d'« entrepôt central » à La Chiviza rassemble en réalité un entrepôt avec des machines de tri et de transformations, mais aussi des bureaux administratifs, des serres où des semis de café poussent avant d'être transférés vers les communautés, un centre de santé, un local de prêt et d'épargne. Un stade en béton se situe au milieu des différentes constructions ; il y a également un préau, ainsi qu'une cantine et des dortoirs. Les différents visiteurs extérieurs sont invités à être logés dans ces locaux. Ses bureaux administratifs situés dans la ville de Ixtepec sont essentiellement commerciaux, alors que les bureaux à l'entrepôt central sont réservés aux équipes de techniciens et de secrétariat général, qui peuvent loger et se restaurer sur place. Par ailleurs, les bureaux commerciaux à Ixtepec disposent d'une vitrine, accessible directement depuis la rue, où sont exposés différents produits de l'organisation : paquets de café soluble, moulu et en grain.

## **2.2 MAJOMUT**

### **2.2.1. Localisation**

Les producteurs membres de MAJOMUT proviennent de 35 communautés différentes réparties dans les cinq municipalités suivantes de la région de l'Alto Chiapas : Chenalhó, Pantelhó, San Juan, Tenejapa et Oxchuc.

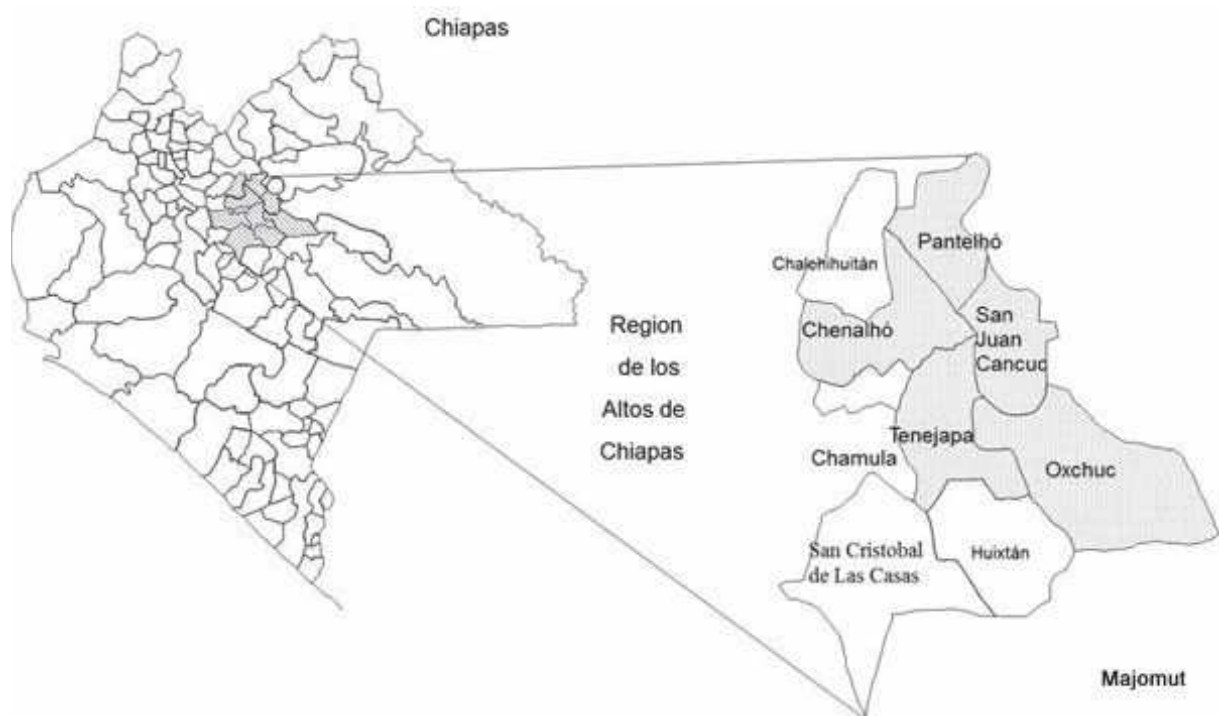


Figure 10 : zone d'influence de l'organisation MAJOMUT. Source : données secondaires.

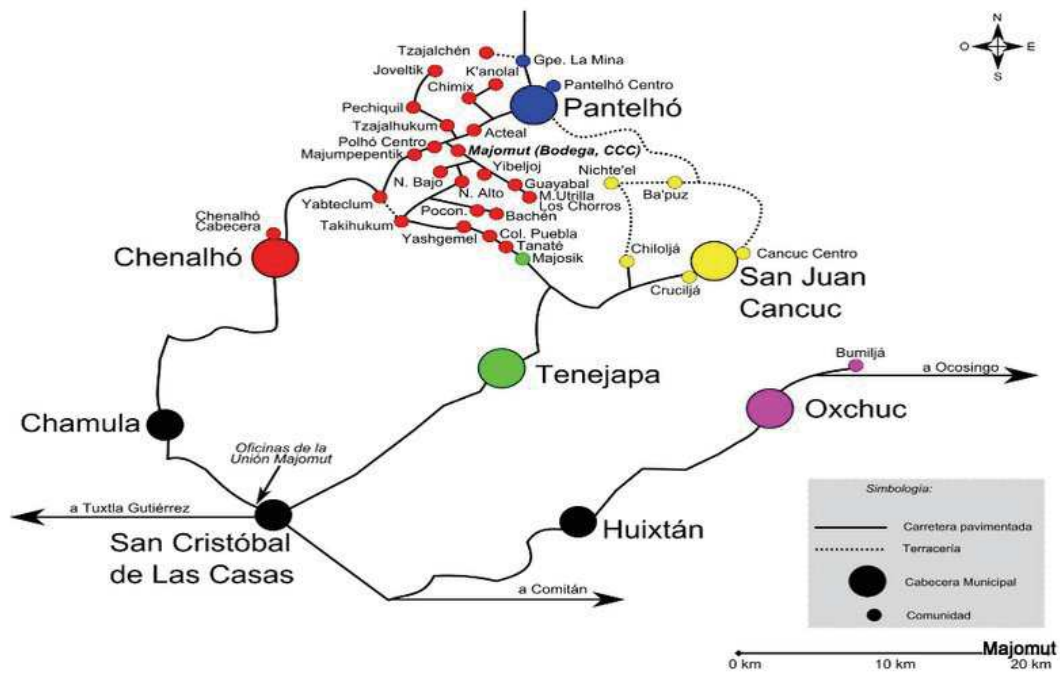


Figure 11: Localisation des communautés dans lesquelles vivent les producteurs membres de l'organisation MAJOMUT. Source : données secondaires.

La figure 11 précise l'implantation géographique des communautés. Dans ce graphique, les plus gros cercles colorés représentent les sièges des cinq municipalités concernées (les noms des sièges et de leurs municipalités étant identiques). Les bureaux administratifs de l'organisation MAJOMUT sont situés dans la ville de San Cristobal de las Casas, à l'extérieur du centre ville, sur la route en direction de Chamula (dans le graphique : « *Oficinas de la Unión Majomut* »). L'entrepôt central se trouve dans la municipalité de Chenalhó, dans la communauté de Majomut (dans le graphique : « *Bodega, CCC* ») ; les communautés étant représentées par les plus petits cercles colorés. Comme nous l'enseigne le graphique, la majorité des communautés où l'organisation est influente se situe dans la municipalité de Chenalhó. Au total, entre 70 et 80% des membres producteurs de l'organisation vivent dans cette municipalité. Des routes goudronnées (« *Carretera pavimentada* ») relient San Cristobal aux sièges des municipalités et à une majorité de communautés. À titre d'exemple, il faut environ 1h30 en voiture pour parcourir le trajet entre San Cristobal de las Casas et Chenalhó. Certaines communautés restent relativement isolées : elles ne sont accessibles que par chemin de terre, sur lesquels les véhicules peuvent normalement passer (« *Terracería* »).

Par ailleurs, les membres producteurs de MAJOMUT se distinguent selon leur appartenance ethnique : une majorité (80%) est Tzotzil, et domine dans les municipalités de Chenalhó et Pantelhó. Les 20% restant sont Tzeltal, et sont majoritairement situés dans les municipalités de San Juan Cancuc, Tenejapa et Oxchuc. Ces deux ethnies sont très proches culturellement et linguistiquement parlant.

### **2.2.2. Naissance de l'organisation**

L'organisation a officiellement vu le jour en 1983, sous le nom « *Unión de Ejidos y Comunidades Cafeticultores Beneficio Majomut de R.I.C.V* ». Tout comme UCIRI, son statut légal correspond à celui d'une union de « *ejidos* » et de communautés ; toutefois, en 2006, elle change de statut pour devenir une société de production rurale, amenant les producteurs individuels de devenir membres, à la place des « *ejidos* » ou des communautés. Aussi, même si l'organisation n'existe légalement qu'à partir de 1983, ses fondateurs l'ont initiée quelques

années auparavant : à partir de 1975. Le gouvernement est alors sollicité pour appuyer la construction de l'organisation. Est notamment ciblé le Programme d'Investissements Publics pour le Développement Rural<sup>52</sup> (PIDER), conduit par le gouvernement entre 1973 et 1983. La formation de l'organisation est également soutenue par l'institution étatique Secrétariat de la Réforme Agraire<sup>53</sup>, fondée en 1970 et dont la mission vise à accélérer l'intégration des familles paysannes dans le processus de développement productif du pays. Aussi, le coordinateur actuel général de l'organisation (en poste depuis 2004), travaille dans les années 1990 pour le compte de l'Institut gouvernemental Institut National Indigéniste, pour délivrer des formations techniques aux producteurs des communautés de l'organisation. La création de l'organisation est donc impulsée par des organismes étatiques et MAJOMUT cherche à bénéficier d'un appui gouvernemental. Pour autant, si l'on suit le raisonnement de Chávez Becker (2014), elle intègre également le mouvement autonome paysan, non seulement parce qu'elle cherche à développer des pratiques organisationnelles alternatives à celles de l'Etat, mais aussi puisqu'elle incorpore les réseaux CNOC en 1989, et de CEPCO en 1992, avec qui elle contribue avec UCIRI en 2000 à publier un ouvrage sur le café biologique. Elle participe également à la création de Coopcafé à partir de 1989. Toutefois, lors du soulèvement zapatiste en 1994, elle n'est pas dans le viseur du gouvernement, qui convoque les représentants des organisations pour savoir qui sont les groupes zapatistes. Le but du gouvernement est alors de prévenir la conversion politique des populations en répondant très rapidement à des demandes formulées depuis longtemps : dons de camionnettes, électricité, etc. Le coordinateur de MAJOMUT explique à cet égard : *« Le gouvernement arrive avec une carotte [...] Il commence à convoquer certaines organisation, en 1994 [...] Surtout dans les zones où il considérait qu'il existait des groupes zapatistes. Et MAJOMUT, c'est une organisation qui est davantage productive. C'est une organisation qui est plus démocratique dans le sens où les positions idéologiques.... Il y a de tout. » (COORD. MAJOMUT).*

### **2.2.3. Description succincte de l'organisation**

Les producteurs de MAJOMUT produisent du café ; mais comme ceux d'UCIRI, ils cultivent également des plants de maïs et de haricots destinés à leur propre consommation. Les modalités de livraison du café à l'entrepôt central sont similaires à celles d'UCIRI.

---

<sup>52</sup> Programa de Inversiones Públicas para el Desarrollo Rural

<sup>53</sup> Secretaria de la Reforma Agraria

L'organisation procède également à la transformation du café, et dispose pour cela de machines de transformation et de tri. Le café est majoritairement exporté, en l'état de « *café oro* ». L'entrepôt central de l'organisation dispose d'une grande capacité de stockage. Par ailleurs, ses bureaux administratifs sont grands, neufs et faciles d'accès.

## **2.3. TZELTAL TZOTZIL**

### **2.3.1. Localisation**

Sur les 159 membres producteurs de café de l'organisation TZELTAL TZOTZIL, 90 produisent également du miel. Les membres de l'organisation sont répartis dans les municipalités de Pantelhó, Chalchihuitán, Chenalhó, San Juan Cancuc et Simojovel. L'organisation dispose de bureaux administratifs dans la ville de San Cristobal de las Casas, et également d'un entrepôt central à Pantelhó, situé à environ 2h30 de cette ville en voiture.

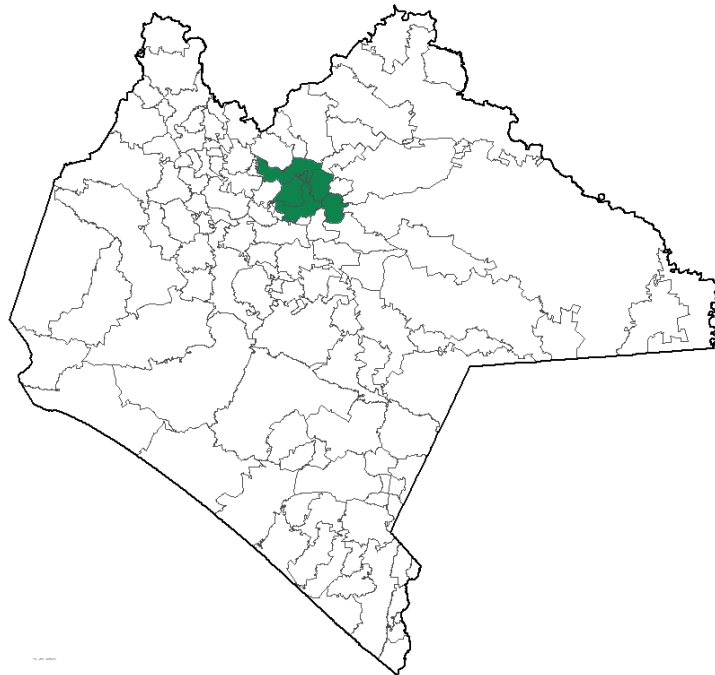


Figure 12 : Zone de répartition des membres de TZELTAL TZOTZIL dans l'Etat du Chiapas. Source : auteur.

### **2.3.2. Naissance de l'organisation**

Un consultant en provenance d'une ONG a appuyé la création de l'organisation d'un point de vue juridique et économique lors de sa constitution légale en 1986. Les infrastructures dont l'organisation dispose ont été acquises grâce à des programmes gouvernementaux ; et l'organisation reste en lien avec le gouvernement pour bénéficier de ressources nécessaires à son fonctionnement. Tzeltal Tzotzil est par ailleurs membre de Coopcafé depuis 2000. Lors du mouvement zapatiste, plusieurs de ses membres se sont affiliés au mouvement ; en revanche, aujourd'hui il existe une diversité de positionnements politiques parmi ses membres. Dans le mouvement autonome paysan, l'organisation, bien que plus petite, est idéologiquement proche des organisations précédentes UCIRI et MAJOMUT.

### **2.3.3. Description succincte de l'organisation**

Les membres de TZELTZAL TZOTZIL produisent du café et du miel, commercialisés par l'organisation. La livraison, la transformation et la vente du café suivent les mêmes modalités que celles d'UCIRI et de MAJOMUT ; en revanche, l'organisation ne détient pas de machines de transformation, ni de tri, dans son entrepôt. À cet égard, MAJOMUT lui offre la possibilité de procéder à la transformation de ses produits dans son propre entrepôt.

Par ailleurs, TZELTZAL TZOTZIL dispose de petits bureaux excentrés situés en périphérie de San Cristobal de las Casas. Ceux-ci sont difficiles d'accès, et leur apparence témoigne d'un niveau inférieur en matière de moyens. De manière générale, cette organisation est la moins structurée des quatre organisations étudiées.

## **2.4. MAYA VINIC**

### **2.4.1. Localisation**

Maya Vinic est formée par 603 producteurs de café, dont 121 produisent également du miel. Les producteurs membres sont répartis dans 38 communautés des municipalités de Chenalhó, Pantelhó et Chalchihuitán. Les bureaux administratifs de l'organisation sont situés dans la

ville de San Cristobal de las Casas, près de ceux de MAJOMUT. L'organisation détient un entrepôt situé à Chenalhó. Elle possède également un café dans la zone touristique du centre ville de San Cristobal de las Casas depuis 2011, où ses produits sont exposés, proposés à la vente et à consommer sur place.

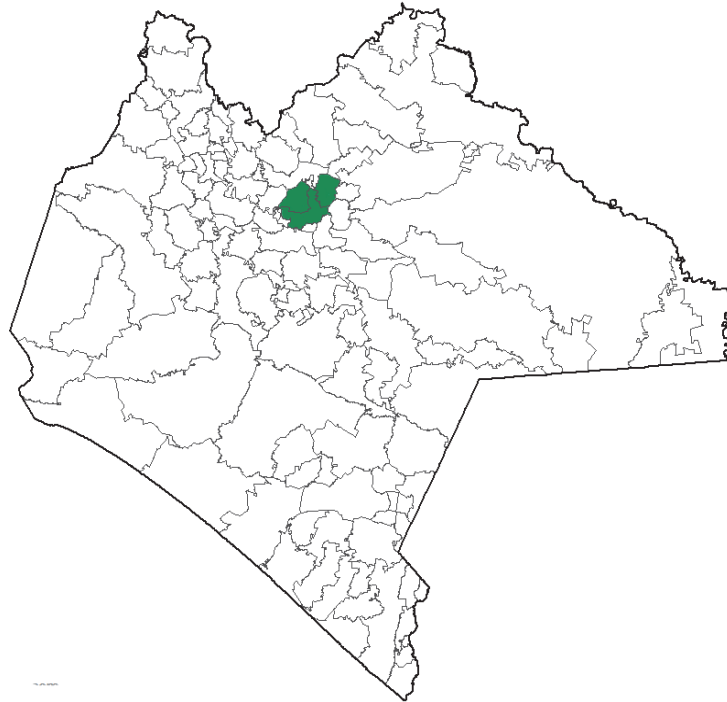


Figure 13 : zone de répartition des membres de MAYA VINIC dans l'Etat du Chiapas. Source : auteur.

#### **2.4.2. Naissance de l'organisation**

L'organisation MAYA VINIC a un positionnement différent des autres organisations dans le mouvement autonome et à l'égard du gouvernement. Sa création est plus récente : elle date de 1999. Celle-ci prend racine dans un événement historique précis, qui explique une position radicalement opposée au gouvernement. En 1994, alors que le mouvement indigène prend forme et que se soulève l'EZLN, un groupe sympathisant originaire de Chenalhó se crée également : las Abejas. Ce groupe, qui porte les mêmes convictions et se veut idéologiquement proche de l'EZLN, s'en distingue par son positionnement non violent. En



1997, alors que le gouvernement tente de faire taire ces groupes révolutionnaires, des paramilitaires assassinent quarante-cinq membres de las Abejas dans la communauté d'Acteal : cet événement est communément désigné comme « le massacre d'Acteal ». Celui-ci déclenche un élan de solidarité internationale, au cours duquel des personnes engagées dans le milieu de la solidarité internationale, dont des prêtres, viennent se solidariser avec le groupement. Ils jouent un rôle actif dans la formation de l'organisation ; et en 1999, l'organisation se crée, réunissant 800 producteurs membres. Le responsable du contrôle interne que nous avons interrogé, également membre producteur et co-fondateur de l'organisation, raconte ainsi : *« En 1995, nous formons le groupe des Abejas. Le gouvernement n'apprécie pas la formation du groupe armé au Chiapas, alors, que fait-il ? Il prépare des groupes militaires, des groupes « de choc ». Notre groupe paysan est fort, organisé. Le gouvernement essaie de le diviser, de le défaire, comment ? Il enseigne, paye, apprend à un groupe de personnes à s'infiltrer dans le groupe. En 1997, 45 personnes du groupe de las Abejas sont assassinées, par les mains du gouvernement, par les paramilitaires. En complicité avec le président municipal de Chenalhó. [...] Las Abejas sympathisaient avec les idées des Zapatistes, d'où la colère du gouvernement. Mais on n'était pas la même organisation, on ne prenait pas les armes. [...] Après 1997, plusieurs personnes solidaires du monde entier sont venues, de France, du Japon, du Canada, des Etats-Unis. Les prêtres de ces pays nous soutenaient aussi. L'un d'eux a guidé le groupe de las Abejas, parce que le groupe ne voulait rien savoir du gouvernement : ni dons, ni aides, rien. Alors les personnes solidaires, et surtout les prêtres, nous ont demandé : « Mais comment vous allez faire pour survivre, pour gagner de l'argent si vous ne voulez plus rien savoir du gouvernement ? » On va faire quelque chose, on va armer un projet, on va monter une organisation ! » (CONT. INT. MAYA VINIC). Aujourd'hui, l'idéologie de l'organisation reste la même et MAYA VINIC s'oppose fermement à tout recours à une potentielle aide gouvernementale : « On garde la même idéologie, on ne reçoit aucune aide du gouvernement. On ne lui demande rien [...]. On veut vivre de manière indépendante » (CONT. INT. MAYA VINIC).*

### **2.4.3. Description succincte de l'organisation**

MAYA VINIC est composée de producteurs de café et de miel. Ces deux produits sont commercialisés par l'organisation. Les modalités de livraison, de transformation et de vente du café sont les mêmes que celles des organisations précédentes. MAYA VINIC détient un

entrepôt à Chenalhó avec des machines de transformation et de tri. Ses bureaux, dans la ville de San Cristobal, sont de taille plus petite que ceux de MAJOMUT mais sont neufs et faciles d'accès.

### 3. Analyse des facteurs influant sur l'engagement des organisations avec le SPP

Dans cette partie, notre objectif est d'analyser les facteurs qui concourent à l'engagement des organisations de producteurs avec le SPP. Nous commençons ainsi par nous intéresser aux facteurs strictement organisationnels, internes aux organisations, pouvant expliquer un engagement important ou au contraire faible voire nul. Nous analysons également la connaissance dont disposent les organisations et leurs membres du label pour voir si les difficultés d'engagement, ou au contraire un engagement important, sont corrélés à, par exemple, des flux informationnels défectueux entre le label et les organisations. Nous analysons ensuite les facteurs politiques, à savoir les revendications par les organisations en lien avec leur insertion dans le mouvement social, qui influent sur cet engagement. Enfin, nous nous intéressons aux facteurs économiques liés aux contraintes de coûts et aux conditions de marché qui pèsent sur cet engagement.

#### **3.1. Facteurs organisationnels**

##### **3.1.1. Facteurs organisationnels internes**

En matière organisationnelle, nous n'avons pas constaté de différences majeures entre les organisations. Aucune d'entre elles ne témoigne d'inconformités au cahier des charges du SPP, y compris celle qui n'est pas engagée avec le SPP. Plus qu'une conformité au cahier des charges, les organisations se montrent très proactives dans leur insertion sur les marchés, tout en nourrissant les objectifs de développement de leurs membres.

#### *Une gouvernance démocratique et participative*

Les organisations de producteurs inscrivent pleinement le mode de gouvernance dans une volonté d'autogestion : il ne doit pas y avoir d'ingérence extérieure – en particulier de l'Etat - dans quelque initiative menée par les acteurs des communautés, et les relations entre membres doivent être dépourvues de logiques hiérarchiques et bureaucratiques. Les pratiques de gouvernance sont, pour leur aspect formel, des pratiques démocratiques où la participation de chaque membre est attendue et permise par un système de représentation, et à l'élaboration de règles précises de fonctionnement. De manière plus informelle, dans le système de gouvernance, des manières de faire propres au fonctionnement communautaire sont répliquées par les producteurs organisés.

En matière de gouvernance et de prise de décisions, les organisations ont des fonctionnements similaires.

- Dans chaque communauté, les membres producteurs choisissent leurs représentants au niveau local : un président, un trésorier et éventuellement un secrétaire. Ils nomment également un délégué, chargé de les représenter lors des assemblées des délégués et de faire le lien avec l'organisation.
- Tous les producteurs membres se réunissent en assemblée générale une fois tous les trois ans (MAJOMUT) ou tous les deux ans (TZELTAL TZOTZIL et MAYA VINIC) pour élire le conseil d'administration de l'organisation et le conseil de surveillance. La réunion a lieu dans l'entrepôt central. L'assemblée générale des membres est l'autorité suprême. Chez UCIRI, l'autorité suprême est l'assemblée des délégués, lors de laquelle tous les délégués se réunissent, avec un membre du conseil d'administration de chaque communauté.
- Les producteurs membres mènent au sein de leurs communautés des assemblées communautaires mensuelles ou tenues tous les deux mois (en fonction des périodes). Ces assemblées sont destinées à faire dialoguer membres, délégués et conseils d'administration locaux.
- Les assemblées de délégués se déroulent mensuellement. Elles ont lieu dans les entrepôts centraux. Elles réunissent l'ensemble des délégués et le conseil d'administration de l'organisation. Chez UCIRI un représentant de chaque conseil d'administration local est également présent. De plus, les membres producteurs qui souhaitent y assister le peuvent également. Les assemblées de délégués sont le lieu principal de prises de décision : *« Lors de l'assemblée générale, la majorité des accords sont pris, les comptes sont présentés à*

*travers les rapports de début et de fin de récolte pour chaque cycle annuel, les idées des membres visant l'élaboration de nouvelles propositions et de projets au services du bien commun sont discutés, et les avancées ou les problèmes rencontrés sur les projets en cours sont également discutés. On propose, on se met d'accord et on fixe le prix qui va être payé au membre producteur pour chaque kilo de café pergamino livré et on présente les rapports financiers, les quantités de café entreposé, les lieux où le café sera commercialisé le café et auprès de qui. De plus, on présente les résultats comptables, les coûts anticipés pour le prochain cycle annuel, et on regarde s'il y a eu des excédents » (Livret Majomut). L'assemblée des délégués est le moment où les discussions notamment en matière de rémunération des membres producteurs sont menées. C'est en assemblée des délégués que le conseil d'administration partage l'information sur le prix, les coûts fixes et les coûts variables aux délégués. Ces derniers peuvent intervenir et faire pression sur le conseil d'administration si jamais le prix proposé pour la rémunération des membres producteurs leur semble trop faible, comparé notamment à ceux des « coyotes » ou intermédiaires commerciaux locaux.*

Concernant les modes d'élection des représentants, qu'ils soient ceux élus au conseil d'administration ou les délégués, ce n'est pas l'élection parmi un nombre de candidats déclarés qui est appliquée, mais le fait de nommer une personne parmi l'ensemble de l'assemblée. Dans ce cas, il n'y a pas de candidat : tout le monde l'est potentiellement, et celui qui récolte le plus de voix pourvoit le poste défini. Cette modalité de sélection des dirigeants s'ancre dans une tradition communautaire où les personnes assumant des responsabilités dans les communautés sont ainsi nommées. Dans ce processus de sélection, la réputation de l'individu et la reconnaissance qu'il tire des services adressés à la communauté au long de sa vie oriente de manière indiscutable le choix du collectif à son égard. Le secrétaire général de MAJOMUT, explique ainsi : *« Ils m'ont nommé secrétaire général lors d'une assemblée générale il y a un an. Je ne voulais pas forcément être secrétaire [...]. Dans ma communauté, j'ai d'abord travaillé au comité d'éducation. Je travaillais en appui aux réunions pour voir comment allaient les élèves, s'il y en avait qui manquaient l'école et qu'il fallait inciter à y retourner. Après j'ai été agent municipal de ma communauté » (SECR. MAJOMUT). Et lui demandant s'il aimait ça, et pourquoi il l'a fait, il répond : « Que j'aime ou non, c'est une obligation... On nomme, c'est la coutume de la communauté. C'est pareil dans toutes les communautés indigènes. Pourquoi ? Parce que quand il y a une personne qui*

*témoigne du respect [envers la communauté] ou qui participe à certaines réunions, on le nomme » (SECR. MAJOMUT).*

En somme, les organisations de producteurs ont des structures formelles qui répondent non seulement aux exigences du label en matière de gouvernance, mais sont également adaptées au contexte local. À ce titre, et plus précisément concernant les standards de gouvernance, la hauteur de l'engagement ne peut être imputée à un manque de conformité ou à des coûts qu'impliquerait une mise en conformité avec ce standard.

Concernant les autres critères du label, en particulier ceux qui visent l'environnement, les organisations ont construit dès leur création un dispositif d'apprentissage et de contrôle destiné à assurer une production de qualité et biologique. Les résultats obtenus surpassent les exigences du label puisque toutes produisent la plupart de leur volume en biologique ; et par ailleurs, le label ne formule aucune exigence de qualité. Des efforts en matière de développement communautaire sont également observés.

### ***Formation et système de contrôle interne***

Chaque organisation de producteurs emploie des salariés. Ceux-ci sont regroupés en équipes opérationnelles (au nombre de 4 (UCIRI) ou de 3). Ces équipes s'occupent des aspects productifs (assistance technique aux producteurs, contrôle interne, gestion des livraisons des membres, etc.), de commercialisation, administratifs (comptabilité, secrétariat) et des autres services fournis aux membres (projets sociaux, prêts, etc.).

La plupart des salariés sont issus des communautés membres et sont des enfants des producteurs membres. Ils ont été formés pour leur travail : soit par le biais d'études universitaires dans le cas des personnes travaillant à la comptabilité et au secrétariat, soit *via* des formations techniques délivrées, selon les cas, par des conseillers ou acquises dans des centres de formation. À cet égard, UCIRI a créé dans les années 1990 une école destinée à former les fils de producteurs aux aspects techniques de la culture du café et commerciaux, le Centre d'Education Paysanne (Centro de Educación Campesina, CEC). Cette école, dont les professeurs étaient un petit groupe de consultants internes à l'organisation, formait non seulement les futurs techniciens de l'organisation mais recevait également de nombreux

élèves en provenance d'autres organisations productrices de café, dont certaines implantées à l'étranger. Son activité s'est néanmoins essoufflée au bout de quelques années, s'expliquant notamment par l'absence de nouveaux élèves volontaires pour l'intégrer. Si former les fils de producteurs vise à renforcer les organisations pour que celles-ci puissent répondre de manière efficiente aux attentes du marché, le fait de cibler les fils de producteurs a aussi pour objectif direct d'entretenir d'enrôler les nouvelles générations dans l'organisation. Les fils de producteurs prennent ainsi part à la dynamique d'autogestion : ceci permet non seulement d'élargir le spectre de l'organisation à d'autres membres de la communauté que les producteurs uniquement, mais aussi et surtout de faire participer les plus jeunes membres à cette dynamique pour que celle-ci se pérennise.

La qualité du café est un facteur de différenciation pour les quatre organisations. À cet égard, MAJOMUT exploite cet atout à l'extrême en proposant du café par « micro-lots », dans lesquels des origines de café très spécifiques (altitude, variété, etc.) sont proposées.

Chaque organisation détient une certification biologique : depuis 1988 pour UCIRI, 1992 pour MAJOMUT, 1994 pour TZELTAL TZOTZIL et 2004 pour MAYA VINIC. Le processus de certification s'est accompagné de la mise en place d'un véritable système de contrôle et d'accompagnement technique des producteurs au sein des quatre organisations. À cet égard, l'organisme de certification allemand Naturland a joué un rôle d'accompagnement des organisations au début des années 1990 ; rôle qui a été repris plus tard par le certificateur mexicain Certimex, car implanté au Mexique, ses services étaient plus économiques. Ces organismes ont indiqué aux organisations qu'elles devaient former des professionnels pour accompagner les producteurs, d'où la création d'équipes techniques constituées de fils de producteurs, notamment formés au Centre d'Education Paysanne. Dès lors, des techniciens « centraux » employés par les organisations (moins d'une dizaine dans chacune des quatre organisations) coordonnent les techniciens communautaires et livrent aux producteurs membres des sessions de formation sur différentes techniques agricoles permettant de répondre aux critères des standards biologiques. Dans chaque communauté est désigné un technicien communautaire, qui veille à son tour à ce que les pratiques des producteurs membres correspondent aux techniques enseignées par les techniciens centraux. Les techniciens communautaires sont gratifiés d'une compensation financière pour ce rôle.

Outre l'accompagnement technique, un système de contrôle interne permet de contrôler les pratiques des producteurs, *via* lequel des membres producteurs prennent le rôle d'inspecteur une fois par an, sous la coordination du responsable du contrôle interne. Les inspecteurs remplissent des fiches prédéterminées destinées à évaluer le caractère écologique des pratiques des producteurs membres ; fiches qui sont ensuite examinées par un comité d'approbation interne nommé par le conseil d'administration et qui déterminent le statut de chaque membre producteurs. Si un membre producteur qui ne respecte pas les pratiques prescrites est relégué au statut de « producteur naturel » ; auquel cas il ne reçoit pas le surplus de rémunération correspondant à la prime biologique ; sinon il est « producteur biologique ». Aucun producteur ne peut être un producteur « conventionnel », qui supposerait l'usage de pesticides. Finalement, le contrôle des pratiques est aussi externe, puisque les organismes de certification (toutes font appel à l'organisme Certimex) mènent des inspections similaires.

### *Conduite de projets communautaires*

Des projets communautaires sont également menés par les quatre organisations. Ces projets ont pour objectif direct de permettre le développement économique et social des communautés et sont principalement financés par la prime du commerce équitable versée par les acheteurs. Cette prime sert notamment à gratifier les promoteurs de ces projets : dans chaque communauté, ils sont des membres responsables de la mise en place et du suivi de ces projets, sous la coordination de salariés. Ces projets sont l'occasion d'enrôler des membres non producteurs mais en lien avec eux (les femmes de producteurs) pour assurer par exemple la souveraineté alimentaire des communautés (préservation et promotion des productions locales comme la maïs et les haricots). Les femmes sont par exemple mobilisées et accompagnées dans la production biologiques de légumes de potager et dans l'élevage de poules.

### **3.1.2 Connaissance du SPP**

En matière de connaissance du SPP, nous notons que l'organisation qui ne s'est pas engagée avec le SPP n'a pas connaissance de l'existence du label. Or, celle-ci est absente du réseau de la Coordination nationale mexicaine ; mais cette absence relève moins, comme nous le

verrons par la suite, d'un dysfonctionnement organisationnel au niveau du réseau que d'un isolement volontaire liée à une position radicale dans le mouvement paysan autonome.

Par ailleurs, si l'observation suivante n'a pas d'incidence sur l'engagement des organisations, celle-ci mérite d'être notée car elle témoigne d'un rôle prépondérant des responsables hiérarchiques et des gestionnaires dans la construction du label : seuls eux sont au courant de l'existence du SPP, dans les trois organisations UCIRI, TZELTZAL TZOTZIL et MAJOMUT. Plus précisément, si les membres du conseil d'administration peuvent en parler, ce sont les consultants de ces organisations, ou les gestionnaires, qui abordent le sujet avec le plus d'aisance. Ils ont une connaissance fine des enjeux liés à la création du label. D'ailleurs, outre le label SPP, ils tiennent un rôle fondamental dans l'organisation.

