

# Comment une petite entreprise peut-elle se lancer dans le Commerce Equitable aujourd'hui ? Une approche exploratoire.

---

Ivan DUFEU<sup>(1)</sup>, Thierry SAUVIN<sup>(2)</sup>, Alain LEON<sup>(3)</sup>

## Affiliation :

(1) Université de Bretagne Occidentale, Laboratoire ICI (EA 2652). IAE-BO, 12 rue de Kergoat 29238 BREST Cedex 3. ivan.dufeu@univ-brest.fr. Tel : 33 2 98 01 60 35

(2) Université de Bretagne Occidentale, Laboratoire CEDEM. UBO, 12 rue de Kergoat, 29238 Brest. thierry.sauvin@univ-brest.fr, Tél. 33 2 98 01 66 14

(3) Ex-directeur associé de *Roses of Africa*, Laboratoire Petrel-Cetio. IUT de St Malo, rue Croix Désilles 35400 StMalo, a5.leon@laposte.net, Tel : 33 2 99 21 95 10

## RESUME :

Dans sa version originelle, le commerce équitable est supposé permettre aux producteurs des pays en développement d'échapper à la concurrence mondiale, caractérisée par des prix volatiles et la domination des multinationales. Importateurs du nord et producteurs du sud sont censés travailler en partenariat et vendre le produit de leur travail à des consommateurs avertis, tout ceci en dehors d'une logique concurrentielle. Cela correspond-il à la réalité du commerce équitable en 2010 ? Dans cet article, nous montrons, à travers l'étude d'une filière de roses tanzaniennes, de quelle manière la concurrence a, en réalité, largement investi le commerce équitable. Pour beaucoup d'entreprises aujourd'hui, le choix de se lancer dans le commerce équitable résulte de la recherche d'un avantage concurrentiel, et repose sur une analyse structurale « à la M. Porter ». Le CE s'inscrit dans une stratégie de différenciation (par une qualité intangible) sur le marché conventionnel (Renard, 2004). C'est ce qu'on appelle le *mainstreaming* du commerce équitable. Or, la domination d'un signal de qualité équitable (que constitue le « label FLO Int ») accroît la difficulté à valoriser des ressources et pratiques distinctives auprès des consommateurs finaux, et induit une forte concurrence par les prix. Dès lors, la nécessité d'élaborer de véritables stratégies concurrentielles se diffuse à la plupart des organisations du commerce équitable, même les plus militantes. Dans ce contexte, la position concurrentielle d'organisations de petite taille proposant un niveau élevé de qualité équitable, comme celle qui est présentée dans cet article, devient difficilement tenable. L'analyse longitudinale du cas étudié ici, à visée exploratoire, permet de traiter ces questions sous l'angle du management stratégique. Ceci constitue une première originalité compte tenu de la rareté des travaux portant sur la stratégie des organisations du commerce équitable. L'autre intérêt de ce travail émane de la richesse des informations qualitatives sur lesquelles il repose, du fait de la méthodologie suivie (proche de la recherche action).

## MOTS CLES

Commerce équitable, concurrence, partenariat, ressources et compétences, différenciation.

## Remerciements :

Nous tenons à remercier Karine Gorré, directrice associée de *Roses of Africa* et Joseph Giovinazzo, directeur de *Hortenzia Flowers*, pour les informations fournies. Merci également aux membres de l'ICI pour leur relecture critique.

## 1. INTRODUCTION

Si l'on se réfère à la définition du réseau FINE (constitué des principales organisations du CE que sont FLO Int (Fairtrade Labelling Organisations International), WFTO (World Fair Trade Organisation, *ex* IFAT), Réseau Européen des Magasins du Monde (News!) et l'Association Européenne du Commerce Équitable (EFTA)), le commerce équitable (CE) y est vu comme une relation commerciale foncièrement différente de celles qui se pratiquent dans le commerce conventionnel. « Le commerce équitable est un partenariat commercial basé sur le dialogue, la transparence et le respect et qui vise une plus grande équité dans le commerce international. Il contribue au développement durable en offrant de meilleures conditions d'échange aux producteurs marginalisés et aux travailleurs et en garantissant leurs droits, spécialement dans le Sud. Les organisations de commerce équitable (soutenues par les consommateurs) sont engagées activement dans l'appui aux producteurs, dans la sensibilisation du public (...) ». Au niveau français, l'accord de l'Agence Française de Normalisation (Afnor) du 17 janvier 2006 fait émerger peu ou prou la même définition, insistant sur les trois piliers du CE : l'équilibre de la relation commerciale entre les partenaires ou cocontractants ; l'accompagnement des producteurs (...) engagés dans le CE ; l'information et la sensibilisation du consommateur et, plus globalement, du public.

En principe, cette forme de commerce rompt donc fondamentalement avec la logique du commerce international conventionnel sud-nord, caractérisé par des relations de nature concurrentielle et un fort déséquilibre des pouvoirs. La « loi du marché » conduit en effet beaucoup de petits producteurs du sud à subir la volatilité des prix mondiaux et le pouvoir de négociation des gros acheteurs. Le fondement du CE est dès lors de fixer les prix d'achat en se référant à un « prix juste », lié au coût de production et non au rapport de force entre offre et demande. Les filières d'importation et les lieux de vente sont à l'origine dédiés au CE, impliquant chacun dans ce partenariat solidaire (Renard 2004, Fridell 2009). Il s'agit de filières spécialisées ou intégrées (Béji-Bécheur *et al*, 2005). Les acteurs cherchent donc à promouvoir une « économie du lien » pour reprendre l'expression de Cova (1995) et Robert-Demontrond (2008).

Dans ce contexte, utiliser le vocable de « management stratégique » ou mobiliser les concepts appartenant à ce champ scientifique provoque souvent un rejet de la part des militants du CE. En effet, à ces notions est généralement associé le référentiel stratégique financier (pour reprendre la typologie de Martinet et Reynaud, 2004) qui

représente justement l'idéologie à laquelle ils s'opposent. Il est vrai que si l'analyse stratégique présuppose la rationalité économique de *l'homo oeconomicus* placé en univers concurrentiel, alors elle n'a rien à faire avec le CE dans sa version originelle. Les fondements épistémologiques sont incompatibles.

Pourtant quelques rares travaux traitent du CE sous l'angle du management stratégique (Malo et *al.*, 2008 ou Randall, 2005). Deux raisons nous incitent à faire de même. La première est d'ordre épistémologique : le management stratégique s'est en effet ouvert à d'autres formes de rationalités, « non financières » (Martinet et Reynaud, 2004). C'est naturel, puisque le fait qu'une organisation se donne une mission de nature sociale ou environnementale (Fridell, 2009) ne la dispense pas d'avoir à effectuer des choix stratégiques, dans le cadre d'une économie de rareté. La seconde est d'ordre empirique : on observe que la rationalité financière a en réalité largement investi le CE, dans un contexte de concurrence accrue. Certes, dans le CE tel que défini ci-dessus, la concurrence est absente : la dimension concurrentielle de la relation entre producteur et importateur, mise en évidence par M. Porter (1986), est supposée disparaître ; les questions de la concurrence entre producteurs équitables du sud et entre produits équitables vendus au nord ne sont pas abordées. Mais dans les faits, depuis la quasi-généralisation du principe de labellisation et l'introduction du CE dans la distribution de masse (Robert-Demontrond, 2008) sont apparues plusieurs formes de concurrence. Une concurrence entre produits labellisés chez les distributeurs ; une concurrence entre producteurs du sud labellisés pour être choisis par les importateurs, dans une situation où l'offre excède généralement la demande<sup>1</sup> ; une concurrence sur le contenu formel des « labels » eux-mêmes. Cette dernière met en jeu des organisations internationales du CE comme FLO Int (Fairtrade Labelling Organisations International) ou la WFTO (World Fair Trade Organisation, *ex* IFAT) et des multinationales comme Carrefour ou Kraft. Elle concerne la nature même du CE.

