

Cahier de recherche en marketing & management

Pénétration du commerce équitable dans la distribution : Facteurs clés de gestion et impact

Valéry Bezençon

Faculté des sciences économiques, Université de Neuchâtel, Suisse

Janvier, 2007

Résumé

La consommation de produits issus du commerce équitable augmentant d'année en année, les distributeurs s'intéressent de plus en plus au phénomène. Comment gèrent-ils la distribution de ce type de produits? Quelle est leur stratégie relative à la gestion des approvisionnements, à la distribution et à la communication de ces produits? Cette recherche exploratoire premièrement définit les facteurs clés de gestion de la distribution des produits issus du commerce équitable, donnant un cadre aux quatre études de cas présentées par la suite. Ces études montrent que les motivations à distribuer ces produits diffèrent selon les cas, de la prépondérance des valeurs morales du propriétaire dirigeant au renforcement de l'identité de l'entreprise. Les pratiques de gestion et la sophistication de l'organisation de l'entreprise concernant ces produits varient de manière similaire.

Je remercie le Prof. Sam Bili pour ses précieux conseils, et également MM. Guillaume Martinetti, Jean-Philippe Raymondaz, Brice Renggli et Milos Schaer pour la qualité de leur aide dans l'exécution de la recherche.

Je remercie également M. Stefan Bürki, Mme. Danièle Buonocore, Mr. Marc Bloch, Mme. Denise Stadler et leur entreprise respective, *McDonald's* Suisse, *Switcher*, *La Semeuse* et *Coop* de leur coopération dans ce projet de recherche et de leur temps consacré aux entretiens.

Table des matières

1. INTRODUCTION	4
1.1. L'ESSOR DU COMMERCE ÉQUITABLE DANS LA DISTRIBUTION CONVENTIONNELLE	4
1.2. OBJECTIFS	5
2. CADRE DE L'ANALYSE	6
2.1. DEFINITIONS, NORMES ET PROCESSUS DU COMMERCE ÉQUITABLE	6
<i>La labellisation des produits issus du commerce équitable</i>	6
2.2. LE CONTEXTE SUISSE.....	7
2.3. LA GESTION DE LA DIFFUSION DE PRODUITS ISSUS DU COMMERCE ÉQUITABLE	8
2.4. LES FACTEURS-CLES DE GESTION.....	8
2.5. METHODOLOGIE DE L'ETUDE EMPIRIQUE.....	9
<i>Echantillonnage</i>	11
3. LES ETUDES DE CAS	11
3.1. COOP.....	12
<i>Introduction</i>	12
<i>L'organisation du département</i>	13
<i>Les produits Max Havelaar</i>	13
<i>La gestion des approvisionnements</i>	14
<i>La distribution</i>	14
<i>Stratégie de prix</i>	14
<i>Stratégie de communication</i>	15
<i>Constats et conclusion du cas</i>	15
3.2. MCDONALD'S SUISSE	16
<i>Introduction</i>	16
<i>Idées reçues et mise en contexte</i>	16
<i>Le produit: la tasse de café Max havelaar</i>	16
<i>La gestion des approvisionnements</i>	17
<i>La distribution</i>	18
<i>Stratégie de prix</i>	18
<i>Stratégie de communication</i>	18
<i>Constats et conclusion du cas</i>	19
3.3. SWITCHER	20
<i>Introduction</i>	20
<i>La responsabilité sociale au sein de l'entreprise</i>	20
<i>Le produit: les vêtements labellisés Max Havelaar</i>	21
<i>La gestion des approvisionnements</i>	21
<i>La distribution</i>	22
<i>Stratégie de prix</i>	22
<i>Stratégie de communication</i>	23
<i>Constats et conclusion du cas</i>	23
3.4. LA SEMEUSE.....	24
<i>Introduction</i>	24
<i>L'idéologie du propriétaire dirigeant</i>	24
<i>Le produit : Le café torréfié Max Havelaar</i>	25
<i>La gestion des approvisionnements</i>	26
<i>Distribution</i>	26
<i>Stratégie de prix</i>	27
<i>Stratégie de communication</i>	27
<i>Constats et conclusion du cas</i>	27
3.5. MODELISATION DES CHAINES DE DISTRIBUTION DES ENTREPRISES ETUDIEES.....	29
3.6. TABLEAU DE SYNTHESE	30
4. CONSTATS	32
5. CONCLUSION	33
6. LIMITES DE LA RECHERCHE ET EXTENSIONS POSSIBLES	34
7. RÉFÉRENCES	35
7.1. ENTRETIENS	35
7.2. WEBOGRAPHIE.....	35
7.3. BIBLIOGRAPHIE	35
8. ANNEXES	39
8.1. LISTE DES ABREVIATIONS UTILISEES	39
8.2. QUESTIONNAIRE.....	39

1. Introduction

Le commerce équitable (CE) est à l'ordre du jour de l'Union Européenne et du Centre du Commerce International ; le CE est le sujet de recherche de nombreux membres du milieu universitaire ; des produits issus du commerce équitable (PCE) se trouvent chez *McDonald's* et chez *Nestlé* ; en résumé, le CE conglomère les différents secteurs et milieux. « Le commerce équitable est 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, 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 » (fairtrade.net/about_fairtrade.html¹). Cette définition du CE, fréquemment citée (ex: Bacon, 2005; Jones et al., 2003; Moore, 2004; Taylor, 2005) et édictée par le réseau FINE formé de quatre importantes organisations impliquées dans le mouvement² fait apparaître trois acteurs essentiels: premièrement, les producteurs marginalisés, qui se situent plutôt dans la partie Sud de notre globe; ensuite, les organisations qui coordonnent et promeuvent le CE. Enfin, les consommateurs, qui régulent (l'offre étant en excès) la quantité de produits vendus et donc le nombre de producteurs pouvant écouler leurs produits dans le réseau du CE. Cette définition sous-entend que le commerce conventionnel³ ne dispose pas de certaines caractéristiques qui pourtant paraissent essentielles afin d'établir de bons rapports commerciaux : équité, dialogue, respect ou encore, droits des producteurs. Le commerce international conventionnel est donc davantage compris comme une relation inégale où tous les acteurs ne profitent pas des bénéfices du commerce.

1.1. L'essor du commerce équitable dans la distribution conventionnelle

Les PCE étaient traditionnellement importés et distribués par des organisations totalement impliquées dans le mouvement (EFTA, 2002). Cependant, le mouvement s'est peu à peu organisé et, durant la deuxième partie des années 80, la distribution conventionnelle a commencé à être exploitée afin d'écouler les produits (EFTA, 2002). Plusieurs entreprises multinationales, telles que *McDonald's*, *Procter & Gamble*, *Nestlé* ou *Starbucks*, ont saisi cette opportunité et un nombre grandissant d'entre elles est maintenant impliquée dans l'importation ou la distribution de PCE. Ce changement de stratégie a eu pour effet d'augmenter les ventes de PCE (Raynolds, 2002), dont la progression continue jusqu'à aujourd'hui, comme l'indique les chiffres en Europe: + 154% de 2001 à 2005 (FINE, 2005) ou dans le monde⁴: +37% de 2004 à 2005 (FLO, 2006a)⁵.

¹ Les www des sites web sont omis lorsqu'ils sont cités dans le texte pour des raisons de clarté. Ils sont cependant référencés en entier dans la section 7.2 « Webographie »

² European Fair Trade Association (EFTA), Fair Trade Labelling Organizations International (FLO), International Fair Trade Association (IFAT) et Network of European Worldshops (NEWS!)