Les consultants peuvent être internes ; auquel cas ils sont directement embauchés par l'organisation, ou externes, donc indépendants. Les consultants ont pour rôle *« d'accompagner le conseil d'administration de l'organisation, d'appuyer les projets, de veiller à ce que l'organisation suive son orientation originelle et de susciter l'apprentissage constant des membres de l'organisation » (Règlement interne UCIRI)*. Au moment de nos observations, UCIRI compte au moins deux consultants internes : Frans van der Hoff et Luis Martinez, recruté par Frans van der Hoff alors qu'il était étudiant. MAJOMUT ne désigne aucun consultant majeur en titre mais au cours de son histoire a bénéficié de nombreux conseils fournis par des ingénieurs. Le coordinateur général incarne le double rôle de consultant et de coordinateur. MAYA VINIC dispose d'un consultant qui s'occupe principalement de la comptabilité, tout comme TZELTZAL TZOTZIL, mais dont le consultant est externe est n'intervient donc que ponctuellement. Dans ces organisations, s'ils sont officiellement liés à la comptabilité, les consultants participent également à la commercialisation et à d'autres types de tâches administratives : *« L'unique personne qui vient de l'extérieur, c'est le consultant. Nous avons en effet un consultant général, qui s'appelle Luis Alvarez. Il est comptable, il fait la comptabilité, il s'occupe de programmes sur l'ordinateur, et il parle plusieurs langues, alors il parle avec les clients étrangers. Il nous aide beaucoup. » (CONTR. INT. MAYA VINIC)*.

Les consultants ne sont pas des producteurs membres : ils viennent des zones urbaines de la région et ont fait des études. À ce titre, ils ont un profil particulier, valorisé par les



producteurs pour des compétences en gestion des organisations, comme l'explique le président du conseil d'administration d'UCIRI : « *Ils ont plus d'expérience en matière de gestion, en matière d'administration, et donc on leur demande beaucoup leur opinion [...]. Quand on arrive dans l'organisation, c'est comme si on était aveugles, qu'on ne savait rien, vraiment rien, on vient des champs et notre travail est différent, et quand on arrive ici c'est un peu pesant de ne pas savoir, parce qu'ici on parle de lois, de réglementations, auxquelles nous nous ne sommes pas habitués. Mais bon, petit à petit on apprend* » (PRES. UCIRI).

Ainsi, les consultants sont les personnes vers qui les producteurs, les membres du conseil d'administration y compris, nous renvoient lorsque les questions en matière de commerce équitable et sur le SPP dépassent le spectre de leurs connaissances en la matière ; et ceci, même de la part des membres du conseil d'administration de l'organisation UCIRI, dont il s'agit sans doute de l'une des organisations les plus fortement reconnues et engagées dans le champ du commerce équitable en général. Les connaissances les plus étendues des administrateurs sont très pragmatiques : elles tournent autour du prix garanti, du fait qu'il y ait des audits et de l'existence d'une prime destinée à mener des projets communautaires. En revanche, l'aspect plus politique lié à la gestion des réseaux nationaux et internationaux par exemple est réservé aux consultants : « *Luis a toute l'information sur ce qu'est le commerce équitable, sur la CLAC et tout ça, demande lui !* » (PRES. UCIRI).

Il y a donc une répartition très nette des rôles de chacun dans l'organisation, et une considération des labels de commerce équitable, de la part des producteurs membres, comme des outils relativement « lointains » gérés et managés par les gestionnaires des organisations. De la part des producteurs de la « base », c'est-à-dire des producteurs membres sans responsabilité majeure dans l'organisation, la différence en matière de connaissances du label est encore plus flagrante, puisqu'aucun des producteurs membres interrogés qui ne soit pas membre du conseil d'administration de son organisation connaît le SPP.

Au terme de cette partie nous pouvons conclure que dans les cas observés, les facteurs purement organisationnels n'exercent pas d'influence directe sur l'engagement des organisations avec le SPP. Si dans le cas de MAYA VINIC, le label n'est pas connu, ceci est imputable à son positionnement dans le mouvement social autonome, comme nous allons à présent le voir.

## 3.2. Facteurs politiques

Dans cette partie, nous mettons à présent l'engagement des organisations avec le SPP en perspective avec le mouvement autonome paysan que nous avons décrit précédemment. Nous avons vu que l'ensemble de ces quatre organisations fait partie de ce mouvement. L'une d'entre elles en revanche, MAYA VINIC, créée plus récemment et dans un contexte de conflit extrême avec l'Etat, a un positionnement plus radical et ceci influe sur son engagement à l'égard du SPP.

### 3.2.1. Facteurs explicatifs liés au mouvement autonome

L'insertion dans le mouvement autonome paysan a une influence directe sur l'engagement des organisations de producteurs. Les deux organisations de producteurs les plus engagées invoquent des raisons directement liées à ce mouvement social pour expliquer leur engagement auprès du label. À ce titre d'ailleurs, les raisons avancées de l'engagement des organisations, par MAJOMUT et UCIRI, tendent à se confondre avec les raisons de la création du label :

*« Pour que le gouvernement puisse générer un bien-être pour les producteurs, c'est très compliqué. Et puis c'est bureaucratique, il y a de la corruption, et tout cela fait que plutôt que de faire croître le secteur agricole mexicain, il est abandonné. Le système SPP a été créé pour ça, c'est pour ça qu'on est certifiés » (RESP. ADM. MAJOMUT).*

*« Nous avons créé un label qui exprime non seulement l'origine, mais aussi toute la lutte politique et culturelle des petits producteurs » (CONSI. UCIRI).*

Par ailleurs, ce mouvement social autonome s'est traduit par la mise en réseau des organisations de producteurs, concourant à créer une dynamique collective et à permettre aux organisations de travailler ensemble. A cet égard, les trois organisations de producteurs UCIRI, MAJOMUT et TZELTAL TZOTZIL cultivent des relations de proximité entre elles : par exemple, les organisations se « *partagent les clients* » en se les « *renvoyant les unes aux autres* » (COORD. MAJOMUT), échangent des services de formation de leurs membres ou

encore mettent à disposition leurs entrepôts aux organisations les moins structurées (comme le fait MAJOMUT pour TZELTAL TZOTZIL).

À l'inverse, la radicalisation de MAYA VINIC semble avoir une répercussion négative sur les liens entretenus avec les autres organisations et par conséquent, sur son engagement avec le SPP. Le responsable de contrôle interne de MAYA VINIC nous dit : « *Je ne connais pas la Coordination nationale mexicaine, mais j'en ai déjà entendu parler... c'est de la CLAC ? Avec la CLAC oui on a fait quelques réunions...* » (CONTR. INT. MAYA VINIC). Si au moment de nos observations, MAYA VINIC est insérée – de manière mitigée – dans la CLAC, les liens qu'elle entretient avec la Coordination nationale mexicaine et les autres organisations sont inexistantes. Le responsable du contrôle interne de l'organisation souligne l'isolement de son organisation : « *Dans la région, oui, il y a d'autres coopératives. Il y a MAJOMUT, Yachil Xojobal, des zapatistes. TZELTAL TZOTZIL... Ils ne connaissent pas l'histoire de las Abejas [...]. Enfin, la zapatiste si, elle sait, mais c'est juste qu'ils n'ont pas vraiment envie de raconter. La TZELTAL TZOTZIL, elle ne sait pas. MAJOMUT, elle sait, mais ça ne lui convient pas trop de raconter... surtout parce que l'histoire leur est égale [...]. Et ses membres, ils ne font pas partie de Las Abejas. Ils n'ont pas la même histoire [...]. On ne travaille pas ensemble. Chacun a son histoire* » (CONTR. INT. MAYA VINIC). Or, il ne connaît pas le label SPP. À cet égard, nous pouvons affirmer qu'un positionnement radical dans le mouvement social, qui implique une impermeabilité totale de l'organisation à l'égard de l'Etat dans le contexte mexicain, implique une impéa dévorablement dans son inscription dans les réseaux et donc dans un potentiel engagement dans la construction du label.

L'organisation TZELTAL TZOTZIL, enfin, ne nous a pas livré de véritables explications quant à son engagement avec le label. Son engagement dans le mouvement paysan ne semble pas foncièrement différent de celui des organisations UCIRI et MAJOMUT ; en revanche son accès au réseau paraît limité par les ressources dont elle dispose. Lors de l'assemblée générale de la Coordination nationale, aucun membre de cette organisation n'est présent : l'organisation est occupée à préparer une période d'audit liée à ses différentes certifications. En d'autres termes, les ressources auxquelles a accès de l'organisation ne sont pas totalement suffisantes pour l'amener à pleinement s'engager dans le réseau. Ce frein à l'engagement relève donc de facteurs économiques, qui seront détaillés dans une partie ultérieure de ce chapitre.

Par ailleurs, en lien avec le mouvement social, si nos observations nous ont conduite à considérer que les revendications sociales portées par les organisations favorisent un engagement avec le label, nous avons pu constater chez les quatre organisations de producteurs un affaiblissement des dynamiques collectives. Celles-ci n'impactent toutefois pas l'engagement des organisations avec le SPP ; au contraire : l'engagement dans le SPP est l'un des moyens trouvés par les organisations pour potentiellement obtenir plus de ressources et se consolider, dans un contexte de délitement des dynamiques communautaires.

Les organisations de producteurs sont en effet menacées par un essoufflement de la motivation de leurs membres à faire partie de celles-ci. Certains membres ne sont plus actifs ; c'est-à-dire ne vendent plus leurs produits *via* les organisations. À ce titre, le responsable administratif de MAJOMUT s'exprime : « *L'organisation est formée de 1800 producteurs mais cette année il y a en seulement 560 dont on estime qu'ils vont livrer du café. Maintenant chaque année ce chiffre baisse. Avant c'était 800, puis 1200 puis 1800. Maintenant on arrive à 560 producteurs qui livrent. La production baisse.* » (RESP. ADM. MAJOMUT). Dans les communautés, un certain affaiblissement des solidarités collectives laisse place à des comportements plus individualistes, comme l'exprime le trésorier d'UCIRI : « *Avant, on pensait davantage aux services, à la solidarité, à tout ça... aux services dans les communautés qu'on doit donner au collectif, et qui ont beaucoup à voir avec notre organisation. Ça a beaucoup changé. Les services parfois ne sont pas remplis, pour une raison d'intérêt personnel on va dire. [...] Maintenant les gens ne choisissent plus d'aider les autres. [...] Ils ne sont plus engagés comme avant. Maintenant les gens veulent être payés.* » (TRES. UCIRI). Cette explication témoigne d'un bouleversement social global au niveau des valeurs qui encadrent l'action dans les communautés, marqué par une croissance de l'individualisme. Si elle s'apparente à une force macrosociale pouvant inculper de nombreux facteurs (connections croissante avec l'Occident), le gouvernement est directement visé face à ce processus de changement : « *Ce qu'il se passe, là où ça a beaucoup changé, c'est que le gouvernement a mis en place son programme des opportunités. Du coup, les gens se déplacent là où il y a de l'argent, là où ils peuvent avoir accès au programme, et maintenant, beaucoup de gens ne veulent plus travailler au champ. Ils veulent gagner bien leur vie* » (TRES. UCIRI). À partir de 2002 en effet, le gouvernement mexicain a mis en place différents programmes destinés à verser des aides financières aux familles.

Dans un tel cadre, la pénibilité du travail au champ devient un facteur de renonciation à la culture du café, surtout pour les nouvelles générations : « *C'est pénible de cultiver... pourquoi tant de pénibilité pour faire le café ? Pourquoi tant de pénibilité pour faire ça ? Je me suis dit tristement « et maintenant ? ». Je n'aimais pas, je ne voulais pas continuer. Je suis parti au Nord [Etats-Unis] chercher du travail.* » (FILSI. PROD. UCIRI) Comme nous l'explique ce fils de producteurs, la perspective d'un gain important d'argent, gagné assez rapidement, l'a conduit à renoncer à la culture du café pour aller travailler aux Etats-Unis. À cet égard, nous avons pu observer que les organisations souffrent d'un réel manque de renouvellement générationnel : lors de la réunion de la Coordination nationale mexicaine, l'un des panels de réflexion visait à trouver des solutions pour y remédier.

### **3.2.2. Facteurs explicatifs liés à un rejet de Fairtrade International et des logiques induites par le label**

Nous avons vu que les organisations s'étaient engagées dans le commerce équitable afin d'atténuer les pressions du marché à l'international. Dans le contexte national où ces organisations ont été créées, le marché à l'international représentaient pour elles un moyen d'accéder à des ressources, susceptible de nourrir leur objectif de développement et d'autogestion. Or, si les organisations ont fait le choix d'opter pour la certification SPP, c'est aussi parce que le recours au label de commerce équitable a fini par induire des logiques similaires auxquelles ces organisations s'opposaient au départ. Lorsque les organisations, en particulier UCIRI et MAJOMUT, expliquent leur engagement avec le SPP, c'est par opposition au label de Fairtrade International, accusé de véhiculer des logiques de standardisation exacerbées et dépourvues d'ancrage empirique.

En matière de standardisation decontextualisée, UCIRI et MAJOMUT fustigent par exemple l'obligation de changer de statut juridique sous la pression du label, pour les rendre plus adaptées aux procédures de contrôle du label. Les membres de ces organisations sont, pour les raisons historiques que nous avons mentionnées plus haut, des « *ejidos* » et des communautés plutôt que des producteurs individuels. Dans les années 2000, ces organisations ne sont autorisées à garder leur certificat Fairtrade International que si 1) elles acceptent d'être évaluées comme des fédérations de coopératives, ce qui augmente le coût du contrôle, ou si 2)

elles modifient leurs statuts pour substituer comme membres les producteurs individuels aux communautés. UCIRI opte pour la première solution ; MAJOMUT pour la deuxième ; mais dans les deux cas, ces transformations entraînent des incompréhensions de la part des producteurs membres : *« On a pas mal de problèmes parce que les producteurs ne comprennent pas ce que cela veut dire former une coopérative locale » (RESP. ADM. UCIRI)*. Le coordinateur de MAJOMUT explique : *« Je pensais que le processus de changement de statut juridique allait prendre quatre mois, au pire un an, mais cela fait deux voire trois ans qu'on est dedans. Il a fallu qu'on voit comment on allait faire avec les statuts, et surtout il a fallu convaincre les membres producteurs, parce que ce sont eux qui se sont mis le plus en colère [...] Il faut s'imaginer, les gens s'identifient depuis 26 ans à leur Union... »* Il conclut enfin : *« Tout d'un coup, je sais pas ce qui a pris à un imbécile de FLO de considérer, alors que chaque année ils contrôlent les finances, les actes, ils interrogent les producteurs et leurs familles, les paiements, et tout est toujours positif, que notre organisation devait maintenant être auditée comme une organisation de deuxième niveau [...]. Si c'est du commerce équitable, pourquoi on nous met autant de pression ? [...] Les producteurs des communautés se sont plaints, ils demandaient : « pourquoi ils ne respectent pas la façon dont on est organisés ? » » (COORD. MAJOMUT)*

Pour les organisations de producteurs, le renforcement de cette logique est dû à un changement général de la stratégie du label Fairtrade International ayant autorisé les firmes multinationales – celles-là même contre qui le commerce équitable visait à protéger les organisations de producteurs sur les marchés externes – à vendre leurs produits avec le label. Dès lors, l'un des consultants d'UCIRI s'insurge : *« Comment est-ce possible qu'une multinationale comme Nestlé, qui a causé et qui continue à causer tant d'exploitation et de misère dans le secteur des caféiculteurs va tout d'un coup faire partie du commerce équitable et adopter l'objectif de soulager la pauvreté ? » (CONSULTANT UCIRI 1)*.

Ainsi, si des facteurs politiques contribuent à favoriser un engagement des organisations de producteurs avec le label, ceux-ci s'ancrent dans deux sphères reliées : celui du mouvement payan autonome au Mexique, et celui du commerce équitable labellisé à l'international, dominé par le label Fairtrade International.

### 3.3. Facteurs économiques

Cette partie se consacre à présent à identifier les facteurs économiques pouvant influencer sur l'engagement des organisations de producteurs avec le SPP. Ils inculpent le marché et sont liés à un raisonnement coût / avantage en terme monétaire. Dans ce cadre, le choix du label est guidé par des objectifs de rentabilité à court terme.

En matière d'opportunités de marché avec le SPP tout d'abord, on remarque que seules les organisations de producteurs les plus engagées, à savoir UCIRI et MAJOMUT, vendent leurs produits à des acheteurs finaux qui ont également recours à cette certification. MAYA VINIC dispose également d'un client certifié ; toutefois, aucune transaction commerciale en SPP n'a lieu avec ce label puisque l'organisation MAYA VINIC n'est pas certifiée. Les débouchés commerciaux des organisations de producteurs sont les suivants :

En moyenne, 70 à 80% des ventes totales (label ou non) de ces quatre organisations de producteurs se font à l'international. Les organisations exportent vers l'Europe et l'Amérique du Nord.

Si cette liste n'est pas exhaustive, nous pouvons identifier les principaux clients (acheteurs finaux) cités par les organisations :

- (1) MAJOMUT vend ses produits auprès d'une association belge, d'une entreprise française et des acheteurs du registre nommés dans cette thèse ACHFR1, ACHFR2 en France et ACHCAN1 au Canada.
- (2) UCIRI vend ses produits auprès d'entreprises allemande, autrichienne, française, hollandaise et suédoise, ainsi qu'à ACHCAN1 au Canada.
- (3) TZELTAL TZOTZIL a un client en France, un en Allemagne, un en Italie et un aux Etats-Unis. Aucun acheteur du registre n'est identifié parmi ses acheteurs.
- (4) MAYA VINIC vend la plupart de ses produits au Etats-Unis, à l'importateur INTEU1. Des ventes sont récemment réalisées en Europe et l'organisation projette de vendre au Japon dans le futur.

Il faut noter que les organisations partagent les mêmes acheteurs : le client français de MAJOMUT, UCIRI et TZELTAL TZOTZIL est le même, et ceci vaut également pour le client allemand. Tous ces acheteurs sont des organisations spécialisées dans le commerce équitable.

Par ailleurs, les organisations de producteurs sont toutes certifiées Fairtrade / Max Havelaar. UCIRI a intégré le système Fairtrade / Max Havelaar dès la création de celui-ci, Frans van der Hoff étant à l'origine de la création du label. MAJOMUT bénéficie de cette certification depuis 1992, TZLTAL TZOTZIL depuis 1995 et MAYA VINIC depuis 2004.

En outre, lorsqu'il n'est pas vendu à l'international, le café est en partie vendu à des intermédiaires commerciaux locaux ; dans ce cas les organisations en profitent pour écouler les grains de moins bonne qualité. Aussi, une partie du café est également torréfié et vendu en grain ou moulu au niveau local. MAJOMUT offre ainsi plusieurs gammes de paquets de café sous sa propre marque, conditionnés en 250g, 500g ou 1 kg. Ces paquets sont destinés à la consommation locale, à domicile (ventes directes aux consommateurs ou *via* des boutiques spécialisées) et hors domicile (restauration). UCIRI propose, outre des gammes similaires sous sa propre marque, du café soluble. Les ventes locales de ces produits se font à travers sa boutique dans les locaux de Ixtepec, ainsi que dans des points de distribution locaux. MAYA VINIC vend également plusieurs gammes de produits torréfiés et conditionnés en format de 500g, ainsi que du miel, notamment au sein du café qui lui appartient au centre ville de San Cristobal. TZELTAL TZOTZIL propose enfin pour une consommation locale, une gamme de café torréfié et du miel sous la marque « Junax Cotantic ».

En somme, la majorité des ventes de produits des organisations s'effectue à l'international ; et parmi les clients de chacune des organisations engagées avec le SPP, seules MAJOMUT et UCIRI ont des débouchés commerciaux avec le label. Ces opportunités commerciales orientent les choix des organisations en matière de certification : comme l'indique le responsable administratif de MAJOMUT : « *MAJOMUT n'a pas encore converti toute sa production à la certification SPP, parce que le SPP est récent et donc il y a très peu de clients intéressés par ce système, et il faut payer pour ses services* ». (RESP. ADM. MAJOMUT).

TZELTAL TZOTZIL pour sa part, qui s'est certifiée une première année en 2013, n'a pas de débouché commercial en SPP, et ceci, mis en perspective avec les coûts engendrés par cette nouvelle certification et un contexte particulièrement difficile pour les organisations de producteurs, les amenant à rationaliser leurs pratiques, explique l'absence de renouvellement du certificat en 2014. Deux facteurs, relatifs au fonctionnement du marché mondial, expliquent les logiques de rationalisation qui traversent les organisations de producteurs.



D'une part, les organisations font face à la concurrence accrue des « coyotes », c'est-à-dire des intermédiaires commerciaux qui revendent les produits achetés aux producteurs à des firmes agroalimentaires multinationales. Ces coyottes achètent leur café directement aux membres producteurs, ou à de potentiels membres, et court-circuitent ainsi les organisations. Leur concurrence est d'autant plus féroce que la production de café dans la région diminue : les producteurs peuvent dès lors aller au plus offrant. À cet égard, le responsable administratif de MAJOMUT explique : « *En ce moment, ce qui est dur c'est que le coyote est beaucoup plus rude qu'il y a quelques années, parce que le niveau de production de café est bas et eux aussi doivent fournir leurs clients, alors la pression devient de plus en plus forte. Ils payent beaucoup mieux que nous* » (RESP. ADM. MAJOMUT). La vente aux coyotes n'est que renforcée par la pénibilité du travail perçue entraînée par les pratiques à mettre en œuvre par chacun pour assurer la qualité des produits vendus à la coopérative : « *Le coyote s'en fiche de recevoir un café avec de l'humidité, avec de la pulpe de cerise, avec des déchets, il achète tout ! C'est pour ça que les gens aiment ça, parce qu'il n'y a pas tant de travail. Et ici dans l'organisation, il doivent fournir plus de travail* » (PROD. MAJOMUT).

Il est donc compliqué pour les organisations, dans un tel contexte de concurrence, de satisfaire économiquement ses membres ; et ceci d'autant plus que les prix qu'elles peuvent fournir à leurs membres dépendent des prix du marché à l'international. Lorsque la bourse diminue, le prix plancher fixé par Fairtrade International les protège, mais n'est pas suffisant pour permettre aux organisations d'être réellement efficaces : « *Le prix n'évoluent jamais alors ce n'est pas si juste que ça pour nous [...]. Le producteur fait presque tout le travail, c'est laborieux pour lui. Et nous en tant que coopérative, on n'arrive pas toujours à couvrir nos coûts.* » (GER. TZELTAL TZOTZIL).

D'autre part, les organisations font face à des contraintes environnementales qui les rendent extrêmement vulnérables dans un contexte de cours mondiaux du café bas. Le début des années 2010 conjugue plusieurs éléments participant à une baisse notable de la production de café. Tout d'abord, les plants de café commencent à être vieux, les rendant plus fragiles et moins productifs. De plus, de manière assez exceptionnelle au Mexique, les températures chutent dans certaines zones à moins de zéro degré en 2013, entraînant la destruction d'un certain nombre de plants. Aussi et surtout, la rouille, parasite disséminé par le vent, se

propage en Amérique centrale et décime les plants de café. Les plantes, attaquées par cette maladie, sont inertes à la production : MAJOMUT estime qu'en 2013, cette maladie est responsable d'une baisse de 35% de sa production. Chacune des quatre organisations déplore une baisse similaire de la production de café. La situation est d'autant plus compliquée pour les organisations que les cours mondiaux du café n'augmentent pas, l'offre mondiale restant excédentaire. Dès lors, peu de compensations peuvent être obtenues *via* le prix du café. La rouille est, de plus, d'autant plus complexe à éliminer que les organisations de producteurs travaillent en agriculture biologique, ce qui leur interdit l'utilisation de pesticides. L'unique solution est le renouvellement des plants de café ; qui reste une solution de moyen terme dans la mesure où un caféier ne commence à produire qu'au bout de trois ans.

Finalement, dans un tel contexte, et ce depuis plusieurs années, les organisations de producteurs éprouvent des difficultés financières. UCIRI par exemple, connaît un montant de ventes total de 35 millions de pesos en 2007, contre 20 millions en 2014. Si de 2007 à 2010 ce chiffre n'a fait que baisser, l'organisation a néanmoins connu un très bon chiffre d'affaires (autour de 40 millions de pesos) en 2011 et 2012, mais lié à une conjoncture tout à fait exceptionnelle : le Brésil et la Colombie, premiers producteurs de café mondiaux, ont produit très peu de café, entraînant une hausse des cours mondiaux. Mis à part ces deux années, les organisations tendent plutôt à voir leur chiffre d'affaires baisser, tout en supportant des coûts fixes invariants d'années en années. Toujours dans le cas d'UCIRI, le coût fixe est de 7 millions de pesos. En 2014, les producteurs membres ont reçu 78,67% du chiffre d'affaires, soit environ 15 millions de pesos. Dès lors, cette année là, l'organisation connaît un déficit d'au moins 3 millions de pesos, sans compter les coûts financiers variables liés aux prêts bancaires qu'UCIRI demande annuellement pour pouvoir rémunérer ses membres au moment de la livraison du café à l'entrepôt (et non une fois qu'il est payé par les importateurs, ce qui prend plusieurs mois).

Si cet exemple ne se réfère qu'à UCIRI, qui est l'organisation la plus structurée des quatre, la baisse de la production de café liée à la rouille et la concurrence des coyotes concerne toutes les organisations de producteurs. Le conseil d'administration de TZELTAL TZOTZIL estime être dans une situation « *préoccupante* » (PRES. TZELTAL TZOTZIL) ; MAYA VINIC se dit faire face à un problème « *très compliqué* » (CONTR. INT. MAYA VINIC).

Dans un tel contexte, les organisations rationalisent leurs pratiques pour limiter les coûts ; par exemple, UCIRI recourt à partir de 2013 à des contrats à durée déterminée alors que jusqu'alors les embauches étaient réalisées *via* des contrats à durée indéterminée, et MAJOMUT a également dû se séparer au début des années 2010 de sept travailleurs par manque de ressources.

En somme, l'insertion sur le marché international et les coûts associés à la certification en SPP incite les organisations de producteurs à procéder à des calculs de rentabilité à court terme qui influencent dès lors les choix en matière de certification. Si l'engagement en SPP est motivé par un choix politique, celui-ci se confronte à une logique toute autre incombant aux exigences, en matière de coûts, requises par le label et aux conditions de marché.

Dans le tableau ci-dessous, nous proposons un récapitulatif comparatif autour des trois facteurs que nous avons analysés au long de ce chapitre :

	UCIRI	MAJOMUT	TZELTAL T.	MAYA V.
Engagement avec FUNDEPPO	Fort (certification continue et participation aux instances)	Fort (certification continue)	Faible (certification en 2013 et non renouvellement)	Absent
<b>Facteurs organisationnels</b>				
Gouvernance	Mêmes pratiques pour les quatre organisations : <ul style="list-style-type: none"> <li>- assemblées communautaires, assemblées des délégués et assemblées générales (sauf pour UCIRI)</li> <li>- conseil d'administration formé des producteurs</li> </ul> Nomination plutôt qu'élection			
Formation et système de contrôle interne	Mêmes pratiques pour les quatre organisations : Les fils de producteurs assument des responsabilités opérationnelles. Il existe un accompagnement technique des producteurs. Des règles de production sont imposées et des statuts par producteurs sont définis, dans le cadre d'un système de contrôle interne.			
Projets communautaires	Les quatre organisations mènent des projets communautaires.			
Connaissance du SPP	Oui Rôle primordial des consultants dans la gestion et la connaissance du label (2 consultants internes pour UCIRI, 1 coordinateur général en faisant figure pour MAJOMUT et 1 consultant externe pour TZELTAL T.).			Non 1 consultant interne.
<b>Facteurs politiques</b>				
Inscription dans le	Forte	Forte	Forte	Très forte

**Conclusion du chapitre**

Dans ce chapitre, nous avons analysé en profondeur les facteurs

mouvement autonome				
Mise en réseau	Forte	Forte	Plutôt faible (liée à un manque de ressources)	Quasi in
Facteurs économiques				
Débouchés commerciaux	Majorité des ventes en CE certifié FI. 1 client certifié SPP.	Majorité des ventes en CE certifié FI. 3 clients certifiés SPP.	Majorité des ventes en CE certifié FI. Aucun client certifié SPP.	Majorité des ventes en CE certifié FI. 1 client certifié SPP.
Autres	Toutes les organisations subissent la concurrence des coyotes, des prix bas par le marché bas et une baisse significative de la production liée notamment à la rouille.			

d'engagement des organisations de producteurs avec le label.

Après avoir mis en lumière, dans une première section, le fait que les organisations de producteurs connaissent des trajectoires de certification SPP différentes, nous avons procédé à une comparaison de quatre organisations de producteurs aux engagements sensiblement distincts avec le label.

Nous avons ainsi pu mettre en évidence que cet engagement est avant tout corrélé à des facteurs politiques et économiques. En particulier, nous avons observé que l'engagement avec le label répond à une volonté de perpétuer l'inscription des organisations dans un mouvement paysan autonome, au principal objectif d'assurer le développement économique des populations marginalisées et d'assurer l'autogestion de leurs organisations. Nous avons également souligné que des motifs liés aux logiques de standardisation déconnectées des situations idiosyncratiques des organisations liées au recours à la certification de Fairtrade International concourent à motiver les organisations à s'engager avec le SPP.

Dans un dernier temps, nous avons mis en lumière les facteurs économiques jouant défavorablement, du moins dans le cas d'une organisation en particulier, la moins structurée, contre cet engagement.

En quoi le label SPP se différencie-t-il vraiment des autres labels si finalement, celui-ci implique des coûts qui rendent son adoption assujettie à un calcul de rentabilité, et, plus globalement, au bon vouloir des acheteurs des organisations de producteurs ? N'implique-t-il

Tableau 33 : Récapitulatif de la comparaison des quatre organisations de producteurs étudiées  
Source : auteur.

pas une logique de sélection, comme on peut le voir dans le cas de l'organisation la moins structurée des quatre organisations (TZELTAL TZOTZIL), qui après une première certification, se retrouve dans l'impossibilité de renouveler son engagement ? Finalement, le label SPP ne relève-t-il pas d'un modèle de commerce équitable sous-tendu par une logique autant marchande que politique ? C'est dans le prochain chapitre que nous aborderons ces questions.

CHAPITRE 6. LE SPP : ENTRE LOGIQUE SOCIOPOLITIQUE ET  
LOGIQUE MARCHANDE

---

## *PLAN DU CHAPITRE 6*

---

<b>1. À l'origine du SPP : le refus d'une logique marchande exacerbée .....</b>	<b>248</b>
<b>2. Qualification de la logique sociopolitique .....</b>	<b>250</b>
<b>3. Qualification de la logique marchande par période .....</b>	<b>253</b>
2.2. Première période (2006-2014) : la logique marchande commence à s'imposer.....	253
2.3. La présence de la logique marchande s'accroît à partir de 2014 .....	259
2.3.1. Les organisations de producteurs en manque d'opportunités commerciales avec le SPP .....	259
2.3.2. Les pressions du marché .....	261

## CHAPITRE 6. LE SPP : ENTRE LOGIQUE SOCIOPOLITIQUE ET LOGIQUE MARCHANDE

---

### *Introduction du chapitre*

Ce chapitre vise à déterminer les logiques institutionnelles à l'œuvre dans la construction du SPP. Nous souhaitons comprendre quelles logiques institutionnelles sont appelées par les producteurs à l'origine du label SPP et comment celles-ci interviennent dans sa construction. Trois composantes forment ces logiques institutionnelles : l'objectif de la relation entre producteurs et acheteurs, la forme de la relation, et la gouvernance de la relation.

La première logique institutionnelle est celle que nous nommons la logique « sociopolitique ». Son émergence s'inscrit dans un contexte particulier où les producteurs de la CLAC s'élèvent contre les pressions à l'imposition, au contrôle et à la sélection, véhiculées par le marché et plus précisément par leur insertion sur le marché du commerce équitable labellisé. La seconde logique identifiée est la logique marchande.

Nous distinguons deux périodes : la première période, qui débute en 2006, est celle de l'élaboration du modèle, où la logique sociopolitique se confronte immédiatement à la logique marchande. Nous verrons en effet que la logique marchande exerce dès le début de la création du SPP une première pression, en incitant les acteurs à adopter des logiques de standardisation et de contrôle. Progressivement, mais de manière particulièrement forte à partir de 2014, la logique marchande devient plus prégnante : c'est le début de la deuxième période.

### 1. À l'origine du SPP : le refus d'une logique marchande exacerbée

Dans cette première partie, nous montrons que le label SPP s'est construit par opposition à une logique marchande exacerbée qui s'est progressivement imposée aux organisations de producteurs de la CLAC à travers leur appartenance au commerce équitable labellisé.



Comme nous l'avons identifié précédemment auprès des organisations de producteurs au Mexique, les organisations s'insurgent des pressions à la standardisation véhiculées par le label Fairtrade International. Ces critiques sont également portées au niveau du réseau CLAC, dont les membres dénoncent plus globalement le contrôle extrême et la création de standards dépourvues d'ancrage empirique de la part du label Fairtrade International.

De manière générale, les organisations de producteurs de la CLAC dénoncent la multiplication des normes, des indicateurs, des contrôles qui s'imposent à eux, et ceci d'autant plus fortement que le contrôle ne s'accompagne plus, ou peu, de récompenses financières :

*« Dans notre coopérative, nous payons jusqu'à 100 000 dollars de certification pour le commerce équitable [...] Quel sens donner à une certification quand tout ce qu'une organisation gagne sert à payer les certifications ? » (Directeur de OPPER12, ACTES SPP FRANCE).*

Pour les producteurs de la CLAC, ces transformations sont liées à l'intrusion dans le champ du commerce équitable d'organisations qui ne partagent pas, ou très peu, leur objectif de développement. Au contraire, les organisations de producteurs estiment que ces firmes n'ont du commerce équitable et des relations entretenues avec les organisations qu'une utilisation à objectif uniquement lucratif :

*« Le commerce équitable est né pour changer les choses et on voit que ce sont les multinationales et l'économie conventionnelle qui sont en train de changer le commerce équitable [...]. Les multinationales ont la possibilité d'influencer le système du commerce équitable pour avoir des règles et des standards en leur faveur » (Directeur de OPPER12, ACTES SPP FRANCE).*

A cet égard, la CLAC fustige Fairtrade International d'avoir écarté les producteurs de sa gouvernance, au profit seulement de ses différentes initiatives labellisatrices en charge de développer les ventes sur leurs territoires. Les représentants de producteurs de la CLAC, au moment de la création du SPP, sont en conflit depuis plusieurs années avec Fairtrade International pour que cette organisation équilibre sa gouvernance à leur profit.

## 2. Qualification de la logique sociopolitique

La logique sociopolitique à l'œuvre s'explique notamment par le fort ancrage du commerce équitable, et du SPP au Mexique : celle-ci découle des revendications portées par le mouvement autonome paysan relaté dans le chapitre précédent ; revendications mises à l'épreuve par l'insertion des organisations dans le marché international du commerce équitable.