Le présent article illustre ce processus d'émergence et de généralisation d'une logique concurrentielle dans le cas du CE de fleurs coupées, et la corrélative nécessité de formuler une stratégie concurrentielle pour les organisations du CE. Il prend appui, dans une perspective exploratoire, sur l'analyse longitudinale d'une filière de roses

---

<sup>1</sup> Même les filières dites « intégrées » ou « spécialisées » n'échappent pas complètement à la logique concurrentielle. Ainsi Solidar'Monde, plateforme d'importation du réseau Artisans du Monde, met-il en concurrence ses fournisseurs sur la base de leur fiabilité et de la qualité fonctionnelle de leurs produits et de leur efficience, contraint qu'il est par la concurrence avec les filières labellisées.

équitable entre la Tanzanie et la France. Il bénéficie de données riches compte tenu de la contribution à ce papier de l'un des créateurs de l'entreprise considérée. Il présente, par ailleurs, l'intérêt de traiter une question encore très peu (si ce n'est pas du tout) abordée, celle du lien entre concurrence et CE, dans une perspective de management stratégique. La section 2 relate l'origine du projet, né d'une rencontre entre un producteur tanzanien de roses, peinant à valoriser sa production sur le marché mondial, et un enseignant chercheur français lui suggérant la voie du CE. La section 3 décrit la mise en place et le fonctionnement de la filière de roses équitables, suivant une voie médiane entre économie du lien et économie du bien. La section 4 propose une analyse de la stratégie menée par les acteurs, et la cinquième des propositions managériales en direction des organisations souhaitant s'engager dans le CE.

## **2. LA RENCONTRE ENTRE UN PRODUCTEUR TANZANIEEN DE ROSES COUPEES ET LE COMMERCE EQUITABLE**

Le cas qui sert de support au présent article est justement celui d'une ferme tanzanienne créée en 1992, Hortanzia Flowers (HF). Après une dizaine d'années difficiles, le directeur de HF, Joseph Giovinazzo, s'est interrogé sur la viabilité d'une roseraie de taille modeste au cœur de l'Afrique orientale. En 2004, lors d'une rencontre avec Alain Léon, enseignant-chercheur en mission dans la région pour l'Institut Français de Recherche en Afrique, l'idée de « se lancer » dans le CE a émergé. L'adéquation entre les valeurs des acteurs, leurs compétences et les principes du CE leur apparaît évidente à l'époque (cf partie 3). Cette section synthétise brièvement le diagnostic de l'environnement concurrentiel de HF dans l'industrie des fleurs coupées en 2004 et les fondements de l'espoir qu'a suscité le CE.

### **2.1 UNE CAPACITE STRATEGIQUE INSUFFISANTE POUR HORTENZIA FLOWERS DANS LE COMMERCE CONVENTIONNEL DE ROSES**

Située à Arusha, dans la région du Kilimandjaro, la ferme HF produit en 2004 entre 12 et 14 millions de tiges pour un chiffre d'affaires inférieur à deux millions d'euros, soit un niveau de production plutôt réduit pour le secteur. On trouve habituellement cinq longueurs de tige allant de 40 à 70 cm et trois tailles de bouton. La roseraie couvre à peu près toute la gamme. Les principaux débouchés sont des clients réguliers (grossistes

sous contrats) et le marché au cadran (enchères inversées) d'Amsleer (Pays-Bas). En 2004, la chaîne de valeur de l'entreprise comprend toutes les activités qui se situent en Afrique : conception, production, conditionnement, assistance technique et transport jusqu'à Nairobi (Kenya).

En 2004, J. Giovinazzo déclarait : « On n'arrive pas à vivre de notre travail ; c'est pas normal. Cela fait maintenant cinq ans que je gère cette ferme et le cours de la rose ne fait que baisser. En plus, on a fait beaucoup d'efforts pour moderniser la roseraie, bien payer les cueilleuses, limiter les engrais pour protéger l'environnement. De toutes les façons, c'est toujours pareil. On ne peut pas lutter contre les grands groupes qui cassent les prix et se moquent de l'Afrique et de son développement » (cf encadré 1). Il est apparu en effet que la ferme évoluait dans un environnement caractérisé par un fort niveau d'incertitude d'une part, et une forte intensité concurrentielle, d'autre part.

Les producteurs de roses sont en effet confrontés à une incertitude radicale. Dans le cas d'HF en 2004, on peut distinguer une incertitude endogène et une incertitude exogène à la filière. L'incertitude endogène résulte de l'incapacité à maîtriser la *supply chain* dans son ensemble et à nouer des relations de qualité avec les différents intervenants. L'entreprise HF ne contrôle que l'amont de la filière (encadré 3), l'aval étant dans une logique mondiale qui échappe au producteur. Il en découle notamment une incertitude portant sur la responsabilité d'éventuels dommages concernant la qualité des fleurs vendues. Une autre forme d'incertitude porte sur la capacité de l'entreprise HF à produire, transférer et stocker les connaissances et savoir-faire issus des effets d'apprentissage. Ceci est lié au faible niveau de formation des salariés et au manque d'encadrement. L'incertitude exogène à la filière porte sur les prix et les quantités. Le prix des produits primaires dépend des cours mondiaux très fluctuants. Les palettes de roses destinées au marché au cadran d'Amsleer sont expédiées sans même savoir à quel prix elles seront vendues. Le prix unitaire de la rose peut descendre jusqu'à 4 ou 5 cents, alors que le coût moyen de production est estimé à 11 cents.

Concernant l'intensité concurrentielle, trois forces (parmi les 5 identifiées par M. Porter (1986)) sont ressenties de façon particulièrement intense par HF en 2004. En Afrique, les principaux **concurrents** directs de HF sont les cinq autres producteurs tanzaniens et la vingtaine de producteurs kenyans. A ceux-ci s'ajoutent de nombreux producteurs sud-américains, chinois et occidentaux qui couvrent l'ensemble des variétés. Il y a une homogénéité assez grande entre les produits proposés par ces

concurrents (gamme de produits et qualités). On peut donc considérer que l'offre satisfait le critère d'atomicité avec un niveau important de substituabilité aux yeux des gros acheteurs européens. Dès lors, la concurrence se fait essentiellement par les prix. Sur le marché de la rose, en situation d'excès d'offre, les **acheteurs** ont un important pouvoir de négociation. La saisonnalité forte de la consommation induit un paradoxe : un excédent d'offre structurel et une pénurie d'offre sur quelques temps forts (St Valentin, fête des mères et fêtes de fin d'année). Les importateurs définissent leurs quantités et donc leur prix en fonction de clients finaux de plus en plus centrés sur le prix : grande distribution, fleuriste libre-service. Malgré cet excédent d'offre, la menace des nouveaux **entrants** est avérée puisque les producteurs kenyans et tanzaniens se multiplient. La production kenyane de roses s'est ainsi accrue de 34% entre 2005 et 2006 (d'après le Poste d'Expansion Economique de Nairobi). Mais les nouveaux entrants les plus nombreux sont les producteurs chinois.