³ Le terme "commerce conventionnel" est utilisé lorsqu'il ne s'agit pas de commerce équitable tel que défini en détail dans la section 2.1. De même, les "produits conventionnels" sont les produits n'étant pas issus du commerce équitable.

⁴ Ces chiffres ne prennent en compte que les produits labellisés. Il existe un second type de produits issu du commerce équitable et qui n'est pas labellisé (voir la section 2.1).

⁵ Cette statistique ne porte que sur 2 ans car il est difficile d'obtenir des chiffres fiables sur le long terme.

1.2. Objectifs

Le nombre de points de vente distribuant les PCE s'accroît considérablement, atteignant 78,900 en Europe en 2005 (FINE, 2005). L'intégration de ces produits dans l'assortiment n'est donc pas une exception constituée par quelques distributeurs isolés. Pourquoi choisissent-ils de proposer des PCE? Comment ces derniers leur profitent-ils? Le CE ayant certaines contraintes supplémentaires au niveau de la relation commerciale entre les acteurs du marché, il serait intéressant d'analyser et de comprendre quelle est l'impacte de l'intégration des PCE dans l'assortiment des distributeurs sur leur organisation interne, leur stratégie de produit, leur gestion des approvisionnements et sur leur stratégie de communication.

Cette étude à caractère exploratoire comprend donc 2 questions de recherche:

1. Comment les produits issus du commerce équitable sont-ils gérés et organisés au sein des entreprises les diffusant, c'est-à-dire quel est leur impact sur l'organisation de l'entreprise, sa stratégie de produit, d'approvisionnement, de distribution, de prix et de communication?
2. Quels sont les facteurs-clés de gestion de la diffusion des produits issus du commerce équitable et comment les entreprises étudiées se situent-elles vis-à-vis de ces derniers?

Pour guider la recherche concernant la première question, une proposition partielle de réponse (a), ainsi qu'une proposition rivale (b) sont formulées en fonction de nos connaissances actuelles:

- a. Dans un contexte de controverse lié à la mondialisation et les critiques qui l'accompagne, il est toujours plus commun pour les entreprises d'investir dans la responsabilité sociale d'entreprise (RSE)⁶ ainsi que dans sa communication. Le commerce équitable s'inscrit donc dans une logique communicationnelle plus large de responsabilité sociale de l'entreprise. L'entreprise étudiée n'aurait donc pas une grande implication dans le commerce équitable en lui-même, mais davantage dans une gestion efficace des processus liés à l'achat, la vente et la communication des produits issus du commerce équitable.
- b. Le commerce équitable part d'une volonté idéologique du ou des dirigeants et moins d'une stratégie d'entreprise. La stratégie serait donc adaptée à l'idéologie, et non l'inverse.

Les distributeurs ont été choisis comme unité d'analyse, car ils sont en contact direct avec le consommateur final. Le fait de distribuer des PCE peut influencer l'image que la population et les clients potentiels ont du distributeur, ce qui est moins évident pour un importateur ou un exportateur de PCE. Il y a donc un intérêt supplémentaire à analyser les entreprises en contact avec les consommateurs finaux.

Le CE se généralisant dans la distribution conventionnelle étant une réalité relativement nouvelle, ces questions revêtent un intérêt évident autant pour les distributeurs proposant ces produits dans leur gamme que pour ceux qui planifient de le faire. La Suisse étant considérée comme un gros succès en matière de distribution de PCE (FINE, 2005), cette étude pourrait

⁶ Nous utilisons la définition de la Commission européenne énonçant la Responsabilité sociale d'entreprise comme un concept selon lequel les entreprises intègrent des préoccupations écologiques et sociales dans la gestion de leurs opérations courantes et dans leurs interactions avec les parties prenantes, sur une base de volontariat, défini dans European Commission (2001), *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, Brussels.

aider les entreprises à l'extérieur de la Suisse à effectuer un benchmarking et s'imprégner de la gestion de la diffusion des PCE des distributeurs suisses.

2. Cadre de l'analyse

Cette section définit le CE (2.1), puis présente les éléments importants de sa contextualisation en Suisse (2.2) ainsi que la recherche effectuée sur la distribution de ce type de produits (2.3), avant de déterminer les facteurs-clés de gestion liés à la diffusion de PCE (2.4). La section se termine par la méthodologie de la recherche (2.5).

2.1. Définitions, normes et processus du commerce équitable

Le CE peut être vu selon deux perspectives différentes (Raynolds, 2000; Renard, 2003). Il peut être d'une part une simple extension du commerce international, incluant des normes et des règles supplémentaires. Il peut aussi être vu comme un outil servant à modifier les règles et pratiques du commerce international conventionnel. Ces deux perspectives se manifestent respectivement par deux types de distributions différentes (Bezençon et Blili, 2006; Low et Davenport, 2005). La première, plus pragmatique, utilise les canaux de distribution conventionnels dans le but d'augmenter la taille du segment de consommateurs visés et ainsi ouvrir l'accès au marché aux producteurs. La seconde, plus idéologique et correspondant au CE original, utilise des chaînes de distributions alternatives entièrement dédiées au CE, comprenant des distributeurs tels que les *Magasins du Monde (Worldshops)*. Le consommateur fait donc confiance à l'organisation vendant les produits, puisque celle-ci ne distribue que des PCE. La distribution conventionnelle se doit quant à elle d'utiliser un label afin de permettre aux consommateurs de différencier les PCE des autres.

Nous nous intéressons ici à l'intégration des PCE dans l'assortiment des distributeurs proposant aussi des produits conventionnels. Leurs PCE sont donc tous labellisés. Les explications subséquentes relatives au CE dans cet article ne tiendront plus en compte la distribution alternative.

La labellisation des produits issus du commerce équitable

Afin de comprendre quels sont les contraintes des distributeurs dans l'achat et la vente des produits équitables, cette section introduit le mécanisme de labellisation de ces produits.

Tout groupe de producteurs voulant entrer dans le marché équitable doit demander à la *Fairtrade Labelling Organizations International (FLO)* à être certifié. Cette certification n'est accordée que si le groupe respecte les normes du CE. Ces normes portent sur le développement social, environnemental, économique du groupe et sur les conditions de travail des employés (FLO, 2005b; FLO, 2005c).

FLO définit un deuxième type de normes qui portent sur les relations commerciales qui touchent au CE (fairtrade.net). Les intermédiaires qui achètent et vendent des PCE doivent donc aussi satisfaire à ces normes. Pour ce faire, ils doivent envoyer une candidature à FLO qui, s'ils passent l'évaluation avec succès, leur permet d'acheter et de vendre des PCE et de s'enregistrer dans le répertoire de FLO. Notamment, les entreprises s'approvisionnant directement chez les groupes de producteurs, doivent (fairtrade.net):

- Payer un prix minimum aux producteurs couvrant les coûts d'une production durable

- Payer une prime supplémentaire que les producteurs sont encouragés à investir dans le développement de leur exploitation ou dans d'autres projets communautaires (I7⁷)
- Payer partiellement en avance lorsque le groupe de producteur le demande
- Signer des contrats qui permettent une planification à long-terme et des pratiques de production durables

De plus, autant pour les normes des producteurs que pour ceux des importateurs et autres intermédiaires, des aspects spécifiques au produit viennent s'ajouter aux normes à respecter (Voir par exemple FLO, 2006b pour les bananes).