Le modèle de commerce équitable entièrement inscrit dans la logique sociopolitique propose les objectifs, la forme et la gouvernance suivante entre organisations de producteurs et acheteurs :

<b>Logique sociopolitique</b>	
Objectif de la relation	Relation permettant l'autogestion des organisations et le développement des populations locales.
Forme de la relation	Les relations locales doivent être privilégiées. Relation de proximité et de confiance avec l'acheteur. Relation qui se fonde sur la prise en compte le caractère idiosyncratique des situations des organisations de producteurs, pour permettre notamment une rémunération adaptée à leurs coûts de production.
Gouvernance de la relation	L'organisation de producteurs peut imposer ses propres critères aux acheteurs, notamment en matière : <ul style="list-style-type: none"><li>- de prix</li><li>- de qualité du produit</li><li>- de marque et de niveau de transformation du produit</li></ul>

Tableau 34 : Caractéristiques de l'objectif, de la forme et des mécanismes de gouvernance de la relation entre organisations de producteurs et acheteurs dominée par la logique sociopolitique.  
Source : auteur.

### *Objectif des relations*

L'objectif de l'insertion marchande des organisations de producteurs est de satisfaire l'autogestion des organisations et le développement des populations locales. A ce titre, le consultant de FUNDEPPO explique : « *Il ne faut pas oublier que quasiment toutes les organisations de producteurs de la CLAC proviennent d'une lutte sociale pour l'accès à la terre. On doit générer les solutions pour qu'ils puissent être responsables de leur futur. Les producteurs ont un produit, ils s'en servent. L'idée fondamentale du commerce équitable, plus que toute autre, c'est d'assurer le développement. Le développement collectif, pas individuel.* » (CONS. FUNDEPPO). De la même manière, le responsable d'une organisation péruvienne engagée dans la construction de l'initiative s'exclame : « *Les organisations de producteurs sont plus que de simples entreprises qui achètent et vendent du café, ce sont des organisations de développement* » (Directeur de OPPER12, ACTES SPP FRANCE). La relation avec l'acheteur doit pouvoir offrir l'occasion aux producteurs de vivre une « vie digne », assimilée au bien-être lié à un minimum de confort matériel et opposée à un modèle de développement reposant sur le consumérisme : « *Avoir une vie digne implique de pouvoir compter sur une alimentation et une nutrition suffisantes et saines, avoir un logement sécurisant, avoir accès à une éducation complète et adéquate, à un travail qui apporte des revenus suffisants [...] Le principe de vie digne s'oppose au développement uniquement focalisé sur la croissance, l'accumulation de la propriété matérielle et le consumérisme* » (Déclaration principes et valeurs).

L'objectif de la relation suit donc une logique exclusivement sociopolitique qui vise le développement des populations rurales marginalisées et l'autogestion des organisations. L'autogestion est définie de la façon suivante : « *chaque groupe social a droit au bien-être et à guider son propre développement, en vue d'une vie digne, en accord avec sa propre vision et sa culture [...] Une organisation autogérée lutte contre l'ingérence, la manipulation et l'imposition d'idées ou d'intérêts externes, contraires à ses principes et ses valeurs. L'autogestion s'oppose au centralisme autoritaire.* » (Déclaration principes et valeurs).

### **Forme des relations**

Par ailleurs, même si ces relations peuvent se nouer avec les acheteurs à l'international, le but des organisations à l'origine du SPP est de favoriser le développement de telles relations à un niveau local. Si le marché international a été investi par les organisations depuis leur création,

l'objectif est d'orienter les ventes vers le local : « *On a oublié nos territoires, en pensant qu'exporter nos produits à des pays supposément développés, surtout ceux du Nord, allait solutionner nos problèmes. Il faut régionaliser la solidarité* » (CONSI. UCIRI).

A l'international aussi, les acheteurs doivent privilégier la proximité, pour pouvoir tenir compte de chaque situation des organisations de producteurs. L'objectif est notamment de permettre une rémunération adaptée aux coûts supportés par chaque organisation de producteurs. À ce titre, c'est la confiance qui est mise en avant par les organisations à l'origine du SPP : « *Les relations sociales et économiques doivent avant tout se construire sur la base de la confiance. La confiance est une valeur qui engage les membres d'une organisation, de la société ou en relation marchande à agir toujours de bonne foi, avec responsabilité et engagement mutuel. Celle-ci permet de générer des relations sociales et d'échange à long terme, où un espace de dialogue et de négociations existent, sans l'intervention nécessaire d'une autorité.* » (Déclaration des principes et des valeurs). De la même manière, le directeur de l'organisation péruvienne qui s'insurge contre la certification exprime : « *Je crois que la base d'une relation doit être la confiance* » (Directeur de OPPER12, ACTES SPP France).

### ***Gouvernance des relations***

En matière de gouvernance de la relation, les organisations de producteurs doivent être dans la possibilité d'imposer aux acheteurs leurs critères, en terme par exemple de niveau de transformation des produits, de prix, et de qualité des produits, et de marques. À cet égard, les organisations à l'origine du SPP cherchent à vendre un produit dont le niveau de transformation est le plus abouti possible, ceci permettant de capter une plus grande part de la valeur ajoutée du produit : « *Il est important de générer de la valeur ajoutée près du lieu de production, pour générer plus de bénéfices pour les producteurs et les économies locales [...] Il s'agit de limiter le fait que les producteurs soient de simples fournisseurs de matières premières, sans valeur ajoutée, laissant les bénéfices principaux tirés du produit hors de la zone de production d'origine* » (Déclaration de principes et de valeurs).

### 3. Qualification de la logique marchande par période

#### 2.2. Première période (2006-2014) : la logique marchande commence à s'imposer

Au cours de la période 2006-2014, certains acheteurs sont pleinement engagés dans la construction du label. C'est le cas d'ACHFR1, d'ACHCAN1 ou encore d'ACHEU1. Ces acheteurs sont également les principaux financeurs du label (*via* le versement des droits d'utilisation du label). Ils adhèrent fortement à la logique sociopolitique. Tous ont des relations directes avec leurs fournisseurs. Le fondateur de ACHFR1 nous dit estimer que « *le commerce équitable tel que le conçoit Fairtrade International, ça ne signifie plus rien en terme de prix. Nous, on paye nos fournisseurs de cacao par exemple 220 alors que d'autres payent seulement le prix minimum, 160* » (ACHFR1). Dès lors, le choix du SPP s'est fait parce que ce label « *correspond à nos valeurs* » (ACHFR1).

Toutefois, cette adhésion n'est pas totale, car malgré le fait d'entretenir des relations directes avec leurs fournisseurs, les acheteurs insistent sur l'importance du label comme outil de garantie et de contrôle : « *Le label, c'est une réponse directe à la demande du marché [...] Certains acheteurs insistent sur l'importance du label comme garantie du commerce équitable* » (CONS. FUNDEPPO). Le recours à un label est en soi contraire au principe qui défend la prise en compte de l'idiosyncrasie des situations des producteurs puisqu'il implique une standardisation qui établit des règles (commerciales, productives, organisationnelles) identiques pour tout le monde. Les acheteurs engagés ont donc aussi des exigences qui véhiculent une logique marchande, puisque certains d'entre eux formulent directement à FUNDEPPO, dès sa création, la nécessité de recourir au contrôle par tierce partie : « *On leur a conseillé d'opter pour un vrai système de garantie, avec contrôle par tierce partie. Ici, un label sans un vrai contrôle n'est pas crédible* » (ACHFR1).

Dès le départ, la logique marchande s'impose par deux dimensions : la standardisation et le contrôle, pour la forme de la relation entre producteurs et acheteurs.

Par ailleurs, l'atteinte immédiate des objectifs de ventes de produits transformés ou de ventes réalisées en local n'est immédiatement pas réalisable, les organisations de producteurs de la

CLAC vendant la majorité de leurs produits sous forme brute, à l'international. À ce titre, le directeur du label explique : « *Quand on a lancé le SPP on voulait surtout que les ventes aient lieu en local. Mais ça n'a pas été aussi facile. Même si ça reste l'objectif, c'est plus facile de faire le pas à l'international plutôt qu'en national, parce qu'en local il y a peu de marché* » (DIR. FUNDEPPO). Quant au fait d'importer des produits transformés, ACHFR1 nous explique que malgré des efforts réalisés pour le faire pour certains produits comme les fruits (transformés en purée par exemple), cela reste délicat pour des produits comme le café : l'étape de la torréfaction a un impact considérable sur la qualité gustative finale et il est préférable pour les acheteurs de maîtriser cette étape.

Dès le départ la logique marchande vient donc heurter la logique sociopolitique, au niveau de la forme et de la gouvernance des relations entre producteurs et acheteurs :

	<b>Logique sociopolitique</b>	<b>Logique marchande</b>
Objectif de la relation	Relation permettant l'autogestion des organisations et le développement des populations locales.	
Forme relationnelle	Les relations locales doivent être privilégiées. Relation de proximité et de confiance avec l'acheteur. Relation qui permette de prendre en compte le caractère idiosyncratique des situations des organisations de producteurs, pour permettre notamment une rémunération adaptée à leurs coûts de production.	Relation faisant intervenir un label, avec contrôle par tierce partie. Ventes internationales.
Gouvernance de la relation	L'organisation de producteurs peut imposer ses propres critères aux acheteurs, notamment en matière : - de prix - de qualité du produit - de marque et de niveau de transformation du produit	Produit vendu à l'international sous forme brute.

Tableau 35 : Expression de la logique marchande (colonne de droite). Source : auteur.

Aussi, lorsque le label SPP est créé, une majorité des organisations incorpore ses registres sans toutefois bénéficier dans l’immédiat de débouchés commerciaux avec ce label. La base de données à la construction de laquelle nous avons participé lors de notre période d’observation au sein de FUNDEPPO, nous indique que la majorité de ces organisations n’a pas de débouchés commerciaux prévus dans l’immédiat avec le label SPP lors de leur première certification en SPP. Le tableau suivant indique, dans sa colonne la plus à droite, les déclarations faites par chaque organisation de producteurs lors de leur première demande de certification en SPP adressée à FUNDEPPO. Les organisations de producteurs devaient indiquer le montant de produits estimés être vendus la première année de certification en SPP, vers quels pays, et préciser si elles avaient déjà des clients pour ce label. Parmi l’ensemble des organisations de producteurs ayant répondu, plusieurs types de réponses ont été formulés :

- Certaines organisations indiquaient directement ces montants en précisant le nom des clients à qui elles estimaient vendre (les clients cités étant tous enregistrés par FUNDEPPO). Cette spécification correspond à « Clients » dans la colonne de droite du tableau.
- Certaines organisations mentionnaient précisément des quantités et des pays, sans pour autant préciser le nom des clients ; mais une telle précision laisse entendre qu’une opportunité de marché se concrétise. Cette spécification correspond à « Quantités et lieux précis » dans la colonne de droite.
- Certaines organisations indiquaient des montants généraux (qui correspondent souvent à l’intégralité de leur production, alors que dans le cas précédent les montants indiqués ne correspondent souvent qu’à une partie de leur production) et fournissaient une liste de pays sans préciser la répartition de ce volume par pays. Une telle imprécision indique qu’aucune opportunité de marché n’existe encore. Parmi celles-ci, certaines organisations précisaient directement qu’elles n’avaient pas encore de clients pour cette certification. Ces deux types de réponses correspondent respectivement aux mentions « Quantités et lieux imprécis » et « Pas de clients » dans la colonne de droite du tableau.

NOM	PAYS	2011	2012	2013	2014	2015	Spécifications opportunités commerciales en SPP
-----	------	------	------	------	------	------	---

OPCOR11	Costa Rica	1ère cert.	Certifiée	Abs. Ren.	Régime sp.	Régime sp.	Pas de clients
OPEQ2	Equateur	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Certifiée	Certifiée	Quantités et lieux précis
OPGUA1	Guatemala	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Certifiée	Certifiée	Quantités et lieux imprécis
OPHOND1	Honduras	1ère cert.	Abs. Ren.	X	X	X	Quantités et lieux imprécis
OPHOND2	Honduras	1ère cert.	Abs. Ren.	X	X	X	Quantités et lieux imprécis
OPHOND3	Honduras	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Certifiée	Certifiée	Clients
OPHOND4	Honduras	1ère cert.	Abs. Ren.	X	X	X	Quantités et lieux imprécis
OPHOND5	Honduras	1ère cert.	Certifiée	Abs. Ren.	X	X	Quantités et lieux imprécis
OPMEX7	Mexique	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Certifiée	Certifiée	Quantités et lieux imprécis
MAJOMUT	Mexique	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Certifiée	Certifiée	Quantités et lieux imprécis
OPMEX14	Mexique	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Abs. Ren.	X	Quantités et lieux imprécis
UCIRI	Mexique	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Certifiée	Certifiée	Quantités et lieux imprécis
OPPER8	Pérou	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Abs. Ren.	Régime sp.	Quantités et lieux imprécis
OPPER12	Pérou	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Certifiée	Certifiée	Quantités et lieux précis
OPPER13	Pérou	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Certifiée	Certifiée	Pas de clients
OPREPDO1	Rep. Do.	1ère cert.	Certifiée	Régime sp.	Régime sp.	Régime sp.	Pas de clients
OPGUA2	Guatemala	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Certifiée	Clients
OPGUA3	Guatemala	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Certifiée	Quantités et lieux précis
OPGUA4	Guatemala	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Certifiée	Quantités et lieux précis
OPMEX1	Mexique	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Certifiée	Pas de clients
OPNIC1	Nicaragua	/	1ère cert.	Abs. Ren.	Régime sp.	Régime sp.	Pas de clients
OPNIC6	Nicaragua	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Certifiée	Pas de clients
OPPER5	Pérou	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Certifiée	nc
OPPER6	Pérou	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Certifiée	Pas de clients
OPPER15	Pérou	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Certifiée	Pas de clients
OPBOL1	Bolivie	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Clients
OPBOL2	Bolivie	/	/	1ère cert.	Régime sp.	Régime sp.	Pas de clients



OPBOL3	Bolivie	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Quantités et lieux imprécis
OPBOL4	Bolivie	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Clients
OPBOL5	Bolivie	/	/	1ère cert.	Régime sp.	Régime sp.	Pas de clients
OPBOL6	Bolivie	/	/	1ère cert.	Régime sp.	Régime sp.	Clients
OPBOL7	Bolivie	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Pas de clients
OPCOL1	Colombie	/	/	1ère cert.	Certifiée	Régime sp.	Quantités et lieux imprécis
OPCOL2	Colombie	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Quantités et lieux imprécis
OPCOL3	Colombie	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Quantités et lieux précis
OPCOL4	Colombie	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Quantités et lieux précis
OPEQ1	Equateur	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Quantités et lieux précis
OPEQ3	Equateur	/	/	1ère cert.	Abs. Ren.	X	Quantités et lieux précis
OPEQ4	Equateur	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Quantités et lieux précis
OPEQ6	Equateur			1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Quantités et lieux précis
OPHAÏ1	Haïti	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Clients
OPIND1	Indonésie	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Quantités et lieux précis
OPMEX2	Mexique	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Quantités et lieux imprécis
OPMEX3	Mexique	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	nc
OPMEX4	Mexique	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Quantités et lieux imprécis
OPMEX5	Mexique	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Quantités et lieux imprécis
OPMEX8	Mexique	/	/	1ère cert.	Abs. Ren.	X	Quantités et lieux imprécis
OPMEX9	Mexique	/	/	1ère cert.	Abs. Ren.	X	Quantités et lieux précis
OPMEX15	Mexique	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Quantités et lieux précis
OPMEX16	Mexique	/	/	1ère cert.	Abs. Ren.	X	Quantités et lieux imprécis
TZELTAL T.	Mexique	/	/	1ère cert.	Abs. Ren.	Régime sp.	Quantités et lieux imprécis
OPMEX18	Mexique	/	/	1ère cert.	Abs. Ren.	X	Quantités et lieux imprécis
OPMEX20	Mexique	/	/	1ère cert.	Abs. Ren.	X	Pas de clients
OPMEX21	Mexique	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Quantités et lieux précis

OPNIC3	Nicaragua	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Quantités et lieux imprécis
OPNIC4	Nicaragua	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Quantités et lieux précis
OPPAR1	Paraguay	/	/	1ère cert.	Certifiée	Régime sp.	Quantités et lieux imprécis
OPPER1	Pérou	/	/	1ère cert.	Certifiée	Abs. Ren.	Quantités et lieux imprécis
OPPER3	Pérou	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Quantités et lieux précis
OPPER7	Pérou	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Quantités et lieux précis
OPPER11	Pérou	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Quantités et lieux imprécis
OPPER14	Pérou	/	/	1ère cert.	Certifiée	Certifiée	Pas de clients
OPEQ5	Equateur	/	/	/	1ère cert.	Abs. Ren.	Quantités et lieux imprécis
OPHAĬ2	Haiti	/	/	/	1ère cert.	Régime sp.	Quantités et lieux précis
OPMEX6	Mexique	/	/	/	1ère cert.	Régime sp.	nc
OPMEX10	Mexique	/	/	/	1ère cert.	Régime sp.	Quantités et lieux imprécis
OPMEX11	Mexique	/	/	/	1ère cert.	Régime sp.	Pas de clients
OPMEX12	Mexique	/	/	/	1ère cert.	Régime sp.	Pas de clients
OPNIC2	Nicaragua	/	/	/	1ère cert.	Certifiée	Clients
OPNIC5	Nicaragua	/	/	/	1ère cert.	Certifiée	Clients
OPPAR2	Paraguay	/	/	/	1ère cert.	Certifiée	Quantités et lieux précis
OPPER2	Pérou	/	/	/	1ère cert.	Certifiée	Quantités et lieux imprécis
OPPER4	Pérou	/	/	/	1ère cert.	Certifiée	Clients
OPPER9	Pérou	/	/	/	1ère cert.	Certifiée	Pas de clients
OPPER10	Pérou	/	/	/	1ère cert.	Certifiée	nc
OPSAL1	Salvador	/	/	/	1ère cert.	Certifiée	Quantités et lieux précis
OPSAL2	Salvador	/	/	/	1ère cert.	Régime sp.	nc

Tableau 36 : Trajectoires de certification et débouchés commerciaux en SPP déclarés par les organisations de producteurs au moment de leur première certification SPP. Source : extrait de la base de données.

Au total, les mentions « Quantités et lieux imprécis » et « Pas de clients » concernent 37 organisations de producteurs sur 75. Ainsi, la moitié des organisations de producteurs, lorsque celles-ci intègrent les registres, le font sans opportunité commerciale préalable. Il y a donc une volonté de la part des organisations de producteurs de proposer le label à leurs acheteurs. Pourtant, l'adoption de celui-ci par les acheteurs n'a que partiellement lieu. Le label reste donc assujéti à des mécanismes de gouvernance entre relations entre producteurs et acheteurs qui favorisent les acheteurs.

### **2.3. La présence de la logique marchande s'accroît à partir de 2014**

La pression du marché se renforce à partir de 2014 et menace l'évolution du label alors créé en première période. En effet, les organisations de producteurs certifiées n'arrivent pas à trouver de débouchés avec le label : les acheteurs prospects rejettent le modèle proposé.

#### **2.3.1. Les organisations de producteurs en manque d'opportunités commerciales avec le SPP**

Dans le chapitre 4, nous avons pu constater que les trajectoires de certification des organisations de producteurs en SPP se caractérisent par une certaine discontinuité. La discontinuité touche en tout 29 organisations de producteurs. Or, sur ces 29 organisations de producteurs, on remarque que 23 d'entre elles déclarent lors de leur première certification, en matière d'opportunité commerciale, une estimation de leurs ventes en SPP située dans des « Quantités et lieux imprécis » ou « Sans clients ». Par ailleurs, le pic de non renouvellements se situe en 2014, et touche particulièrement les organisations de café au Mexique : l'année où, notamment, l'épidémie de rouille sévit particulièrement dans la région, fragilisant les organisations de producteurs. Les organisations de producteurs, et en particulier en 2014, sont prises dans une tension entre la volonté de poursuivre leur engagement avec le SPP et les conditions de marché qui les amènent à raisonner en terme de rentabilité : la certification SPP

étant payante et les opportunités de marché nulles, les organisations de producteurs rencontrent des difficultés à renouveler leur certificat.

Ceci est corroboré par plusieurs lettres explicatives envoyées par les organisations de producteurs à FUNDEPPO pour expliquer l'absence de renouvellement du certificat :

*« Nous avons eu peu de succès avec le label SPP, nous espérons que cela change [...]. Certains de nos acheteurs ne font pas encore confiance au SPP, toutefois nous continuons d'insister parce que nous voulons continuer avec cette certification.*

*Je suis en retard avec les paiements, et je vous demande de m'accorder encore un peu de temps, parce que j'ai eu tellement peu de succès avec ces ventes [celles effectuées avec le SPP] que je dois sortir de l'argent d'autres réserves qui ne sont pas SPP. » (OPCOLA, MAIL FUNDEPPO).*

*« Le renouvellement du certificat SPP a été abordé en conseil d'administration de [OPCORII], en considérant les éléments suivants :*

- Depuis le début nous sommes motivés et intéressés par la certification SPP, ce que nous avons concrétisé en décembre 2011.*
- Nous pensons que le SPP est un outil qui identifie réellement les organisations de petits producteurs, comme la nôtre. Nous espérons que l'utilisation du SPP va s'étendre, autant au niveau des producteurs que des acteurs commerciaux.*
- Cependant, jusqu'à cette date, nous n'avons pas réussi à commercialiser du sucre avec le SPP.*
- Nous avons aussi identifié le coût de la certification qui est considérable, surtout quand il n'y a pas de revenu issu des ventes qui le justifie.*

*C'est pourquoi le Conseil a décidé de ne pas renouveler le certificat, jusqu'à ce qu'apparaisse une possibilité commerciale concrète. » (OPCORII, MAIL FUNDEPPO).*

*« Nous vous demandons de nous attribuer un prolongement de notre certificat [correspondant à un statut « régime spécial »]. Cette demande sur base sur :*

- le fait que nous n'avons pas réussi à vendre notre café certifié SPP pour les récoltes 2011-2012 et 2012-2013 ;*

- *le fait que les acheteurs de café certifiés SPP préfèrent acheter le café à leurs clients, qu'ils connaissent, or OPNIC1 n'en est à peine qu'à une année de certification avec le SPP et nous ne sommes pas connus d'eux ;*
- *C'est un processus lent que de vendre notre café avec le SPP.» (OPNIC1, MAIL FUNDEPPO)*

*« Nous nous dirigeons vers vous afin de solliciter l'extension de notre certificat SPP [correspondant à un statut « régime spécial »] car [OPREPDO1] n'a réalisé aucune opération [commerciale] sous les critères de celle-ci [la certification SPP] cette année. » (OPREPDO1, MAIL FUNDEPPO).*

Les organisations de producteurs sont dans l'incapacité de proposer à leurs acheteurs ce label, qui leur permettrait pourtant de nourrir leur objectif sociopolitique en leur octroyant plus de revenus.

### **2.3.2. Les pressions du marché**

#### *Le standard remis en question*

L'absence d'opportunités de marché, en particulier à partir de 2014, exerce une pression sur les standards du label. Les raisons avancées par les acheteurs qui refusent de labelliser leurs produits SPP sont de plusieurs ordres. Des exigences sont tout d'abord formulées en matière de qualité environnementale : *« Certains acheteurs considèrent que les critères environnementaux de notre cahier des charges ne sont pas assez développés » (DIR. FUNDEPPO).* Ensuite, les exigences commerciales du label sont perçues comme trop contraignantes par le marché : certains acheteurs prospects refusent ce label à cause de l'engagement que celui-ci rend obligatoire qui consiste, pour les acheteurs, à accroître leurs achats en produits SPP à mesure des années.

Renoncer au SPP est d'autant plus simple pour les acheteurs finaux que plusieurs labels de commerce équitable font concurrence au SPP. Les acheteurs finaux ont le choix entre différents labels ; chacun jouant de sa différence. Par exemple, le label WFTO dispose d'une légitimité forte auprès des acheteurs grâce à son positionnement historique en faveur d'un

commerce équitable centré autour des petites organisations marginalisées ; au contraire, le label Fair for Life développe un modèle de certification dépourvu de droits d'utilisation du logo pour les acheteurs finaux. Le SPP s'adresse aux acheteurs fortement ancrés dans la logique sociopolitique ; et à ce titre, risque davantage d'être concurrencé par WFTO que par Fair for Life qui s'adresse plutôt à des entreprises qui voudraient intégrer le commerce équitable dans une démarche de responsabilité sociale. Certains acheteurs prospects font donc le choix de WFTO plutôt que du SPP : *« Au début cet acheteur [acheteurs prospect] hésitait et puis finalement, il a choisi WFTO parce qu'il est plus vieux donc il est perçu comme plus légitime » (DIR. FUNDEPPO).*

En somme, le label ne plaît pas aux acheteurs prospects à cause des standards qu'il propose ; mais aussi parce qu'il est nouveau et pas encore légitime à leurs yeux. FUNDEPPO se retrouve pris dans une tension entre modifier les standards pour séduire les acheteurs potentiels et survivre, et le risque que cette transformation impliquerait à l'égard de l'objectif sociopolitique. Par exemple, renforcer les critères environnementaux entraînerait une plus grande sélection des organisations de producteurs sur ce critère, ou réduire les critères commerciaux augmenterait le risque, à terme, de voir des acheteurs utiliser le label exclusivement dans une logique de profit.

### ***Le label menacé par la concurrence***

Outre les pressions directes des acheteurs, à partir de 2014 FUNDEPPO subit la pression de la concurrence.

En 2014, face à la concurrence que représente le label SPP, le label Fairtrade International entame un processus de négociations avec la CLAC, amenant cette dernière à octroyer son autonomie au label SPP : *« la CLAC s'est toujours battue pour avoir plus de voix au sein de Fairtrade International, pour avoir une plus grande participation et être co-proprétaire du label. Fairtrade International lui a finalement donné cette chance, mais il y avait une règle du jeu. L'une d'entre elle est que la CLAC n'ait pas de label propre de commerce équitable » (DIR. FUNDEPPO).* Cette autonomie se concrétise en 2014 : la CLAC sort des instances de gouvernance de FUNDEPPO, qui se retrouve également privé des moyens financiers et matériels du réseau, accroissant sa dépendance envers les financements issus du marché. Le

SPP est évacué de l'agenda de la CLAC, et dès lors, le label Fairtrade International est remis sur le devant de la scène. Les espaces de discussion régionaux sont réinvestis par Fairtrade International. Au cours de la réunion de la Coordination mexicaine à laquelle nous avons assistée, deux ateliers ont été menés sur une journée, avant l'assemblée générale du lendemain. Lors de ces ateliers, le SPP n'a que très peu été évoqué : un atelier se destinait à réfléchir sur le problème du manque de renouvellement générationnel, et l'autre visait à définir la stratégie pour les années à venir des organisations de producteurs, à trois niveaux : de Fairtrade International, de la CLAC et de la Coordination nationale. Pour définir cette stratégie, les directeurs de la CLAC et de Fairtrade International avaient défini des questions, communiquées par la trésorière de la CLAC animant l'atelier, pour que chaque représentant, en groupes, puisse émettre des commentaires ciblés. La présentation faite en amont de l'atelier visait à réaffirmer l'inscription des organisations de producteurs dans le système de Fairtrade International *via* un schéma illustrant les différents acteurs du système, et commenté d'une phrase clé « *Nous sommes le système Fairtrade* ». Les questions communiquées étaient par exemple : « *Comment doit-on répartir les ressources du système ?* » « *Quels seront les marchés et les consommateurs les plus importants pour Fairtrade en 2020 ?* » « *Que peut faire le système pour soutenir les plus petites organisations de producteurs ?* » « *Quel type de structure et de système doit-on avoir pour atteindre nos objectifs ?* ». Plusieurs heures de travail ont été consacrées à la formulation de réponses. On voit dès lors que Fairtrade International réinvestit les espaces de discussion au détriment du SPP.

Une autre répercussion directe de l'autonomisation du SPP par rapport à la CLAC porte sur la gouvernance du label : l'assemblée générale de la CLAC ne peut plus être l'assemblée générale de FUNDEPPO. Plusieurs risques en découlent. D'une part, si l'assemblée générale de la CLAC ne peut plus être celle de FUNDEPPO, seules les organisations de producteurs qui ont déjà manifesté un engagement (en ayant intégré ses registres) auprès de FUNDEPPO sont susceptibles de former son assemblée générale. Or, en 2014, moins d'une centaine des 300 organisations de la CLAC ont intégré ces registres, dont certaines de manière éphémère. En somme, si l'accès à la gouvernance du label est conditionné par le fait d'avoir un certificat en vigueur, c'est la logique marchande qui devient maîtresse de cet accès, les trajectoires de certification étant elles-mêmes conditionnées par les opportunités de marché. D'autre part, au-delà de la gouvernance, FUNDEPPO est privé de l'accès à ce réseau qui, comme expliqué dans le chapitre 4, repose sur un système de représentation permettant d'avoir un accès aux

producteurs des organisations de tous les pays. Autrement dit, se couper de la CLAC revient pour FUNDEPPO à se couper de « sa base » et de l'information générée par ce réseau.

Les pressions en provenance des labels concurrents se matérialisent aussi par le refus de la part de leurs propriétaires, qui exercent aussi une activité de certification (et pas seulement de développement de standards), de porter l'agrément SPP pour auditer les organisations candidates à la certification SPP. Tous les organismes de certification ne proposent pas de standard de commerce équitable ; mais certains, qui ont une implantation extrêmement large dans de nombreux pays grâce au fait qu'ils sont agréés pour la certification de plusieurs normes biologiques, certifient également pour le standard de commerce équitable dont ils sont eux-mêmes propriétaires. Or, l'accès aux certificateurs est une condition essentielle au développement du label SPP : « *La solution pour que le label SPP se développe est que le certificateur CERTPROSPECTI accepte de certifier pour lui* » (ACHFRI). En effet, si sur un territoire, aucun certificateur local n'intervient pour la certification en SPP, les organisations qui souhaitent se certifier en SPP doivent faire appel à des certificateurs agréés par FUNDEPPO étrangers, impliquant des coûts importants. FUNDEPPO, à mesure de son développement, fait donc face aux logiques concurrentielles visant à bloquer son accès au marché.

En somme, lors de cette seconde période, la logique marchande s'exprime de la façon suivante, en gras dans la colonne de droite du tableau :

	<b>Logique sociopolitique</b>	<b>Logique marchande</b>
Objectif de la relation	Relation permettant l'autogestion des organisations et le développement des populations locales.	<b>Tenir compte des exigences des consommateurs (importance des critères environnementaux).</b>
Forme relationnelle	Les relations locales doivent être privilégiées. Relation de proximité et de confiance avec l'acheteur. Relation qui permette de prendre en compte le caractère idiosyncratique des situations des organisations de producteurs, pour permettre notamment	Relation faisant intervenir un label, avec contrôle par tierce partie. Ventes internationales. <b>Volonté de ne pas s'engager à long terme des acheteurs prospects du label.</b>



	une rémunération adaptée à leurs coûts de production.	
Gouvernance de la relation	L'organisation de producteurs peut imposer ses propres critères aux acheteurs, notamment en matière : <ul style="list-style-type: none"> <li>- de prix</li> <li>- de qualité du produit</li> <li>- de marque et de niveau de transformation du produit</li> </ul>	Les acheteurs imposent leurs critères : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produit vendu à l'international sous forme brute.</li> <li>- <b>Les acheteurs prospects refusent le label.</b></li> </ul> <p><b>Domination des labels concurrents.</b></p>

Tableau 37 : Expression de la logique marchande lors de la seconde période (en gras dans la colonne de droite). Source : auteur.

### *Conclusion du chapitre*

Dans ce chapitre, nous avons mis en évidence les logiques institutionnelles intervenant dans le processus de création et d'évolution du label SPP.

L'objectif des producteurs, lors de la création du SPP, est de favoriser l'émergence d'un commerce équitable qui remette au centre de ses préoccupations un objectif sociopolitique : nourrir l'autogestion et le développement des producteurs. L'autogestion des organisations, la confiance entre partenaires commerciaux, l'engagement de long terme, la relocalisation et la possibilité pour les producteurs d'imposer leurs propres critères de qualité sont autant de principes défendus par les producteurs à l'origine du label.

Très vite, la logique marchande s'impose néanmoins aux producteurs de la CLAC, *via* le recours au label et au contrôle. Aussi, à mesure du développement de l'initiative, les producteurs se confrontent à la logique marchande de façon croissante. Les organisations de producteurs du registre ne trouvent que peu de débouchés avec le label, à l'international et en local. Les conditions de marché sont défavorables : les organisations de producteurs proposent le label au marché mais celui-ci le refuse. En seconde période, FUNDEPPO se retrouve finalement pris dans une tension : plier face aux attentes des acheteurs prospects en

ajustant son cahier des charges, ou y faire face mais rester dans une situation économique difficile. La concurrence des autres labels ne vient que fragiliser davantage sa position.

Entre ces deux logiques à l'œuvre, comment les acteurs investis dans la construction du label réagissent-ils ? Quelles pratiques de travail institutionnelles sont-elles mises en œuvre pour y faire face ? Le chapitre suivant, dernier chapitre de nos résultats, propose d'élucider ces questions.

CHAPITRE 7. LE TRAVAIL INSTITUTIONNEL VISANT  
L'ÉMERGENCE D'UN NOUVEAU MODELE DE COMMERCE  
ÉQUITABLE

---

## PLAN DU CHAPITRE 7

---

<b>1. Première période : construction institutionnelle visant l'élaboration d'un compromis. Travail avant tout règlementaire.....</b>	<b>270</b>
1.1. Recours à des experts .....	270
1.2. Consultation et problématisation .....	273
1.3. Travail règlementaire .....	274
1.3.1. Standards souples pour les organisations de producteurs et stricts pour les acheteurs .....	275
1.3.2. Procédures de contrôle souples .....	277
1.3.4. Règles de financement strictes pour les acheteurs .....	280
1.3.5. Enrôlement des producteurs dans les instances de gouvernance .....	281
1.4. Travail normatif : utiliser du vocabulaire propre à la logique sociopolitique.....	281
<b>2. Deuxième période. Résistance institutionnelle modérée, et poursuite de la création institutionnelle. Travail majoritairement cognitif et normatif. ....</b>	<b>283</b>
2.1. Travail de résistance institutionnelle modérée.....	284
2.1.1. Opposition à la modification des standards .....	284
2.1.2. Contourner la pression à la conformité .....	285
2.2. Poursuite du travail de création institutionnelle.....	288
2.2.1. Renforcer l'offre de produits SPP .....	288
2.2.2. Créer une demande de produits.....	292

## CHAPITRE 7. LE TRAVAIL INSTITUTIONNEL VISANT L'ÉMERGENCE D'UN NOUVEAU MODELE DE COMMERCE ÉQUITABLE

---

### *Introduction du chapitre*

Nous avons vu que les producteurs à l'origine du SPP étaient progressivement pris en tension entre la volonté de proposer un modèle de commerce équitable qui satisfasse pleinement la logique sociopolitique et les pressions inscrites dans une logique marchande. Ce chapitre vise à éclairer le travail institutionnel mis en œuvre par les producteurs face à ces logiques.