#### **Encadré 1 : Méthodologie de l'étude**

Les données obtenues pour élaborer cette étude sont des données primaires, émanant des fondateurs de ROA et du directeur de HF, à partir d'entretiens non directifs puis semi directifs menés entre mai 2007 et février 2009. L'un des fondateurs de ROA étant co-auteur de cette recherche, il s'agit donc d'une analyse participative proche de la recherche action telle que définie par Wacheux (1996), mais la participation de l'observateur principal va plus loin puisqu'il deviendra acteur du changement. Les informations sont donc pléthoriques mais leur validité interne est *a priori* discutable, d'autant qu'aucune technique de triangulation n'a pu être mise en œuvre (Hlady Rispal, 2002). La méthode se justifie néanmoins par l'impossibilité de multiplier les interlocuteurs du fait de l'absence de *middle management* dans les deux entreprises. Reposant sur des données concernant la période 2004-2009, ce travail a toutefois une simple visée exploratoire.

Dans ce contexte de très vive concurrence par les prix, HF ne possède pas une capacité stratégique susceptible de lui procurer un avantage concurrentiel. Une stratégie de domination par les prix n'est pas envisageable pour HF. Par ailleurs, la rose est plus difficilement différenciable que le chocolat ou le café par exemple, qui comportent une grande variété de qualités de graine, de diversité de produits ou d'utilisations. Il existe un nombre limité de types de roses (calibrés) et de niveaux de qualité qui sont offerts par un grand nombre de producteurs dans le monde.

## **2.2 L'EMERGENCE DE L'IDEE DU RECOURS AU COMMERCE EQUITABLE**

Sur la base de ce constat d'absence d'espace stratégique pour HF sur le marché conventionnel en 2004, A. Léon, l'enseignant-chercheur sollicité, a pensé au Commerce

Equitable (CE). Cette situation où un producteur du sud est condamné à subir l'instabilité du marché mondial et la domination des acheteurs est, en effet, à l'origine du CE (cf section1). Celui-ci suppose un raccourcissement de la filière et une relation partenariale avec les acheteurs. Il permet, dans ce contexte, la création d'une sécurité minimale, en réduisant les deux formes d'incertitude identifiées plus haut. En proposant un prix équitable tenant compte des coûts globaux de l'entreprise et un engagement sur les quantités, le CE est supposé réduire l'incertitude exogène. L'incertitude endogène à la filière résulte ici de l'absence de visibilité sur la partie inférieure de la filière. Or, l'un des objectifs du CE est de développer des relations de coopération de long terme avec un nombre réduit d'intermédiaires. Par ailleurs, le CE doit permettre de dégager des ressources pour financer la formation du personnel et ainsi pallier l'insuffisance d'encadrement et de capacité d'apprentissage.

Les perspectives concernant la demande étaient bonnes. En 2004, HF peut observer que le CE en Europe est sur une pente nettement ascendante. Concernant les roses, HF peut se référer au succès des marchés suisse, allemand et anglais, déjà consommateurs de roses certifiées (labels écrits par FLO Int, cf encadré 3).

#### **Encadré 2 : Le commerce des Roses peut-il relever du CE ?**

Le CE des roses soulève des polémiques (cf Dolan, 2007). Concrètement, les questions les plus fréquemment posées sur l'importation de roses d'Afrique sont liées au coût carbone du transport, au niveau de ponction sur les ressources naturelles (travail, eau, terre...) et de substitution aux productions traditionnelles. Une justification environnementale de l'importation de fleurs coupées en provenance de Tanzanie peut être trouvée par la saisonnalité des produits et l'incapacité des producteurs européens à répondre à la demande en période de fêtes (Noël, St valentin). De plus, certaines roses ne peuvent être produites que sous l'équateur. Par ailleurs, les fleurs commercialisées par HF/ROA utilisent de l'eau et de l'électricité obtenues par un effet de gravitation naturel depuis le Mont Méru. Enfin, les serres de Tanzanie ou du Kenya ne sont pas chauffées ni éclairées comme elles peuvent l'être en Europe. Au total, le coût carbone de l'importation de rose par avion est certes élevé, mais assez proche de celui des productions localisées en Europe.

A. Léon soumet donc l'idée à J. Giovinazzo qui est séduit : « J'y pensais depuis longtemps à cette idée de Max Havelaar, alors pourquoi pas, plutôt qu'attendre ». Mais J. Giovinazzo se pose alors deux questions : sa ferme a-t-elle les capacités pour faire du CE ? Si oui, comment s'y prendre ? La seconde question sera traitée chemin faisant (section 3). Quant à la première, elle trouve un début de réponse à travers un examen des procédures en œuvre dans la roseraie à l'époque. Il apparaît en effet que JG était déjà engagé dans une démarche responsable : mise en culture des terres disponibles de la ferme pour produire du maïs et en faire don aux villages voisins ; salaires supérieurs à

la moyenne nationale ; réflexion sur la bonne utilisation des ressources naturelles (eau et électricité obtenues par ravinement du Mont Méru) ; aide à la reforestation. De telles pratiques convergent avec les pré-requis d'une labellisation en CE, en matière sociale et environnementale (cf encadré 3).

Mais l'essence du CE repose, dans sa définition au moins, autant sur la nature de la relation entre le producteur du sud et ses acheteurs/partenaires (critère économique, cf encadré 3) que sur des critères de production au sud. Or, à l'époque, il n'existe pas d'importateur de roses équitables en France, principale destination des roses de HF. La partie suivante décrit donc les étapes de la construction de la filière.

### **3. L'ELABORATION DE LA FILIERE DE ROSES EQUITABLES ENTRE LA TANZANIE ET LA FRANCE**

Fin 2004, un an après la première rencontre, l'idée du CE fait son chemin chez J. Giovinazzo, mais ne sait guère quelles démarches effectuer. Lors d'une nouvelle mission dans la région d'Arusha, A. Léon rencontre une seconde fois HF et propose de les accompagner dans leur démarche. Les acteurs trouvent comme référence le « label » de FLO International sur les « plantes et fleurs coupées » (encadré 3). L'interlocuteur de FLO Int en France est Max Havelaar France (MHF), qui leur propose de remplir un dossier de demande de labellisation. Débute alors un travail en partenariat pour aligner les procédures de HF sur les principes du Label de FLO Int, travail qui débouche, début 2005, sur la labellisation par MHF de la production de la ferme.

#### **Encadré 3 : Les critères du label FLO International**

Dans le cas de la rose, les producteurs certifiés répondent aux critères des « standards génériques pour les organisations dépendant d'une main d'œuvre salariée » et aux critères additionnels spécifiques au commerce des « fleurs et plantes ». Pour cette catégorie qui regroupe aujourd'hui une forte proportion de producteurs labellisés, le standard FLO Int ne stipule pas de prix minimum garanti. Ce qui est indiqué c'est une prime de 10% du prix FOB négocié, ce qui bien sûr est intégré dans la négociation. Cette absence de prix minimal étonne puisque ce principe est consubstantiel du CE. La raison invoquée par MH/FLO pour justifier cette absence est que les roseraies sont généralement de grande taille (la taille minimale d'efficacité pour ce type de production est élevée, proche de la taille de HF, de sorte qu'il n'existe pas de petits producteurs) et sont organisées sur un mode sociétaire. Elles n'ont donc pas besoin d'une prime au développement. En effet, le fondement du prix minimal selon ces organisations internationales repose sur la compensation de la faiblesse des petits producteurs (thé, café) par rapport à un niveau moyen d'organisation productive et commerciale. Reste que supprimer le principe du prix minimum dans le CE soulève des questions quant aux fondements mêmes du CE.