FLO a donc un rôle de coordinateur qui consiste entre autre a (FLO, 2005a):

- Définir des normes pour les nouveaux produits et améliorer les normes existantes
- Assister les producteurs à obtenir et maintenir la certification et les aider à participer au système de définition de normes
- Certifier les groupes de producteurs
- Enregistrer les intermédiaires qui satisfont aux normes sur la relation commerciale
- S'assurer que les groupes de producteurs et les intermédiaires respectent les normes

FLO coordonne 20 *initiatives nationales de labellisation* ou *membres nationaux de FLO* dont le but est de promouvoir le CE dans le pays et de vendre des licences d'utilisation du label (fairtrade.net). Chaque distributeur doit en effet acheter une licence auprès de l'initiative nationale afin d'avoir le droit d'utiliser un label représentant le CE selon FLO (FLO, 2006c). Les plus connues de ces initiatives de labellisation sont *Max Havelaar* (par exemple aux Pays-Bas, en Suisse, en Belgique et en France), *TransFair* (Etats-Unis, Allemagne) ou *Fairtrade Foundation* (Grande-Bretagne). FLO a donc parfois des labels différents selon les pays et, bien que certaines portent le même nom, les initiatives nationales sont indépendantes les unes des autres (I7). FLO coordonne la production, l'exportation, l'importation et la transformation des PCE, alors que les initiatives nationales coordonnent leur distribution. FLO agit cependant comme une organisation faîtière pour toutes les initiatives nationales (FLO, 2005a).

2.2. Le contexte suisse

La Suisse est le pays possédant la consommation par habitant la plus élevée de PCE labellisés (FLO, 2005a). Ce succès est essentiellement dû aux deux principales chaînes de distribution du pays, *Migros* et *Coop*, qui représentent plus de 75% du marché de la distribution alimentaire, et qui ont très tôt proposé des PCE dans leurs étalages (FINE, 2005).

Le label Max Havelaar

L'initiative nationale qui s'occupe de la labellisation et du contrôle des PCE en Suisse est *Max Havelaar*⁸. C'est une fondation sans but lucratif créée en 1992 (Max Havelaar, 2005a). Dès 2001, elle est devenue totalement indépendante d'autres financements que des ventes de licences (Max Havelaar, 2001); elle fonctionne donc de manière autonome. Les produits portant le label *Max Havelaar* sont principalement des produits alimentaires tels que café, cacao et chocolat, thé, sucre, riz, miel, jus de fruits, fruits frais (ananas, avocats, bananes, mangues), thé froid, sirop et confiture. Quelques produits non-alimentaires tels que textiles, plantes et fleurs coupées complètent la gamme (Max Havelaar, 2005a). Les recettes de *Max*

⁷ Cette notation réfère un entretien et renvoie à la section 7.1 « Entretiens »

⁸ Par *Max Havelaar*, il est fait référence ici et dans la suite de l'article à la *Fondation Max Havelaar (Suisse)* qui est l'initiative nationale de labellisation pour la Suisse.

Havelaar ont continuellement crû de 1999 à 2005, passant de 1'872'156 CHF (Max Havelaar, 2000) à 5'086'286 CHF (Max Havelaar, 2005a). Quant au chiffre d'affaires réalisé par les produits labellisés *Max Havelaar*, il est passé, selon les mêmes sources d'information, de 62'700'000 à 220'835'000 CHF entre 2000 et 2005, représentant plus de 16% des ventes mondiales de PCE labellisés. Le label *Max Havelaar* est en effet bien connu par les consommateurs suisses, puisque selon le rapport de Coop (2006b) 81% des consommateurs connaissent le label *Max Havelaar*.

Structure de la distribution

Les points de vente des produits labellisés *Max Havelaar* sont très diverses. Ils comprennent la plupart des grands supermarchés tels que *Coop*, *Migros*, *Carrefour*, *Globus*, *Manor*, *Spar*, *Prodega* ou *Jelmoli*. En tout, 2500 supermarchés distribuent des PCE en Suisse (FINE, 2005). Le marché de la restauration commence à être exploité, il est notamment représenté par *McDonald's* (Suisse) et *Starbucks*. Viennent ensuite s'ajouter les magasins spécialisés, par exemple dans la diffusion de PCE (*Les Magasins du Monde*, *Caritas*, *Claro Fair Trade*), dans les fleurs (*Fleurop*, *Interflora*) ou encore les entreprises de textile (*Switcher*) (Max Havelaar, 2005a). Les points de vente par Internet complètent la liste des types de distributeurs.

2.3. La gestion de la diffusion de produits issus du commerce équitable

Strong (1996) voit dans le CE une opportunité pour les distributeurs de gagner un avantage concurrentiel stratégique en ciblant le segment des consommateurs éthiques. Dans le même sens, Nicholls (2002) soutient que le fait d'adresser le marché du CE offre aux entreprises de commerce de détail « l'opportunité de développer leur profile en terme de responsabilité sociale d'entreprise, mais aussi une chance de développer un avantage concurrentiel dans un nouveau marché niche ». Ainsi, la distribution de produits issus du CE peut être une grande opportunité pour les entreprises, mais la littérature à ce sujet ne spécifie pas comment transformer ces opportunités en forces, c'est-à-dire comment les internaliser. Jones et al (2003) expliquent que certaines entreprises de commerce de détail en Grande-Bretagne essaient de plus en plus de construire la relation client au travers du CE en espérant que « cela touchera la corde sensible d'un nombre grandissant de consommateurs ». Cependant, alors que la plupart des détaillants soulignent leur engagement dans les PCE, ces derniers ne jouent pas un rôle important dans les messages promotionnels (Jones et al., 2003). En étudiant les stratégies d'affaires de trois organisations de CE important et distribuant de l'artisanat, Randall (2005) explique que ces organisations doivent améliorer la qualité des produits, le service client et l'offre de produits pour survivre. Cette étude se place dans le contexte de la distribution alternative, dans laquelle les distributeurs ne vendent que des PCE. Aucune recherche à notre connaissance n'a analysé l'organisation et les processus des entreprises distribuant des PCE dans le marché conventionnel.

2.4. Les facteurs-clés de gestion

Selon notre compréhension, les facteurs-clés de gestion sont les aspects et pratiques d'approvisionnement, de merchandising, de commercialisation et de coordination de l'organisation qui s'avèrent critiques dans le but de maîtriser sa chaîne de valeur dédiée aux PCE. En nous appuyant sur la théorie de la contingence (Galbraith, 1973), nous postulons que selon les contraintes et spécificités de chaque contexte organisationnel, ces facteurs doivent être relativisés et interprétés en fonction des attributs de chacun des environnement humain, historique et situationnel.

Afin d'établir les facteurs-clés de gestion liés à la distribution de PCE, nous nous inspirons d'un instrument d'analyse et de diagnostic d'entreprise présenté par Filion (1994) et adapté une

première fois par Blili (2004). Cet instrument permet d'établir un diagnostic global et rapide d'une entreprise en vue d'une analyse stratégique. L'instrument a donc été adapté et contextualisé à la distribution de PCE. L'outil diagnostic initial mettant en valeur tous les facteurs de gestion stratégiques d'une entreprise, son adaptation spécifique à notre contexte permet de délimiter les facteurs ayant un impact stratégique au niveau de la distribution de PCE en les triant un à un et en les adaptant si besoin est. Le tableau 1 présente tous les facteurs accompagnés de leur définition, alors que le questionnaire de diagnostic adapté est présenté dans l'annexe 8.2. Certains de ces facteurs adaptés, tels que « gestion de l'approvisionnement » ou « stratégie de prix » sont délibérément présentés de manière générale, afin d'avoir une vue globale sur la stratégie de l'entreprise vis-à-vis de ces facteurs.