Il convient de préciser dès à présent que notre entrée se fait d'abord par les producteurs (la CLAC, et plus particulièrement au sein de la CLAC les membres les plus actifs), qui à travers la création de FUNDEPPO, enrôlent des acteurs (des « experts » et une équipe salariée), et différentes parties prenantes (les acheteurs du registre, des organisations solidaires, etc.) pour déployer leur nouveau modèle de commerce équitable. Une fois enrôlés, ces acteurs participent également au travail institutionnel. Si certains acheteurs, comme on a pu les voir dans le chapitre précédent, véhiculent dans une certaine mesure une logique marchande, ils participent aussi pleinement et activement à l'élaboration de ce modèle. D'une initiative lancée par les producteurs, le travail devient collectif, et nous prendrons soin de préciser la manière dont les différents acteurs prennent part à ce travail.

Tout comme nous avons distingué deux périodes au cours desquelles interviennent les logiques institutionnelles, nous identifions deux périodes pour les pratiques de travail institutionnel mises en place par ces acteurs. Si cette distinction vise à faciliter la compréhension du cas, il faut tout de même bien garder à l'esprit que la frontière entre les deux périodes n'est pas aussi catégorique que ce qu'elle paraît : il n'y a pas « d'avant 2014 » et « d'après 2014 ». Il y a plutôt une évolution des pratiques qui, à mesure de la pression croissante du marché qui s'impose particulièrement en 2014, tendent à passer de 1) l'élaboration d'un modèle, incarnant un compromis entre les logiques, *via* l'activation majoritaire du levier règlementaire, à 2) la résistance aux pressions du marché et à la diffusion du modèle *via* l'activation principale des leviers normatifs et cognitifs.

## 1. Première période : construction institutionnelle visant l'élaboration d'un compromis. Travail avant tout règlementaire.

La première période, de 2006 à 2014, correspond à l'élaboration du modèle de commerce équitable. L'objectif des acteurs est d'atteindre un compromis : la soumission aux logiques d'imposition par le marché, de sélection, de contrôle, doit être limitée dans le nouveau modèle de commerce équitable proposé. Cette élaboration passe avant tout par un travail règlementaire, où les producteurs, appuyés d'« experts » et *via* un processus de consultation, construisent le fondement règlementaire du modèle.

### 1.1. Recours à des experts

Pour élaborer l'ensemble des règles, la CLAC a recours à des personnes que nous qualifions d'« expertes », qui se chargent de coordonner la consultation nécessaire à l'élaboration de ces règles. Le recours à des experts relève de l'activation du levier cognitif. Il s'agit pour les producteurs de la CLAC de déléguer l'encadrement de la création du système règlementaire à des personnes à la fois compétentes pour comprendre les attentes des acheteurs, certifiés ou prospects, les enjeux de la certification, et qui se montrent à la fois sensibles à l'objectif sociopolitique des organisations de producteurs.

Deux personnes répondent à ce profil : le directeur de FUNDEPPO et un consultant externe appelé sur des missions ponctuelles, dont, notamment, l'élaboration des standards et de la stratégie du label. Leurs profils et leur parcours témoignent de la connaissance et de l'expérience qu'ils ont du marché et des organisations de producteurs :

- Le directeur de FUNDEPPO est hollandais, a fait des études d'anthropologie, dont une partie en échange universitaire au Mexique. Il s'intéresse assez jeune aux organisations paysannes. Grâce à des contacts mexicains, il commence à travailler dans la fondation Max Havelaar en Hollande en 1990. Il y rencontre des producteurs mexicains organisés en

coopérative, auprès de qui il part travailler dans le Chiapas, en charge du développement communautaire. Après le soulèvement zapatiste de 1994, il va vivre à Mexico mais continue de travailler pour la coopérative de producteurs en appuyant à la création d'une chaîne locale de cafés, où la coopérative distribue ses produits. En parallèle, il participe à un projet destiné à stimuler la création d'une économie populaire, en lien avec des ONG et des réseaux de producteurs de café comme la CNOOC (*Coordination Nationale des Organisations Cafeières*). En 1998, ces acteurs lui confient la création d'un label de commerce équitable local, Comercio Justo Mexico<sup>44</sup>. Il en est le directeur exécutif pendant sept ans. A ce titre, il prend part au développement du réseau CLAC. Il participe, à l'issue de cette période, au renforcement de la Coordination nationale de commerce équitable en tant que secrétaire, à la création et au développement d'Agromercados, entreprise commerciale destinée à encourager le marché local pour les organisations de producteurs, et à la création de Ser Justo, organisation qui se consacre à apporter un appui technique et commercial aux organisations de producteurs. Il est également chargé par la CLAC de la représenter au sein du comité des normes du label Fairtrade International.

- Le consultant est mexicain, né à Mexico, diplômé en administration industrielle avec une spécialité en qualité : certification, normalisation, systèmes de gestion de la qualité, de gestion environnementale. Il a commencé par travailler à l'Institut Mexicain de Normalisation et de Certification, puis devient auditeur externe pour Certimex, organisme de certification mexicain à partir de 2000. Il travaille également pour le label Comercio Justo Mexico, dans l'animation d'ateliers de planification stratégique et de gestion financière pour les organisations de producteurs affiliées au label. À cet égard, il apprend à enseigner et à adapter son discours aux réalités locales. Il se consacre ensuite au sein du label à la normativité et au développement. Il devient par la suite auditeur externe à son compte pour les organismes de certification Certimex et FLO-Cert, et mène également une longue mission de conseil en planification stratégique auprès d'organisations de producteurs au Mexique et en République Dominicaine. Il travaille aussi pour le renforcement de la CLAC au Mexique, et à ce titre noue de nombreux contacts avec ses homologues dans les autres pays latino-américains. Au moment de nos observations, il travaille à son compte pour la planification stratégique de Certimex, et est en lien avec FUNDEPPO qui sollicite régulièrement son expertise.

---

<sup>44</sup> Ce label n'est plus en activité depuis 2014 suite à des nécessités de restructuration.

Outre leurs expériences, ces personnes témoignent d'un réel attachement envers les producteurs et d'un grand dévouement. L'expérience du directeur en témoigne : toute sa carrière s'oriente vers les producteurs. Par ailleurs, il s'y identifie puisqu'il s'inclut souvent dans le groupe des producteurs : « *Nous, les petits producteurs...* » dit-il souvent, y compris lors de discussions informelles qui n'exigent pas nécessairement un tel raccourci (contrairement aux événements publics où l'on pourrait s'attendre à ce qu'il parle au nom des petits producteurs).

Le contrôleur externe nous raconte aussi : « *Au début, quand je commençais à travailler chez Certimex, j'ai fait un atelier de participation stratégique participatif avec des organisations. Je suis arrivé avec mes power points, mon ordinateur... tout prêt quoi ! Et là, oh surprise, le tableau pour écrire était un arbre, il n'avait pas d'électricité... Alors on a sorti les marqueurs, les feuilles, et on beaucoup travaillé parce que les organisations avaient des problèmes importants à résoudre. Il y a avait une cordialité, une confiance... je sentais que moi j'étais en train d'apprendre et que finalement je faisais mon chemin. Après ces quelques jours, nous étions tous satisfaits du travail accompli. Et à ce moment, j'ai eu une sensation géniale, celle du travail accompli, de pouvoir avoir apporter ma pierre à l'édifice, de savoir que finalement, j'étais au bon endroit. Ça m'a convaincu. J'ai décidé que ce serait définitivement ma voie, travailler avec les producteurs » (CONS. FUNDEPPO).*

Le travail mené par ces deux acteurs consiste, au delà de la coordination (pour le directeur), à permettre aux personnes investies dans le travail règlementaire de bénéficier des connaissances et des informations nécessaires à la prise de décision. À ce titre, leur travail est de favoriser le partage de connaissances entre les différents types d'acteurs, notamment des acheteurs (certifiés et prospects) vers les producteurs. Plus concrètement, ils donnent des avis, préparent et encadrent les discussions en amont. Le directeur nous dit à ce titre, en évoquant son rôle en tant que secrétaire du comité des normes et des procédures : « *Je dois tout préparer, l'information... tout, pour qu'ils puissent prendre les décisions* » (DIR FUNDEPPO). Par exemple, face au problème de non renouvellement des certificats SPP en 2014, le directeur a :

- d'abord consulté les organisations qui n'avaient pas renouvelé leur certificat pour établir un diagnostic,



- puis élaboré une proposition d'ajustement des procédures de certification sur la base de ses connaissances acquises au comité des normes de Fairtrade International. Cette proposition visait à permettre la « suspension » du certificat ; mesure appliquée par Fairtrade International mais uniquement en cas de non conformité au cahier des charges (et non pas d'absences de débouchés) ;
- soumis la proposition aux instances de FUNDEPPO concernées, pour discussion, amélioration et validation.

À travers cet exemple, on voit donc que d'une part, le directeur joue un rôle fondamental dans la retranscription des pressions marchandes aux producteurs des instances. Il pose un diagnostic et trouve une solution, tirée de son expérience, qu'il adapte à la problématique locale (celle rencontrée par FUNDEPPO) et qu'il propose aux producteurs pour commentaires et validation.

Le consultant, de son côté, intègre FUNDEPPO en 2009 pour participer à l'élaboration de ses standards et à celle du plan stratégique. Il est ensuite appelé sur des missions ponctuelles qui concernent des problématiques liées à l'évolution du système de certification de FUNDEPPO associée à la volonté d'en minimiser les coûts pour les producteurs et les acheteurs.

## **1.2. Consultation et problématisation**

Pour définir l'ensemble du système réglementaire du SPP, les producteurs, accompagnés des experts précédemment identifiés, mettent en place un travail de consultation. Celui-ci vise à répondre aux questions engendrées par la nécessité de standardiser : jusqu'à quelle taille peut-on considérer que le producteur et un « petit » producteur ? Quelles procédures de contrôle associer au label ? En somme, comment s'assurer que le modèle construit puisse à la fois utiliser le marché à des fins sociopolitiques tout en intégrant les critères de conformité que celui-ci impose ?

Ce processus de consultation *via* lequel le système réglementaire est défini prend forme de 2006 à 2010. Plus précisément, à partir de 2006, l'élaboration d'une première ébauche du système réglementaire est confiée aux « experts », qui organisent et coordonnent la consultation pour que les producteurs puissent prendre les décisions.

Ce modèle est élaboré en consultation avec le conseil d'administration de la CLAC : *« On a fait des premières versions, on a eu des discussions avec le conseil d'administration de la*

*CLAC. Et après on a soumis cette version en ateliers » (DIR. FUNDEPPO). Cette version est donc ensuite soumise pour consultation aux Coordinations nationales de plusieurs pays : Mexique, Colombie, Equateur, Pérou, Amérique Centrale ; et il est testé auprès de différentes organisations de producteurs. Le consultant précise ainsi : « On venait avec nos propositions, on les expliquait, et on en discutait autour de tables de travail. Chacune consultait les documents, et formulait une série de commentaires communiqués dans un tableau. En tout on a dû faire 6 ou 7 ateliers de la sorte. Les commentaires les plus forts étaient : « Comment on s'assure que ça ne se convertisse pas en système bureaucratique ? Comment on fait pour que ça reste accessible économiquement ? Comment on lui donne de la crédibilité ? Qui nous assure qu'on ne va pas créer un autre FLO-Cert ? ». Toutes ces problématiques ont été étudiées, on a fait des ajustements, des changements, et ensuite on a fait des tests pilotes auprès d'une dizaine d'organisations, comme UCIRI, Triunfo Verde au Mexique, COCLA au Pérou, APODIP au Guatemala, BANELINO en République Dominicaine, et puis cinq organisations de Honduras qui voulaient lancer une marque collective, et on ne pouvait pas rater l'opportunité qu'elles puissent lancer leur marque avec le label. » (CONS. FUNDEPPO).*

Enfin, le système réglementaire est validé en assemblée générale de la CLAC en 2010.

En soi, le processus de consultation vise à répondre aux problématiques soulevées, et à trouver des solutions (détaillées dans le paragraphe 1.3. à la suite) pour élaborer un système de standardisation et de contrôle tout en répondant à la logique sociopolitique.

Aussi, si le travail réglementaire, que nous présentons à la suite vise directement l'établissement du compromis, le processus de consultation que nous venons d'observer est en lui-même un moyen de l'atteindre, puisque les règles sont définies par les producteurs.

### **1.3. Travail réglementaire**

Le travail de standardisation vise l'élaboration du compromis : des standards sont définis mais pour en atténuer la logique, plusieurs dispositions sont prises. L'objectif est d'assouplir la logique de standardisation pour les organisations de producteurs. A ce titre, le directeur du label nous dit : « Ils ont généré une norme mais avec des possibilités d'exceptions ; ça fait

*partie de la philosophie* » (DIR. FUNDEPPO). Les modalités de contrôle sont également flexibilisées.

### **1.3.1. Standards souples pour les organisations de producteurs et stricts pour les acheteurs**

Tout d'abord, le contenu des standards est élaboré de telle sorte que :

- l'objectif de vente de produits les plus transformés possible ne soit pas abandonné, mais fasse l'objet d'un critère à respecter à long terme pour les acheteurs (« *critère de progrès* ») ;
- ces standards puissent répondre immédiatement au besoin de développement et d'autogestion (donc de survie des organisations) en fixant des prix minimums élevés. Dans cet objectif également, leur utilisation est restreinte à des organisations de petits producteurs (dont les standards définissent la taille) et organisées démocratiquement ;
- l'engagement de long terme aux acheteurs et l'obligation d'augmenter progressivement les volumes d'achats soient garantis aux producteurs. En revanche les standards n'imposent pas aux acheteurs et aux producteurs d'entretenir une relation de proximité.

Les standards sont déclinés en trois types : les critères « *critiques* », c'est-à-dire obligatoires, les critères « *minimums* », qui ne sont pas systématiquement contrôlés, et les critères « *de progrès* », non obligatoires dans l'immédiat mais espérés à moyen terme. Cette mesure permet d'adresser des niveaux d'exigences élevés aux acheteurs et à l'inverse, d'atténuer les pressions adressées aux organisations de producteurs. À ce titre, le consultant explique que cette catégorisation a été élaborée pour générer de la confiance, pour que les organisations de producteurs, et surtout les organisations récemment créées qui ne sont pas encore très structurées, puissent s'emparer progressivement de ces critères : « *Il faut d'abord générer de la confiance et à partir de cette confiance on va générer un processus d'amélioration continue. C'est pour ça qu'on a établi des critères d'amélioration continue, des critères minimums et des critères critiques* » (CONS. FUNDEPPO). En somme, cette disposition vise à temporiser l'aspect rigide et décontextualisé des standards pour les organisations de producteurs. Elle cherche à introduire de la flexibilité qui permette de remplir l'objectif de prise en compte du caractère idiosyncratique des situations des producteurs, malgré une standardisation.

Les principaux critères définis par la CLAC, regroupés dans le document nommé le cahier des charges appelé « *la Norma* » sont ainsi :

1) contraignants pour les acheteurs :

- Rappelons qu'au niveau des achats, et donc des règles qui incombent aux acheteurs, 5% du total en valeur des achats d'une entreprise pour une même catégorie de produit doit provenir d'une organisation certifiée SPP. Ce pourcentage doit augmenter de 5% chaque année pour atteindre un plancher de 25%. De cette manière, seules les entreprises qui manifestent un réel engagement à moyen et long terme sont admises dans le système. Aussi, la règle de « tout ce qui peut être équitable doit l'être » s'applique : par exemple, un produit composé de cacao et de sucre ne peut être vendu avec le label si seul le cacao est issu d'une organisation certifiée SPP. Le sucre doit l'être également.
- Les partenaires commerciaux doivent également payer un prix minimum garanti et une prime de développement. Leurs montants sont définis par produits, avec des variantes pour certains comme la banane. Ces prix sont, en règle générale, plus élevés que ceux de Fairtrade International : par exemple, SPP fixe le prix minimum du café à 1,60 dollars (américains) / livre, contre 1,40 dollars pour le prix de Fairtrade International. Une prime est également fixée, destinée aux projets communautaires (« *incentivo SPP* »), ainsi qu'une récompense pour l'agriculture biologique (« *reconocimiento orgánico* »). Toujours pour le café, la prime « *incentivo SPP* » est fixée à 20 centimes de dollars par livre, et la reconnaissance biologique est de 40 centimes de dollars par livre.
- Si ces deux précédents standards sont des critères « *critiques* », les acheteurs doivent, dans une démarche de progrès, acheter les produits aux organisations de producteurs dans un état de transformation le plus abouti possible. Ce critère est « *de progrès* » car l'imposer directement n'aurait pas de sens : la majorité des produits exportés le sont sous forme brute.

2) Surtout destinées à garantir que seules les organisations de producteurs autogérées et dont les membres ne sont que des petits producteurs puissent bénéficier du label, *via* les critères « *critiques* » suivants :

- Rappelons ainsi que seuls les petits producteurs exploitants de terres de maximum 15 hectares et organisés en coopératives sont autorisés à faire partie des registres du label, ce qui exclut les plantations et l'agriculture sous contrat. La taille maximum des terres exploitées par un producteur dans l'agriculture sous serre est fixée à 1 hectare, et 500 ruches pour l'agriculture. 15% des membres de l'organisation sont tout de même autorisés à dépasser ces limites jusqu'à deux fois, et des exceptions concernent les producteurs de certains produits : pour la banane, les herbes aromatiques et le quinoa, les exigences sont accrues : respectivement, 10 hectares, 1 hectare et 3 hectares.
- Les organisations de producteurs doivent témoigner d'une structure formelle et à caractère démocratique et participatif, fondée notamment sur l'existence d'une assemblée générale comme instance d'autorité suprême et d'un conseil d'administration élu par cette assemblée. Toutefois, si pour des raisons culturelles, le modèle organisationnel de certains groupes indigènes en diffère, une autorisation sur demande dérogatoire peut être accordée pour permettre à l'organisation d'intégrer les registres malgré tout.

3) Des critères environnementaux et de droits des travailleurs que les organisations de producteurs doivent respecter sont également définis, dont seuls quelques-uns sont des critères « *critiques* » (interdiction des OGM et de certaines substances perçues comme dangereuses pour l'environnement).

### **1.3.2. Procédures de contrôle souples**

L'élaboration de ces standards s'accompagne de la définition de modalités de contrôle. Là aussi, le contrôle est temporisée par plusieurs dispositions, visant à l'assouplir.

Tout d'abord, FUNDEPPO n'élabore aucun document de type « audits checklists », qui décomposerait sous la forme d'indicateurs et de sous critères précis ces standards, pour garantir un contrôle plus efficient. La plupart des labels propose un tel document à leurs

contrôleurs. Contre la multiplication des critères, l'appréciation de la norme est alors laissée en premier lieu aux organisations de producteurs elles-mêmes, qui remplissent un formulaire d'autoévaluation à partir duquel sont ensuite menés les audits par un contrôle externe. Le consultant explique ainsi : « *On a changé la manière de concevoir la certification. C'est un système basé sur la confiance. Le critère [adressé à l'organisation de producteurs] c'est : explique-moi comment tu remplis ce critère. L'évaluation qui suit se fait sur la base de leur évaluation [...]. Imagine-toi : « Moi, expert en développement, en qualité, en la meilleure manière de faire les choses, je vois les choses différemment de toi, je trouve que tu ne respectes pas le critères. » Mais c'est une perspective. Comment on fait pour enlever cet élément subjectif du processus d'évaluation ? Que la perspective de l'organisation des producteurs sorte en premier » (CONS. FUNDEPPO). A cet égard, ce n'est pas seulement l'expertise extérieure qui légitime les pratiques des organisations : les membres des organisations sont acteurs de cette légitimation.*

Par ailleurs, pour mener les contrôles, FUNDEPPO fait le choix de recourir à des organismes de certification multiples. L'un des objectifs est de s'assurer que les contrôleurs aient une connaissance des contextes, utile à une évaluation plus appropriée : « *Quand il y a un contexte social, toi en tant qu'évaluateur, ce qui doit t'intéresser, c'est de voir si l'organisation respecte les critères, mais aussi les conditions sous lesquelles il y a respect ou non. C'est l'un des avantages de travailler avec un organisme de certification local. Moi par exemple, je peux être très compétent mais je ne vais pas aller au Pérou, en Equateur ou en Bolivie pour faire des évaluations parce que ce sont d'autres contextes » (CONS. FUNDEPPO). Si cette mesure vise à contrer le caractère désincarné du contrôle, elle est doublement pertinente pour les organisations de producteurs parce qu'elle permet potentiellement d'en réduire les coûts : les organisations de producteurs étant quasiment toutes certifiées en biologique, elles peuvent faire appel au même organisme pour coupler les audits, en biologique et en SPP.*

Les coûts liés à la certification sont enfin modérés par un rythme de contrôle qui alterne audit documentaire (procédure dite « *rapide* ») et audit physique (procédure dite « *complète* », qui inclut également une évaluation documentaire car l'audit physique s'accompagne forcément d'une évaluation des documents). Les organisations peuvent recourir à l'audit documentaire pour une première certification si elles présentent un risque faible de non conformité, qu'elles évaluent elles-mêmes à partir de différents critères comme le nombre de membres, le niveau

de l'organisation, les activités menées (production, transformation), l'existence d'un système de contrôle interne, les autres certifications, le chiffre d'affaires, etc.

Dans les faits, les toutes premières certifications sont menées par FUNDEPPO, le temps que les premiers organismes de certification soient agréés (en 2012). Les coûts proposés par FUNDEPPO pour mener la certification sont détaillés dans les tableaux suivants. Après 2012, les coûts dépendent des tarifs propres des organismes certificateurs. Les organisations auditées payent les coûts de certification aux organismes de certification.

La majorité des organisations entrent dans les registres en optant pour un audit documentaire.

Nombre de producteurs	Jusqu'à 100	De 101 à 250	De 251 à 500	De 251 à 500	Plus de 500
Coût (USD)	300 dollars	325 dollars	350 dollars	400 dollars	450 dollars

Tableau 38 : Coûts de la certification à distance (classique) fixés par FUNDEPPO pour les organisations de producteurs (2013).

Activité	Unité de référence	Coût unitaire
Évaluation des documents	Jour de travail	120 USD
Rapport d'évaluation	Jour de travail	120 USD
Évaluation terrain	Jour de travail	120 USD
Rapport d'évaluation terrain	Jour de travail	120 USD
Côte inspection de contrôle	Côte	60 USD
Coûts opérationnels de l'organisme de certification (en pourcentage du total)	%	30%

Tableau 39 : Coûts de la certification complète fixés par FUNDEPPO pour les organisations de producteurs (2013). Source : données secondaires.

Le nombre de jours de travail dépend de plusieurs facteurs, dont le nombre de producteurs dans l'organisation, le nombre de sites d'une organisation (bureaux, entrepôts), etc. Même si les tarifs sont susceptibles d'être différents selon l'organisme certificateur, FUNDEPPO estime que pour une organisation de 100 producteurs, le coût d'une procédure rapide est de 300 dollars, contre 700 dollars pour une procédure complète. Pour une organisation de 2000 producteurs, le coût serait de 450 dollars contre 1750 dollars.

Les acheteurs et intermédiaires commerciaux payent également des frais d'audit à l'organisme de certification. En 2013, FUNDEPPO propose les prix suivants :

- 4) Pour une procédure de certification rapide : 500 dollars
- 5) Pour une procédure de certification complète : le coût dépend du nombre de jours nécessaire à l'audit, et les tarifs par jour de travail sont les mêmes que ceux définis dans le tableau n°39.

Si FUNDEPPO propose ces tarifs et les communique aux organismes de certification comme tarifs de référence, ces organismes restent libres d'appliquer les tarifs de leur choix.

#### **1.3.4. Règles de financement strictes pour les acheteurs**

En matière de financement, les règles d'utilisation du label fixent un prélèvement de 1% (et 3 centimes de dollars par livre pour le café) sur la valeur des produits achetés aux organisations de producteurs suivant les critères du SPP. Cette règle n'est obligatoire que pour les acheteurs finaux. Elle est liée à l'utilisation du label en tant que marque ; en revanche, contrairement aux autres labels, dans le cas du SPP celle-ci est plus stricte car le prélèvement porte sur la quantité de produits achetés plutôt que sur les quantités vendues, certains acheteurs n'utilisant pas toujours le label sur les produits finaux.

Les organisations de producteurs n'ont, pour leur part, pas de droit d'utilisation à payer si elles vendent des produits finaux sous leurs propres marques sur les marchés locaux. Cette mesure, qui reste en vigueur tout au long de la période 2006-2018, est, outre un moyen de faciliter l'engagement des organisations de producteurs d'un point de vue économique, aussi une manière d'atteindre l'objectif de relocalisation. Grâce aux ressources issues des droits d'utilisation sur les ventes internationales, FUNDEPPO pourra mener un travail de création de marché, non seulement dans les pays consommateurs (les seuls à financer le label), mais aussi dans les pays producteurs. Les organisations de producteurs, en tant que membres adhérentes de FUNDEPPO, payent néanmoins des droits d'adhésion annuelle, dont le montant dépend de leur taille :

Nombre de producteurs	Jusqu'à 100	De 101 à 250	De 251 à 500	De 251 à 500	Plus de 500
-----------------------	-------------	--------------	--------------	--------------	-------------



Montant de l'adhésion annuelle	150 dollars	187,50 dollars	375 dollars	562,5 dollars	750 dollars
--------------------------------	-------------	----------------	-------------	---------------	-------------

Tableau 40 : Coûts de l'adhésion à FUNDEPPO pour les organisations de producteurs (2013).  
Source : données secondaires.

### 1.3.5. Enrôlement des producteurs dans les instances de gouvernance

Le système règlementaire institutionnalise la participation des producteurs dans la production des standards et de la gestion stratégique du label. Lors de la création du label, la principale instance de gouvernance de FUNDEPPO est la CLAC, donc uniquement composée de représentants de producteurs. Les autres instances de gouvernance en revanche comptent une majorité de représentants de producteurs, avec si possible, un représentant par région et/ou produit. Les acheteurs sont également invités à participer à ces instances mais restent en nombre minoritaire, et ne peuvent accéder aux postes de président, de secrétaire ou de trésorier.

### 1.4. Travail normatif : utiliser du vocabulaire propre à la logique sociopolitique

Si le travail de création institutionnelle de ce début de période se réduit majoritairement à la construction d'un système de règles, un travail normatif est également entamé. Celui-ci est avant tout porté par FUNDEPPO et vise à inscrire, par le discours, le label dans la logique sociopolitique. Le travail consiste à associer à l'initiative un vocabulaire inscrit dans la logique sociopolitique plutôt que dans la logique marchande.

Ainsi, on ne parle pas du SPP comme un « label » mais comme un « *Symbole* » (*Simbolo*). On ne parle pas seulement de « réseaux » (de producteurs, de personnes solidaires, etc.) mais de « *réseaux d'amis* » (*redes de amigos*), on préfère utiliser le terme de « *Famille SPP* » (*Familia SPP*) plutôt que de parler, par exemple de « Parties prenantes du SPP ».

Cette communication s'adresse à tous : elle est utilisée pour tout événement public ou interne (assemblée générale, documents d'information internes, bulletins d'information, etc.).

Un vocabulaire au caractère belliqueux est par ailleurs employé pour conforter les producteurs dans leur nouveau rôle : ils ont « *repris le pouvoir* », le label fait partie de la « *lutte* » ; et en même temps, ils sont « *petits* » ; défendent un label au logo vert « *comme la nature* », rouge comme « *le sang qui fait vivre* », et où apparaissent deux personnes : « *l'alliance* » entre producteurs et consommateurs, abrités par un toit, la « *maison* » des producteurs. À l'égard de la « *lutte* » et du « *pouvoir* », le positionnement de FUNDEPPO, et en particulier du directeur, est, une fois le label mis en activité, parfois source de tension avec certains acheteurs engagés, qui estiment que les « *Latino-américains ne veulent pas vraiment coopérer et juste imposer leurs règles* », qu'il « *manque des idées de collaboration et de co-construction* », et qu'ils parlent de « *reprendre le pouvoir mais il faut qu'ils comprennent qu'en Europe leur label n'est pas connu et il faut coopérer* » (ACHFRI). A cet égard, comme nous le verrons dans la deuxième partie de chapitre, un rééquilibrage sera opéré après 2014.

Enfin, le vocabulaire manipulé directement par les producteurs dans les relations commerciales avec leurs acheteurs est également précautionneusement sélectionné. Par exemple, plutôt que de parler de « *prime* » biologique comme le font les autres labels de commerce équitable, FUNDEPPO définit un nouveau terme. La « *prime* » sous-entend une récompense, voire un cadeau qui est fait aux producteurs. FUNDEPPO préfère employer le terme « *reconnaissance* » : « *On ne leur offre rien. Le prix du biologique c'est pour couvrir les coûts supplémentaires que nécessitent des méthodes de production respectueuses de l'environnement. C'est pour payer ce travail, le reconnaître* » (CONS. FUNDEPPO).

### ***Conclusion de cette première partie du chapitre***

Nous venons de voir que le travail mené au début de l'existence du SPP a consisté à élaborer un compromis entre les logiques sociopolitique et marchande. La logique marchande est utilisée en vue de nourrir un objectif de développement, en revanche, elle impose aux producteurs de s'y conformer, en optant pour la standardisation et le contrôle. Tout le travail des acteurs consiste dès lors à élaborer un compromis : renoncer à un idéal uniquement inscrit dans la logique sociopolitique, s'appropriier les outils proposés par le marché et les adapter pour les réorienter vers la logique défendue. A cet égard, nous avons observé les pratiques des producteurs et des différents acteurs impliqués dans ce travail institutionnel. En premier lieu, nous avons vu que la CLAC fait appel à des « *experts* ». Ceux-ci, aux profils à la fois orientés

marché et objectif sociopolitique, jouent le rôle d'intermédiaires : ils diagnostiquent, transmettent les informations aux producteurs et élaborent des propositions. La définition des règles repose également sur un processus de consultation au cours duquel les producteurs se mettent d'accord sur le système de règles, comprenant à la fois le cahier des charges du label, les modalités de contrôle du respect de ces standards, d'allocation des ressources, et de gouvernance du label. En activant ces leviers cognitifs et réglementaires, les producteurs sont d'une part enrôlés dans la création des règles, et d'autre part, de la flexibilité est introduite dans le système réglementaire permettant d'atténuer la pression à la standardisation.

Un travail normatif est également mené par FUNDEPPO, *via* l'utilisation d'un vocabulaire inscrit dans la logique sociopolitique. Si l'objectif est de renforcer l'inscription sociopolitique du label en le positionnant, entre autre, ouvertement comme une « prise de pouvoir » des producteurs, ce positionnement trop radical est mal accepté par les acheteurs qui regrettent un manque de volonté de coopérer.

En somme, en début de période, ce sont les trois leviers du travail de création institutionnelle qui sont activés : cognitif, réglementaire et normatif. Les acteurs qui jouent un rôle actif dans ce travail de création institutionnelle sont les experts, une partie des producteurs de la CLAC (certaines Coordinations nationales et certaines organisations de producteurs ; mais le modèle est validé en assemblée général de la CLAC) et FUNDEPPO.

<p>2. Deuxième période. Résistance institutionnelle modérée, et poursuite de la création institutionnelle. Travail majoritairement cognitif et normatif.</p>
--

À mesure que FUNDEPPO se développe, la pression marchande s'accroît. Celle-ci est particulièrement forte en 2014, année lors de laquelle un nombre conséquent d'organisations de producteurs renonce à la certification SPP après l'avoir adoptée une première fois. Dans ce contexte, deux types de travail institutionnel sont menés.

Le premier est un travail de résistance institutionnelle de la part de FUNDEPPO. Cette résistance s'accompagne d'un travail de type cognitif visant à expliquer les raisons de la création du label. Pour autant, celle-ci reste partielle car si elle s'exprime par un refus

catégorique face aux acheteurs de modifier les standards, elle est doublée de pratiques de communication visant à compenser certaines faiblesses reprochées à ces standards. A ce titre, c'est une pratique de découplage qui est menée par FUNDEPPO ; mais dans le cas observé, celle-ci prend moins la forme d'une dissimulation que d'un écart entre 1) les standards et leur objectif et 2) une communication avant tout focalisée sur les standards les moins développés par FUNDEPPO, mais les plus valorisés par les acheteurs prospects et les consommateurs.

Le deuxième travail institutionnel est la poursuite de la création institutionnelle, mais à travers cette fois l'activation majoritaire des leviers cognitifs et normatifs. Il ne s'agit pas de changer les règles élaborées, mais de créer un marché pour que le modèle s'institutionnalise. Ce travail implique l'investissement de multiples acteurs, et est l'occasion pour FUNDEPPO de redessiner son positionnement à l'égard des acheteurs engagés pour faire émerger une plus grande cohésion entre ses parties prenantes.

## **2.1. Travail de résistance institutionnelle modérée**

### **2.1.1. Opposition à la modification des standards**

FUNDEPPO et les membres de ses instances de gouvernance refusent de modifier le cahier des charges face aux pressions exercées par le marché. Ils se positionnent ouvertement contre une transformation des standards pour répondre à ces exigences. Des concessions ponctuelles peuvent néanmoins être accordées aux acheteurs, à propos de l'engagement à augmenter les volumes d'achats chaque année : « *On leur a dit [aux acheteurs] que la règle n'est pas aussi catégorique, on peut s'arranger si vraiment ils ne sont pas en possibilité de le faire et qu'ils le justifient* » (DIR. FUNDEPPO), mais un changement permanent du cahier des charges reste inconcevable, même si cela implique une perte d'opportunité commerciale pour le label : « *Certains acheteurs nous ont dit qu'ils étaient prêts à recourir au label SPP uniquement si on leur assurait par écrit une dérogation permanente sur cette règle [celle des 5% d'achats minimum avec augmentation annuelle]. Le conseil d'administration n'a pas accepté.* » (DIR. FUNDEPPO). De la même manière, les condamnations des acheteurs portées sur la faiblesse des standards environnementaux du label n'entraînent pas de modifications du cahier des charges.