### 3.1 LES CRITERES DU CE DE ROSES SELON HF ET ROA

Les critères de certification de FLO Int portent sur trois domaines : le développement environnemental, le développement social et le développement économique. Concernant le premier, HF était déjà pour l'essentiel en phase avec les exigences du label ; quelques ajustements ont été opérés. Pour ce qui est du deuxième, les acteurs s'accordent en 2005 sur un niveau d'exigence nettement supérieur aux critères minimaux définis par Flo Int. L'encadré 4 détaille les principales réalisations concrètes en matière sociale. La difficulté résidera dans la contradiction entre le niveau d'exigence défini par les acteurs et la contrainte d'une compétitivité prix sur un marché mondialisé. Cette élévation de la qualité sociale et écologique de la production se traduira en effet par une hausse de coût de production d'environ 25% (de moins de 0.09 € la tige à 0.11 €).

#### **Encadré 4/ Implications sociales du commerce équitable chez Hortenzia Flowers**

Les partenaires se sont accordés sur l'édiction des principes suivants :

- meilleure rémunération pour tous ;
- augmentation du nombre de Contrats à Durée Indéterminée ;
- mise en place d'une cantine gratuite ;
- gratuité des soins hospitaliers : création d'un dispensaire privé ;
- droits aux congés : vacances, maladies, décès ;
- mise en place d'une allocation retraite ;
- création de syndicats ;
- création d'une commission paritaire (« bargaining agreement ») avec rédaction d'un contrat entre dirigeants et salariés sur l'évolution des conditions de travail.

Les critères économiques du CE concernent la relation entre importateur et producteur.

Or, une fois labellisé, HF ne trouve pas d'importateur. En dehors du marché au cadran d'Amsleer, ses principaux débouchés sont en France où il n'y a pas d'importateur de roses équitables en 2005. A. Léon rencontre une directrice d'entreprise de l'Economie Sociale, Karine Gorré, qui se dit intéressée par le projet. Ils s'accordent en 2005 sur la création de Roses of Africa (ROA), SARL qui sera destinée à l'importation de roses équitables en France. Vue l'inexpérience des acteurs dans le domaine du CE et l'inexistence de précédent en France, l'élaboration de la filière de roses tanzaniennes équitables s'est faite de manière pragmatique.

Pour importer des roses équitables, ROA doit, à son tour, être labellisé par MHF (donc FLO Int). L'entreprise obtiendra ce label en novembre 2005, répondant aux trois exigences principales formulées par MHF, qui sont :

- s'engager sur un prix, une durée et des quantités à l'horizon de cette période. Concrètement, ils s'engagent sur un prix de 19 cents la tige, pour une période de trois ans et des quantités croissantes ;
- s'engager à verser 10% au *joint body* ou *organe mixte*, un groupement de salariés et dirigeants ayant des projets de développement locaux ;
- s'engager à verser la redevance à FLO Int.

La collaboration entre HF et ROA intègre dès le début le traitement conjoint de la question du prix susceptible de couvrir les frais liés à la mise en place des critères du CE, et de la répartition de la valeur dans la filière. Le prix moyen déterminé conjointement est environ deux fois plus élevé que le prix de vente moyen sur le marché conventionnel. La différence sur ce point entre filière équitable ROA/HF et filière conventionnelle des roses coupées est résumée dans le tableau 1. L'écart de prix vient surtout du *joint body* et du prix payé au producteur et des coûts intermédiaires plus élevés du fait de la faiblesse des volumes commercialisés.

**Tableau 1 : Décomposition du prix de vente d'une rose**

	Commerce conventionnel	Commerce équitable HF-ROA
<b>Prix de vente unitaire au détaillant*</b>	<b>0.45</b>	<b>0.55</b>
<i>Marge importateur</i>	0.12	0.05
<i>Transport terrestre</i>	0.11	0.11
<i>Conditionnement</i>	0.01	0.03
<i>Réhabilitation</i>	0.01	0.02
<i>Dédouanement</i>	0.02	0.02
<i>Transport aérien</i>	0.08	0.08
<i>Joint body</i>		0.04
<i>Producteur</i>	0.10	0.20

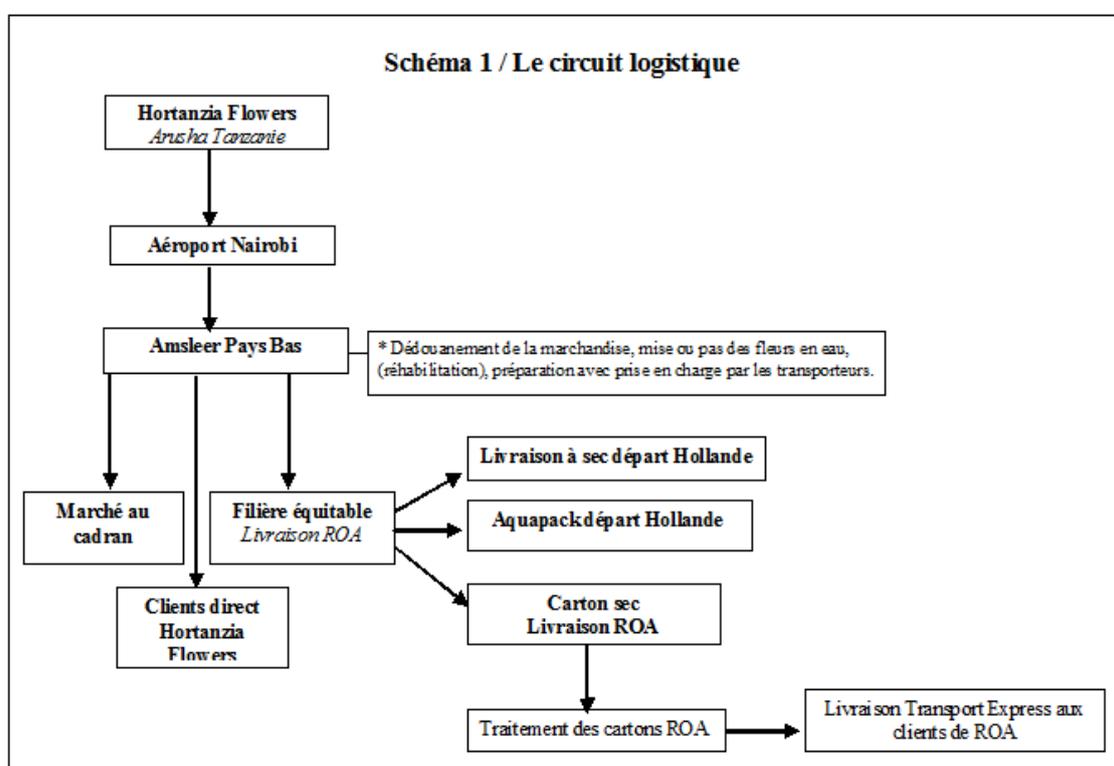
Prix d'une rose livrée, en carton aquapack pour 1500 tiges

Source : Roses of Africa, 2006

Il faut noter que même si les roses destinées au CE ne représenteront guère plus de 5% de la production totale d'HF, cette démarche profite à l'ensemble de la ferme. C'est, en effet, la production de toute la ferme qui est labellisée. La démarche de CE implique donc des changements de procédures dans l'ensemble de l'entreprise. La demande finale décide *in fine* si la rose sera vendue avec ou sans le label. De nombreux producteurs du Sud sont ainsi labellisés, mais ne trouvent pas le moyen de valoriser ce label, faute de consommateurs.