L'étude n'a pas l'ambition de déterminer, pour chacun de ces facteurs-clés de gestion, quel est la meilleure stratégie, mais bien de découvrir comment les entreprises étudiées se positionnent vis-à-vis de ces facteurs. Autrement dit, l'objectif est de découvrir quel est la stratégie adoptée par les entreprises par rapport aux facteurs critiques d'une gestion efficace de la distribution des PCE.

2.5. Méthodologie de l'étude empirique

L'intégration des PCE dans la stratégie des distributeurs n'ayant pas été étudiée à notre connaissance, nous allons utiliser une méthode qualitative pour l'analyser, à savoir l'étude de cas. Plus particulièrement, et pour une étude plus robuste et plus généralisable, nous allons effectuer une démarche par cas multiples (Yin, 2003). Pour répondre aux questions de recherche, la première étape consiste à parcourir et analyser tous les documents touchant à l'intégration des PCE dans la stratégie des entreprises que nous allons choisir comme unités d'analyses. Les documents les plus intéressants sont, dans la plupart des cas, le rapport de gestion, le rapport de durabilité ou rapport de responsabilité sociale de l'entreprise pour autant que de tels documents existent et le site web de l'entreprise. Ensuite, la personne responsable de l'organisation des produits à composantes sociales et environnementales de l'entreprise sera interviewée, ou la personne s'en approchant le plus si une telle fonction n'existe pas. Dans le cas de PME de moins de 50 employés, le directeur de l'entreprise sera la personne interviewée.

Le questionnaire utilisé pour l'entretien, comme décrit précédemment, a été adapté d'un outil d'analyse-diagnostic de Filion (1994) et adapté une première fois par Blili (2004). Il a ensuite été testé sur 10 personnes, puis adapté en fonction des commentaires et de la compréhension des individus. Le questionnaire final est présenté dans l'annexe 8.2.

Tableau 1: Les facteurs-clés de gestion adaptés à la diffusion de produits issus du commerce équitable

Facteur / Variable	Définition / Explication
Activité économique	Etablie selon la nomenclature générale des activités économiques répertoriée par l'Office Fédérale de la Statistique suisse (OFS, 2002)
Taille	Taille de l'entreprise en nombre d'employés
CA (CHF)	Chiffre d'affaires de l'entreprise en francs suisses
Distribue produits CE depuis:	Date de début de la diffusion de PCE dans l'entreprise.
Gamme de produits CE	Décrit quels sont les différents PCE vendus par l'entreprise.
Département spécifique au CE ou aux produits à composantes sociales ?	L'entreprise traite-t-elle les PCE de manière séparée, avec un département dédié ou ces produits sont-ils traités de la même manière que les autres. Ce département peut être plus large, groupant les différents produits à composantes sociales et environnementales. Il pourrait être fondé dans une perspective d'approvisionnement séparé ou de communication spécifique à ce type de produits.
Nombre de personnes	Nombre d'employé travaillant dans le département spécifique aux PCE, si un tel département existe.
Intérêt personnel des employés dans le CE	Cette variable définit si les employés du département spécifique ou si certains collaborateurs de l'entreprise sont personnellement engagés dans le CE, s'ils en connaissent les enjeux et adhèrent à l'idéologie.
Lignes directrices de l'entreprise en matière de RSE	Selon l'analyse des différents documents de l'entreprise ainsi que de l'entretien, cette variable synthétise l'orientation stratégique que l'entreprise se donne en matière de responsabilité sociale.
Gestion de l'approvisionnement	Définit la manière dont les approvisionnements de PCE sont effectués, en comparant cette gestion avec celle des produits conventionnels.
Type de fournisseurs	Décrit quels sont les fournisseurs de PCE de l'entreprise, ainsi que leur organisation si cela s'avère intéressant pour l'analyse.
Relations personnelles avec les groupes de producteurs	Variable décrivant si l'entreprise connaît les producteurs de matières premières utilisées dans le produit fini, si elle a des contacts réguliers avec eux et quel est le type de contacts.
Fidélisation des fournisseurs	Cette variable décrit la durée des relations que l'entreprise a avec les producteurs, et si aucun contact n'est noué avec les producteurs, le type de relation avec ses fournisseurs. L'intérêt de cette variable réside dans le fait que des partenariats durables et des contrats de longues durées avec les producteurs font partie des normes du CE.
Motivations de la distribution des produits équitables	Décrit la raison pour laquelle l'entreprise a introduit les PCE dans son assortiment.
Stratégie de prix	Décrit la stratégie de prix de l'entreprise pour les PCE. Comment les prix sont-ils fixés, y a-t-il une majoration et pourquoi?
Stratégie d'appel	Les PCE sont-ils utilisés en vue d'une stratégie d'appel ? Deux types de stratégie d'appel sont considérés: la première en fixant un prix inférieur au coût du produit, afin d'attirer le client à acheter d'autres produits sur lesquels l'entreprise a une marge. Enfin, les PCE peuvent avoir un impact positif sur la perception que les clients ont de l'entreprise en matière de responsabilité sociale. En effet, lesdits clients pourraient associer « distribution de produits issus du commerce équitable » à « entreprise équitable » et acheter des produits conventionnels chez le même distributeur.
Type de Distribution	Décrit le type de canal de distribution utilisé par l'entreprise pour écouler les PCE.
Communication / publicité sur CE	Décrit la manière dont le CE est communiqué aux clients; est-ce que les produits eux-mêmes sont communiqués ou l'entreprise fait-elle une communication afin d'associer son nom ou ses marques au CE?
Centre de gravité de la stratégie de l'entreprise en matière de CE	Point d'appui de la stratégie de positionnement en matière de CE. Comment le CE s'intègre dans la stratégie de l'entreprise ?

Echantillonnage

L'étude ayant un caractère exploratoire, une population d'entreprises distribuant des PCE et représentant une diversité de tailles, d'activité économique (restauration, commerce de détail, ...) et de produits a été sélectionnée, en éliminant les entreprises représentant trop de spécificités, telles que les fleuristes. Cette sous-sélection a été restreinte aux entreprises situées en Suisse pour trois raisons: cela permet d'isoler les facteurs dépendant des pays; la Suisse ayant la consommation par habitant la plus élevée au monde, il est plus probable d'y trouver des entreprises sophistiquées en matière de diffusion des PCE que dans d'autres pays; finalement, l'auteur ayant une meilleure connaissance du réseau de distribution suisse et du marché du CE en Suisse, la recherche paraît plus pertinente dans ce pays. 12 entreprises ont donc été retenues comme échantillon de base, comprenant *Carrefour* (Suisse), *Coop*, *Denner*, *Globus*, *Jelmoli*, *Jumbo*, *La Semeuse*, *Manor*, *McDonald's* (Suisse), *Migros*, *Starbucks* et *Switcher*. Un e-mail a été envoyé à la personne concernée dans chacune de ces entreprises si celle-ci était visible sur le site, ou à la personne chargée des relations publiques si tel n'était pas le cas. L'e-mail contenait une description sommaire des objectifs de l'étude ainsi que la demande d'entretien mentionnant la possibilité d'anonymat pour l'entreprise et la personne interviewée. Si aucune réponse n'était reçue dans la semaine qui suivait, la demande était relancée par téléphone. Sur les 12 demandes, 4 entreprises ont répondu positivement, à savoir *Coop*, *Switcher*, *La Semeuse* et *McDonald's* (Suisse). Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits par l'équipe de collecte de données⁹ afin de pouvoir les analyser. Par la suite chacune des études de cas rédigées a été envoyée à l'entreprise respective avec une demande de validation de sa part. Toutes les études de cas ont été validées durant le courant des mois de décembre 2006 et janvier 2007 sans demande d'anonymat.