## 2.1.2. Contourner la pression à la conformité

### *Justifier son positionnement*

L'opposition au changement implique en parallèle pour FUNDEPPO de justifier son positionnement pour mieux le réaffirmer face aux pressions du marché. Jusqu'en 2014, seuls le site internet, très sommaire, et des bulletins d'information délivrent de manière relativement simple les actualités, du type : participation de FUNDEPPO à des événements comme des rencontres avec des producteurs ou des acheteurs, nouveaux entrants dans le registre, éventuels changements dans les instances de gouvernance ou dans les procédures, et un témoignage de producteurs ayant choisi le SPP. Si par ailleurs un vocabulaire belliqueux est employé par FUNDEPPO pour affirmer la « lutte » des producteurs, cette nouvelle période ouvre le pas à des pratiques de type plus cognitif, qui visent à expliquer publiquement les raisons de la création du label. L'objectif est d'expliquer, d'explicitier et d'éclairer les motifs de sa création. À cet égard par exemple, une Déclaration élaborée en Assemblée générale est diffusée publiquement. La première partie de cette Déclaration commence par théoriser le positionnement du label dans le champ du commerce équitable : *« Nous, les organisations de petits producteurs et entreprises SPP, nous voulons partager par le biais de cette déclaration notre vision du commerce équitable à partir de notre travail et de notre quotidien durant les trois dernières décennies. Même si nous pensons qu'il n'existe pas de vérité absolue, nous considérons nécessaire que notre point de vue sur le commerce équitable soit exposé et reconnu par le mouvement du commerce équitable, par les entreprises et les consommateurs participants, afin d'éviter l'effondrement du commerce équitable face au grand risque de se laisser absorber par les pratiques du marché conventionnel et de perdre de cette façon son essence, son progrès et son pouvoir de transformation. Dans cette déclaration nous ferons un résumé de notre vision de l'origine du commerce équitable, de son rôle historique pour les petits producteurs, de ses principes et valeurs originaux, de ses réalisations et des menaces qui pèsent sur le commerce équitable »* (Déclaration et appel pour le sauvetage du commerce équitable). De la même manière, FUNDEPPO clarifie son positionnement et les liens entretenus avec Fairtrade International sur son site internet en créant des onglets : *« Pourquoi le SPP est-il né ? », « Pourquoi a-t-on créé le SPP quand FLO [Fairtrade International] travaille aussi avec des petits producteurs ? », « Le SPP est-il une séparation du mouvement du commerce équitable ? »*.

### *Communiquer pour compenser la faiblesse reprochée à certains standards*

Si l'objectif est de donner les justifications de son existence et ainsi de faire comprendre l'importance, notamment, de fixer des engagements commerciaux élevés pour les acheteurs, FUNDEPPO n'explique néanmoins pas les raisons pour lesquelles les standards environnementaux restent peu développés comparé aux autres labels de commerce équitable. Au contraire, FUNDEPPO met en avant l'engagement environnemental des organisations du registre, quitte à orienter l'essentiel de sa communication vers cette dimension. Le registre de FUNDEPPO est constitué d'organisations dont la majorité sont également certifiées en biologique. Cette majorité a donc mis en place des pratiques respectueuses de l'environnement pour se conformer aux exigences du marché. L'objectif principal de FUNDEPPO et des producteurs est de fixer des règles commerciales plus strictes pour les acheteurs ; pas de fixer des standards, de quelque nature qu'ils soient, qui entraîneraient une sélection des organisations de producteurs fondée sur d'autres critères que le seul modèle organisationnel à statut coopératif. En communiquant principalement sur l'engagement environnemental des organisations et sur d'autres types d'engagements sociaux, FUNDEPPO découple ses standards de sa communication pour obtenir une plus grande légitimité auprès des acheteurs et des consommateurs. On note par exemple :

- Deux participations successives, en 2015 et 2016, de FUNDEPPO au Salon BIOFACH en Allemagne, salon leader international des produits biologiques. En 2016 la présidente de FUNDEPPO et deux représentantes d'organisations de producteurs du registre y animent un panel intitulé « *Les femmes petites productrices parlent du changement climatique* », au cours duquel elles évoquent « *les pratiques concrètes de production durable, les problèmes rencontrés dûs aux phénomènes de changement climatique et leur vision stratégique pour faire face à ce problème* » (*Bulletin d'information FUNDEPPO*).
- Deux participations, ces mêmes années, à des rencontres organisées par un acheteur prospect (le même ayant pointé du doigt la faiblesse des standards environnementaux) en Allemagne, au cours desquelles la présidente et le trésorier de FUNDEPPO évoquent les actions menées par les organisations de producteurs pour faire face au changement climatique.

- La définition, dans le plan stratégique du label en 2015 des programmes « *contributions SPP* ». Il s'agit de campagnes destinées à promouvoir les différentes contributions des organisations de producteurs en matière de protection de l'environnement (cette campagne prend le nom de « *Stop au changement climatique, ensemble avec les petits producteurs* »), de travail des femmes, de formation des jeunes producteurs, de frein à la migration, etc.

Si la participation à ces divers événements est susceptible de servir d'autres objectifs comme le renforcement des liens avec certaines parties prenantes, la communication faite autour de ces participations vise clairement à renforcer le positionnement du label sur ces aspects, qui ne font pas l'objet de critères obligatoires – ou limités – pour les organisations de producteurs. Le plan stratégique élaboré en 2015 précise ainsi : « *Nous devons renforcer la position du SPP comme une alliance en faveur de la durabilité écologique, et « saine » pour le bénéfice de l'équilibre environnemental mondial. De cette manière, on renforcera l'intégration des différents aspects de la durabilité, facilitant notre promotion auprès des consommateurs.* » (Plan stratégique 2016-2020).

### ***Déjouer les logiques de sélection dans la gouvernance via la création d'un nouveau statut***

En 2014, lorsque la CLAC octroie son autonomie à FUNDEPPO, l'organisation se voit coupée de sa « base » : toutes les organisations de producteurs de la CLAC n'ont pas encore intégré ses registres, et de surcroît, les organisations qui sont elles-mêmes dans les registres sont en difficultés pour y rester. Le fait de devenir autonome induit une logique de sélection, puisque finalement, seules les organisations qui arrivent à supporter les coûts de la certification SPP peuvent *a priori* prétendre à faire partie de l'assemblée générale.

FUNDEPPO élabore alors de nouvelles procédures de gouvernance destinées à déjouer ces pressions. D'une part, en concertation avec la CLAC, FUNDEPPO fait de la CLAC une « associée d'honneur » (« *asociado honorario* ») qui a le droit de siéger à l'assemblée générale de FUNDEPPO. Si en tant que tel, la CLAC n'a pas de pouvoir décisionnel, elle préserve un rôle consultatif et n'est donc pas totalement évacuée de la gouvernance. D'autre part, les nouveaux statuts élaborés par FUNDEPPO stipulent que toute organisation de producteurs, quel que soit l'état de son certificat, peut siéger à l'assemblée générale. Cette mesure s'accompagne, pour une meilleure formalisation des procédés et dans le but de

sécuriser la place des organisations dans le registre malgré l'absence de débouchés, de la définition de nouveaux statuts de certification. Ceux-ci seront détaillés dans le paragraphe suivant.

## **2.2. Poursuite du travail de création institutionnelle**

Si à partir de 2014, FUNDEPPO mène des pratiques de résistance institutionnelle à l'encontre des pressions du marché, le travail de création institutionnelle est poursuivi après cette date. Aussi, celui-ci implique certains ajustements réglementaires, mais ce sont surtout des pratiques cognitives et normatives qui sont menées pendant cette période. Le travail de création institutionnelle s'oriente vers un 1) le renforcement de l'offre de produits, *via* une sécurisation de l'engagement des organisations de producteurs ; 2) la création d'une demande de produits labellisés SPP et 3) le renforcement d'une cohésion entre parties prenantes. Ces pratiques visent à faire tenir le compromis élaboré au début et à le diffuser auprès d'un grand nombre d'organisations (de producteurs et d'acheteurs).

### **2.2.1. Renforcer l'offre de produits SPP**

Nous avons vu qu'en 2014, le label était mis en difficulté suite à de nombreuses absences de renouvellement de certificat, liées au manque de débouchés en SPP. L'une des stratégies consiste à renforcer l'engagement des organisations dans le registre. Tout d'abord, un travail est mené pour y sécuriser leur insertion. Ce travail est avant tout réglementaire : il vise à réduire encore une fois les coûts de la certification. Il est aussi cognitif : il aspire à entretenir les liens avec les organisations de producteurs ; mais reste limité par manque de moyens. Un autre travail, activant également les leviers réglementaires et cognitif, a pour but d'accroître le nombre d'organisations de producteurs dans les registres ; toutes les organisations de la CLAC (ni d'autres issus des deux autres continents ciblés (Asie et Afrique)) ne les ayant pas encore intégré. Si FUNDEPPO joue un rôle primordial dans ces tâches, les acheteurs enregistrés également.

#### ***Sécuriser l'offre potentielle en réduisant les coûts (travail réglementaire)***

Le risque, face aux absences de renouvellement massives en 2014, est que les organisations de producteurs renoncent définitivement à la certification et s'éloignent progressivement du



label. L'objectif immédiat porte donc majoritairement sur les coûts ; et c'est un travail règlementaire qui est avant tout effectué par FUNDEPPO en ce sens.

Pour remédier de manière immédiate aux non renouvellements, dont les raisons sont connues de FUNDEPPO (équipe salariée et instances de gouvernance) grâce au diagnostic conduit par le directeur, les nouvelles règles élaborées visent :

- (1) le coût du contrôle mené par les organismes de certification ;
- (2) les modalités d'inscription dans les registres.

(1) Pour réduire les coûts du contrôle, FUNDEPPO, avec l'aval du comité des normes et des procédures et du conseil d'administration, adresse par exemple des consignes strictes aux organismes certificateurs : celles-ci définissent le nombre de jours nécessaires au contrôle, en fonction du type : écourté (nouveau type de procédure de certification détaillée plus bas), documentaire ou sur site. Si un travail en ce sens avait déjà été mené en 2013, il est renforcé par FUNDEPPO. Par ailleurs, les organismes de certification doivent également communiquer les devis des audits à FUNDEPPO pour validation. C'est donc par le contrôle des organismes de certification que FUNDEPPO vise la réduction des coûts.

(2) Concernant les modalités d'inscription dans les registres pour les organisations de producteurs (cela compte aussi pour les acheteurs mais dans les faits concerne les organisations de producteurs), FUNDEPPO invente de nouveaux statuts relatifs à la certification : la « *suspension* » du certificat, qui sera appelée ultérieurement la « *désactivation* », vise à permettre aux producteurs de rester inscrits dans les registres du label sans renouveler les procédures annuelles de contrôles obligatoires. Ceci vaut uniquement en cas d'absence d'opportunités de marché : si jamais une organisation trouve un marché avec le SPP, elle doit immédiatement adresser une demande à FUNDEPPO l'autorisant à réactiver son certificat suivant les modalités de contrôle qui s'imposaient à elle au moment de la désactivation. Cette règle, élaborée en 2014, vient se substituer aux dérogations adressées jusqu'alors aux organisations de producteurs dépourvues de débouchés commerciaux en SPP pour prolonger leurs certificats. Au total, 15 organisations adoptent ce statut en 2014 et 2015 (correspondant au statut « régime spécial » dans le chapitre 1 de cette partie 2 de la thèse).

### *Sécuriser et élargir l'offre potentielle en renforçant les liens avec les organisations de producteurs (travail cognitif)*

En 2014, des efforts sont menés par FUNDEPPO pour établir un meilleur suivi des organisations de producteurs. En effet, si les efforts ont porté jusqu'alors à définir et mettre en place le système règlementaire, peu de pratiques de type plus cognitif, consistant à connaître les organisations et à créer des liens avec elles ont été dirigés vers les organisations de producteurs du registre. Si face à la pression du marché menaçant l'insertion des organisations dans les registres, alléger les coûts est un travail primordial à mener de façon immédiate, il s'agit également d'opérer d'une part un meilleur suivi des organisations de producteurs en récoltant plus d'informations sur elles pour mieux les connaître et d'autre part à créer des liens physiques directs avec celles-ci. À ce titre, la responsable administrative de FUNDEPPO nous dit : « *On ne s'est pas encore assez rapproché des organisations de petits producteurs. Il y a eu beaucoup de nouvelles entrées d'organisations et il faut qu'on élabore un calendrier pour récupérer les informations. On pourrait le faire par exemple par pays. Et puis il faut qu'on profite de nos déplacements pour mieux se présenter aux organisations de producteurs* » (ADM. FUNDEPPO). L'idée est donc, outre de jouer sur les coûts, de renforcer la légitimité du label auprès des organisations de producteurs *via* une présence plus importante auprès d'elles.

A ce titre, FUNDEPPO travaille en premier lieu à l'élaboration d'une plateforme, à savoir une base de données plus complète que celle utilisée jusqu'alors, qui permettrait aux organisations de producteurs d'y renseigner directement différents items les concernant, surtout sociaux : année de création de l'organisation, type d'éducation selon les membres (primaire, secondaire), type de langue parlée (indigène, espagnol, anglais), salaires moyens des membres, coûts moyens mensuels supportés par les organisations de producteurs, nombre de familles de producteurs ayant accès à l'électricité, etc. L'idée est de pouvoir mieux connaître les organisations mais aussi de pouvoir être plus exhaustif en matière de communication auprès des consommateurs.

Par ailleurs, FUNDEPPO essaye, dans la mesure de ses moyens, d'être présent sur les événements où se rendent de nombreux représentants des organisations de leurs registres. Si cette pratique sert à stabiliser la place des organisations de producteurs dans le registre, elle vise aussi à y augmenter le nombre de nouvelles insertions d'organisations de producteurs.

Ainsi, le salon des cafés spéciaux, de la SCAA (*Specialty Coffee Association of America*), organisé chaque année aux Etats-Unis, est particulièrement prisé par les organisations de producteurs de café, qui se positionnent sur un segment de marché valorisant la qualité spéciale des café. En 2015, FUNDEPPO dispose d'un stand sur le salon, contrairement à 2016 où pour des raisons économiques il n'y a pas de stand mais le président et le directeur de FUNDEPPO y sont tout de même présents pour « *rencontrer et discuter* » (*Bulletin d'information FUNDEPPO*) avec les organisations de producteurs (et les acheteurs engagés ou prospects). Outre ces événements, qui sont l'occasion pour FUNDEPPO de renforcer ses liens avec les organisations, FUNDEPPO entame avec les Coordinations nationales à partir de 2015 des partenariats visant à formaliser le rôle de ces Coordinations dans la promotion du label auprès des organisations de producteurs.

***Elargir l'offre potentielle par la réduction des coûts à l'entrée, le soutien à la conversion des OP et la facilitation de l'accès à la certification (travail réglementaire et cognitif)***

Des efforts sont également menés par FUNDEPPO et les acheteurs exclusivement dans le but de faciliter l'insertion des organisations de producteurs dans le registre. Ils incluent des pratiques réglementaires et des pratiques de type cognitif.

En matière réglementaire, une nouvelle règle est élaborée par FUNDEPPO : les organisations de producteurs qui sont certifiées par Fairtrade International (et également, par la suite, Ecocert) qui souhaitent également obtenir la certification SPP, peuvent recourir à une procédure de certification dite « *écourtée* ». Cette procédure de certification a lieu à distance, et implique l'envoi par l'organisation de producteurs à l'organisme de certification d'un nombre limité de documents, réduisant le temps de l'évaluation documentaire. Celle-ci permet donc de faciliter l'accès à la certification pour les organisations de producteurs en utilisant l'implantation massive des labels concurrents dans les différentes zones géographiques où sont implantées les organisations de producteurs.

Par ailleurs, les acheteurs sont particulièrement impliqués dans le travail cognitif visant l'élargissement du registre d'organisations de producteurs certifiées. Il s'agit d'une part, pour certains acheteurs, de faciliter l'insertion de leurs fournisseurs dans le registre en payant la certification en cas d'impossibilité de leur part de le faire : « *On se fournit auprès d'une organisation de producteurs à Haïti. La certification SPP leur coûtait cher, 5000 euros. On*

*les a aidé à la payer* » (ACHFRI). Il s'agit d'autre part pour les acheteurs d'inciter les organisations de producteurs qui les fournissent, issues d'autres continents, à se convertir en SPP : à les « *faire rentrer* » (ACHFRI) dans le registre. À ce titre, le travail des acheteurs revient à identifier les fournisseurs qui pourraient répondre aux critères du label (notamment en terme de taille), les informer de l'existence du SPP et les accompagner dans cette conversion. Ces efforts entraînent la certification de huit organisations de producteurs africaines entre 2016 et 2018.

Enfin, un travail visant à faciliter l'accès des organisations à la certification est mené par plusieurs types d'acteurs. Il s'agit en premier lieu de persuader l'organisme de certification qui n'accepte pas d'être agréé à accepter cet agrément pour délivrer le certificat SPP. En 2015 et 2016, plusieurs personnes (le directeur de FUNDEPPO, le président de SPP FRANCE, l'acheteurs ACHFR1) tentent tour à tour de « *lui mettre la pression* » (ACHFRI) pour qu'il accepte. Ces efforts n'aboutissent pas mais une solution est proposée par l'un des membres du conseil d'administration de SPP FRANCE : étant lui-même investi dans un bureau d'études travaillant sur les questions agricoles, il parvient à convaincre ce bureau de réaliser une activité de certification pour le SPP. TERO, ce bureau d'études, vient donc résoudre le problème d'accès à la certification de certaines organisations de producteurs (notamment les organisations africaines) ou d'acheteurs (en France) en SPP.

### **2.2.2. Créer une demande de produits**

Le deuxième axe de travail de création institutionnelle s'oriente vers la stimulation de la demande de produits labellisés SPP, au Nord et au Sud. Ce travail se développe particulièrement à partir de 2015, sous l'impulsion majoritaire des acheteurs et de représentants de la société civile au Nord, et de certaines Coordinations nationales au Sud. FUNDEPPO impulse et coordonne ce travail depuis Mexico, mais d'une part, ses moyens restent limités et d'autre part, chaque organisation reste assez libre de déterminer les manières de créer de la demande en produits labellisés SPP sur son territoire.

#### ***Promouvoir le SPP auprès des consommateurs***

Un travail de promotion est mené pour stimuler la demande de produits labélisés. À cet égard, dans les pays du Nord, ce sont surtout les acheteurs déjà certifiés qui jouent un rôle actif, aux

côtés d'ONG solidaires comme AVSF en France. SPP FRANCE est créée en 2015, et si ultérieurement des organisations homologues sont élaborées en Italie et en Allemagne, celle-ci reste l'organisation la plus structurée. Ceci s'explique notamment par l'engagement actif de ACHFR1 et ACHFR2, qui, outre leur participation directe dans sa constitution et ses instances de gouvernance, lui procurent la majeure partie de son financement : ils reversent chacun un montant équivalent à 25% des droits payés à FUNDEPPO à l'association SPP FRANCE.

#### *Un exemple : le cas de SPP FRANCE*

SPP FRANCE, créée sous l'impulsion de AHFR1 et ACHFR2, AVSF et d'autres représentants de la société civile, a notamment pour objectif de « *faciliter l'accès des organisations de Petits Producteurs à des marchés et rendre visible leur démarche* » (*Déclaration de principes SPP FRANCE*). Ses missions principales sont de « *1) promouvoir le modèle défendu par SPP auprès d'acteurs de solidarité internationale, d'associations de consommateurs, d'organisations du commerce équitable, d'entreprises intéressées et d'acteurs publics et au final des consommateurs ; 2) d'identifier les marchés potentiels et faciliter des relations entre organisations de producteurs intéressées et acheteurs* » (*Déclaration de principes SPP France*). Plusieurs activités sont réalisées pour faire la promotion du label. Celle-ci se fait auprès des acheteurs prospects et du grand public, pour créer une demande. Concernant les acheteurs prospects, il s'agit :

- De les identifier. À ce titre, SPP FRANCE élabore une liste d'acheteurs prospects, mais FUNDEPPO commande également une étude de marché à un cabinet belge.
- De leur faciliter la compréhension de la démarche de certification : des fiches récapitulatives des démarches de certification sont élaborées, et les documents principaux du SPP sont traduits en français. Si une partie de cette traduction est faite par les membres de SPP FRANCE, FUNDEPPO fait également appel à une interprète professionnelle pour traduire certains documents.
- De se rapprocher des acheteurs prospects. Un rapprochement est également opéré avec les nouveaux acheteurs certifiés, de manière à les intégrer à cette dynamique collective de promotion.

Auprès des consommateurs, l'objectif est de cibler avant tout les consommateurs déjà avertis sur le commerce équitable plutôt que le grand public, au vu des moyens limités de l'association. A cet égard, des événements de promotion sont réalisés, comme l'organisation d'un séminaire à Paris destiné à expliquer et promouvoir le SPP à travers le témoignage de plusieurs type d'acteurs engagés : trois représentants de producteurs (deux latino-américains et un indien, le registre comptant alors une organisation de producteurs indienne) et trois acheteurs enregistrés (deux français et un italien).

Ainsi, la promotion du label à partir de 2015 se développe dans les pays du Nord ; mais FUNDEPPO développe aussi des collaborations avec les Coordinations nationales pour que celles-ci effectuent ce même travail dans les pays du Sud. A cet égard, FUNDEPPO a au début plutôt tendance à se greffer à des événements organisés par les Coordinations nationales, qui traitent de thèmes plus larges que la seule existence de ce label (par exemple, rencontre de jeunes avec les organisations de producteurs), mais progressivement des accords sont formalisés avec plusieurs Coordinations nationales en vue de développer des événements de sensibilisation dirigés vers les organisations de producteurs et les consommateurs locaux.

### ***Intégration des réseaux pour acquérir une légitimité auprès des acheteurs***

Dans les pays du Nord, là où FUNDEPPO connaît ses plus gros débouchés commerciaux, les acteurs de SPP FRANCE et de FUNDEPPO visent l'intégration du SPP dans les principaux collectifs nationaux. Celle-ci garantirait en effet au SPP une véritable reconnaissance de la part de tous les acteurs du commerce équitable dans les pays consommateurs, permettant d'accroître sa légitimité, notamment auprès des acheteurs prospects : *« Il nous faut la reconnaissance de la plateforme allemande comme ça les acheteurs allemands voudront bien acheter nos produits » (DIR. FUNDEPPO)*. Les trois organismes ciblés pour octroyer cette reconnaissance sont la Plateforme du Commerce Equitable en France (PFCE), collectif qui réunit les différents acteurs français du commerce équitable, son homologue Forum Fairer Handle (FFH) en Allemagne et Oxfam Belgique. SPP FRANCE dépose ainsi sa candidature en 2015 pour devenir membre de la PFCE, ce qui lui est rapidement concédé. Oxfam Belgique octroie également sa reconnaissance au label, après un dialogue avec FUNDEPPO sur les fondements, les principes et les caractéristiques du système. En revanche, en Allemagne, la FFH n'accorde pas la reconnaissance au label SPP.

### 2.2.3. Renforcement de la cohésion entre parties prenantes

Progressivement, dans la période post-2014, FUNDEPPO réajuste son positionnement qui situait les producteurs comme uniques et principaux acteurs de la démarche. Si cette dimension est loin d'être totalement évacuée, des efforts sont menés, d'un point de vue normatif, pour réorienter les discours vers la dimension de l'« *alliance* » entre les parties prenantes. Sur de nombreux supports de communication de FUNDEPPO, on peut ainsi lire : « *Le SPP représente l'identité des petits producteurs. [...] Le SPP représente une alliance entre producteurs, acheteurs et consommateurs* » (*Plan stratégique 2015-2020, site internet, Déclaration et appel pour le sauvetage du commerce équitable*). Les communications ne sont plus seulement diffusées au nom des producteurs, mais au nom des différents acteurs engagés, comme nous l'enseigne la Déclaration de 2015 : « *Nous, les organisations de petits producteurs et les entreprises SPP* » (*Déclaration et appel pour le sauvetage du commerce équitable*). Si cette volonté se traduit par des pratiques de type normatif, elle implique aussi certaines modifications règlementaires : les acheteurs certifiés obtiennent une place dans l'assemblée générale de FUNDEPPO à partir de 2014, que le directeur général justifie ainsi : « *Au moment où la CLAC s'est séparée de FUNDEPPO et qu'on a revu nos statuts, on en a profité pour intégrer les acteurs commerciaux. Parce qu'ils participaient, de manière minoritaire, au conseil d'administration de FUNDEPPO, mais pas à l'assemblée générale. Et pour eux, c'était un peu bizarre que les décisions viennent d'un seul côté, pour qu'ils les mettent en œuvre. L'idéal c'était que d'une manière ou d'une autre ils puissent participer à l'assemblée générale.* » (*DIR. FUNDEPPO*). Les nouveaux statuts de l'association concèdent ainsi une place aux acheteurs qui ne peuvent intervenir qu'à titre consultatif dans la prise de décision.

De la même manière, si lors de la création de SPP FRANCE FUNDEPPO souhaite exercer un contrôle strict sur les activités de l'association, ce qui est décrié par les membres du conseil d'administration de la nouvelle association, progressivement, les relations entre acteurs, à force d'échanges, de rencontres et de discussions s'ancrent davantage dans la confiance que dans le contrôle. Les discours des acheteurs changent à mesure de ces échanges : les plaintes regrettant la posture radicale de FUNDEPPO disparaissent.

### *Conclusion de cette deuxième partie du chapitre*

Dans la deuxième partie de ce chapitre, nous avons observé les pratiques de travail institutionnel après 2014, c'est-à-dire à partir du moment où les pressions du marché s'exercent de façon croissante sur FUNDEPPO et ses parties prenantes.

Nous avons pu voir que face aux pressions du marché visant les standards du label, FUNDEPPO refuse de se soumettre. Cette résistance n'est que partielle car les pressions exercées par le marché sont bien prises en compte, mais plutôt toutefois de les subir, FUNDEPPO les récupère et procède à une forme de découplage visant, par sa communication, à y répondre. FUNDEPPO déjoue également les pressions du marché qui tendent à introduire une sélection dans sa gouvernance, *via* un travail règlementaire, destiné à sécuriser la place des organisations dans son registre et dans sa gouvernance.

Pour faire face à l'absence de débouchés, un travail règlementaire immédiat est mené par FUNDEPPO. Les acheteurs également jouent un rôle essentiel dans le maintien des organisations de producteurs dans le registre, en activant le levier cognitif qui consiste à appuyer les démarches de paiement des organisations de producteurs et à faciliter la conversion de nouvelles organisations de producteurs. Sur ce dernier point néanmoins, c'est moins à la pression immédiate du marché que cette pratique répond qu'à combler certaines faiblesses organisationnelles de FUNDEPPO en matière d'accès de l'information aux organisations de producteurs, notamment situées sur les continents africains et asiatiques. La raison de ces faiblesses organisationnelles peut néanmoins être attribuée à des débouchés limités qui entraînent un manque de ressources et de moyens pour FUNDEPPO.

En outre, toujours pour faire face à l'absence de débouchés, FUNDEPPO, les acheteurs, les Coordinations nationales et des organisations solidaires œuvrent ensemble pour créer une demande de produits labellisés SPP, *via* la promotion de l'initiative auprès des acheteurs prospects, du public, et des organismes dont la reconnaissance lui accorderait une plus grande légitimité auprès du marché.

En somme, nous avons observé dans cette deuxième partie de chapitre que les pressions croissantes en provenance du marché sont gérées par les acteurs *via* 1) une pratique de découplage, visant à émettre des signaux de conformité pour séduire le marché, 2) des pratiques règlementaires destinées à la survie immédiate de l'initiative en modifiant



légèrement les règles d'insertion des organisations de producteurs dans sa gouvernance et le registre, et 3) des pratiques de nature plus cognitives et normatives, visant à créer une demande et donc à favoriser la mise en conformité des pratiques marchandes aux standards fixés par le label, dans le but de nourrir l'objectif sociopolitique de départ. Ainsi, si dans la première période les pratiques de création institutionnelles de FUNDEPPO étaient surtout réglementaires, dans cette seconde période les pratiques sont surtout de natures cognitives et normatives et sont portées par un plus grand nombre d'acteurs.

Qu'en est-il du résultat de ces pratiques ? Si le peu de temps écoulé depuis leur mise en place rend difficile un constat définitif, nous pouvons néanmoins dresser un constat mitigé :

- le découplage n'a pas suffi à séduire les acheteurs visés. Les acheteurs prospects reprochent toujours, en 2018, à FUNDEPPO la faiblesse de ses critères environnementaux, et la contrainte de l'engagement commercial de long terme reste discriminante pour certains acheteurs ;
- les pratiques réglementaires en vue de sécuriser l'offre ont abouti à un résultat immédiat positif, puisque la majorité des organisations de producteurs du registre en difficultés ont opté pour la désactivation de leur certificat plutôt qu'une sortie définitive, en attendant de nouvelles opportunités commerciales. En 2018, une partie conséquente des organisations de producteurs du registre n'a toujours pas de débouchés commerciaux avec le label.
- Plusieurs organisations de producteurs sont entrées dans le registre entre 2014 et 2018 (on en compte en tout 101 en 2018, dont 8 en Afrique et 2 en Asie). Ces entrées ont été encouragées par les acheteurs enregistrés.
- En revanche la vente de produits labellisés SPP a surtout été stimulée par les mêmes acheteurs enregistrés, qui ont multiplié leurs gammes de produits avec ce label. Néanmoins, entre 2014 et 2018, neuf nouveaux acheteurs sont enregistrés (1 aux Etats-Unis, 1 en Italie, 1 en Espagne, 2 en France, 1 en Suisse, 1 en Allemagne, 1 au Pérou, 1 en Equateur).

CHAPITRE 8 : PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DU CAS ET  
DISCUSSION

---

## PLAN DU CHAPITRE 8

---

<b>1. Retour sur les résultats : réponse à la problématique .....</b>	<b>300</b>
<b>2. Contributions théoriques : apports à la théorie néo-institutionnaliste .....</b>	<b>302</b>
<b>3. Contributions à la littérature sur le commerce équitable et implications managériales pour les acteurs du champ .....</b>	<b>308</b>
3.1. Contribution à la littérature sur le commerce équitable .....	308
3.2. Recommandations managériales .....	311
<b>4. Pistes de recherche .....</b>	<b>313</b>

## CHAPITRE 8 : PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DU CAS ET DISCUSSION

---

### *Introduction du chapitre*

Dans ce dernier chapitre, nous revenons sur nos résultats en proposant une montée en généralisation. Forte de notre méthodologie qualitative et de notre recours à l'étude de cas unique, nous chercherons dans ce chapitre à réaffirmer notre montée en abstraction en mettant en exergue les métarelations entre les différentes catégories d'analyse mobilisées pendant l'étude de cas. Se faisant, nous discuterons nos résultats en mettant en évidence les contributions théoriques de notre travail à l'égard de l'approche néo-institutionnaliste. Nous observerons par la suite les apports empiriques en expliquant la manière dont notre thèse propose un nouvel éclairage sur le commerce équitable. Enfin, nous soulèverons les limites de notre travail et proposerons des pistes de recherche pour des travaux futurs.

### 1. Retour sur les résultats : réponse à la problématique

Notre thèse s'est proposée de répondre à la problématique suivante : Par quelles pratiques de travail institutionnel les producteurs parviennent-ils à proposer un nouveau modèle de commerce reposant sur l'activation de logiques institutionnelles *a priori* antagonistes ?

Lors de l'exposé de nos résultats, nous avons pu identifier deux logiques institutionnelles structurant l'action des acteurs. La première logique, la logique sociopolitique, définit un idéal type de relation entre producteurs et acheteurs visant le développement des populations marginalisées et la gestion autonome de leurs organisations. Suivant cette logique, la relation entre producteurs serait fondée sur de la confiance, impliquerait essentiellement des ventes locales et en matière de gouvernance, les producteurs seraient en mesure d'imposer leurs critères : niveau de transformation des produits, marques propres, etc. Il s'agit d'un modèle idéal. Très vite pour autant, le modèle intègre la logique marchande puisque plutôt que

d'uniquement envisager les relations entre producteurs et acheteurs sous l'angle de la confiance, c'est par le recours à un label que l'on vise l'atteinte de l'objectif de développement. Ceci implique une logique de standardisation, mais également de contrôle, pression exercée directement par les premiers acheteurs qui s'engagent dans la construction du label. Par ailleurs, le label se destine très vite aux échanges internationaux plutôt que locaux.

A partir de 2014, les pressions marchandes sont croissantes. La capacité des organisations de producteurs à proposer ce nouveau label est limitée : le marché n'est pas « séduit » par le label SPP, à cause de standards (environnementaux notamment) perçus comme trop faibles, de l'engagement à long terme que celui-ci implique, de la concurrence des autres labels, etc. Si de nombreuses organisations de producteurs le proposent au marché, peu ont l'opportunité de vendre des produits *via* ce label. La comparaison effectuée entre les quatre organisations au Mexique nous enseigne à ce titre que pour les cas observés, les coûts associés à la certification sont difficiles à supporter à moyen terme pour les organisations de producteurs les moins structurées, surtout en l'absence d'opportunités de marché. Par ailleurs, le label SPP est soumis à la pression des labels concurrents qui déstabilise l'initiative.

Dans ce cadre, les pratiques de travail institutionnel des acteurs se distinguent selon les deux périodes. Si les trois leviers – règlementaire, cognitif, normatif - sont activés lors des deux périodes, c'est le levier règlementaire qui est privilégié en première période. Les responsables de ce travail règlementaire sont des experts, auxquels les producteurs de la CLAC ont recours. L'objectif est alors de créer un modèle de commerce équitable basé sur le compromis : il s'agit d'intégrer les pressions à la conformité (standardiser, contrôler, imaginer un modèle pour les échanges internationaux surtout), tout en limitant ces logiques par de multiples dispositions : standards souples pour les organisations de producteurs, importance de l'autoévaluation, absence de droits d'utilisation sur les ventes locales de produits par les organisations de producteurs, etc.

En deuxième période, même si les pratiques règlementaires sont primordiales (notamment pour permettre aux organisations de producteurs de rester inscrites dans les registres du label), ce sont surtout des pratiques normatives et cognitives qui sont menées. S'il y a résistance formelle face aux pressions à la modification des standards, celle-ci s'accompagne d'une part

d'une pratique cognitive de justification, et d'autre part d'une pratique plus normative de découplage, visant à émettre des signaux de conformité : à contourner les exigences du marché tout en continuant à vouloir le séduire. Par ailleurs, la poursuite du travail de création institutionnelle vise la diffusion du modèle élaboré. Les acheteurs enregistrés par le label s'emploient à consolider l'offre de produits SPP en facilitant la conversion de nouvelles organisations de producteurs. Des pratiques de promotion sont déployées pour créer une demande de produits labellisés au Nord et au Sud.

Ces résultats concourent à enrichir la théorie néo-institutionnaliste à plusieurs égards.