### 3.2 LA FILIERE DE ROSES EQUITABLE

Dans sa version filière labellisée, le CE n'implique pas que l'ensemble des acteurs de la filière soit certifié. Si le partenariat entre HF et ROA respecte les principes du CE, la filière logistique est, compte tenu de contraintes logistiques et économiques évidentes étant donnée la taille des acteurs, insérée de fait dans l'économie mondiale. Le schéma 1 décrit les différents circuits logistiques. Jusqu'à l'aéroport d'Amsleer, le parcours logistique des roses est le même quels que soient les clients finaux. En revanche, à partir de là, les roses destinées au CE ont un parcours spécifique. Elles sont récupérées par le transitaire de ROA qui va les traiter selon leur destination finale (trois possibilités). La filière équitable ne constituera guère plus de 5 % des débouchés de HF.



Les deux principaux acteurs de la filière sont donc HF et ROA, entièrement spécialisés dans le CE. Les autres intervenants, non impliqués dans la démarche du CE, sont les distributeurs et des facilitateurs (le transporteur aérien, le transitaire qui effectue les opérations de dédouanement, réhabilitation et conditionnement, le transporteur routier et le transport express, voir tableau 1). Le recours à des acteurs de la filière conventionnelle s'est accru lorsque HF et ROA ont décidé de distribuer leurs roses dans la grande distribution, décision qui allait exposer davantage les deux partenaires à l'ordre marchand (LeVelly, 2006).

### **3.3 EVOLUTION DU PERIMETRE D'ACTIVITE, CROISSANCE ET DECLIN DE LA FILIERE**

Début 2006, les deux fondateurs de ROA recherchent des fleuristes indépendants susceptibles d'écouler les roses. S'ils trouvent quelques distributeurs, il apparaît rapidement que ce canal de distribution est non rentable, compte tenu des volumes écoulés. Ceci vient des coûts de la logistique. En effet, le (fort) coût du transport étant fixé par palette dont la capacité est de 4 à 5000 roses, il faut des clients susceptibles d'acheter plusieurs milliers de roses à chaque livraison. Constatant le déficit commercial, HF et ROA se sont donc accordés mi 2006 sur le fait de cibler trois nouveaux canaux de distribution : l'événementiel, les fleuristes à réseau et la grande distribution. C'est surtout l'événementiel qui a tiré les ventes en 2006 avec le succès de l'opération « La Rose Marie-Claire » dont ROA était fournisseur. Malgré cette dérive vers l'économie du bien (Robert-Demontrond, 2008), vécue comme nécessaire, l'ambition de HF et de ROA était d'intégrer le consommateur final dans cette démarche équitable (Maignan et Ferrell, 2004). La communication aux consommateurs cherchait à montrer la force du partenariat entre l'importateur et le producteur. Les outils marketing développés comprennent des kakemonos (présentoirs verticaux 120 x 60) avec les logos MH et ROA qui précisent l'origine du produit et son parcours, et des « flyers » (format A5) qui reprennent les avantages du CE dans cette filière. Enfin, des affiches sont mises dans chaque point de vente et renvoient au site internet de ROA.

En 2007, ROA est toujours en situation de monopole sur le marché français de roses équitables. La hausse des ventes est soutenue par la vente en GMS (Cora, Leroy Merlin, Pomona...), dans des chaînes comme Happy et par la reconduction du contrat de fourniture de l'opération « La Rose Marie-Claire ». L'objectif quantitatif de 750000 roses est pratiquement atteint et la gestion de la chaîne logistique est désormais plus efficiente. Toutefois, en fin d'année, de gros concurrents hollandais (Topflora et Omniflora notamment) commencent à écouler des roses achetées à des fermes labellisées par FLO Cert et à les commercialiser en France.

En 2008, ROA est rattrapé par la logique de la concurrence par les prix. Les prix pratiqués par les multinationales comme Topflora ou Omniflora sont beaucoup plus faibles (proches du prix des roses conventionnelles) et les distributeurs changent progressivement de fournisseurs. L'appel d'offre pour la troisième opération « Marie-Claire » est perdu ; les commandes de la GMS et des chaînes diminuent. Le bilan financier de l'année 2008 est lourdement négatif. Le surcoût très important par rapport à

ses concurrents n'a pu être compensé par la valorisation du haut niveau de « qualité équitable » et de la marque ROA. Celle-ci est revendue à des repreneurs qui ont un projet de vente dans des distributeurs automatiques et le bilan est déposé début 2009.

#### **4. ANALYSE DE LA STRATEGIE DE ROSES OF AFRICA ET HORTENZIA FLOWERS : LE PROBLEME DE LA VALORISATION D'UN HAUT NIVEAU DE QUALITE EQUITABLE**

Le choix de passer au CE peut être vu comme une stratégie de différenciation sur le marché mondial de la rose, résultant d'une analyse structurale « à la Porter ». C'est sous cet angle que le CE est perçu par les multinationales de l'économie conventionnelle comme Omniflora ou Kiliflora. La différenciation par le label MH (signalant une qualité intangible) permet de restaurer les marges du fait qu'une proportion de la clientèle valorise cette différence au-delà de son coût. La question du rapport entre coût additionnel et valorisation est centrale. Les procédures prévalant dans la filière conventionnelle sont largement appliquées aux filières équitables. Ce n'est pas le raisonnement qui transparait dans les discours des protagonistes de notre histoire. Conformément aux définitions (cf section 1), ils ont vu le CE comme une forme de commerce bien spécifique (Renard, 2004). Ils ont donc centré leur analyse sur leur capacité (processus de production et d'échange, ressources et compétences mobilisées) à pratiquer un CE conforme aux définitions données et à leurs valeurs et aspirations (§4.1). Anticipant insuffisamment l'émergence de problématiques concurrentielles, la question de la valorisation de leurs pratiques distinctives a été sous-estimée (§4.2).

##### **4.1 LA VISION STRATEGIQUE DES CREATEURS DE LA FILIERE HF-ROA : UNE APPROCHE PAR LES COMPETENCES**

Avec le recul, on peut considérer que leur vision stratégique commune et les ressources détenues étaient compatibles avec les exigences du CE.