3. Les études de cas

L'analyse n'est pas centrée sur le CE et ses produits, mais bien sur l'intégration de cette nouvelle relation commerciale avec ses contraintes et ses problèmes dans les différents processus de l'entreprise.

Pour chaque cas, la première partie consiste en une énumération des sources principales d'informations, puis en une introduction sur l'entreprise étudiée, son activité économique, ses données clés ainsi qu'une première mise en contexte de l'entreprise face au CE. Le corps de chaque étude de cas s'articule autour de 6 sections similaires, correspondant à différents aspects de la stratégie d'entreprise face au CE, à savoir: l'organisation du département (ou une section de mise en contexte si un tel département n'existe pas), les produits, la gestion des approvisionnements, la distribution, la stratégie de prix et la stratégie de communication. La situation de l'entreprise face aux facteurs-clés de gestion définis est décrite dans ces différentes sections (chaque section correspondant à un groupe de facteurs). Une certaine liberté est cependant prise dans la mise en valeur de certains points spécifiques à l'entreprise étudiée, afin de ne pas passer à côté de particularités importantes ou d'écarter le contexte de cette dernière. Cette partie descriptive procure ensuite les éléments nécessaires à l'analyse de chaque entreprise dans le but de répondre à la première question de recherche. Cette analyse est synthétisée dans la conclusion de chaque cas. La section 3.5 présente la modélisation des chaînes de distribution de chacune des entreprises, alors que la section 3.6 établit un tableau comparatif de synthèse des 4 entreprises étudiées, basé sur les facteurs-clés de gestion, définis dans le Tableau 1.

⁹ Guillaume Martinetti, Jean-Philippe Raymondaz, Brice Renggli, Milos Schaer

3.1. Coop

Les informations synthétisées dans ce chapitre proviennent pour la plupart du rapport d'activité 2005 du groupe *Coop* (Coop, 2006a), du rapport « Faits et Chiffres 2005 » (Coop, 2006b), du rapport durabilité 2005 (Coop, 2006c) et de l'entretien avec la coordinatrice de projet *Max Havelaar* et *Coop Naturaplan* (I1). Le texte en italique entre guillemets indique une citation de cette dernière lors de l'entretien.

Introduction

Selon le rapport de gestion de l'entreprise (Coop, 2006a), *Coop* est une société coopérative de plus de 2,3 millions de membres en 2005. Son cœur de métier est le commerce de détail en Suisse, dans les domaines de l'alimentaire au moyen de ses supermarchés et du non-alimentaire au moyen de ses supermarchés et de diverses chaînes de magasins spécialisés telles *Brico+Loisirs*, *Interdiscount*, *Toptip* et *Luminart*, *ImportParfumerie*. Certains services comme l'hôtellerie, la restauration, la téléphonie et les services bancaires complètent la liste des prestations. Ses supermarchés accumulent 64% d'un chiffre d'affaires total de 14,901 milliards CHF pour 44'916 employés en 2005. En tenant compte du chiffre d'affaires, *Coop* est la deuxième entreprise de commerce de détail en Suisse, après *Migros*. Les PCE ne sont pas distribués dans ses chaînes de magasins spécialisés (sauf pour la restauration). Le cas portera donc sur la distribution en supermarché.

Le rapport de durabilité (Coop, 2006c) indique qu'au-delà des facteurs économiques, les aspects écologiques et sociaux revêtent une grande importance pour *Coop*. Cette assertion est argumentée par le lancement en 1989 du premier label écologique de l'entreprise, *Coop Oecoplan*. En 1993, deux autres labels de confiance s'ajoutent, *Coop Naturaplan*, qui comprend les produits issus de l'agriculture biologique et les produits respectant les animaux et *Coop Naturaline* spécifique aux textiles. La même année, les premiers PCE sont commercialisés sous le label de *Max Havelaar*. Cela montre une certaine expertise de *Coop* dans la distribution de produits à composantes sociales et environnementales, puisque ces types de labels font partie de l'assortiment depuis 1989 et leur nombre a augmenté depuis.

Coop et Max Havelaar

Coop a commencé sa collaboration avec *Max Havelaar* en 1992, dans le but de développer son offre de produits socialement responsables, mais également écologiques (Coop, 2006c). Certains produits labellisés *Max Havelaar*, tels que la banane en 2004 et la rose à la pièce dès 2005 ont totalement remplacé leur équivalent conventionnel (Coop, 2005; Max Havelaar, 2005b). Il était donc en 2004 impossible d'acheter chez *Coop* une banane non issue du CE.

Ces faits et chiffres démontrent une orientation stratégique résolument tournée vers le CE, ce qui en fait le plus gros distributeur mondial de ce type de produits (Coop, 2006c). Cependant, *Coop* travaille avec *Max Havelaar* car c'est « aussi bon pour le business » (I1). Le chiffre d'affaires des produits labellisés *Max Havelaar* chez *Coop* atteint les CHF125.6 millions (Coop, 2006b) en 2005 alors que les ventes mondiales totales de 2005 sont d'environ CHF1.79 milliards¹⁰ (FLO, 2006a). Nonobstant des parts de marchés se réduisant entre 2004 et 2005 de 9.4% à 7.0% des ventes totales de produits labellisés issus du CE, *Coop* reste le leader mondial de la distribution de ce type de produits (Coop, 2006b) et ce, malgré la petite taille du marché suisse. Une tentative d'explication de ce paradoxe est fournie par *Coop*, puisque selon leur étude de marché réalisée en février 2006, le taux de notoriété du label *Max Havelaar* dans la population suisse est de 81% (Coop, 2006b).

¹⁰ Converti au taux de CHF1.59 pour €

L'organisation du département

« L'unité d'organisation *Labels de confiance & Service spécialisé Diététique Alimentation* est responsable de la coordination globale des labels de confiance et sert, à l'intérieur du processus de gestion, d'interface entre les différentes directions et équipes. Elle traite également les demandes portant sur de nouveaux produits *Coop Naturaplan* et *Max Havelaar* » (Coop, 2006c, p. 18). Cette unité d'organisation est composée de 4 personnes dont une, l'interlocutrice, a une activité à 40% dédiée à la coordination avec *Max Havelaar* (I1). Son travail consiste à rester en contact direct avec les personnes responsables des différents produits chez *Max Havelaar*, afin de s'informer et de développer conjointement les produits respectifs qui seront diffusés chez *Coop*. Elle fait ensuite le lien avec le département d'achat de *Coop*. Cette unité agit aussi comme un support de la direction principale en ce qui concerne la stratégie relative aux labels de confiance (Coop, 2006c). Notre interlocutrice avait une connaissance a priori du CE, puisque son mémoire de maturité portait sur *Max Havelaar* (I1).