## 2. Contributions théoriques : apports à la théorie néo-institutionnaliste

(1) Nous retenons en premier lieu de nos résultats que **la création institutionnelle s'émancipe difficilement des logiques institutionnelles dominantes ; dans notre cas, celle du marché.**

Si la théorie néo-institutionnaliste considère aujourd'hui le marché comme une institution parmi d'autres - ou la logique marchande comme une logique parmi d'autre - nous soutenons que la logique marchande reste structurante dans le comportement des acteurs. A ce titre, notre cas montre que l'émergence de l'alternatif, c'est-à-dire qui soutient d'autres logiques institutionnelles, ne peut avoir lieu que par l'élaboration d'un compromis. Dans notre cas, contrairement à Pache et Santos (2013), c'est moins par combinaison que les deux logiques antagonistes sont traitées que par l'élaboration d'un compromis global qui suppose de renoncer de part et d'autre à une inscription totale dans l'une ou l'autre logique institutionnelle. L'hétéromorphisme, c'est-à-dire la construction de l'alternatif ou l'émergence d'une logique différente, implique de s'y conformer un minimum. Cette conformité est à double tranchant.

D'un côté, elle risque d'entraîner une pression à la conformité toujours croissante : ce risque apparaît clairement dans notre cas. Dans celui-ci en effet, répondre à un objectif sociopolitique implique l'utilisation du marché, qui lui-même offre pour outil principal un label, et exige de mettre en place un contrôle. Mais ceci engage des coûts, que les organisations de producteurs peuvent difficilement supporter, car les acheteurs prospects cette fois, ont d'autres exigences ou refusent de se contraindre à une logique sociopolitique encore trop forte dans le modèle proposé (refus de l'engagement à augmenter les volumes de ventes).

Dans notre cas, cette pression à la conformité est stoppée à un moment donné par une résistance, mais implique malgré tout des efforts considérables pour séduire le marché car pouvoir nourrir l'objectif sociopolitique dépend directement des opportunités marchandes.

D'un autre côté, notre cas montre aussi que la conformité permet cette utilisation de la logique marchande à des fins sociopolitiques. Les acteurs parviennent, même si le constat final reste mitigé, à diffuser un modèle dans lequel ils ont refusé d'intégrer toutes les pressions en provenance du marché.

(2) Notre travail permet également de rendre compte du fait que **la coexistence de plusieurs logiques dans un champ suppose un travail quotidien, qui prend forme dans des pratiques à un niveau très micro**. En témoigne, dans notre cas, tout le travail effectué autour de la définition d'une quantité de petites règles, réajustées à mesure de la pression croissante du marché pour pouvoir faire tenir le compromis élaboré au départ. Notre cas montre aussi l'importance de pratiques plus cognitives et normatives, essentielles à l'institutionnalisation du modèle élaboré. Outre la création de règles, il met particulièrement en avant les pratiques de justification et de promotion destinées à institutionnaliser une nouvelle logique dans le champ du commerce équitable.

Si la littérature sur les logiques institutionnelles permet de qualifier les grands cadres de référence, les forces, les normes - en somme les logiques qui encadrent l'action des acteurs et qui en même temps peuvent être appelés, détournés, hybridés, cette littérature permet moins de rendre compte des micro pratiques au quotidien qui permettent cet appel, ce détournement ou encore cette hybridation. Il ne s'agit pas seulement d'observer comment ces pratiques s'incarnent dans différentes formes organisationnelles ; il s'agit plutôt de suivre les micro pratiques des acteurs à l'intérieur des organisations, et ceci suppose, d'un point de vue méthodologique, une immersion longue et une approche de type longitudinale. L'intérêt d'une telle analyse est de pouvoir rendre compte du fait que rien n'est figé : par exemple, le compromis peut être menacé et en réponse maintenu par des pratiques très concrètes (dans notre cas, un réajustement de procédures d'insertion dans les registres du label, une justification, etc.). A cet égard, nous estimons que la littérature sur les logiques institutionnelles a tout intérêt à se rapprocher davantage de la littérature sur le travail institutionnel. Cela ne ferait que conforter sa position en faveur de raisonnements multi-niveaux en renforçant les analyses menées au niveau micro, et permettrait ainsi de répondre à

l'appel de Thornton et Ocasio (2013, p.120) à mener davantage de travaux sur les micro fondations des logiques institutionnelles.

(3) Nos résultats montrent également que **l'une des pratiques centrales des acteurs placés en périphérie dans le processus de mondialisation dans la poursuite de l'établissement d'un nouvel ordre institutionnel est le recours à des personnes ressources, des « experts »**. Au sein des organisations de producteurs étudiées, de FUNDEPPO, et parmi les têtes de réseaux producteurs, nous avons pu noter la présence de personnes aux profils particuliers, sensibles aux problématiques rencontrées par les producteurs et connaisseurs en matière de commercialisation et de standardisation. Le recours à ces experts est en soi une pratique de création institutionnelle de la part des producteurs puisque celle-ci vise à favoriser le transfert de connaissances, la problématisation, la traduction des logiques aux différents acteurs impliqués dans l'élaboration du modèle, en particulier les producteurs désignés dans les instances de gouvernance.

Nous avons également vu que la prise de décisions du label repose sur un système de représentation qui permet de déléguer les prises de décisions et fait largement appel à ces experts. Il s'agit d'imbrications multiples qui vont de la « base » vers le label : les représentants sont nommés au niveau communautaire, puis de chaque organisation, puis des réseaux nationaux, et internationaux. FUNDEPPO s'appuie sur cette structure ; au début en passant directement par la CLAC, ensuite, par les Coordinations nationales. Pour autant, il est troublant de constater que les producteurs de la « base », y compris dans les organisations de producteurs clés et dont l'engagement dans la création du label est fort, et plus largement dont le rôle est historique dans la création du commerce équitable, ne connaissent pas le label SPP. Si cette observation, pour les cas observés, ne semble pas être un facteur influant sur l'engagement des organisations de producteurs avec le label, elle indique pour ces producteurs une dépossession des outils (le label et les standards qui l'accompagnent) imaginés par ces représentants et les experts. D'ailleurs, plus qu'une dépossession des outils, les producteurs sont dépossédés de l'image qu'ils renvoient au marché, gérée et managée par leurs représentants. Leurs représentants, les experts, le label parlent en leur nom au marché ; eux sont déresponsabilisés. Aussi, ces acteurs, même s'ils défendent les intérêts des producteurs de la « base », consacrent plus d'énergie au marché qu'à ces producteurs. Toute leur action est motivée par la meilleure manière de répondre aux exigences du marché, tout en tenant compte des spécificités locales, dans un objectif de développement. Les pratiques que



nous avons mises en évidence à travers notre cas le montrent bien, toutes étant tournées vers le marché : modifier les pratiques des acheteurs (à travers les standards), promouvoir le label auprès des consommateurs, justifier de son existence, etc. Le seul travail réellement orienté vers les organisations de producteurs – et non pas les producteurs eux-mêmes – est uniquement réglementaire.

En somme, l'ensemble du cas montre que **le recours à des experts et à des représentants implique un transfert des responsabilités de la création institutionnelle vers ces personnes qui risquent alors de devenir les seuls responsables de cette création**. Il en découle un résultat mitigé en matière d'hétéromorphisme, puisque comme le montre notre cas, toute l'énergie de ces acteurs se focalise sur l'élaboration d'un compromis. Au contraire, si les producteurs de la base s'unissaient pour décider par exemple de ne proposer au marché que des produits transformés, le marché n'aurait pas d'autre choix que de se procurer un tel produit. Le contre-pouvoir viendrait de milliers de producteurs ne parlant que d'une même voix, plutôt que d'un groupe de représentants et d'experts tentant de faire la jonction entre les producteurs et le marché. Cet exemple est peut-être utopique, puisqu'il implique qu'en l'occurrence les producteurs disposeraient de ressources suffisantes pour transformer leurs produits. Mais il veut illustrer l'idée de l'importance du contre-pouvoir obtenu par la mobilisation massive de la base, plutôt que par l'élaboration de règles, d'outils, qui nécessitent de une ingénierie particulière et renvoie la création institutionnelle à l'œuvre de sphères supérieures, restreintes et finalement, isolées.

(4) En outre, notre cas permet de rendre compte du fait que **certaines pratiques de création institutionnelle identifiées par la littérature** comme la standardisation ou le contrôle (Brunsson et al., 2012 ; Slager et al., 2012 ; Mazeaud et Nonjon, 2016) **ne sont pas neutres**.

Dans la littérature, la standardisation est perçue comme une pratique qui vise à créer une nouvelle institution. Or, la nature même de cette pratique n'est pas questionnée ; pourtant, celle-ci véhicule une certaine logique : la logique marchande. À notre sens, la régulation par la standardisation peut concourir à créer une nouvelle institution, mais celle-ci induit forcément le maintien, voire le renforcement, de la logique marchande au niveau du champ dans lequel s'exerce cette pratique. À cet égard, nous poursuivons l'approche critique de Vercher et al. (2011) selon laquelle les codes de conduite proposés par les firmes multinationales pour réguler leurs chaînes globales de valeur impliquent nécessairement un transfert de risques de l'acteur fort vers l'acteur faible. Nous estimons pour notre part que

même dans le cas où les acteurs « faibles » s'investissent dans l'élaboration d'un label en étant majoritaires dans ses instances de gouvernance, le fait même de standardiser implique une logique rejetée au départ et concourt ainsi à préserver le *statu quo*. En n'explicitant pas la logique véhiculée par ce type de pratique, la littérature observe le changement institutionnel du point de vue de la logique dominante, et donc l'annihile.

Cette remarque rejoint le constat fait par certains auteurs sur la tendance de la théorie néo-institutionnaliste à devenir « *prisonnière d'elle-même* » (Japperson, 1991 cité par Cooper et al., 2013, p.692). À ce titre, Friedland et Alford (1991, p. 260) estiment que : « *Lorsque les scientifiques en sciences sociales importent la logique dominante dans leur analyse des individus ou des organisations sans l'examiner, ils élaborent sans réfléchir l'ordre symbolique et les pratiques sociales des institutions qu'ils étudient. Ces élaborations deviennent alors des facteurs de reproduction de ces institutions.* » Plus globalement, la littérature néo-institutionnaliste fait face à la critique des chercheurs en Critical Management Studies, pour qui « *la théorie néo-institutionnaliste reste conservatrice parce qu'elle tend à naturaliser le statu quo* » alors que la littérature critique cherche plutôt à « *problématiser le statu quo* » (Cooper et al., 2013, p.674). À cet égard, c'est notamment l'aspect désencastré de l'acteur, capable de modifier les institutions, qui est mis en cause (Lawrence et al., 2011).

Notre critique va moins dans le sens d'un désencastrement des acteurs que de leurs pratiques dans la littérature sur le travail institutionnel. Pour nous, le recours au standard et au contrôle induit forcément une reproduction des institutions dominantes, même si cela peut concourir à l'émergence d'un nouvel ordre institutionnel ; mais dans ce cas l'innovation serait de nature incrémentale, hybride. Face à la critique adressée à la littérature néo-institutionnaliste, Lawrence et al. (2011) insistent sur l'importance d'observer l'intentionnalité des acteurs et la manière dont celle-ci se transforme dans le temps. Nous estimons pour notre part que d'éclairer les pratiques de travail institutionnel à la lumière des logiques institutionnelles est une solution pour permettre au chercheur d'adopter lui-même une posture plus réflexive.

(5) Notre cas nous amène également à **réfléchir à la question de l'incidence de l'échelle visée du changement, qui nous semble trop peu prise en compte par la littérature néo-institutionnaliste**. Un changement visé à grande échelle (par exemple, introduire une nouvelle logique dans un champ) implique à notre sens une probabilité plus forte de se confronter à la logique dominante (en l'occurrence, celle du marché) que si l'on cherche à favoriser un changement plus localisé, comprenant un nombre de personnes ou de parties

prenantes limité. Cela ne signifie pas que la logique dominante n'est pas présente au niveau local ; en revanche, y faire face nous semble plus aisé si un nombre limité de personnes est impliqué. C'est bien le paradoxe soulevé par le commerce équitable : si l'on veut satisfaire les objectifs de développement de milliers de producteurs, il vaut mieux recourir au marché ; si on ne veut pas recourir au marché, seuls quelques producteurs sont visés. Notre thèse éclaire également directement ce phénomène : les producteurs défendent des relations de confiance avec les acheteurs mais en voulant promouvoir ce type même de relation à grande échelle, ils mettent finalement en place un système qui tend à standardiser, et à rendre anonymes les relations avec les acheteurs. Si l'on se réfère au travail de Bowles et Gintis (2002), la gouvernance communautaire, qui se distingue de celle du marché et de celle de l'Etat, implique nécessairement un nombre limité de personnes : « *La communauté est un groupe de personnes qui interagissent directement, fréquemment, et de multiples façons [...]. La connexion - pas l'affection - est la caractéristique qui définit une communauté. [...] Les contacts durables et personnels qui caractérisent les communautés requièrent d'être menés à une échelle relativement petite* » (p.F421). Dès lors, plus on implique de parties prenantes, plus on réduit les chances pour chacun d'entretenir des interactions directes et fréquentes avec les uns et les autres. Le contrôle social exercé par la communauté sur les comportements, qui repose sur cette interaction directe, risque de ne plus pouvoir s'exercer, au profit d'un contrôle extérieur et désincarné.

(6) Nos résultats montrent enfin que pour mener un travail de création institutionnelle, **ce n'est pas qu'une seule catégorie de pratiques qui est appelée, mais plusieurs**. Les différents piliers sont activés : normatifs, cognitifs et règlementaires. De plus, **dans un même processus de création institutionnelle, les pratiques changent selon les périodes**. Dans notre cas, la première période est majoritairement dominée par des pratiques visant à instaurer une réglementation (standards, définition des modalités de fonctionnement du label, etc.), et dans la seconde période, il s'agit surtout de diffuser cette réglementation *via* des pratiques cognitives et normatives. La résistance institutionnelle peut également accompagner les pratiques de création. Dans le cas observé, la résistance institutionnelle ne porte que sur une demande précise (modification des standards) et s'accompagne de pratiques de justification et de découplage (communication sur un engagement environnemental sans modifier les standards). On observe par ailleurs qu'aucune pratique de déstabilisation institutionnelle n'est menée. Les pressions exercées par les labels concurrents en particulier, pourraient

légitimement, d'une manière ou d'une autre, être dénoncées par les organisations qui les subissent. FUNDEPPO et les organisations de producteurs pourraient dénoncer les stratégies des labels concurrents visant à contraindre son développement en exerçant une pression sur la CLAC. Néanmoins, cette dénonciation est inenvisageable du fait de la dépendance, d'une part, de FUNDEPPO envers les organisations de son registre (s'il n'y avait pas d'organisations l'existence même de FUNDEPPO n'aurait pas de sens), et d'autre part, des organisations de producteurs envers Fairtrade International puisque la majorité de leurs ventes s'effectuent *via* ce label. Finalement, dénoncer l'injustice en situation de dépendance n'est pas possible. En somme (7), en situation de dépendance, on préfère créer une alternative plutôt que de dénoncer l'injustice. Autrement dit, **lorsqu'il y a injustice et situation de dépendance, les acteurs dépendants optent pour la création institutionnelle plutôt que la déstabilisation institutionnelle.**

### 3. Contributions à la littérature sur le commerce équitable et implications managériales pour les acteurs du champ

#### 3.1. Contributions à la littérature sur le commerce équitable

La thèse montre que dans le champ du commerce équitable, malgré une logique marchande structurante, il est possible de maintenir et de diffuser une autre logique, en l'occurrence la logique sociopolitique. Les acteurs y parviennent en élaborant un compromis : se conformer aux attentes du marché mais de manière altérée ; et le compromis se diffuse par de la communication, de la justification et de la sensibilisation. **Notre thèse réconcilie les deux littératures** que nous avons identifiées puisqu'elle montre, à l'instar des travaux situés à un niveau macro, qu'il y a des forces structurantes dans le champ qui orientent l'action des individus, mais qu'il est possible de maintenir l'hétéromorphisme grâce à des pratiques quotidiennes situées à un niveau micro.

Plus particulièrement, elle montre, dans la continuité des travaux de Gendron (2004), Le Velly (2006), Pouchain (2013), Hussey (2015), Reynolds et Greenfield (2015), qu'il existe une volonté de transformation sociale à l'origine de l'action des individus. Dans notre cas,

elle se concentre sur les producteurs, dont l'objectif est d'assurer leur développement et de préserver l'autogestion de leurs organisations.

Notre thèse montre que si ce développement s'appuie sur des relations commerciales avec des acheteurs à l'international, la logique marchande, conduisant les producteurs à proposer un modèle de commerce équitable incluant standardisation et contrôle est structurante dès le départ. Celle-ci exerce une pression croissante ; et en ce sens notre travail soutient la thèse des travaux faisant état d'une dimension marchande structurante (Le Velly, 2006 ; Jaffee, 2010 ; Ballet et Carimentrand, 2010 ; Doherty et al., 2013). En revanche, dans notre cas la pression marchande n'est pas issue de l'action des firmes du secteur conventionnel, mais provient des acheteurs du commerce équitable. Si eux-mêmes partagent les objectifs de la logique sociopolitique, ils émettent également des pressions à la rationalisation. Aussi, contrairement aux travaux de Nicholls et Huybrechts (2016), nous estimons que le label est moins un objet frontière qu'un outil inscrit dans la logique marchande dans la mesure où il inclut, par définition, une standardisation - mais en revanche sa forme peut être altérée pour répondre également à la logique sociopolitique.

Finalement, les producteurs et les différents acteurs impliqués dans l'élaboration du nouveau modèle montrent toutefois une capacité à combiner les logiques en créant un modèle fondé sur le compromis, par le biais de différentes pratiques règlementaires, normatives et cognitives. Dès lors, notre travail stipule que si ces deux logiques sont structurantes, les acteurs développent des pratiques au niveau organisationnel visant à les utiliser et les contourner. Il rejoint ainsi les travaux insistant sur la persistance d'une capacité des organisations à résister aux tendances isomorphiques et à mettre en œuvre des pratiques très concrètes en ce sens (Biggs et Lewis, 2009 ; Bézençon et Blili, 2009 ; Huybrechts, 2013 ; Melo et Hollander, 2013 ; Puppim de Oliveira et al., 2014 ; McConway et Moore, 2015 ; Nicholls et Huybrechts, 2017).

Si nous avons vu que les acteurs sont capables de manipuler les logiques institutionnelles, **nous insistons toutefois sur la pression du marché exercée à l'égard du modèle.** Celle-ci est prédominante, et dans le cas observé elle :

- Contraint les organisations de producteurs individuelles dans leur capacité à s'engager avec le label. En particulier, les organisations les moins structurées sont touchées.

- Exerce une pression sur le modèle créé. Le modèle est ajusté de manière à répondre à certaines pressions, mais pas suffisamment pour connaître une diffusion ample car les acteurs souhaitent résister à ces pressions. C'est par un travail de justification et de communication que les acteurs comptent faire évoluer le marché de manière à ce qu'il accepte le modèle proposé.

Par ailleurs, nos résultats nous ont amenée à rapidement nous rendre compte que si le travail de création institutionnelle implique pour les producteurs de déléguer l'élaboration du modèle à leurs représentants et des experts, ceci implique une forme de déconnexion du label créé avec l'ensemble des producteurs de la « base » c'est-à-dire de ceux qui au sein des organisations sont membres sans forcément exercer des fonctions au conseil d'administration. Dans les trois cas d'organisations de producteurs que nous avons observées, engagées avec le label SPP, cette déconnexion (qui se traduit par le fait que les producteurs ne connaissent pas ce label) ne semble pas avoir de répercussion directe sur le maintien ou non de la certification. Ce sont les représentants et les consultants (experts) qui décident de l'incorporation de l'organisation dans les registres du label, au regard de variables comme la capacité des organisations de le faire (fonction des ressources financières, humaines).

Cette observation nous paraît importante parce qu'à notre sens, la littérature sur le commerce équitable ne fait pas assez la distinction entre les différents acteurs du commerce équitable, en particulier parmi les « producteurs ». Souvent, le terme est utilisé pour désigner un producteur, un représentant de producteurs, ou encore une organisation de producteurs, etc. Or, il nous paraît primordial de pouvoir faire cette distinction, celle-ci apportant un nouvel éclairage sur le commerce équitable et sur les dynamiques de construction et d'institutionnalisation de nouveaux modèles. Elle nous montre qu'en matière de connaissance du marché, les producteurs de la « base » ne disposent pas d'un niveau égal à celui de leurs représentants et des experts. Y a-t-il pour les experts un intérêt à ce que le système reste tel qu'il est, leur permettant de manière plus ou moins consciente de légitimer leur rôle et de leur attribuer un caractère indispensable ? En quoi leur existence et cette répartition inégale en matière de connaissance participe-t-elle à alimenter l'inscription marchande du commerce équitable plutôt que sociopolitique ? Notre thèse illustre le fait qu'à l'échelle de FUNDEPPO, les experts permettent de traduire les tensions et de trouver des solutions intégrant pression marchande et ancrage sociopolitique. Toutefois, plutôt que de créer un label, ne serait-il pas

plus pertinent de stimuler les dynamiques collectives dans les organisations de producteurs et dans les réseaux ? Notre thèse soulève cette question : elle prône donc la réalisation future de recherches approfondies dans les organisations de producteurs et dans les réseaux nationaux et internationaux sur la manière dont circule l'information et dont se découpent les rôles. Nous invitons les futurs travaux de recherche à caractériser les profils des différents intervenants dans les organisations de producteurs, dans les réseaux, à observer les liens entre ces personnes et le type et le montant de la rémunération de chaque profil. En somme, nous invitons la littérature à mieux considérer l'hétérogénéité de ceux qui sont communément appelés « producteurs ».

### **3.2. Recommandations managériales**

Plusieurs recommandations managériales peuvent être adressées aux acteurs du commerce équitable. Ces recommandations se distinguent selon les acteurs du champ.

Aux labels de commerce équitable, et en particulier à ceux qui poursuivent la volonté de n'intégrer que partiellement la logique marchande à leur modèle, nos recommandations portent essentiellement sur le **lien entretenu avec les producteurs**. S'il est évident que les interactions se font avec de multiples parties prenantes et qu'une importance capitale doit être accordée à la stimulation de la demande, l'ancrage avec la « base » ne doit pas être perdu de vue. L'existence seule de représentants dans les instances de gouvernance ne doit pas suffire à assurer cet ancrage : c'est au niveau des réseaux et des organisations de producteurs que les liens doivent aussi être établis. Nous recommandons également aux labels de ne pas perdre de vue l'objectif sociopolitique à mesure de leur développement, attribuant non seulement de l'importance à l'objectif de développement, mais aussi aux dimensions de confiance, de ventes locales et de possibilité pour les organisations de producteurs de définir leurs critères de qualité (produits vendus dans un état de transformation le plus abouti possible).

Aux producteurs et aux organisations de producteurs, **nous pensons que pour avoir un véritable poids face au marché, il faut cultiver la cohésion interne des organisations**. Nos résultats montrent un essoufflement des dynamiques collectives, y compris dans les organisations historiques du commerce équitable. Si nous accordons à cette observation une explication plus large qu'une faille organisationnelle et la relient à des tendances

macrosociales, à de nouvelles valeurs qui prennent place au sein des communautés, nous pensons que les organisations peuvent jouer un rôle en impliquant encore davantage les producteurs dans les prises de décision, et également au niveau des réseaux locaux et nationaux.

Nous pensons que c'est par le renforcement de cette cohésion et **également des réseaux de producteurs** que les organisations seront plus à même d'imposer leurs critères au marché (en terme de niveau de transformation du produit, de qualité, mais aussi de label par exemple). Plutôt que de déléguer la régulation des relations marchandes à l'œuvre unique d'un label, le contrepoids face au marché pourrait directement émaner des réseaux. Ceux-ci pourraient impliquer davantage les producteurs de la base en leurs seins, tout en restant fortement connectés entre eux au niveau international.

Par ailleurs, le renforcement des réseaux ne pourrait que favoriser le contrôle par pairs, plutôt que le contrôle par intervention de tierce partie. C'est en activant des mécanismes de proximité que les comportements déviants par rapport à une entente faisant consensus dans ce qui doit être proposé au marché, pourraient être évités.

Au niveau des relations avec les acheteurs, **nous recommandons aux organisations de producteurs, aux acheteurs et aux consommateurs de renforcer leur proximité**. Si la distribution de produits issus du commerce équitable en grande surface implique de rationaliser les procédures d'approvisionnement, nous ne pouvons qu'encourager parmi les équipes des acheteurs l'existence d'une délégation de personnes véritablement investies dans la connaissance des problématiques de terrain dans les zones productives. Nous estimons toutefois que des modèles de distribution de petite taille, de type coopératif et impliquant consommateurs et producteurs dans la prise de décision favoriserait un réel apprentissage entre ces différentes parties. En effet, cultiver une proximité entre organisations de producteurs et acheteurs est une chose ; construire une proximité entre organisations de producteurs et consommateurs finaux en est une autre, et il convient de viser les deux objectifs. Par ailleurs, cela ne signifie pas que les organisations distributrices doivent être isolées les unes des autres ; au contraire, une multitude d'organisations distributrices à taille limitée devraient pouvoir échanger autour de collectifs de concertation.



Nous invitons dès lors les collectifs multi partie prenantes, dans les pays consommateurs, à consolider leur travail en direction d'une intégration des petites structures distributrices. Nous pensons également que l'Etat a un rôle transitoire à jouer, et ce, dans deux directions. D'une part, il devrait proposer lui-même un cadre normatif pour le commerce équitable, au même titre qu'il le fait pour le biologique. Si les labels sont contraints dans la définition de ces règles par des logiques marchandes, on peut espérer que les Etats soient moins sensibles à ces logiques dans ce travail de régulation. L'autre direction serait un soutien actif à la création de petites entreprises de distribution de type coopératif.

#### 4. Pistes de recherche

Les pistes de recherche que nous formulons sont liées à la limite principale de notre travail qui réside dans le choix de l'étude de cas : si celle-ci nous a permis une analyse en profondeur des mécanismes de construction d'un nouveau modèle de commerce équitable, nous invitons les recherches futures à reconduire l'expérience pour nourrir la compréhension de ces mécanismes.

Plus précisément, dans le champ du commerce équitable, il s'agirait de mener des recherches auprès d'autres labels dont l'implantation se trouve dans un pays producteur. Ces initiatives se développent, et il serait intéressant de se tourner vers des labels implantés sur d'autres continents, comme l'Asie et l'Afrique. Par ailleurs, comme nous l'avons souligné précédemment, il serait important de prendre en compte l'hétérogénéité des profils intervenant dans ce processus pour observer les dynamiques de coopération et / ou de pouvoir, y compris parmi les acteurs du Sud. Nous avons, également dans ce sens, souligné la nécessité de mener un travail d'investigation auprès des différents réseaux de producteurs pour mieux prendre en compte la manière dont circulent les flux d'information.

Une deuxième piste consisterait à sortir du cadre du commerce équitable, en ciblant tout type d'initiatives en provenance d'acteurs des zones périphériques de la mondialisation, destinées à proposer des alternatives aux normes que cette mondialisation impose. A cet égard, nous formulons les propositions de recherche suivantes, où la création institutionnelle est impulsée par les acteurs de ces zones périphériques :

- 1) La création institutionnelle est contrainte par la logique institutionnelle marchande.

- 2) La création institutionnelle vise le compromis entre une logique sociopolitique (dont le but est le développement local) et la logique marchande.
- 3) Le compromis est d'autant plus nécessaire que la création institutionnelle vise un changement diffusé à grande échelle (celui d'un champ organisationnel par exemple).
- 4) La création institutionnelle fait intervenir des experts faisant la jonction entre les deux logiques. Ces experts risquent à terme de devenir les seuls responsables de la création institutionnelle.
- 5) La création institutionnelle implique des pratiques de types différents qui peuvent évoluer selon les périodes. Dans un premier temps elle implique des pratiques règlementaires, dans un second des pratiques normatives et cognitives destinées à diffuser ces règles.
- 6) Si les acteurs à l'origine de la création institutionnelle sont dépendants, ils s'orienteront vers la création institutionnelle plutôt que vers la déstabilisation institutionnelle.

### ***Conclusion du chapitre***

Dans ce dernier chapitre de notre thèse, nous avons pu éclairer la manière dont notre thèse contribue d'une part, à l'enrichissement de la théorie néo-institutionnaliste, et d'autre part, à la compréhension du commerce équitable. En matière de contribution à la théorie néo-institutionnaliste, nous avons souligné l'importance de la logique marchande dans la structuration du travail de création institutionnelle, des pratiques visant à élaborer un compromis, dont celle du recours à des experts, de l'échelle de changement visée, de l'impact de la dépendance des acteurs sur le type de travail institutionnel mené (création institutionnelle et résistance plutôt que déstabilisation). Nous avons décliné ces contributions en un certain nombre de propositions de recherche destinées à servir des travaux futurs, focalisés sur la création institutionnelle impulsée par des acteurs des zones périphériques de la mondialisation. Si le choix de l'étude de cas s'est avéré pertinent pour analyser les microprocessus à l'œuvre dans la construction du modèle de commerce équitable étudié, il constitue également la principale limite de ce travail. À cet égard, les propositions élaborées se destinent à servir la conduite de travaux futurs. Dans le champ du commerce équitable, notre travail réconcilie les points de vue : il souligne l'effet structurant de la logique

marchande mais fait aussi état d'une capacité des acteurs à s'en saisir, à y résister, à la détourner. Il associe tout de même ce travail institutionnel à un manque de responsabilisation des producteurs dans les organisations. Notre travail invite donc les acteurs du champ du commerce équitable à réfléchir à la manière dont ces producteurs peuvent être davantage impliqués, plus encore que dans la construction d'un label : dans la revendication de leurs droits dans la mondialisation.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

---

Le commerce équitable a le vent en poupe. Il se développe et engage un nombre croissant d'acteurs au Nord et au Sud. S'il est de coutume pour les organisations au Nord de définir les règles associées à ce type de commerce, nous avons dans cette thèse cherché à comprendre le positionnement des producteurs face à celles-ci. Les défenseurs du commerce équitable visent « l'empowerment » des producteurs, et à ce titre, il nous a paru indispensable de questionner la manière dont les producteurs tirent leur épingle du jeu de ce type de commerce et s'en saisissent pour atteindre des objectifs qui leur sont propres. Notre question initiale portait sur l'appropriation du commerce équitable par les producteurs du Sud. L'appropriation suggère que les producteurs puissent se saisir du modèle de commerce équitable dominant et le redéfinir. Notre ambition était donc, dès le départ, de comprendre l'émergence d'un modèle de commerce équitable *a priori* alternatif, proposé par les producteurs des pays du Sud.

Alors que la littérature scientifique aborde le commerce équitable soit par les forces macrosociales qui orientent et déterminent l'action des individus, soit par les pratiques mises en place par les acteurs à un niveau micro, nous avons proposé d'articuler les deux approches par le recours à la théorie néo-institutionnaliste. Celle-ci offre en effet un cadre permettant de saisir comment des dimensions macro et micro interagissent et s'influencent mutuellement. Nous avons retenu plus spécifiquement le cadre théorique du travail institutionnel pour saisir les pratiques menées par les producteurs dans l'instauration d'un modèle de commerce équitable reposant sur l'activation de forces macrosociales *a priori* incompatibles, caractérisées au travers du cadre des logiques institutionnelles. Nous avons dès lors formulé la problématique suivante :

Par quelles pratiques de travail institutionnel les producteurs parviennent-ils à proposer un nouveau modèle de commerce équitable reposant sur l'activation de logiques institutionnelles <i>a priori</i> antagonistes ?
---

Nous nous sommes appuyée sur une étude de cas, rigoureusement sélectionnée, pour appréhender à la fois les logiques appelées par les acteurs et leur niveau de détermination, et les pratiques destinées à y faire face et à les configurer. Notre ambition était donc de rendre

compte du poids des structures institutionnelles et de la possibilité d'action des acteurs. Nous avons présenté nos résultats en quatre temps.

Dans un premier temps, nous avons procédé à une identification et à une description des parties prenantes prenant directement part à la construction du label. Au cours de cet exposé, nous avons pu procéder à une première caractérisation des parties prenantes au regard de leur appartenance au champ du commerce équitable en général et aux différents types de pratiques mises en œuvre correspondant à celles du commerce équitable spécialisé ou labellisé. Du côté des organisations de producteurs et des acheteurs, nous avons observé une mixité, puisque le recours au label est systématique mais que les acheteurs cultivent aussi des relations directes avec leurs fournisseurs. Nous avons également vu que le modèle repose sur l'intervention d'organisations issues du secteur conventionnel, laissant présager une possible « marchandisation » croissante du modèle. Nous avons ensuite observé l'articulation des différentes parties prenantes, et avons souligné à cet égard le rôle majeur des réseaux de producteurs dans la représentation des producteurs de la « base ». Nous avons également souligné le fait que, malgré des instances de gouvernance dominées par les représentants de producteurs, les acheteurs disposent d'un pouvoir élevé lié au fait d'être les principaux financeurs du label ; leur attribuant potentiellement plus de poids pour véhiculer certaines logiques.

Dans un deuxième temps, nous avons cherché à identifier les facteurs déterminant l'engagement des organisations de producteurs avec le SPP. À cet égard, après avoir montré que toutes les organisations de producteurs du registre n'ont pas de trajectoires de certification continues, nous avons procédé à une comparaison de quatre organisations de producteurs aux degrés d'engagement distincts avec le label. Nous avons principalement mis en lumière le fait que dans les cas observés au Mexique, une appartenance à un mouvement autonome paysan prédispose les organisations de producteurs à opter pour la certification SPP. À cet égard, nous avons aussi insisté sur le fait que le mouvement autonome explique, du moins en partie, la logique sociopolitique à l'œuvre dans la construction globale de l'initiative, en définissant ses objectifs. Nous avons également observé l'existence de pressions croissantes en provenance du marché incitant les organisations de producteurs à rationaliser leurs pratiques, ce qui, dans un contexte de manque de débouchés commerciaux en SPP, porte préjudice à leur engagement. Nous en avons finalement déduit qu'il existe bien plusieurs logiques à l'œuvre

dans la construction du label, que nous avons proposé d'analyser plus en profondeur dans un chapitre suivant.

Dans un troisième temps, nous nous sommes donc intéressée aux logiques institutionnelles à l'œuvre dans la construction du modèle de commerce équitable proposé par les producteurs. Nous avons qualifié ces logiques en nous inspirant du travail de Pache et Santos (2013) proposant de repérer les principaux points de discordes et de tensions émergeant dans ce travail de construction. Nous avons ainsi estimé que ces discordes portent sur le modèle de relation entre échangeurs à atteindre, et plus particulièrement sur l'objectif de la relation, sa forme et sa gouvernance. Le modèle de commerce équitable dominé par une logique sociopolitique implique une relation entre producteurs et acheteurs visant un objectif de développement pour les producteurs et d'autogestion des organisations productrices. La forme de cette relation repose sur de la confiance et des ventes avant tout locales. Enfin, la gouvernance de la relation autorise les producteurs à imposer leurs critères de qualité aux acheteurs (niveau de transformation du produit, marque, etc.). À l'inverse, le modèle de commerce équitable dominé par une logique marchande définit une relation entre producteurs et acheteurs qui vise avant tout à répondre aux attentes des consommateurs, qui repose sur l'anonymat, la sélection des organisations de producteurs à travers un label et la formulation de standards globaux, et, en matière de gouvernance, attribue un pouvoir prépondérant aux acheteurs dans l'imposition des exigences de qualité. Nos résultats montrent que si c'est le premier modèle qui sert de référence à l'action en début de période, c'est le second qui s'impose progressivement.