###### **4.1.1 L'intention stratégique des acteurs**

En pratique, force est de constater que la plupart des filières équitables naissent de l'initiative d'acteurs du nord. Dans le cas qui nous intéresse, la relation a d'emblée été équilibrée entre les initiateurs du projet, au nord et au sud. Ce partenariat était sous-

tendu par une volonté de participer au développement économique de la région considérée. A. Léon insistait sur la vision partagée : « Notre histoire commune vis-à-vis de l’Afrique Orientale explique que nous partageons la même **vision** du rôle de l’entreprise dans le développement de cette région. Il s’agissait pour nous de participer via le CE au développement local et à l’insertion de la Tanzanie dans l’économie mondiale. Nous partageons les mêmes **objectifs** : un développement à taille humaine où les relations personnelles sont privilégiées. Nous étions cependant d’accord sur le fait que se maintenir sur le marché nécessitait si possible de croître. » J. Giovinazzo tenait des propos assez proches sur le fond, insistant sur la convergence de vues et la complémentarité des acteurs. L’intention stratégique des principaux protagonistes se situe donc à l’origine plutôt dans « l’économie du lien ».

#### **4.1.2 Ressources et compétences détenues par les acteurs de la filière HF-ROA et exigences du CE**

Pour ce qui est des compétences sociales et environnementales de HF, nous avons vu précédemment que HF pratiquait déjà, en 2004, une agriculture raisonnée et une prise en compte de besoins sociaux. Des améliorations devaient encore être apportées, mais les ressources et compétences détenues ont permis de combler assez rapidement l’écart entre les pratiques existantes et les exigences du CE.

Une autre dimension essentielle du CE porte sur la relation entre producteur du sud et importateur : elle doit reposer sur un « partenariat commercial basé sur le dialogue, la transparence et le respect ». Cette qualité relationnelle ressort fortement du discours des deux principaux acteurs interrogés. De ce point de vue, la vision partagée évoquée précédemment peut être considérée comme une ressource. Voici ce qu’en disait A. Léon : « J. Giovinazzo a souhaité s’impliquer avec nous sans signer de contrat commercial (on parle de *gentlemen agreement*). Le fait de privilégier des relations personnelles sur des procédures officielles caractérise les organisations africaines et correspond, selon moi, à l’état d’esprit du CE. Elle traduit une **confiance** entre nous, qui s’explique par une relation amicale entretenue par plusieurs rencontres par an. Ceci requiert une grande **transparence** dans nos pratiques, et ce que nous tentons de valoriser auprès des consommateurs ». Il insiste sur la dimension partenariale de la relation : « Nous **participons** conjointement au développement de la filière, commercialement et financièrement. HF et ROA ont la maîtrise de la stratégie de

communication sur le produit, qu'ils définissent ensemble. HF a un « regard produit » et ROA est davantage centré sur le marché. Le tout est validé par Max Havelaar. La démarche marketing est commune à ces trois acteurs ». Ainsi s'accordent-ils, par exemple, sur le choix des distributeurs en France.

Les termes utilisés par les acteurs renvoient assez précisément aux conditions nécessaires au partenariat dans le CE selon Tallontire (2000) (tableau 2). On observe que la plupart des items se retrouvent dans les discours des acteurs. Ceci peut être largement attribué à l'histoire de la filière et au rôle central du lien entre les partenaires.

**Tableau 2 : Structure d'un partenariat**

Conditions nécessaires	Structure
Vision partagée Engagement mutuel Contribution distincte Objectifs partagés Confiance	Prévisionnel partagé Participation Equilibre des responsabilités Frontières claires Autonomie des partenaires Responsabilité Transparence

*Source : Tallontire, 2000*

Enfin, il est à noter que les fondateurs de ROA, dont l'une était directrice d'une entreprise de l'Economie Sociale et Solidaire et l'autre enseignant-chercheur, détenaient les compétences nécessaires pour la mission de « sensibilisation du public » (cf section 1). Depuis 2005, ROA organise des conférences, élabore des projets avec des groupes d'étudiants, participe à des salons sur le CE et à des opérations comme la quinzaine du CE, de manière à sensibiliser les consommateurs.

Les valeurs/aspirations et les compétences des acteurs semblaient donc propices à l'entrée dans une démarche de CE. Mais elles se sont avérées insuffisamment valorisables pour générer un avantage concurrentiel au moment de la pénétration par des multinationales de ce nouveau marché qu'était le CE de roses coupées en France.

#### **4.2 – LABELLISATION, CONCURRENCE EN PRIX ET DIFFICULTE A VALORISER LA QUALITE EQUITABLE**

On observe souvent dans le CE que l'action de microstructures pionnières, telle que ROA, contribue à structurer la filière et le marché, développer une communication

dédiée et faire émerger une demande. Une fois le marché de niche créé et testé, de gros acteurs le pénètrent d'autant plus facilement que leurs ressources et compétences sont largement redéployables sur ce segment. Ils peuvent alors se positionner sur une stratégie volume/prix, non praticable généralement par les pionniers. C'est ainsi que Carrefour a demandé à Lobodis, torréfacteur breton de cafés équitables et militant spécialisé, de lui fournir du chocolat issu du CE. Lobodis a donc mis sur pieds une filière, a créé une marque dédiée au chocolat, Escale Equitable, qui a été distribuée par Carrefour. Face au succès rencontré, Carrefour s'est adressé directement aux fournisseurs de Lobodis pour créer sa propre gamme concurrente de chocolats labellisés. Son prix est bien plus faible compte tenu du pouvoir de négociation de Carrefour et des économies d'échelle dans la chaîne logistique.

C'est également ainsi que les nouveaux concurrents de ROA, de grandes entreprises de l'économie conventionnelle comme Top Flora ou Omniflora (importateurs/distributeurs hollandais) ont pu proposer des roses certifiées MHF à un prix beaucoup plus faible que celui pratiqué par ROA. Ceci vient, tout d'abord, de ce qu'elles respectent le plus strictement possible les critères édictés par FLO Int, lesquels offrent une certaine marge de manœuvre, en matière de prix d'achat notamment. Ainsi se fournissent-elles auprès des fermes labellisées à prix préférentiels, compte tenu des forts volumes achetés (au regard de ROA). Les roses certifiées sont souvent achetées moins de 9 cents la tige, alors que le coût moyen de HF est par exemple de 11 cents. Les grandes entreprises s'engagent certes sur des volumes prévisionnels élevés, sur un prix (très faible compte tenu de l'absence de prix minimal) et sur le versement de prime (le minimum) comme l'exige FLO Int, mais le cadre relationnel n'a rien à voir avec le partenariat prôné dans la définition du CE. Leur avantage coût par rapport aux acteurs spécialisés dans le CE vient également de la gestion de la *supply chain* et de la logistique. Le fait que la « filière équitable » soit structurée notamment autour d'acteurs hors CE a facilité la pénétration du segment du CE par ces multinationales. Puisque ce sont les produits des fermes qui sont labellisés MH, et non la filière dans son ensemble, elles peuvent gérer leurs approvisionnements de la même manière que sur le marché conventionnel. Leur supériorité est évidente puisque ces entreprises maîtrisent leur filière, ont des accords de partenariats avec les compagnies aériennes et sont des acteurs dominants sur le marché aux fleurs d'Amsleer. A ce titre, il est beaucoup plus difficile pour des entreprises telle que ROA de composer avec les acteurs logistiques. Si on reprend le tableau 1 de décomposition des prix, le seul surcoût subi par ces

multinationales provient des 2 cents versés au joint body par tige achetée à une roseraie certifiée. Ceci leur permet de vendre en aval la rose certifiée à 47 (45+2) cents en moyenne contre 55 pour ROA (cf tableau 1).