Les produits Max Havelaar

Coop possède un assortiment de plus de 70 produits labélisés *Max Havelaar* (I1) dont les principales catégories sont (Coop, 2006c, maxhavelaar.ch): le café, les roses, le jus d'orange, les fruits (bananes, avocats, ananas, mangues), le sucre, le riz, le thé, le chocolat et le miel. Le produit le plus représentatif de la collaboration entre *Coop* et *Max Havelaar* est sans nul doute la banane labellisée, introduite dans l'assortiment en 1997 et qui, en 2004, a remplacé complètement son équivalente conventionnelle. 100% des bananes en vente chez *Coop* étaient donc labellisées par *Max Havelaar*, représentant un tiers des bananes issues du CE vendues en Europe (Coop, 2005). Cependant, *Coop* a changé sa stratégie en 2005 en introduisant des bananes de sa propre marque, sans label *Max Havelaar*, traduisant « l'application rigoureuse du principe de la liberté de choix pour le consommateur » (Coop, 2006a). Paradoxalement, l'autre produit représentatif de l'alliance *Coop – Max Havelaar*, la rose, occupe dès mars 2005 le 100% de l'assortiment de roses à la pièce chez *Coop* (Max Havelaar, 2005b). La large offre de PCE peut sembler paradoxale pour une entreprise de commerce de détail en magasin non spécialisé qui ne cherche pas à avoir un marché de niche par la vente de PCE, plus chers aux consommateurs. Cependant, *Coop* espère qu'au moyen de cette stratégie, « les gens reconnaissent et associent *Coop* aux produits de qualité et aux produits respectueux de l'environnement et d'une certaine éthique sociale » (I1). La grande offre de produits équitable permet à *Coop* d'une part d'offrir un grand choix de produits au consommateur, et d'autre part d'obtenir une bonne réputation auprès de ces derniers en matière de responsabilité sociale. Ces labels de confiance sont importants non seulement pour l'identité et la réputation de l'entreprise, mais aussi comme générateur de revenus directs, comme le confirme la coordinatrice de projet *Max havelaar*: « les labels de confiance sont très importants pour l'identité mais également très profitables en termes de chiffre d'affaires. [...] Il y a un but financier associé aux labels de confiance » (I1).

Coop a intégré différents produits *Max Havelaar* issus de l'agriculture biologique dans son assortiment. En effet, *Coop* essaie « de combiner les labels biologique et *Max Havelaar* car nous estimons que cela va très bien ensemble et que la production biologique est un aspect du commerce équitable car elle est une dimension importante du développement durable » (I1). Ces produits sont donc proposés sous le label *Coop Naturaplan* et portent aussi bien le label de qualité *Max Havelaar* que le label suisse de la production biologique.

La gestion des approvisionnements

Coop possédant un nombre conséquent de fournisseurs, elle leur donne un cahier des charges très strict auquel les fournisseurs de PCE n'échappent pas. *Max Havelaar* s'occupe donc des critères sociaux alors que *Coop* s'occupe des critères relatifs aux affaires dans le cahier des charges. La qualité des produits achetés revêt une importance particulière; le fait d'être un produit « commerce équitable » n'est pas une caractéristique qui remplace la qualité (« *Au niveau de la qualité des rose, par exemple, il ne suffit pas qu'elle soit labélisée Max Havelaar; la qualité est très importante pour notre crédibilité* » (I1)). La qualité du service qui accompagne les produits est très importante, tel le respect des délais, ou le professionnalisme de manière générale des fournisseurs et des producteurs de produits équitables (« *Il est très important pour nous d'avoir des producteurs et des fournisseurs sur qui l'on peut compter* »). *Coop* a rencontré plusieurs problèmes avec les producteurs de PCE, notamment au niveau de la maturation des fruits (par exemple, les bananes doivent être vertes lorsqu'elles arrivent et non pas déjà jaunes). Elle a donc dû dépenser beaucoup d'énergie pour obtenir les produits comme voulus et résoudre les problèmes. Ainsi, elle essaie « *de ne pas changer de producteurs car il faut beaucoup de temps et d'effort pour avoir de bonnes relations commerciales, ce qui est différent d'une relation conventionnelle [hors du CE] qui est plus rapidement efficace* ». Dans le cas de gros volume de production, lorsqu'un problème surgît, ils invitent donc parfois les directeurs de la coopérative ou plantation afin d'en discuter et d'essayer de le résoudre ensemble. Parfois, certaines personnes du département se rendent chez les producteurs ; il y a donc une certaine relation de confiance qui s'instaure. De plus, *Coop* étant un très gros client pour les coopératives de PCE, l'entreprise a un fort pouvoir de négociation et peut influencer la coopérative sur certaines décisions. Même si c'est *Max Havelaar* qui s'occupe du respect des normes sociales du CE par les producteurs, le respect de ces normes est aussi très important pour *Coop* lorsqu'il s'agit de gros producteurs. Un non-respect des normes signifie le retrait de la certification pour le groupe de producteurs. Si un tel cas se présente, *Coop* doit trouver d'autres groupes de producteurs, ce qui est très sollicitant. Par exemple, quelques semaines avant l'entretien, *Coop* a invité en Suisse le directeur d'une ferme située en Equateur, afin de discuter des problèmes qu'il rencontre à respecter les normes du CE et essayer de l'influencer et de l'aider à respecter ces normes (I1).

La Figure 1 modélise la chaîne de distribution de *Coop* pour les PCE. *Coop* ayant de nombreux produits labellisés et ainsi, de nombreux fournisseurs, la figure n'est qu'une esquisse globale de la chaîne.

La distribution

En 2005, *Coop* compte 1437 points de vente répartis sur tout le territoire suisse, dont 805 pour la division *Retail*, c'est-à-dire les supermarchés (*Coop*, 2006a). Elle a donc à disposition une force de vente non négligeable dans la commercialisation des PCE, puisque ces derniers sont présents dans la quasi-totalité des supermarchés. L'accessibilité ou la proximité étant le critère le plus important dans le choix d'un magasin (Selon une enquête citée dans le rapport de gestion; *Coop*, 2006a), *Coop* est très bien placée auprès des consommateurs, puisque 99% de la population trouve un magasin *Coop* à dix minutes au plus de chez elle. *Max Havelaar* bénéficie donc d'un partenaire omniprésent en Suisse, au travers des supermarchés *Coop*.

Stratégie de prix

Coop n'utilise de manière générale pas les PCE comme produits d'appel, puisque la coordinatrice de projet *Max Havelaar* insiste sur le fait que ces produits sont rentables aussi par les ventes qu'ils génèrent. *Coop* garde la même marge sur les PCE que sur les produits conventionnels. « *Nous ne faisons pas de différence de prix entre Fair Trade et non Fair*

Trade, en tout cas pas de différence de marge. Nous essayons simplement de regarder quel est le prix qui contentent l'ensemble de la chaîne de distribution mais on ne rajoute pas 2 francs à un 'produit Fair Trade' comme ça, juste parce qu'il est 'Fair Trade', ce n'est pas dans notre vision. » (I1). Il est donc évident que le prix final des produits *Max Havelaar* est légèrement supérieur à leur équivalent conventionnel, puisqu'ils ont des coûts légèrement supérieurs. Cependant le fait d'effectuer ponctuellement des promotions sur le prix de certains produits labellisés *Max Havelaar* montrent qu'ils sont aussi parfois utilisés comme produits d'appel.

Stratégie de communication

Il émane de l'entretien (I1) que *Coop* désire mettre l'accent sur la qualité de ses produits ainsi que sur la responsabilité sociale et écologique de l'entreprise. C'est dans cette optique que *Coop* a développé ses labels *Naturaplan*, *Naturaline*, *Oecoplan* et naturellement *Max Havelaar*. Ces labels jouent d'ailleurs un rôle de plus en plus important tant dans le chiffre d'affaires que dans l'identité du groupe. *Coop* a donc concentré ses efforts en matière de développement durable sur ses labels de confiance. En ce qui concerne son image, ses investissements dépassent cependant les labels de confiance, puisque *Coop* a créé en 2004 le *Fonds Coop Naturaplan* et verse 10 millions de francs suisses par an pendant 10 ans à des projets à composantes sociales ou environnementales qui n'ont pas forcément de but commerciaux directs (Coop, 2006c). Elle a aussi adhéré en 2005 à la *Business Social Compliance Initiative* (bsci-eu.org), dont le but affiché est de promouvoir la responsabilité sociale dans le commerce international (I1). Dans sa stratégie de communication, *Coop* groupe le CE, le développement durable, l'aide au développement et l'écologie dans le but de créer une image convergente de citoyen responsable. Tous les labels de confiance, ainsi que le *Fonds Naturaplan* sont gérés par le même département. De manière générale, la communication se fait au travers de divers instruments, tels le journal *Coopération* qui touche 3.2 millions de personnes, les émissions de télévision *Telescoop* et *Studio Coop*, le site web de l'entreprise (coop.ch), ou encore par de la publicité dans tous les type de médias, pour un montant global de CHF 355 millions en 2003 (Coop, 2006c).