Enfin, nous avons observé les pratiques des producteurs dans la gestion de cette tension entre deux modèles de référence, chacun incarnant une logique plutôt qu'une autre. Si notre entrée s'est faite par les producteurs, nous avons intégré dans l'analyse l'action des différentes parties prenantes intervenant dans la construction de ce nouveau modèle. Nous avons ainsi mis en évidence qu'au cours d'une première période, l'objectif est de créer un compromis entre les deux logiques *via* un travail avant tout règlementaire, permettant la création de standards souples pour les organisations de producteurs et stricts pour les acheteurs. Nous avons également pointé l'importance de l'investissement des « experts » dans la réalisation de ce travail règlementaire. Dans une seconde période, nous avons d'une part identifié une résistance face aux différentes pressions impliquant une modification des

standards pour mieux répondre aux exigences des consommateurs communiquées par des acheteurs prospects, et d'autre part observé la poursuite de pratiques de création institutionnelle, mais cette fois de natures plus cognitives et normatives, destinées à justifier l'existence du label et à en faire la promotion. Ces dernières pratiques visaient à accroître la demande et ainsi assurer la survie de l'initiative.

Notre principale contribution théorique a illustré la pertinence de recourir à une analyse multi-niveaux dans la compréhension des phénomènes sociaux. Le recours à une telle approche nous a permis d'une part, de montrer la difficulté à s'émanciper des logiques institutionnelles dominantes et à créer l'alternatif. D'autre part, celle-ci nous a offert l'opportunité de montrer que malgré tout, l'élaboration d'un compromis entre la logique visée et la logique dominante est possible *via* des pratiques quotidiennes, de différents types, situées à un niveau organisationnel.

Notre thèse a invité également à reconsidérer la neutralité présumée de certaines pratiques de création institutionnelle. À cet égard, nous avons incité la théorie néo-institutionnaliste, et plus particulièrement l'approche par le travail institutionnel, à adopter une posture plus critique quant aux logiques véhiculées par certaines pratiques de création que cette littérature identifie, pour permettre ainsi une véritable dénaturalisation du *statu quo*. L'une des solutions proposées est d'articuler les deux approches : travail et logiques institutionnelles ; articulation également pertinente pour enrichir l'approche par les logiques institutionnelles d'une appréhension plus fine des micro fondations de ces mêmes logiques.

Une autre contribution principale de notre thèse est d'avoir souligné le rôle majeur exercé par des personnes que nous avons qualifiées d' « expertes » dans l'élaboration du compromis. Le recours à ces personnes, de la part, dans le cas étudié, d'acteurs situés en périphérie de la mondialisation, est motivé par leur capacité à jouer les intermédiaires et à configurer les différentes logiques à l'œuvre. Nous avons toutefois mis en évidence le risque potentiel de déresponsabilisation de ces acteurs périphériques, concourant paradoxalement à annihiler les forces pouvant se montrer motrices dans la construction de l'alternative.

Enfin, notre travail nous a permis de considérer qu'un changement poursuivi à grande échelle implique une plus grande probabilité de se confronter aux logiques institutionnelles dominantes. Finalement, nous avons mis en évidence le fait qu'en situation de dépendance, les acteurs optent pour des pratiques de création institutionnelle plutôt que de déstabilisation institutionnelle.

Nous avons décliné l'ensemble de ces contributions en propositions de recherche, destinées à guider les travaux futurs qui chercheraient à comprendre l'émergence de l'alternatif, notamment impulsée par des acteurs en situation de « faiblesse » face aux institutions dominantes.

Outre la formulation de ces pistes, nous avons soulevé l'intérêt pour la littérature sur le commerce équitable d'articuler des dimensions macro et micro, permettant de ne pas tomber dans l'un ou l'autre des extrêmes du balancier faisant état soit d'une tension déterministe à la marchandisation forte, soit de pratiques au caractère désincarné. Nous avons également invité la littérature sur le commerce équitable à prendre davantage en compte l'hétérogénéité des profils au niveau de ce qu'on appelle communément les « producteurs ». Nous avons en effet estimé que des travaux illustrant les différentes catégories d'acteurs, leurs liens et leurs différentes motivations pourraient permettre d'éclairer de manière différente les processus d'institutionnalisation à l'œuvre dans le champ du commerce équitable. Dans cette même logique, nous avons notamment recommandé aux organisations et aux réseaux de producteurs de cultiver leurs dynamiques internes pour favoriser une plus grande cohésion, voire un enrôlement plus important de leurs membres. Une question demeure toutefois à cet égard : comment ne pas tomber dans les travers de l'enrôlement qui amènerait les producteurs à changer d'identité pour revêtir des appareils de gestionnaires qui ne sont pas les leurs ? C'est en focalisant les recherches sur des initiatives très « bottom-up », se limitant à un périmètre d'action restreint, que l'on pourra sans doute avoir de nouveaux éclairages à cet égard.



## BIBLIOGRAPHIE

---

### A

---

- Al Ariss A., Sidani Y. et D'Armagnac S. 2015. « Le management international des talents dans une perspective institutionnelle : les conflits de logiques dans les pays du Golfe. » *Management international*. Montréal, (19) 4. p.168-183.
- Albero B. 2010. *L'étude de Cas : Une Modalité D'enquête Difficile À Cerner*. Maison des Sciences de l'Homme.
- Allard-Poesi F., Germain O., Huault I. et Koenig G. 2015. « Les théories des organisations sont-elles bien inspirées ? Quatre regards. » *Economies et Sociétés. Série Economie de l'entreprise*. 23, p. 111–140.
- Anglès V. 2008. « *Les conditions d'adoption de politiques et pratiques de management dans les firmes multinationales. Les normes ISO 9000:2000 dans les filiales chinoises des entreprises danoises : un cas extrême.* » Thèse de doctorat en sciences de gestion sous la direction de Mendez A. Université Aix-Marseille 2.
- Aristote. 1993. *Les Politiques*. GF : Flammarion. Paris.
- Avenier M. J. et Thomas C. 2011. « Mixer quali et quanti pour quoi Faire ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de réflexion. »
- Avenier M. et Thomas C. 2012. « A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion. » *Le Libellio d'Aegis*. 8 (4), p. 13–27.
- Avenier M. J., 2011. « Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? » *Management & Avenir*. 43 (3), p. 372-391.

### B

---

- Balineau G. 2010. « Le commerce équitable : un outil de développement ? ». Thèse de doctorat en sciences économiques sous la direction de Araujo Bonjean C. et Dulbecco P., Université de Clermont-Ferrand 1.
- Balineau G. et Dufeu I. 2010. « Are fair trade goods credence goods? A new proposal, with French illustrations. » *Journal of Business Ethics*. 92 (2), p. 331–45.
- Ballet J. et Carimentrand A. 2010. « Fair trade and the depersonalization of ethics. » *Journal of Business Ethics*. 92 (S2), p. 317–30.

- Ballet J., Renard M. C. et Carimentrand A. 2012. « Le commerce équitable Sud-Sud et l'émergence des labels Locaux. » *Mondes En Développement*. 160 (4), p. 75-84.
- Barabel M., Huault I. et Leca B. 2006. « Esquisse d'une analyse des stratégies locales d'adaptation de l'ordre traditionnel face à la globalisation. » *Management International*. HEC Montréal. 10 (3), p. 19-35.
- Beaucage P. 2007. « Zapatismo, Iglesia, ONG en Chiapas: la construcción de un nuevo imaginario de lo Indio. » *Revista Del Centro de Estudios Superiores de America Latina*. 8 (10), p. 75-94.
- Ben Slimane K. 2012. « Retourner sa veste, toujours du bon côté: Travail institutionnel discursif dans le déploiement de la télévision numérique terrestre en France. » *M@n@gement* 15 (2), p. 146.
- Benson D. et Hugues J. A. 1983. *The Perspective of Ethnomethodology*. Longman. London.
- Berger P. et Luckmann T. 2012. *La Construction Sociale de La Réalité*. 3ème édition. Paris: Armand Colin.
- Bezençon V. et Blili S. 2009. « Fair trade managerial practices: strategy, organisation and engagement. » *Journal of Business Ethics*. 90 (1), p. 95-113.
- Bezes P. et Le Lidec P. 2010. « L'hybridation du modèle territorial français. RGPP et réorganisations de l'Etat territorial », *Revue française d'administration publique*, vol. 136, no. 4, p. 919-942.
- Bhappu A. 2000. « The Japanese family: an institutional logic for Japanese corporate networks and Japanese management. » *Academy of Management Review*. 25 (2), p. 409-515.
- Biggs S. et Lewis D. 2009. « Fair trade and organizational Innovation in Nepal: lessons from 25 years of growth of the Association of Craft Producers (ACP). » *European Journal of Development Research*. 21 (3), p. 377-96.
- Bizberg I. 2003. « La transformation politique du Mexique : fin de l'Ancien Régime et apparition du nouveau ? » *Critique Internationale* 19 (2), p. 117-35.
- Blanchet V. 2008. « Critiques du Capitalisme et diversité des mises en œuvre du Commerce Équitable : une approche par la théorie des Conventions. » *Conférence du Récemap- Quel Management Public pour relever les défis du développement durable?*
- Blanchet V. 2013. « *Le Commerce Équitable à l'épreuve de La mode : le rôle de la critique dans la formation des marchés.* » Thèse de doctorat en sciences de gestion sous la direction de V. Perret. Université Paris Dauphine-Paris IX.
- Boltanski L. et Chiapello E. 2000. « *Le Nouvel Esprit Du Capitalisme.* » Gallimard. Paris.
- Boltanski L. et Thévenot L. 1987. « *Les Économies de La Grandeur.* » Presses Universitaires de France. Cahiers du Centre d'études de l'emploi. Paris.

- Bowles S. et Gintis H. 2002. « Social Capital and Community Governance. » *The Economic Journal*. 112 (483), p. F419–F436.
- Bartra A. 2002. « SUR. Megaplanes y utopias en la América equinoccial. » *Mesoamérica. Los rios profundos, alternativas plebeyas al plan Puebla-Panamá*. México: Instituto May-El Atajo-Casa San Juan Pablos-UNORCA, p.13-132.
- Brulé E. 2007. « *Ressources entrepreneuriales et changement institutionnel : Quand les stratégies institutionnelles accroissent les opportunités de changement* ». XIème Conférence Internationale de l'Association Internationale de Management Stratégique. Montréal.
- Brunsson N., Jacobsson B. et al. 2000. « *A World of Standards*. » Oxford University Press. Oxford.
- Brunsson N., Rasche A. et Seidl D. 2012. « The dynamics of standardization: three perspectives on standards in organization studies. » *Organization Studies*, 33 (5–6), p. 613–632.

## C

---

- Cajaiba A. P. et Avenier M. J. 2013. « Recherches collaboratives et constructivisme pragmatique : éclairages pratiques. » *Recherches Qualitatives*. 32 (2), p. 201–226.
- Campehouth L. Van et Quivy R. 2011. « *Manuel de recherche en sciences sociales*. » Dunod, 4ème édition. Paris.
- Carimentrand A., Ballet J. et Renard M. C. 2011. « Gouvernance, signes de qualité et équité dans les filières du commerce équitable. » *Canadian Journal of Development Studies* 32 (3), p. 269–80.
- Charlier S., Caubergs L., Malpas N. et Mula Kakiba E. 2007. « L'approche de l'empowerment des Femmes : un guide méthodologique. » Commission Femmes et Développement.
- Charreire S. et Huault I. 2001. « Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat. » *Finance, Contrôle, Stratégie* 4 (3), p. 31–55.
- Charue-Duboc F. et Raulet-Croset N. 2014. « Confrontation de logiques institutionnelles et dynamique des routines organisationnelles. » *Revue Française de Gestion* 3, p.29–44.
- Château Terrisse P. 2012. « Le dispositif de gestion des organisations hybrides, régulateur de logiques institutionnelles hétérogènes? Le cas du capital-risque solidaire. » *Management & Avenir* 4 (54), p.145–67.
- Chávez Becker C. 2014. « Coevolución: el caso de la UCIRI en el movimiento autónomo campesino Mexicano, un ejemplo exitoso de adaptabilidad. » Dans Lutz B. et Chávez

Becker C. (dir.), *Acción colectiva y organizaciones rurales en México*, Ediciones del Lirio, Mexico, 421 p.

Clark P. et Hussey I. 2015. « Fair trade certification as oversight: an analysis of fair trade international and the small producers' symbol ». *New Political Economy*, DOI: 10.1080/13563467.2015.1079173.

Cochet H. 2009. « La réforme agraire : 77 années d'intervention de l'Etat en matière foncière. » AGTER.

Cooper D. J., Ezzamel M. et Willmott H. 2013. « Examining 'Institutionalization': a critical theoretic perspective. » Dans Greenwood R., Oliver C., Sahlin K. et Suddaby R. (dir.) *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage Publications, p. 672–701. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC.

Cornu L. 2009. « Normalité, normalisation, normativité: pour une pédagogie critique et inventive. » *Le Télémaque* 2 (36), p. 29–44.

Coscione M. 2012. *La CLAC Y La Defensa Del Pequeño Productor*. Santo Domingo: CLAC et Ediciones Funglode.

## D

---

Dang R. J. 2011. « *L'intégration des PME au sein des dynamiques territoriales d'innovation : une approche fondée sur les connaissances. Les cas de deux clusters du pôle de compétitivité SCS.* » Thèse de doctorat en sciences de gestion sous la direction de Thomas C. et Longhi C. Université de Nice Sophia Antipolis.

David A. 2004. « Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion. » 13<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS. Normandie vallée de Seine.

Davies I., Doherty B. et Knox S. 2010. « The rise and stall of a fair trade pioneer: the Cafédirect story. » *Journal of Business Ethics* 92 (1), p. 127–47.

Daviron B. et Vagneron I. 2011. « From commodisation to decommodisation... and back again: discussing the role of sustainability standards for agricultural products. » *Development Policy Review* 29 (1), p. 91–113.

De Ferran F. 2004. « *Quelles motivations à la consommation de produits issus du commerce équitable en fonction du circuit de distribution emprunté ?* ». Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion, Puyricard, CEROG, volume 1.

De Ferran F., Labbé-Pinlon B., Lombart C. & Louis, D. 2014. « Des promotions-prix sur des produits équitables en GMS : comment réagissent les consommateurs ? » *Management & Avenir*, 70 (4), p. 77-95.

- Desreumaux A. 2004. « Théorie Néo-Institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations. » Dans Huault I. (dir.) *Institutions et Gestion*, p. 29–48. FNEGE. Paris: Vuibert.
- Di Maggio P. J. 1988. « Interest and agency in institutional theory. » Dans Zucker L. G. (dir.), *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*, MA: Ballinger, p. 3–22. Cambridge.
- Di Maggio P. J. et Powell W. 1983. « The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. » *American Sociological Review* 48 (2), p. 147–160.
- Diaz F. 2005. « L’observation participante comme outil de compréhension du champ de la sécurité. Récit d’un apprentissage de l’approche ethnographique pour tenter de rendre compte de la complexité du social. » *Champ Pénal/Penal Field*, 2.
- Diaz Pedregal V. 2006. « Le commerce équitable: un des maillons du développement durable ? » *Développement durable et territoires*, Dossier 5.
- Djama M. 2011. « Articuler normes volontaires privées et réglementations publiques. » *Perspective*, CIRAD, La recherche agronomique pour le développement.
- Doherty B., Bezençon V. et Balineau G. 2015. « Fairtrade International and the European market. » Dans Reynolds L. T. et Bennett A. (dir.), *Handbook of Research on Fair Trade*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK - Northampton, MA, USA, p. 316–32.
- Doherty B., Davies I. et Tranchell S. 2013. « Where now for fair trade? » *Business History* 55 (2), p. 161–89.
- Doherty B. et Tranchell S. 2012. « Radical mainstreaming’ of Fairtrade: the case of the Day Chocolate company. » *Equal Opportunities International* 26 (7), p. 693–711.
- Dolan C. 2010. « Virtual moralities: the mainstreaming of Fairtrade in Kenyan tea fields. » *Geoforum* 41 (1), p. 33–43.
- Drucker-Godard C., Ehlinger S. et Grenier C. 2014. « Validité et Fiabilité de La Recherche. » Dans Thiétard et al. (dir.), *Méthode de Recherche En Management*, Dunod, 618 p., 4ème édition. Paris.
- Dufumier M., 2014, « Le commerce équitable, un mouvement citoyen mondial. » *L’encyclopédie du développement durable*, n°209.
- Dumez H. 2013. *Méthodologie de La Recherche Qualitative*. Vuibert. Paris.

## E

---

EFTA (European Fair Trade Association), 2010. « Fair trade. » Site internet de EFTA, [www.european-fair-trade-association.org](http://www.european-fair-trade-association.org), consulté le 30 juillet 2017.

Europarat. 2004. *Engagement éthique et solidaire des citoyens dans l'économie : une responsabilité pour la cohésion sociale*. Tendances de la cohésion sociale 12. Strasbourg: Ed. du Conseil de l'Europe.

Evans P. 2005. « Counter-hegemonic globalization: transnational social movements in the contemporary global political economy. » Dans Hicks A. M. et Schwartz M. (dir.), *Handbook of Political Sociology*, Cambridge University Press. Cambridge.

## F

---

Fairtrade International. 2015. « Global Change, Local Leadership. » Annual Report 2014-2015.

Fairtrade International. 2015b. « Monitoring the Scope and Benefits of Fairtrade », Sixth Edition.

Fairtrade International. 2016a. « Scope and Benefits of Fairtrade. » Seven Edition.

Fairtrade International. 2016b. « Products: Coffee. » Site internet de Fairtrade International. <https://www.fairtrade.net/>, consulté le 30 juillet 2017.

Ferraton C. et Prévost B. 2013. « Les ambiguïtés du commerce équitable : construire un marché juste ou juste construire un marché ? » *Annals of public and cooperative economics*. (84)2. p.179 – 194.

Filion L. J. 1994. *Analyse-Diagnostic d'une PME*. Centre de Cas. Montréal: HEC Montréal.

Fouilleux E. 2010. « Chapitre 12. Standards volontaires : entre internationalisation et privatisation des politiques agricoles. » Dans Hervieu B., Mayer N., Muller P., Purseigle F. et Rémy J., *Les mondes agricoles en politique : de la fin des Paysans au retour de la question agricole*, Presses de Sciences Po, Paris, p. 371–396.

France Diplomatie. 2015. Présentation du Mexique. <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/mexique/presentation-du-mexique/>, consulté le 18 août 2018.

François-Lecompte A. 2009. « La Consommation Socialement Responsable: Oui Mais.... » *Reflets et Perspectives de La Vie Économique XLVIII* (4), p. 89–98.

Friedland R. et Alford R. 1991. « Bringing Society back in: symbols, practices and institutional contradictions. » Dans Powell, W. et Di Maggio P. J., *In The New Institutionalism in Organizational Analysis*, p. 232–263. Chicago: University of Chicago Press.

## G

---

- Gendron C. 2004. « Le commerce équitable : un nouveau mouvement social économique au cœur d'une autre mondialisation. » *Cahier de Recherche Conjoint : Chaire de Coopération Guy Bernier et Chaire de Responsabilité Sociale et de Développement Durable ESG UQÀM*, 2.
- Gendron C., Bisailon V. et Otero A. I. 2006. « L'institutionnalisation du commerce équitable : au delà d'une forme dégradée de l'action sociale. » *Les Cahiers de La Chaire - Collection Recherche. Chaire de Responsabilité Sociale et de Développement Durable ESG UQAM*, 11.
- Gereffi G. 1999. « A commodity chains framework for analyzing global industries. » *Institute of Development Studies* 8 (12), p. 1–9.
- Gilbert P., Raulet-Croset N. et Chemin-Bouzir C. 2012. « Innovations sociales et rationalisation budgétaire : quelles interactions entre deux logiques institutionnelles antagonistes ? » *Politiques & Management Public* 29 (4), p. 607–27.
- Gioia D. A., Clark S. M. et Chittipeddi K. 1994. « Symbolism and strategic change in Academia: the dynamics of sensemaking and influence. » *Organization Science*, 5, p. 363–383.
- Girin J. 1989. « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations. » Communication à la Journée d'étude La Recherche - Action en Action et en Question, AFCET, Collège de Systémique, École Centrale de Paris.
- Glaser B. G. 2004. « Naturalist Inquiry and Grounded Theory. » *Forum: Qualitative Social Research* 5 (1).
- Glaserfeld E. von. 2001. « The Radical Constructivist view of Science. » *Foundations of Science*, Special issue on Impact of Radical Constructivism on Science, 6 (1–3), p. 31–43.
- Gobierno México. 2018. « 68 grupos étnicos de México, patrimonio intangible de sabiduría en nuestras Áreas Naturales Protegidas ». <https://www.gob.mx/semarnat/articulos/los-68-grupos-etnicos-de-mexico-patrimonio-intangible-de-sabiduria-en-nuestras-anp?idiom=es>, consulté le 18 août 2018.
- Gobierno México, 2013a, Información económica y estatal Oaxaca. <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/43819/Oaxaca.pdf>.
- Gobierno México, 2013b, Información económica y estatal Chiapas, <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/43342/Chiapas.pdf>
- Gobierno México, 2017, ProMéxico Inversion y Gobierno Chiapas, [http://mim.promexico.gob.mx/work/models/mim/Documentos/PDF/mim/FE\\_CHIAP\\_AS\\_vf.pdf](http://mim.promexico.gob.mx/work/models/mim/Documentos/PDF/mim/FE_CHIAP_AS_vf.pdf)

- Gobierno México, 2017, ProMéxico Inversion y Gobierno Oaxaca, [http://mim.promexico.gob.mx/work/models/mim/Documentos/PDF/mim/FE\\_OAXACA\\_vf.pdf](http://mim.promexico.gob.mx/work/models/mim/Documentos/PDF/mim/FE_OAXACA_vf.pdf)
- Goodman D., Dupuis M. et Goodman M. 2012. *Alternative Food Networks: Knowledge, Practice and Politics*. Routledge. London.
- Greenwood R., Oliver C. et Suddaby R. 2013. « Introduction. » Dans Greenwood R., Oliver C., Sahlin K. et Suddaby R. (dir.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage Publications. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC. P.1-46.
- Guba E. et Lincoln Y. 1994. « Competing paradigms in qualitative research. » Dans Denzin N. K. et Lincoln Y., *Handbook of Qualitative Research*, Sage, p. 105–117. London.
- Gueslin A. 1998. « *L'invention de l'économie sociale. Idées, pratiques et imaginaires coopératifs et mutualistes dans la France du XIX<sup>ème</sup> siècle* ». Paris. Economica.
- Guler I., Guillén M. F. et Muir Macpherson J. 2002. « Global competition, institutions, and the diffusion of organizational practices: the international spread of ISO 9000 quality certificates. » *Administrative Science Quarterly* 47 (2), p. 207–32.

## H

---

- Hargadon A. et Douglas Y. 2001. « When innovations meet institutions: Edison and the design of the electric light. » *Administrative Science Quarterly* 46, p. 476–501.
- Haveman H.A et Rao H. 1997. « Structuring a theory of moral sentiments: institutional and organizational coevolution in the early thrift industry. » *American Journal of Sociology* 102 (6), p. 1606–51.
- Huault I. et Taupin B. 2012. « Les fondements moraux d'une logique institutionnelle. Contestation, controverses et stabilité. » *XXI<sup>e</sup> Conférence de l'AIMS*. Lille, France.
- Hussey I. et Curnow J. 2016. « Fair trade: from solidarity to the standardization of neocolonial relations. » *NeoColonial Politics of Sustainability* 13.
- Huybrechts B. 2010. « Fair trade organizations in Belgium: unity in diversity? » *Journal of Business Ethics* 92 (2), p. 217–40.
- Huybrechts B., Nicholls A. et Edinger K. 2017. « Sacred alliance or pact with the Devil? How and why social enterprises collaborate with mainstream businesses in the fair trade sector. » *Entrepreneurship & Regional Development* 29 (7–8), p. 586–608.

## I

---



INEGI, (Instituto Nacional de Estadística y Geografía. 2000. [http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/eventos/vigenero/dia29/panel4\\_mesas/Poblacion\\_indigena/P\\_indigena-en-Mexico.pdf](http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/eventos/vigenero/dia29/panel4_mesas/Poblacion_indigena/P_indigena-en-Mexico.pdf), consulté le 18 août 2018.

INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía), 2010a. México en cifras. <http://www.beta.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=20#tabMCcollapse-Indicadores>, consulté le 18 août 2018.

INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía), 2010b. México en cifras. <http://www.beta.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=07#tabMCcollapse-Indicadores>, consulté le 18 août 2018.

INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía), 2015. México en cifras. <http://www.beta.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=20#tabMCcollapse-Indicadores>, consulté le 18 août 2018.

## J ~ K

---

Jackall R. 1988. *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*. New York: Oxford University Press.

Jaffee D. 2010. « Fair trade standards, corporate participation, and social movement responses in the United States. » *Journal of Business Ethics* 92 (S2), p. 267–285.

Japperson R. L. 1991. « The new institutionalism in organizational analysis. Dans Powell W. et Di Maggio P. J. (dir.), *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago, University of Chicago Press.

Kostova T. 1999. « Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective. » *Academy of Management Review* 24 (2), p. 308–324.

## L

---

Lambin J. J. 2011. *Quel Avenir Pour Le Capitalisme ?* Paris: Dunod.

Lapassade G. 2016. « Observation Participante. » *Vocabulaire de Psychologie : Références et Positions*, p. 392–407. Toulouse: ERES.

Laville J. L. 2005. « *Dictionnaire de L'autre Économie* ». Paris. Desclée de Brouwer.

Laville J. L. 2010. « *Politique de l'association* ». Paris, Editions du seuil.

Laville J. L., Hillenkamp I., Eynaud P., Coraggio J. L., Ferrarini A., Carvalho de França Filho G., Gaiger L. I., Kitajima K., Lemaître A., Sadik Y., Veronese M., Wanderley F.,

2016. « Théorie de l'entreprise sociale et pluralisme : l'entreprise sociale de type solidaire. » *Revue Interventions économiques*, 54.
- Lawrence T. B. et Suddaby R. 2006. « Institutions and institutional work. » Dans Clegg S. R., Nord W. R., Hardy C. et Lawrence T. B. (dir.), *The SAGE Handbook of Organization Studies*, p. 215–254. SAGE Publications Ltd. Londres.
- Lawrence T. B., Suddaby R. et Leca B. 2009. « Introduction: theorizing and studying institutional work. » Dans Lawrence T. B., Suddaby R. et Leca B. (dir.), *Work: actors and agency in Institutional studies of organizations*, p. 1–27.
- Lawrence T. B., Suddaby R. et Leca B. 2011. « Institutional work: refocusing institutional studies of organization. » *Journal of Management Inquiry* 20 (1), p. 52–58.
- Le Moigne J. L. 2012. *Les Épistémologies Constructivistes*. Que Sais-Je? Presses Universitaires de France.
- Le Velly R. 2006. « Le commerce équitable : des échanges marchands contre et dans le marché. » *Revue Française de Sociologie* 47 (2), p. 319–340.
- Le Velly R. 2015. « Fair trade and mainstreaming. » Dans Raynolds L.T. et Bennett A. (dir.), *Handbook of Research on Fair Trade*, Edward Elgar Publishing. Cheltenham, UK - Northampton, MA, USA. P. 263-278.
- Léonard E. 2013. « Question foncière et réforme agraire au Mexique: une affaire d'Etat. » Dans Exbalin A., *Collection Documents Pour Comprendre Les Amériques: 1. Le Mexique*, 103–8. Mexico: CEMCA.
- Lincoln J. R., Hanada M. et McBride K. 1986. « Organizational structures in Japanese and United States manufacturing. » *Administrative Science Quarterly* 31 (3), p. 403–21.
- Lincoln Y. et Guba E. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Sage. London.
- Littrell M. A., Jin Ma Y. et Halepete J. 2005. « Generation X, Baby Boomers, and Swing: marketing fair trade apparel. » *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal* 9 (4), p. 407–19.
- Low W. et Davenport E. 2005. « Has the medium (Roast) become the message? The ethics of marketing fair trade in the mainstream. » *International Marketing Review* 22, p. 494–511.
- Löwy, Michael. 1990. “Modernité et critique de la Modernité dans la Théologie de la Libération.” *Archives de Sciences Sociales Des Religions*, 71, p. 7–23.

## M

---

- Mahé T., Sirieix L. et Tagbata D. 2012. « Consommation. » Dans Blanchet V. et Carimentrand A. (dir.), *Dictionnaire Du Commerce Équitable*, Éditions Quae, p. 67–73. Paris.
- Maisonnasse J. 2014. « Construire la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations : une analyse à partir de l'Économie de la Proximité et de la Sociologie de la Traduction. » Thèse de doctorat en sciences de gestion sous la direction de Mendez A. et Richez-Battesti N. Aix-Marseille Université, LEST UMR 7317.
- Martineau S. 2005. « L'observation en situation : en jeux, possibilités et limites. » *Recherches qualitatives*. Hors Série, Numéro 2, p. 5-17.
- Max Havelaar France. 2015a. « Le commerce équitable en chiffres. » Site internet de Max Havelaar France, [www.maxhavelaarfrance.org](http://www.maxhavelaarfrance.org), consulté le 30 juillet 2017.
- Max Havelaar France, 2015b. « Café. » Site internet de Max Havelaar France, [www.maxhavelaarfrance.org](http://www.maxhavelaarfrance.org), consulté le 30 juillet 2017.
- Mazeaud A. et Nonjon M. 2016. « Vers un standard participatif mondial ? Enjeux, conditions et limites de la standardisation internationale de la participation publique. » *Participations* 1 (14), p. 121–151.
- McConway M. et Moore G. 2015. « Local fair trade organizations and institutional logics. » Dans Reynolds L. T. et Bennett A. (dir.), *Handbook of Research on Fair Trade*, Edward Elgar Publishing. Cheltenham, UK - Northampton, MA, USA. P. 248-264.
- Melo C. J. et Hollander G. M. 2013. « Unsustainable development: alternative food networks and the Ecuadorian Federation of Cocoa Producers, 1995–2010. » *Journal of Rural Studies* 32, p. 251–63.
- Mendez A (dir.). 2010. *Processus. Concepts et méthode pour l'analyse temporelle en sciences sociales*. Academia, Bruylant, « Intellection ».
- Meyer J. M. et Rowan B. 1977. « Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony. » *American Journal of Sociology*, 83 (2), p. 340–363.
- Micheletti M. 2003. *Political Virtue and Shopping: Individual, Shopping and Collective Action*. Palgrave Macmillan. New York.
- Miles M. B. et Huberman M. 2003. *Analyse Des Données Qualitatives*. De Boeck.
- Mouvement Équitable, 2013, « Le commerce équitable en quelques chiffres », <http://www.mouvement-equitable.org>, consulté le 15 août 2018.
- Murray D., Reynolds L. T. et Taylor P. L. 2003. « One cup at a time: poverty alleviation and fair trade in Latin America. »

## N ~ O

---

- Nicholls A. et Huybrechts B. 2016. « Sustaining inter-organizational relationships across institutional logics and power asymmetries: the case of fair trade. » *Journal of Business Ethics* 135 (4), p. 699–714.
- Nunez Moscoso J. 2013. « Et si l'on osait une épistémologie de la découverte ? La démarche abductive au service de l'analyse du travail enseignant. » *Penser L'éducation*, Laboratoire CIVIIC, p. 57–80.
- Oakes L. S., Townley B. et Cooper D. J.. 1998. « Business planning as pedagogy: language and control in a changing institutional field. » *Administrative Science Quarterly* 43 (2), p. 257–92.
- OCDE (2018), Taux de pauvreté (indicateur). doi: 10.1787/f5395f95-fr, consulté le 18 août 2018.
- OED. 2007. work n. In *The Concise Oxford English Dictionary*, 11th edn. revised, ed. C. Soanes and A. Stevenson. Oxford: Oxford University Press. Accessed online, June 1 1, 2007. [www.oxfordreference.com](http://www.oxfordreference.com)
- Oliveira, J. A. P de, et Oliveira Cerqueira Fortes P. J. de. 2014. « Global value chains and social upgrading of clusters: lessons from two cases of fair trade in the Brazilian Northeast. » *Competition and Change* 8 (4), p. 365–81.
- Oliver C. 1991. « Strategic responses to institutional processes. » *The Academy of Management Review* 16 (1), p. 145-179.
- Özçaglar-Toulouse N. et Nil Béji-Bécheur A. 2006. « Compréhension des comportements d'achat des produits issus du commerce équitable: une approche par la méthode des récits de vie. » UQAM, Montréal.
- Özçaglar-Toulouse N., Béji-Bécheur A. et Murphy P.E. 2010. « Fair trade in France: from individual innovators to contemporary networks. » *Journal of Business Ethics* 1 (18), p. 589–606.

## P

---

- Pache A. C. et Santos F. 2010. « When worlds collide: the internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. » *Academy of Management Review* 35 (3), p. 455–76.
- Pache A. C. et Santos F. 2013. « Inside the hybrid organization: selective coupling as a response to competing institutional logics. » *Academy of Management Journal* 56 (4), p. 972–1001.
- Paillé P. 1994. « L'analyse par théorisation ancrée. » *Cahiers de Recherche Sociologique*, 23, p. 147–81.

- Paillé P. et Mucchielli A. 2012. *L'analyse Qualitative En Sciences Humaines et Sociales*. Armand Colin. Paris.
- Pernin J. L. et Petitpretre B. 2012. « Commerce équitable et scepticisme : une typologie des consommateurs. » *Décisions Marketing* 66, p. 47–58.
- Perret V. et Séville M. 2007. « Fondements épistémologiques de la recherche. » Dans Thietard R. A. (dir.), *Méthodes de Recherche En Management*, Dunod, 3ème édition, p. 13–33.
- Plate-Forme pour le Commerce Équitable (PFCE). 2017a. « Les chiffres clés du commerce équitable en France en 2016. » [https://www.commerceequitable.org/images/2017/cp\\_synthese\\_chiffres\\_2016.pdf](https://www.commerceequitable.org/images/2017/cp_synthese_chiffres_2016.pdf).
- Plate-Forme pour le Commerce Équitable (PFCE). 2017b. « Quelques Chiffres. » *La Plate-Forme Pour Le Commerce Équitable*. [www.commerceequitable.org](http://www.commerceequitable.org). Consulté le 3 octobre 2017.
- Plate-Forme pour le Commerce Équitable (PFCE), Fair World Project et FairNESS. 2015. « Guide international des labels de commerce équitable. »
- Polanyi K. 1944. « *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps* ». Paris, Editions Gallimard, 1983 (publication originale).
- Polanyi K. 1957, « *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time* », Boston, MA: Beacon Press.
- Pouchain D. 2016. « *Commerce équitable et prix juste*. » Presses universitaires d'Aix-Marseille, Centre d'éthique économique, 414 p.