Si un pionnier de petite taille comme ROA ne peut donc lutter sur le terrain des prix, il bénéficie toutefois d'une image de marque et d'un savoir-faire potentiellement valorisables (dans une optique d'approche par les ressources (Barney, 1991)). La stratégie qui s'impose généralement est donc la sophistication à l'intérieur du segment considéré. Bjorg dans le cas du Bio ou Alter Eco pour le CE ont implémenté cette stratégie. ROA n'a pas réussi, faute d'avoir atteint la notoriété d'une marque telle qu'Alter Eco. Compte tenu de son échelle de diffusion modeste, elle n'a pu valoriser sa différence avec les nouveaux entrants. Plusieurs raisons peuvent être avancées pour expliquer l'incapacité de ROA à valoriser suffisamment sa marque :

- la nature même de la qualité équitable, difficile à mesurer pour les consommateurs ;
- une taille et un potentiel commercial insuffisants. ROA n'a pas réussi à faire connaître suffisamment sa marque et son travail, faute notamment de capacité à embaucher des commerciaux. L'idée de vendre des roses conventionnelles en plus des roses équitables a été abordée parfois par les partenaires, ce qui aurait pu permettre de dégager des moyens pour le marketing ; mais les fondateurs de ROA ne s'y sont finalement jamais résolus ;
- l'incapacité à distribuer chez les fleuristes indépendants et la nécessité de passer par des points de ventes « anonymes » au sein desquels les vendeurs ne disposent pas du temps et de la confiance suffisants pour « raconter l'histoire » et ainsi valoriser la différence de HF-ROA. La difficulté de ROA à valoriser son niveau élevé de qualité équitable est donc fortement liée au réseau de distribution, lequel a été choisi par défaut.

La première de ces trois explications mérite d'être développée car elle explique les deux suivantes. Aujourd'hui, le label Max Havelaar est bien connu des consommateurs français (52% des français connaissent ce label en 2008, *Notoriété assistée, Globescan Nov. 08*). La création de ce label dans les années 90 trouve sa justification dans la nature de la « qualité équitable ». La qualité équitable des biens n'est pas observable *ex ante* et n'est pas non plus révélée à travers la consommation du bien : beaucoup d'auteurs considèrent donc que les produits du CE sont des « biens de confiance » (Darby et

Karni, 1973), comme le sont les autres produits différenciés par les processus de production que sont les produits bio ou sans OGM par exemple. Ce rapprochement est juste si on définit les «biens de confiance comme les biens tels que les consommateurs ne peuvent évaluer leur qualité à travers la consommation ou une recherche d'information sommaire » (Roe and Sheldon: 2007). Ce n'est pas la définition précise de Darby et Karni (cf Balineau et Dufeu, 2010), mais cette définition large est suffisante pour notre propos. La rose n'est pas en tant que tel un bien de confiance puisque sa qualité est observable, mais la qualité équitable de la rose entre plutôt dans cette catégorie. La consommation de roses n'apportant pas d'information sur les méthodes de production et ces informations n'étant pas a priori faciles à obtenir, le consommateur peut difficilement savoir si le bien a été produit de manière équitable ou non.

Dans le cas des biens de confiance, les consommateurs sont donc en situation d'asymétrie d'information et les procédés habituels permettant de résoudre les problèmes de sélection adverse (partage de l'information, achats répétés, prix et autres signaux sur la qualité) sont inefficaces. La relation entre producteurs et consommateurs n'est alors pas fondée sur la réputation, mais sur la confiance. Dans ce contexte, l'intervention d'une tierce partie, capable de définir et de signaler la qualité solidaire, constitue un signal permettant de réduire cette asymétrie. C'est le principe de la labellisation. L'utilisation de ce signal qu'est le label a favorisé la valorisation de la qualité équitable des roses HF-ROA auprès des consommateurs tant que cette filière était en situation de monopole en France. Mais l'unicité du label a eu un effet pervers suite à l'apparition de concurrents sur le secteur des roses équitables en France. En effet, le consommateur peut difficilement comparer les niveaux de qualité solidaire respectifs des différents produits labellisés CE, puisque les produits équitables sont des biens de confiance. Sur la base du seul signal qu'est le label, il ne peut que partager l'espace des biens en deux groupes : ceux qui n'ont pas de label (affectés d'un niveau de qualité solidaire égal à  $i$  par exemple) et ceux qui l'ont (niveau de qualité solidaire égal à  $j$  avec  $j > i$ ). En l'absence d'autres signaux de qualité crédibles, les entreprises labellisées vont donc accaparer le consentement à payer pour la qualité solidaire des consommateurs à un niveau identique quelque soit l'effort réellement consenti. Cela induit une sélection adverse (Nadaï, 1997) et donc un nivellement par le bas des productions équitables au seuil minimum requis par le label. Dans ce contexte, la stratégie d'un producteur rationnel s'adressant à un marché de masse n'est en effet pas l'élévation de la qualité équitable de sa production mais la minimisation du coût d'accès à l'utilisation du signal.

Finalement, dans le sous-espace des producteurs labellisés, la différenciation par la qualité solidaire est difficile et la concurrence en prix risque de prévaloir.

C'est cette forte concurrence en prix qui prévaut d'une manière générale sur les marchés où domine un « Standard minimum de qualité » (voir Kuhn 2007 par exemple pour la littérature sur les « Minimum quality standards »). Le fait que FLO Int labellise des multinationales et encourage la multiplication des labellisations de petits producteurs au sud (malgré la rareté relative de la demande au nord) incite à penser qu'elle encourage cette concurrence en prix. Certes, cette dernière favorise la compétitivité des produits du CE relativement aux produits conventionnels. Néanmoins, elle est synonyme de disparition des plus petits acteurs, ce qui contredit littéralement les objectifs initiaux assignés au CE. FLO a encouragé par sa politique une dérive que craignait M.C. Renard en 2004 : « une situation où le signe distinctif a été capturé par les acteurs dominants du marché » conventionnel (p95).

## **5. PROPOSITIONS MANAGERIALES**

Les fondateurs de ROA tirent ces enseignements de leur expérience :

- « pour réussir, il nous aurait fallu pouvoir embaucher des commerciaux qui se seraient rendus dans un maximum de points de ventes pour faire connaître notre produit et son origine »
- « il faut pouvoir bien négocier avec les prestataires logistiques »
- « il aurait peut être fallu qu'on distribue également des roses non équitables pour financer le développement de notre filière équitable »
- « il aurait fallu qu'on soit sur de la distribution spécialisée dans le CE ou que l'on ait des distributeurs pouvant bien communiquer sur notre différence ».

Sans surestimer le caractère généralisable de cette monographie qui concerne un secteur bien spécifique, on peut en effet tirer quelques propositions managériales à l'endroit des organisations souhaitant s'engager dans le CE.

Pour les petits producteurs du sud, une estimation fiable des prix et quantités vendues de produits certifiés à un horizon de plusieurs années est essentielle. Ils doivent permettre de rentabiliser l'exploitation et l'investissement même en l'absence de gain d'efficience productive, de manière à ne pas devoir entrer dans une logique de stratégie prix/volume. C'est le cas lorsque les critères du label spécifient un prix minimum

suffisamment élevé ou lorsqu'un importateur spécialisé fiable et pérenne s'engage sur une longue période. Sinon, il faut bénéficier d'un avantage concurrentiel durable sur les autres producteurs labellisés, diagnostic généralement difficile à établir pour un producteur du sud.