Constats et conclusion du cas

Coop est le leader de la distribution de PCE dans le monde, notamment grâce à un assortiment très large et à ses deux produits phares, la rose et la banane. La taille de l'entreprise lui permet d'avoir une stratégie cohérente, avec le CE qui s'inscrit dans une stratégie multi-labels visant à « associer *Coop* aux produits respectueux de l'environnement et d'une certaine éthique sociale » dans la perception de ses clients (I1). Le message transmis est donc « *Coop* distribue des PCE, donc *Coop* est équitable ». L'entreprise essaie de communiquer cette association au travers de diverses actions tels que la réduction de l'assortiment de bananes à la seule banane labélisée *Max Havelaar* (de 2004 à 2005), de même pour la rose (dès 2005), au travers de publicités sur ses produits labélisés à composantes sociales et environnementales, ou encore au travers de ses diverses publications (rapport de durabilité, rapport de gestion, faits et chiffres, etc.). Lors de l'entretien, l'interlocutrice ne cache du reste pas que *Max Havelaar* est aussi « *bon pour les affaires* » de manière indirecte par la diffusion de l'image équitable qui se transpose à l'entreprise, mais aussi de manière directe par le chiffre d'affaires des PCE qui est en croissance (I1). Par ailleurs, *Migros*, le leader du commerce de détail en Suisse s'articule autour du même type de stratégie multi-labels (I8), ce qui peut nous faire penser que la concurrence entre les deux entreprises a amélioré leurs processus de gestion et la communication touchant aux produits à caractère écologique ou social.

Il y a un contact direct entre *Coop* et les gros producteurs, principalement afin de résoudre les problèmes qui seraient liés à la qualité ou, de manière générale, à la satisfaction des besoins de *Coop* (I1). Les aspects sociaux, tels que les conditions de travail sont gérés par *Max Havelaar*, ce qui nous permet d'affirmer que la prise de contact avec les coopératives se fait avant tout dans un but d'amélioration des processus métier de *Coop*.

La première proposition de réponse à la première question de recherche semble être parfaitement vérifiée, à savoir que le CE s'inscrit dans une logique communicationnelle plus large de responsabilité sociale de l'entreprise; le centre de gravité de la stratégie en matière de CE semble en effet être l'association de *Coop* à une entreprise socialement et écologiquement responsable auprès des clients existants et potentiels.

3.2. McDonald's Suisse

Les informations synthétisées dans ce chapitre proviennent principalement du rapport de responsabilité sociale 2005 de *McDonald's* Suisse (McDonald's, 2006), du rapport environnemental 2004 (McDonald's, 2005a), du site web de *McDonald's* (mcdonalds.ch) ainsi que de l'entretien avec le directeur de la supply chain de *McDonald's* Suisse (I2). Le texte en italique entre guillemets indique une citation de ce dernier lors de l'entretien.

Introduction

McDonald's est une entreprise mondialement connue dans la branche de la restauration rapide, fondée aux USA. L'entité suisse a été créée en 1976. Dans la suite de l'article, le nom *McDonald's* sera désormais utilisé pour désigner l'entité Suisse, sauf si explicitement mentionné autrement. Elle est actuellement une holding qui regroupe 4 SàRL (McDonald's, 2006). Elle compte en fin 2005 un réseau de 144 restaurants franchisés réparti dans 21 des 26 cantons suisses (McDonald's, 2006). Selon le même rapport, le chiffre d'affaire a connu une expansion rapide durant les années 90, dû à la multiplication des restaurants, alors qu'il s'est stabilisé depuis 2002 à cause d'une « stratégie de croissance mondiale axée sur la qualité plutôt que sur la quantité », se consolidant à près de CHF 533 millions pour l'année 2005. Le nombre de restaurant *McDonald's* représente un peu moins de 0.5% de la totalité des restaurants en Suisse¹¹. En revanche, les parts de *McDonald's* (en 2004) dans la totalité du marché de la gastronomie en Suisse sont de 3%¹², alors qu'elles se situent à 18% lorsqu'il s'agit du marché de la restauration rapide (McDonald's, 2006).

Idées reçues et mise en contexte

McDonald's est davantage perçu, notamment par le mouvement altermondialiste, comme un porte drapeau du capitalisme prédateur, que comme le bon élève des entreprises socialement responsables, comme le montrent les nombreux articles de presse, documentaires ou analyses à son sujet (ex: Fantasia, 2000; Gilbert, 2006; Royle, 2000; Spurlock, 2004; The Economist, 1990). Dès lors, il peut paraître surprenant que *McDonald's* intègre un PCE, le café, dans son assortiment. Bien que *McDonald's* ne distribue ce type de café qu'en Suisse et dans quelques régions des Etats-Unis (I2, transfairusa.org), cela représente tout de même un fait qui s'oppose aux idées reçues et un soutien important au CE. *McDonald's* joue donc à contre-pied.

Le produit: la tasse de café Max havelaar

L'entreprise possède dans sa gamme, depuis mars 2003, un PCE, le café (McDonald's, 2006). C'est aussi l'un des 2 seuls produits de l'assortiment pouvant être labellisé par *Max Havelaar*,

¹¹ Données fournies par Gastrosuisse, citées par McDonald's (2006).

¹² Idem.

l'autre étant le thé. Une labellisation de ce dernier n'est cependant pas à l'ordre du jour, d'autant plus qu'il représente un marché négligeable (I2).

McDonald's a une politique de produit axé sur la qualité et la provenance locale lorsque cela s'avère possible (I2). Environ 80% des aliments sont achetés en Suisse, alors que le 20% restant provient principalement d'autres pays européens. Le café constitue donc une exception obligatoire. Une part croissante des produits achetés est certifiée par *IP-Suisse* (McDonald's, 2005a), une organisation indépendante qui labellise les produits agricoles selon des normes de qualité et d'environnement supérieur au minimum requis par la législation (ip-suisse.ch). Le café étant un produit importé, *McDonald's* cherchait un organisme similaire à *IP-Suisse* afin d'obtenir les mêmes normes de qualité et d'environnement. *Max Havelaar* satisfaisait ces critères et avait une grande expérience dans la gestion et le développement du café, avec un nombre important de coopératives certifiées (I2).

Le café n'est pas un produit essentiel dans l'assortiment, il est cependant consommé par un des segments de sa clientèle. En effet, les clients sont répartis selon trois segments principaux (I2): 1/3 « familles avec enfants », 1/3 « young adults » et 1/3 « autres, personnes plus âgées ». Le segment « autres, personnes plus âgées » comprend notamment des personnes entre 40 et 50 ans, qui ont généralement connu *McDonald's* dans leur jeunesse et lui sont restés fidèles. Le café est essentiellement destiné à ce segment, qui n'est pas le segment principal de *McDonald's* (I2).