## R

---

- Rainelli Weiss H. et Huault I. 2016. « Business as usual in Financial markets? The creation of incommensurables as institutional maintenance work. » *Organization Studies* 37 (7), p. 991–1015.
- Rao H, Monin P. et Durand R. 2003. « Institutional change in Toque Ville: Nouvelle Cuisine □as an identity movement in French gastronomy. » *American Journal of Sociology* 108 (4), p. 795–843.
- Raynolds L. T. 2007. « Fair trade bananas broadening the movement and market in the United State. » Dans Raynolds L. T., Murray D. L. et Wilkinson J. (dir.), *Fair trade: the challenges of transforming globalization*, Routledge, 257 p. Londres.
- Raynolds L. T. 2014. « Fairtrade, certification, and labor: global and local tensions in improving conditions for agricultural workers. » *Agriculture and Human Values* 31 (3), p. 499–511.

- Raynolds L. T. et Greenfield N. 2015. « Fair trade: movement and markets. » Dans Raynolds L. T. et Bennett A. (dir.), *Handbook of Research on Fair Trade*, Edward Elgar Publishing. Cheltenham, UK - Northampton, MA, USA. P. 24-41.
- Reed D. 2009. « What do corporations have to do with fair trade? Positive and normative analysis from a value chain perspective. » *Journal of Business Ethics* 86 (1), p. 3–26.
- Reichertz J. 2007. « Abduction: the logic of discovery of Grounded Theory. » Dans Bryant A. et Charmaz K. (dir.), *The SAGE Handbook of Grounded Theory*, SAGE Publications.
- Renard M. C. 2003. « Fair trade: quality, market and conventions. » *Journal of Rural Studies*, 19 (1), p. 87–96.
- Renard M. C. 2005. «Quality certification, regulation and power in fair trade. » *Journal of Rural Studies*, 21 (4), p. 419–31.
- Renard M. C. et Loconto A. 2013. « Competing logics in the further standardization of fair trade: ISEAL and the Símbolo de Pequeños Productores. » *International Journal of Sociology of Agriculture & Food* 20 (1), p. 51–68.
- Renard M. C. et Pérez-Grovas V. 2007. « Fair trade coffee in Mexico: at the center of the debates. » Dans Murray D.L. et Wilkison J. (dir.), *Fair Trade: The Challenges of Transforming Globalization*, Routledge, 257 p. Londres.
- Riisgaard L. 2015. « Fairtrade certification, conventions and labor. » Dans Raynolds L.T. et Bennett A. (dir.), *Handbook of Research on Fair Trade*, Edward Elgar Publishing. Cheltenham, UK - Northampton, MA, USA. P. 118-136.
- Robert-Demontrond P. 2008. « Entre compromis, compromissions ou entrée en dissidence : les avens du commerce équitable. » *Décisions Marketing*, 51, p. 27–38.
- Roozen N. et Van der Hoff F. 2002. *La aventura del comercio justo: una alternativa de globalización por los fundadores de Max Havelaar*. México D.F.: El Atajo.
- Rubio, B. 1996. « Las organizaciones independiantes en México: semblanza de las opciones campesinas ante el proyecto neolibéral. » Dans Carton de Grammont H. (dir.), *Neoliberalismo y organización social en el campo mexicano* », México, Plaza y Valdés, p.113-163.

## S

---

- Sánchez Juárez G. K. 2015. « Los pequeños cafeticultores de Chiapas. Organización y resistencia frente al mercado. » México: Universidad de ciencias y artes de Chiapas. Centro de Estudios Superiores de México y Centroamérica.
- Sapsed J. et Salter A. 2004. « Postcards from the edge: local communities, global programs and boundary objects ». *Organization Studies*, 25(9), p. 1515–1534.

- Scott W. R. 1995. *Institutions and Organizations. Foundations for Organizational Science*. London: A Sage Publication Series.
- Scott W. R., Ruef M., Mendel P. et Caronna C. 2000. *Institutional Change and Health Care Organizations: From Professional Dominance to Managed Care*. University of Chicago Press. Chicago.
- Seo M. et Creed D. 2002. « Institutional contradictions, praxis, and institutional change: a dialectical perspective. » *Academy of Management Review* 27 (2), p. 222–47.
- Slager R., Gond J. P. et Moon J. 2012. « Standardization as institutional work: the regulatory power of a responsible investment standard. » *Organization Studies* 33 (5–6), p. 763–790.
- Suchman M. C. 1995. « Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. » *Academy of Management Review* 20 (3), p. 571–610.

## T

---

- Tagbata D. et Sirieix L. (2008), « Measuring consumer's willingness to pay for organic and Fair Trade products. » *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 32, No. 5, p. 479-490.
- Taupin B. 2011. « *Le maintien institutionnel comme travail de justification: le cas de l'industrie de la notation du crédit.* » Thèse de doctorat en sciences de gestion sous la direction de Huault I. Université Paris-Dauphine IX.
- Thévenot L. et Lamont M. 2000. « Conclusion: exploring the French and American polity. » Dans Lamont M. et Thévenot L. (dir.), *Rethinking Comparative Cultural Sociology: Repertories of Evaluation in France and the United States*, Cambridge: Cambridge University Press, p.307-327.
- Thornton P. 2002. « The rise of the corporation in a craft industry: conflict and conformity in institutional logics. » *Academy of Management Journal* 45, p. 81–101.
- Thornton P., Candace J. et Kenneth K. 2005. « Institutional logics and institutional change: transformation in accounting, architecture, and publishing. » Dans Candace J. et Thornton P. (dir.), *Research in the Sociology of Organizations*, JAI, p. 125–170. Londres.
- Thornton P. et Ocasio W. 1999. « Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: executive succession in the Higher Education Publishing industry 1958-1990. » *Journal of Sociology* 105 (3), p. 801–843.
- Thornton P. et Ocasio W. 2013. « Institutional logics. » Dans Greenwood R., Oliver C., Sahlin K. et Suddaby R. (dir.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage Publications, p. 99–129. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC.

Thornton P., Ocasio W. et Lounsbary M. 2012. *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*. OUP Oxford. Oxford.

## V ~ W

---

Vagneron I. et Roquigny S. 2010. « Cartographie et analyse des études d'impact du commerce équitable. ». Montpellier. Cirad UMR MOISA.

Vancura M. 2011. « *Polanyi's Great Transformation and the concept of the Embedded Economy*. » IES Occasional Paper 2/2011. IES FSV. Charles University, Prague, République Tchèque.

Vercher C., Palpacuer F. et Charreire Petit S. 2011. « Codes de conduite et systèmes d'alerte éthique : la RSE au sein des chaînes globales de valeur. » *Revue de la régulation*, 9, 1er semestre.

Wacheux F. 1996. *Méthodes Qualitatives et Recherche En Gestion*. Économica.

Weber M. 1952. *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. New York: Scribner.

Weber M. 1968. *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology. Three Volumes*. New York: Bedminster.

Weber M. 1995. *Économie et Société*. Pocket. 2 tomes. Paris.

WFTO. 2017. « Search members ». Site internet de WFTO, <https://wfto.com>, consulté le 30 juillet 2017.

World Bank, 2017. Population, total, Mexico. <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?locations=MX>, consulté le 18 août 2010.

Wright L. T. et Heaton S. 2006. « Fair trade marketing: an exploration through qualitative research. » *Journal of Strategic Marketing* 14 (4), p. 411–26.

## Y ~ Z

---

Yamoah F. A., Duffy R., Petrovici D., et Fearn A. 2016. « Towards a framework for understanding Fairtrade purchase intention in the mainstream environment of supermarkets. » *Journal of Business Ethics* 136 (1), p. 181–97.

Yin R. K. 1994. « Case study research, design and methods. ». *Applied Social Research Methods*, Vol. 5. Sage Publications, Beverly Hills, CA. *Rick Rantz Leading urban institutions of higher education in the new millennium Leadership & Organization Development Journal* 23.8



Yin R. K. 2014. *Case Study Research, Design and Methods*. SAGE Publications. Los Angeles.

Zucker L. G. 1977. « The role of institutionalization in cultural persistence. » *American Sociological Review* 42, p. 726–43.

## LISTE DES ACRONYMES

---

ATO :	Alternative Trade Organization
AVSF :	Agronomes et Vétérinaires sans Frontières
BIO :	Biologique
CE :	Commerce Equitable
CEPCO :	Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca (Coordination Etatique de Producteurs de Café de Oaxaca)
CIOAC :	Central Independiente de Obreros Agrícolas y Campesinos (Centrale Indépendante)
CLAC :	Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores de Comercio Justo (Coordination Latino-américaine et des Caraïbes des Petits Producteurs de Commerce Equitable)
CNOC :	Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras (Coordination Nationale des Organisations Caféières)
CNPA :	Coordinadora Nacional Plan de Ayala (Coordination Nationale Plan de Ayala)
DGCCRF :	Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes
EFTA :	European Fair Trade Association
EGA :	Etats Généraux de l'Alimentation
EZLN :	Ejército Zapatista de Liberación Nacional (Armée zapatiste de libération nationale )
INI :	Instituto Nacional Indigenista (Institut National Indigéniste)
FI :	Fairtrade International
FLO :	Fairtrade Labelling Organization
FFH :	Forum Fairer Handle
FUNDEPPO :	Fundación de Pequeños Productores Organizados (Fondation des Petits Producteurs Organisés)
GMS :	Grandes et moyennes surfaces
ONG :	Organisation non gouvernementale
LFTO :	Local Fair Trade Organizations

OP :	Organisation de Producteurs
PFCE :	Plate-forme pour le Commerce Equitable (renommée Commerce Equitable France en 2017, CEF).
PRI :	Partido Revolucionario Institucional
PRONASOL :	Programa Nacional de Solidaridad (Programme National de Solidarité)
SPP :	Símbolo de Pequeños Productores (Symbole des Producteurs Paysans)
UCIRI :	Unión de Comunidades Indigenas de la Región del Istmo (Union des Communautés Indigènes de la Région de l'Isthme)
UNORCA :	Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas (Union Nationale d'Organisations Régionales Paysannes Autonomes)
WFTO :	World Fair Trade Organization

## LISTE DES FIGURES

---

- Figure 1 : Echelle d'engagement avec les principes du commerce équitable. Source : Low et Davenport (2005). ..... 86
- Figure 2 : Création de FUNDEPPO et de l'association SPP FRANCE. Source : auteur..... 121
- Figure 3 : Structure de FUNDEPPO en 2013. Source : données secondaires. .... 126
- Figure 4 : Arbre des données. Source : auteur. .... 139
- Figure 5 : Arbre des données. Zoom sur les logiques institutionnelles. Source : auteur. .... 142
- Figure 6 : Arbre des données. Zoom sur le travail institutionnel. Source : auteur. .... 144
- Figure 7 : Réseau des associations participant à la promotion du SPP sur leur territoire. Source : données secondaires. Note : sur le graphique, « SPP GLOBAL » correspond au nouveau nom donné à FUNDEPPO à partir de 2016. .... 186
- Figure 8 : Localisation de l'Etat de Oaxaca (à gauche, en vert) et de l'Etat du Chiapas (à droite, en vert) au Mexique. Source : auteur..... 206
- Figure 9 : Zone principale de répartition des membres de UCIRI : région de l'Istme, Etat de Oaxaca. Source : auteur. .... 216
- Figure 10 : zone d'influence de l'organisation MAJOMUT. Source : données secondaires. 219
- Figure 11 : Localisation des communautés dans lesquelles vivent les producteurs membres de l'organisation MAJOMUT. Source : données secondaires..... 220

Figure 12 : Zone de répartition des membres de TZELTAL TZOTZIL dans l'Etat du Chiapas.

Source : auteur. .... 222

Figure 13 : zone de répartition des membres de MAYA VINIC dans l'Etat du Chiapas.

Source : auteur. .... 224

## LISTE DES TABLEAUX

---

<u>Tableau 1</u> : Évolution des ventes de produits issus du commerce équitable entre 2004 et 2016 en France (en millions d'euros). Source : extrait de Plate-Forme pour le Commerce Équitable (2017a).....	29
<u>Tableau 2</u> : Lieux de distribution des produits issus du commerce équitable Nord-Sud en 2016 en France. Source : extrait de PFCE (2017a).....	31
<u>Tableau 3</u> : Origines des principaux produits alimentaires issus du commerce équitable. Source : auteur, à partir de Fairtrade International (2015b ; 2016a ; 2016b) et de WFTO (2017).....	32
<u>Tableau 4</u> . Deux discours du commerce équitable. Extrait de Robert-Desmontrond (2008) ..	52
<u>Tableau 5</u> : Logiques institutionnelles concurrentes, de bien être social et commerciale. Extrait de Pache et Santos (2013). .....	69
<u>Tableau 6</u> : Typologie du système interinstitutionnel. Source : Thornton, Ocasio et Lounsbury (2012).....	75
<u>Tableau 7</u> : Documents secondaires produits par FUNDEPPO mobilisés. ....	129
<u>Tableau 8</u> : Caractéristiques des quatre organisations de producteurs ciblées pour notre enquête. ....	131
<u>Tableau 9</u> : Récapitulatif des données secondaires récoltées.....	138
<u>Tableau 10</u> : Organisations de producteurs certifiées SPP au moins une fois entre 2010 et 2015. Source : extrait de la base de données. ....	156
<u>Tableau 11</u> : Répartition par pays des organisations de producteurs certifiées SPP au moins une fois entre 2010 et 2015. Source : extrait de la base de données.....	157
<u>Tableau 12</u> : Répartition par produit des organisations de producteurs certifiées SPP au moins une fois entre 2010 et 2014. Source : extrait de la base de données.....	158
<u>Tableau 13</u> : Répartition par taille (nombre de membres) des organisations de producteurs certifiées SPP au moins une fois entre 2010 et 2015. Source : extrait de la base de données .....	159
<u>Tableau 14</u> : Certifications des organisations de producteurs certifiées SPP au moins une fois entre 2010 et 2014. Source : extrait de la base de données.....	162
<u>Tableau 15</u> : Caractéristiques des acheteurs finaux enregistrés par FUNDEPPO entre 2011 et 2015. Source : extrait de la base de données. ....	170
<u>Tableau 16</u> : Intermédiaires commerciaux et transformateurs enregistrés par FUNDEPPO entre 2011 et 2014.....	173

<u>Tableau 17</u> : Organismes de certification agréés par FUNDEPPO entre 2011 et 2017. ....	174
<u>Tableau 18</u> : Conseil d'administration de FUNDEPPO 2010-2012. Sources : données secondaires.....	180
<u>Tableau 19</u> : Conseil d'administration de FUNDEPPO 2013-2015. Source : données secondaires.....	180
<u>Tableau 20</u> : Conseil d'administration de FUNDEPPO 2016-2018. Source : données secondaires.....	181
<u>Tableau 21</u> : Comité des normes et des procédures de FUNDEPPO 2010-2013. Source : données secondaires.....	183
<u>Tableau 22</u> : Comité des normes et des procédures de FUNDEPPO 2013-2015. Source : données secondaires.....	183
<u>Tableau 23</u> : Comité des normes et des procédures de FUNDEPPO 2015-2018. Source : données secondaires.....	183
<u>Tableau 24</u> : Trajectoires de certification SPP des organisations de producteurs de 2011 à 2015. Source : extrait de la base de données. ....	195
<u>Tableau 25</u> : Organisations de producteurs intégrant le registre de FUNDEPPO en 2015. Source : données secondaires.....	196
<u>Tableau 26</u> : Nombre de premières certifications SPP par année et par pays. Source : extrait de la base de données.....	197
<u>Tableau 27</u> : Caractéristiques des organisations aux trajectoires continues de certification SPP sur les périodes 2011-2015 et 2012-2015. ....	198
<u>Tableau 28</u> : Nombre d'absences de renouvellement de la certification SPP par année et par pays. Source : extrait de la base de données. ....	199
<u>Tableau 29</u> : Caractéristiques des organisations de producteurs qui ont arrêté de renouveler leur certificat SPP au cours de la période 2011-2015. Source : extrait de la base de données. ....	200
<u>Tableau 30</u> : Nombre de régimes spéciaux par année et par pays. Source : extrait de la base de données. ....	202
<u>Tableau 31</u> : Caractéristiques des organisations de producteurs ayant un régime spécial au cours de la période 2011-2015. Source : extrait de la base de données.....	202
<u>Tableau 32</u> : Principales caractéristiques des quatre organisations de producteurs étudiées.	215

<u>Tableau 33</u> : Récapitulatif de la comparaison des quatre organisations de producteurs étudiées Source : auteur. ....	244
<u>Tableau 34</u> : Caractéristiques de l'objectif, de la forme et des mécanismes de gouvernance de la relation entre organisations de producteurs et acheteurs dominée par la logique sociopolitique. Source : auteur.....	250
<u>Tableau 35</u> : Expression de la logique marchande (colonne de droite). Source : auteur.....	255
<u>Tableau 36</u> : Trajectoires de certification et débouchés commerciaux en SPP déclarés par les organisations de producteurs au moment de leur première certification SPP. Source : extrait de la base de données.....	259
<u>Tableau 37</u> : Expression de la logique marchande lors de la seconde période (en gras dans la colonne de droite). Source : auteur. ....	265
<u>Tableau 38</u> : Coûts de la certification à distance (classique) fixés par FUNDEPPO pour les organisations de producteurs (2013).....	279
<u>Tableau 39</u> : Coûts de la certification complète fixés par FUNDEPPO pour les organisations de producteurs (2013). Source : données secondaires. ....	279
<u>Tableau 40</u> : Coûts de l'adhésion à FUNDEPPO pour les organisations de producteurs (2013). Source : données secondaires.....	281



## TABLE DES MATIÈRES

---

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>5</b>
<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>9</b>
<b>Introduction générale .....</b>	<b>13</b>
<b>PARTIE 1. Problématique et protocole de recherche .....</b>	<b>21</b>
<b>Chapitre 1. Présentation générale du commerce équitable .....</b>	<b>22</b>
<b>1. Qu'est-ce que le commerce équitable ? .....</b>	<b>24</b>
1.1. Définition du commerce équitable .....	24
1.2. Les trois volets du commerce équitable .....	25
1.3. Définition des termes associés au commerce équitable.....	26
<b>2. Le commerce équitable en chiffres .....</b>	<b>28</b>
2.1. Côté consommation .....	28
2.1.1. Les ventes par zones géographiques .....	28
2.1.2. Les ventes par produits.....	29
2.1.3. Lieux d'achats .....	30
2.2. Côté production .....	31
<b>3. D'où vient le commerce équitable ? .....</b>	<b>32</b>
3.1. Naissance du commerce équitable.....	32
3.2. Histoire du commerce équitable labellisé.....	34
3.2.1. Naissance du label Max Havelaar .....	34
3.2.2. Réplication du modèle dans plusieurs pays européens .....	35
3.2.3. Structuration en réseaux au Sud .....	36
3.2.4. Naissance de FLO (Fairtrade Labelling Organization) et conflits avec les producteurs latino-américains .....	36
3.2.5. Naissance du Symbole des Producteurs Paysans (SPP).....	38
3.2.6. Autres labels de commerce équitable.....	38
<b>4. Cadres légaux et soutiens institutionnels .....</b>	<b>38</b>
4.1. Au niveau de l'Union Européenne .....	39
4.1.1. Absence d'encadrement législatif .....	39
4.1.2. Avancées autour des achats publics .....	40
4.2. En France .....	40
4.2.1. Définition légale du commerce équitable : du CE Nord-Sud au CE Nord-Nord.....	41
4.2.2. La reconnaissance publique des labels et systèmes de garantie privés .....	41
4.3. Dans les pays producteurs au Sud .....	42
<b>Chapitre 2. Le commerce équitable : des logiques institutionnelles au travail institutionnel.....</b>	<b>44</b>
<b>SECTION 1. Le commerce équitable à un niveau macro : quelles logiques institutionnelles à l'œuvre ? .....</b>	<b>48</b>
<b>1. Le commerce équitable : un mouvement social .....</b>	<b>48</b>
1.1. Le commerce équitable : remettre l'économie au service du social.....	48

1.2. Disparités idéologiques au sein du mouvement .....	51
<b>2. Le commerce équitable : une marchandisation croissante .....</b>	<b>53</b>
2.1. Une homogénéisation des pratiques et l'importance croissante des liens avec le secteur conventionnel .....	54
2.2. Des consommateurs sensibles aux prix des produits et de moins en moins avertis .....	57
<b>3. Contextualisation des logiques institutionnelles du commerce équitable .....</b>	<b>60</b>
3.1. Le commerce équitable, une simple affaire d'isomorphisme ? .....	61
3.2. Le commerce équitable : lieu d'intervention de plusieurs logiques institutionnelles.....	65
3.3. Caractéristiques de l'approche par les logiques institutionnelles .....	70
3.3.1. Définitions des logiques institutionnelles .....	70
3.3.2. Spécificités de l'approche .....	72
3.3.3. Existence de différents niveaux d'analyse .....	76
3.3.4. Explication du changement institutionnel : passage d'une logique à l'autre .....	77
3.3.5. Contexte de pluralisme institutionnel et réponses des organisations .....	80
<b>SECTION 2. Le commerce équitable à un niveau micro : quel travail institutionnel à l'œuvre ? .....</b>	<b>82</b>
<b>1. Le commerce équitable : une diversité des pratiques organisationnelles .....</b>	<b>84</b>
1.1. Variété des pratiques chez les distributeurs.....	84
1.2. Gestion des tensions par les organisations de producteurs.....	92
<b>2. Proposition d'un cadre d'analyse : le travail institutionnel .....</b>	<b>97</b>
2.1. Caractéristiques de l'approche par le travail institutionnel .....	97
2.1.1. Définition du travail institutionnel .....	97
2.1.2. Approche centrée sur les pratiques .....	98
2.1.3. L'importance de l'effort .....	99
2.2. Les pratiques de travail institutionnel.....	99
2.2.1. Les pratiques de création institutionnelle.....	100
2.2.2. Les pratiques de maintien institutionnel .....	103
2.2.3. Les pratiques de déstabilisation institutionnelle .....	104
2.2.4. Les pratiques de résistance institutionnelle .....	105
<b>3. Conclusion et annonce de la problématique .....</b>	<b>106</b>
<b>Chapitre 3. Design de la recherche et méthodologie.....</b>	<b>108</b>
<b>SECTION 1. Design général de la recherche .....</b>	<b>110</b>
<b>1. Positionnement épistémologique : constructiviste pragmatique .....</b>	<b>110</b>
1.1. Hypothèse ontologique .....	111
1.2. Rapport à la réalité.....	111
1.3. Objectif du projet de recherche .....	112
<b>2. Implications pour le travail de recherche .....</b>	<b>112</b>
2.1. Liberté dans les méthodes de collecte de données .....	112
2.2. Les principes de justification .....	113
2.2.1. Légitimité interne d'une recherche constructiviste pragmatique .....	113
2.2.2. Légitimité externe d'une recherche constructiviste pragmatique .....	114
<b>3. Le choix d'une recherche qualitative fondée sur l'étude de cas .....</b>	<b>115</b>
3.1. Étude de cas unique .....	115
3.2. Un cas mené en « Grounded Theory » .....	117
3.3. La sélection du cas : le label Symbole des Producteurs Paysans .....	118
<b>SECTION 2. Collecte des données .....</b>	<b>119</b>

<b>1. Présentation générale du terrain de recherche et des techniques d'enquête .....</b>	<b>119</b>
1.1. .... Terrain de recherche .....	119
1.2. Techniques d'enquête mobilisées .....	122
1.2.1. Observation .....	122
1.2.3. Entretiens semi-directifs .....	124
1.2.4. Documents (données secondaires) .....	124
<b>2. Présentation détaillée du terrain d'enquête et des techniques d'enquête.....</b>	<b>124</b>
2.1. FUNDEPPO .....	125
2.1.1. Présentation .....	125
2.1.2. Récolte de données .....	127
2.2. Organisations de producteurs de café au Mexique .....	129
2.2.1. Organisations de producteurs ciblées .....	130
2.2.2. Récolte de données .....	132
2.3. Coordination nationale mexicaine .....	134
2.3.1. Présentation .....	134
2.3.2. Récolte de données .....	134
2.4. SPP FRANCE .....	134
2.4.1. Présentation .....	134
2.4.2. Récolte de données .....	135
2.5. Récapitulatif : données primaires récoltées .....	135
<b>SECTION 3. Analyse des données.....</b>	<b>139</b>
<b>1. Un travail de montée en abstraction .....</b>	<b>139</b>
<b>2. Les étapes de l'analyse.....</b>	<b>142</b>
<b>PARTIE 2. Résultats et discussion .....</b>	<b>148</b>
<b>Chapitre 4. Caractérisation des parties prenantes et de leur articulation organisationnelle .....</b>	<b>149</b>
<b>1. Des parties prenantes multiples .....</b>	<b>151</b>
1.1. Les organisations de producteurs .....	151
1.1.1. Modalité d'entrée dans le registre des organisations de producteurs .....	152
1.1.2. Caractéristiques des organisations de producteurs du registre.....	154
1.2. Les acheteurs finaux .....	167
1.2.1. Modalités d'entrée dans le registre des acteurs finaux.....	167
1.2.2. Caractéristiques des acheteurs finaux du registre .....	169
1.3. Les intermédiaires commerciaux.....	172
1.4. Les organismes de certification .....	173
<b>2. Articulation organisationnelle .....</b>	<b>175</b>
2.1. Les réseaux de producteurs .....	175
2.1.1. Les Coordinations nationales .....	175
2.1.2. La CLAC .....	177
2.2. Structure de FUNDEPPO .....	178
2.2.1. Assemblée générale.....	178
2.2.2. Le conseil d'administration .....	179
2.2.3. Le comité des normes et des procédures .....	182
2.3. Les associations locales de promotion .....	184
2.4. L'équipe exécutive de FUNDEPPO .....	186

<b>Chapitre 5. Comprendre l'engagement des producteurs avec le SPP : des facteurs politiques et économiques à l'œuvre .....</b>	<b>189</b>
<b>SECTION 1. Des trajectoires de certification différentes selon les organisations .....</b>	<b>191</b>
<b>1. Trajectoires globales de certification des organisations du registre .....</b>	<b>192</b>
<b>2. Nouvelles entrées par années et par pays .....</b>	<b>196</b>
<b>3. Trajectoires continues de certification .....</b>	<b>197</b>
<b>4. Trajectoires discontinues de certification .....</b>	<b>198</b>
4.1. Absences de renouvellement .....	199
<b>4.2. Régime spécial .....</b>	<b>201</b>
<b>SECTION 2. Comparaison de quatre organisations de producteurs .....</b>	<b>203</b>
<b>1. Éléments de cadrage .....</b>	<b>204</b>
1.1. Cadrage géographique .....	205
1.2. Cadrage historique .....	206
1.2.1. Le Mexique au XIX <sup>ème</sup> siècle : concentration de la propriété et réforme agraire .....	207
1.2.2. Mouvement autonome paysan.....	209
<b>2. Présentation générale de chaque organisation de producteurs .....</b>	<b>215</b>
2.1. UCIRI .....	215
2.1.1. Localisation .....	216
2.1.2 Naissance de l'organisation.....	216
2.1.3. Description succincte de l'organisation .....	217
2.2 MAJOMUT .....	218
2.2.1. Localisation .....	218
2.2.2. Naissance de l'organisation.....	220
2.2.3. Description succincte de l'organisation .....	221
2.3. TZELTAL TZOTZIL .....	222
2.3.1. Localisation .....	222
2.3.2. Naissance de l'organisation.....	223
2.3.3. Description succincte de l'organisation .....	223
2.4. MAYA VINIC .....	223
2.4.1. Localisation .....	223
2.4.2. Naissance de l'organisation.....	224
2.4.3. Description succincte de l'organisation .....	225
<b>3. Analyse des facteurs influant sur l'engagement des organisations avec le SPP.....</b>	<b>226</b>
3.1. Facteurs organisationnels .....	226
3.1.1. Facteurs organisationnels internes .....	226
3.1.2 Connaissance du SPP .....	231
3.2. Facteurs politiques .....	234
3.2.1. Facteurs explicatifs liés au mouvement autonome.....	234
3.2.2. Facteurs explicatifs liés à un rejet de Fairtrade International et des logiques induites par le label .....	237
3.3. Facteurs économiques .....	239
<b>Chapitre 6. Le SPP : entre logique sociopolitique et logique marchande.....</b>	<b>246</b>
<b>1. À l'origine du SPP : le refus d'une logique marchande exacerbée .....</b>	<b>248</b>
<b>2. Qualification de la logique sociopolitique .....</b>	<b>250</b>
<b>3. Qualification de la logique marchande par période .....</b>	<b>253</b>
2.2. Première période (2006-2014) : la logique marchande commence à s'imposer .....	253

2.3. La présence de la logique marchande s'accroît à partir de 2014 .....	259
2.3.1. Les organisations de producteurs en manque d'opportunités commerciales avec le SPP .....	259
2.3.2. Les pressions du marché .....	261
<b>Chapitre 7. Le travail institutionnel visant l'émergence d'un nouveau modèle de commerce équitable .....</b>	<b>267</b>
<b>1. Première période : construction institutionnelle visant l'élaboration d'un compromis. Travail avant tout règlementaire.....</b>	<b>270</b>
1.1. Recours à des experts .....	270
1.2. Consultation et problématisation .....	273
1.3. Travail règlementaire.....	274
1.3.1. Standards souples pour les organisations de producteurs et stricts pour les acheteurs .....	275
1.3.2. Procédures de contrôle souples .....	277
1.3.4. Règles de financement strictes pour les acheteurs .....	280
1.3.5. Enrôlement des producteurs dans les instances de gouvernance .....	281
1.4. Travail normatif : utiliser du vocabulaire propre à la logique sociopolitique .....	281
<b>2. Deuxième période. Résistance institutionnelle modérée, et poursuite de la création institutionnelle. Travail majoritairement cognitif et normatif. ....</b>	<b>283</b>
2.1. Travail de résistance institutionnelle modérée .....	284
2.1.1. Opposition à la modification des standards .....	284
2.1.2. Contourner la pression à la conformité .....	285
2.2. Poursuite du travail de création institutionnelle .....	288
2.2.1. Renforcer l'offre de produits SPP .....	288
2.2.2. Créer une demande de produits .....	292
<b>Chapitre 8. Principaux enseignements du cas et discussion .....</b>	<b>298</b>
<b>1. Retour sur les résultats : réponse à la problématique .....</b>	<b>300</b>
<b>2. Contributions théoriques : apports à la théorie néo-institutionnaliste .....</b>	<b>302</b>
<b>3. Contributions à la littérature sur le commerce équitable et implications managériales pour les acteurs du champ .....</b>	<b>308</b>
3.1. Contribution à la littérature sur le commerce équitable .....	308
3.2. Recommandations managériales .....	311
<b>4. Pistes de recherche .....</b>	<b>313</b>
<b>Conclusion Générale .....</b>	<b>316</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>321</b>
<b>Liste des acronymes .....</b>	<b>338</b>
<b>Liste des figures .....</b>	<b>340</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>342</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>345</b>

## **La construction d'un modèle alternatif de commerce équitable impulsée par les producteurs des pays du Sud : Quelles logiques et quel travail institutionnels à l'œuvre ?**

### ***Résumé***

Notre recherche propose d'appréhender la manière dont les producteurs du Sud s'approprient le commerce équitable et proposent à en proposer un nouveau modèle. Nous nous appuyons pour cela sur une étude de cas : celle d'un label créé au début des années 2000 à l'initiative d'un réseau d'organisations de producteurs latino-américaines investies de longue date dans le commerce équitable. Nous mobilisons les cadres d'analyse des logiques institutionnelles pour caractériser les forces macrosociales à l'œuvre dans la construction de ce nouveau modèle, et du travail institutionnel pour identifier les pratiques mises en place par les producteurs et un ensemble de parties prenantes pour faire face à ces logiques et les configurer. Nos résultats montrent qu'une logique sociopolitique est appelée en premier lieu par les producteurs, visant le développement économique au Sud, l'établissement de relations commerciales avant tout locales et fondées sur la confiance, et la possibilité pour les producteurs d'imposer leurs critères de qualité. Celle-ci se heurte très vite à une logique marchande. Liée au recours à un label, cette logique implique standardisation, anonymisation des relations commerciales, et octroie aux acheteurs le pouvoir d'influer sur le contenu des standards. Tout l'enjeu est alors de parvenir à créer un nouveau modèle fondé sur le compromis entre ces logiques. Le travail des acteurs prend alors forme, dans une première période, dans la création d'une multitude de dispositions règlementaires, et dans un second temps, dans des pratiques cognitives et normatives visant à justifier et à promouvoir l'initiative. Des pratiques de résistances sont également observées. Notre thèse contribue à enrichir la théorie néo-institutionnaliste en montrant principalement que la création institutionnelle s'émancipe difficilement des logiques institutionnelles dominantes ; dans notre cas, celle du marché. Elle insiste également, dans ce processus de création, sur l'importance de l'intervention de personnes familiarisées aux différentes logiques à l'œuvre, sur lesquelles s'appuient les acteurs situés en zones périphériques de la mondialisation.

### ***Abstract***

The aim of our work is to understand how Southern producers appropriate fair trade and manage to build a new fair trade model. We study a single case: a fair trade label created in the early 2000s by a Latino American producers' organizations network committed in fair trade that has a long-standing commitment to fair trade. We build on the institutional logics framework to characterize the macro forces at work in the construction of this new model, and on the institutional work framework to identify the practices implemented by producers and other stakeholders to deal with those logics and configure them. Our results show that producers firstly call for a socio-political logic, which aims an economic development in the South, the establishment of commercial relationships mainly based on trust, and the possibility for producers to impose their quality criteria. However, the use of a label brings producers quickly face market logic. It implies standardization, anonymisation of relationships and gives to the buyers the power to influence the content of the standards. The challenge is to create a new model based on a compromise between both logics. At first, actors create a multitude of regulatory measures and as a second step, cognitive and normative practices aim at justifying and promoting the initiative. Resistance practices are also observed. Our thesis contributes to neo institutionalist theory mainly by showing the difficulty to emancipate from dominant institutional logics – in our case market logic – during institutional creation process. Moreover, it highlights how the intervention of people well-versed with the different logics is important during this institutional creation process.