Pour l'importateur au nord, il faut choisir clairement entre filière labellisée et filière intégrée (P. Robert-Demontrond, 2008), ce qui suppose notamment de choisir entre distribuer ou non en GMS.

- Si l'on parvient à trouver des débouchés suffisants en dehors de la GMS (magasins spécialisés dans le CE, vente en ligne, magasins de proximité), il faut s'assurer de leur pérennité et de l'étanchéité vis-à-vis des filières labellisées. Cela devient très difficile. Même Artisans du Monde (Maldidier, 2008) recourt de manière croissante à la labellisation et à la mise en concurrence des fournisseurs.
- Si on décide de vendre en GMS, il faut :
  - o soit pouvoir envoyer un signal crédible venant s'ajouter à celui du label pour valoriser votre différence par rapport aux produits concurrents labellisés. Généralement cela passe par un gros investissement en marketing/communication. C'est ce qu'a réussi à faire l'importateur/distributeur Alter Eco dont l'image de marque est suffisamment forte pour soutenir une stratégie de sophistication (haut niveau de qualité équitable).
  - o soit être prêt à s'engager dans une concurrence par les prix avec les autres produits labellisés de qualité fonctionnelle comparable. Ceci implique finalement de considérer les critères du label comme une contrainte qu'il faut intégrer au meilleur coût. En général, ceux qui parviennent à réduire le plus fortement le prix de leurs produits labellisés sont ceux qui vendent à la fois des produits conventionnels et équitables (Carrefour, Malongo etc.). Les produits équitables profitent de la chaîne logistique des produits conventionnels.

La filière HF-ROA s'est retrouvée, chemin faisant, sur le positionnement « vente en GMS et sophistication » : leurs compétences distinctives portaient essentiellement sur leur gestion partenariale et sur le niveau de qualité équitable/éthique de leur offre. Mais deux éléments sont venus mettre leur stratégie en échec : la domination du standard

minimum de qualité que constitue le label FLO Int et qui induit une forte concurrence en prix ; des moyens économiques insuffisants pour valoriser leur différence dans l'ensemble des produits du CE. Pour reprendre les termes de Barney (1991) dans le cadre d'une approche par les ressources, ROA-HF possédait des ressources rares susceptible de lui offrir un avantage concurrentiel, mais le contexte que nous avons décrit les rendaient imitables aux yeux des consommateurs ce qui détruisit leur valeur.

## **6. CONCLUSION**

A travers cette étude de cas, nous avons pu montrer en quoi l'environnement concurrentiel des organisations du commerce équitable a tendance à évoluer dans le sens d'une intensité concurrentielle croissante. Cette évolution a trois principales explications : la domination d'un label, celui de FLO Int qui constitue un « standard minimum de qualité sur l'activité » de « labellisation CE » ; la nature de ce label, qui ignore largement la notion pourtant centrale de partenariat entre acteurs de la filière ; et la politique de FLO Int qui attribue le label à des multinationales (notamment de la grande distribution) susceptibles de privilégier une stratégie de domination par les prix. Dans ce contexte, la question du positionnement concurrentiel des organisations du CE doit être appréhendée avec le même soin et les mêmes outils que dans le cas des organisations du commerce conventionnel, sauf à se situer sur une filière purement spécialisée (ce qui est très rare). Les possibilités de différenciation sur les segments du CE sont toutefois (et paradoxalement) particulièrement réduites du fait de l'existence d'un standard minimum de qualité. Seul un investissement particulièrement élevé en matière de marketing et communication est susceptible de soutenir une stratégie de sophistication par la qualité équitable.

Ce travail a une visée purement exploratoire compte tenu, d'une part, de la méthodologie de l'étude (étude de cas proche de la recherche action, donc données riches mais subjectives) et, d'autre part, de la rareté des recherches existantes en management stratégique des organisations du CE.

## **7. BIBLIOGRAPHIE**

Béji-Nécheur A., Fosse-Gomez M-H., Özçaglar-Toulouse, N. 2005. Quel marketing pour le commerce équitable ? *Décision Marketing*, 39, 9-20.

- Balineau G., Dufeu I., (*forthcoming*), Are Fair Trade goods credence goods? A new proposal, with French illustrations, *Journal of Business Ethics*.
- Barney J., 1991, Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Cova, B., 1995, **Au-delà du marché : quand le lien importe plus que le bien**, Paris, L'Harmattan.
- Darby M.R., Karni E., 1973, Free Competition and the Optimal Amount of Fraud, *Journal of Law and Economics*, 16(1), 67-88.
- Dolan, C.S. 2007, Market Affections: Moral Encounters with Kenyan Fairtrade Flowers, *Ethnos*, 72(2), 239-261.
- Fridell G., 2009, The co-operative and the corporation: competing visions of the future of fair trade, *Journal of Business Ethics*, 86, 81-95.
- Hlady-Rispal M., 2002. **La Méthode des Cas**. De Boeck, 250p.
- Kuhn M., 2007, Minimum quality standards and market dominance in vertically differentiated duopoly, *International Journal of Industrial Organization*, 25(2), 275-290.
- Le Velly R., 2006, Le commerce équitable: Des échanges marchands contre et dans le marché, *Revue Française de Sociologie*, 47(2), 319-340
- LeVelly R. (2007), Le marketing fait-il perdre leur âme aux militants du CE ? *Gérer et Comprendre*, 89, septembre, 15-23.
- Maignan I, Ferrell O., 2004. Corporate social responsibility and marketing : an integrative framework. *Jal of the Academy of Marketing Science*, 32 (1), 3-19.
- Maldidier C., 2008, Evolution des relations du réseau Artisans du Monde avec le Sud : vers un renforcement de l'éthique relationnelle ?, *Fair Trade International Symposium*, Montpellier.
- Malo M.C., Audebrand L.K. and Camus A., 2008, Gestion stratégique des organisations du commerce équitable, *Gestion*, 23 (1), 85-94.
- Martinet, A.C., Reynaud E., 2004, Entreprise durable, finance et stratégie, *Revue française de gestion*, 5(152), 121-136.
- Nadaï A., 1998, Concurrence dans la qualification environnementale des produits, *Revue d'Economie Industrielle*, 83 (1), 197-212.
- Porter M., 1986, **L'avantage concurrentiel**, Interéditions, Paris.
- Robert-Demontrond P, (2008), Entre compromis, compromissions ou entrée en dissidence : les avensirs du commerce équitable, *Décisions Marketing*, 51, 27-38.
- Roe, B. and I. Sheldon: 2007, Credence Good Labeling: The Efficiency and Distributional Implications of Several Policy Approaches, *American Journal of Agricultural Economics*, 89(4), 1020-1033.
- Randall D.C., 2005, An exploration of opportunities for the growth of the fair trade market: three cases of craft organisations, *Journal of Business Ethics*, 56, 55-67.

- Renard M.C., 2003, Fair trade: Quality, market and conventions, *Journal of Rural Studies*, 19(1), 87-96
- Tallontire A., 2000, Partnership in fair trade : reflections from a case study of Cafédirect, *Development in Practice*, 10 (2), 166-177.
- Raynolds, L.T., 2009, Mainstreaming Fair Trade Coffee: From Partnership to Traceability, *World Development*, 37(6), 1083-1093.
- Wacheux F., 1996. **Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion**, Economica.