La gestion des approvisionnements

Les fournisseurs de *McDonald's* ont de nombreuses normes à respecter, édictées au niveau de la maison mère et adaptées au contexte du pays, comme c'est le cas avec *IP-Suisse* (I2). De manière générale, ces critères concernent (I2):

- Qualité du produit, critère très important chez *McDonald's*
- Rapport qualité / prix favorable
- Normes environnementales
- Signature d'un « Code of Conduct »
- Accepter de suivre un cours de formation par une entreprise mandatée par *McDonald's*
- Fiabilité, respect des délais
- Echange d'informations détaillées sur le produit (analyse microbiologique, allergènes, évolution des prix, etc.)

Ces critères sont valables pour tous les produits, et donc aussi pour le café issu du CE.

L'entreprise privilégie des rapports de long terme avec ses fournisseurs. Les fournisseurs principaux (viandes, salades, pains, ...) n'ont pour la plupart pas changé depuis la création du premier *McDonald's* en Suisse (I2). Cependant ils effectuent régulièrement un benchmarking auprès des concurrents pour vérifier que le prix proposé reste correct.

McDonald's n'a eu qu'un seul fournisseur de café depuis 2003, année d'introduction du café issu du CE dans les restaurants ; il s'agit d'une entreprise suisse: *Caferos AG*. Le choix de ce fournisseur s'est fait par défaut, puisque les deux entreprises sont liées. En effet, *Caferos AG* est une joint venture entre *McDonald's* et un investisseur privé. Cette entreprise s'était occupée de l'implantation de la chaîne de bar à café *Aroma*, qui avait été rachetée par *McDonald's* en Angleterre. Cette implantation ne connut pas le succès espéré, mais *Caferos AG* a continué à fournir le café chez *McDonald's* dont la marque reste *Aroma*. *Caferos AG* ne

possédait à sa création qu'un seul client, à savoir *McDonald's*, mais diversifie sa clientèle actuellement. *McDonald's* reste cependant le client principal (I2).

Il n'y a donc aucun contact direct avec les coopératives de producteurs. Aucune différence ne peut être remarquée entre la relation de *McDonald's* avec son fournisseur de produit *Max Havelaar* et la relation que *McDonald's* entretient avec ses fournisseurs de produits conventionnels. Les différences remarquées sont dues à la nature du produit (café) et non pas au fait qu'il soit issu du CE. Le fournisseur de café *Max Havelaar* ne s'occupe que de l'importation et pas du traitement du café ; il n'a donc pas non plus de relations avec les coopératives de producteurs. La matière brute est importée par l'entreprise *J.J. Darboven* à Hambourg, qui s'occupe également de la torréfaction. C'est donc la maison allemande qui est en contact avec les producteurs.

La gestion des stocks, le renouvellement des commandes et la distribution des produits jusqu'aux restaurants sont sous-traités à *HLS Logistik GmbH* ; c'est donc cette entreprise qui gère la centrale de distribution *McDonald's* (I2; *McDonald's*, 2005a). La Figure 2 modélise la chaîne de distribution de *McDonald's* pour le café.

La distribution

McDonald's possède 144 points de vente en Suisse sous forme de franchises et le café, labellisé *Max Havelaar*, y est présent dans chacun d'entre eux (*McDonald's*, 2006). Le réseau de distribution employé pour le café est le même réseau que celui employé que pour les autres produits.

Stratégie de prix

McDonald's gère son café issu du CE de la même manière que ses produits conventionnels; ils sont soumis aux mêmes règles de rentabilité et de gestion. L'introduction du café labellisé *Max Havelaar* n'a pas généré de hausse de prix de la tasse. Le surcoût généré par l'achat de café issu du CE a été absorbé par *McDonald's* et n'a donc pas été reporté sur les consommateurs. Cette absorption est justifiée en partie par le fait que le principal coût du café vendu en restaurant peut être imputé au service et non à la matière première. La réduction de marge que *McDonald's* subit est donc restreinte.

Stratégie de communication

Au niveau de sa Stratégie de communication, *McDonald's* ne fait pas de publicité de son café issu du CE, mais informe plutôt la population au travers par exemple d'un tout ménage distribué quelques semaines avant l'entretien contenant une page sur le café *Max Havelaar*. Dans le supplément suisse du rapport sur la responsabilité d'entreprise 2005 (*McDonald's*, 2006), il n'est fait mention de *Max Havelaar* qu'à une seule reprise, pour communiquer que « depuis mars 2003, tout notre café porte le label *Max Havelaar* et provient de cultures d'Amérique centrale ». Le rapport environnemental 2004 (*McDonald's*, 2005a) le mentionne à 5 reprises. *McDonald's* ne planifie pour l'instant pas de communication particulière à ce sujet, à l'exception d'un éventuel logo de *Max Havelaar* imprimé sur les gobelets contenant le café. Cette dernière éventualité pose cependant problème, puisque les emballages sont faits au niveau européen et le café *Max havelaar* distribué uniquement en Suisse.

Autant dans le rapport environnemental 2004 (*McDonald's*, 2005a) que sur leur site web, ou encore dans le rapport de responsabilité sociale 2005 (*McDonald's*, 2006), on parle de la qualité comme une valeur qui a de tout temps été centrale chez *McDonald's*. Cependant, depuis la fin des années 90, *McDonald's* fait beaucoup d'effort pour apparaître aussi comme

une entreprise respectueuse de l'environnement. Notamment, depuis 1998, un rapport environnemental est publié tous les deux ans (McDonald's, 2006) et un site web est entièrement dédié à l'environnement (environment.mcdonalds.ch). Le rapport environnemental 2004 inclus une dimension sociale et en 2005, un rapport est apparu uniquement sur la responsabilité sociale de l'entreprise. La responsabilité sociale semble donc devenir une composante importante pour *McDonald's*, au même titre que la composante environnementale l'était dans les années 90. Bien que, comme le directeur de la supply chain le fait savoir (I2), le contrat signé avec *Max Havelaar* en mars 2003 a été avant tout un moyen de trouver pour le café des normes équivalentes à ceux d'*IP-Suisse* pour les produits agricoles suisses, nous sommes tout de même en droit de penser que le passage au café issu du CE pourrait aussi s'inscrire dans une logique de responsabilité sociale et d'argument communicationnel. L'aspect social dans la communication reste cependant en retrait en regard de l'aspect environnemental et surtout de la qualité et de la provenance des produits, mais pourrait devenir une stratégie de dédouanement, comme les efforts concernant l'environnement et la promotion d'une entreprise écologiquement responsable l'ont été en réponse aux différentes critiques subies. En effet, suite à la pression de groupes environnementaux (The Economist, 1990), *McDonald's*¹³ a fait beaucoup d'efforts pour améliorer le recyclage de ses déchets, réduire l'énergie consommée, entre autres actions visant le respect de l'environnement, notamment en travaillant depuis 1990, avec *Environmental Defense Fund*, une organisation américaine de protection de l'environnement, pour l'élimination et le recyclage de ses déchets (environmentaldefense.org, Zagor, 1990). La communication de ses efforts s'en est suivie au travers des différentes actions décrites ci-dessus (site web, rapport environnemental, ...). Les différentes critiques de *McDonald's* sur la responsabilité sociale au niveau international (Gilbert, 2006; Royle, 2000) pourraient donc avoir le même impact. L'apparition en 2004 d'un rapport spécifiquement dédié à la responsabilité sociale de l'entreprise globale, ainsi qu'un rapport spécifique à l'Europe en 2005 sont des éléments corroborant cette hypothèse autant que la déclaration du président de *McDonald's* Europe, Dennis Hennequin, décrivant la responsabilité d'entreprise comme un élément clé pour créer la confiance dans la marque (McDonald's, 2005b). Le CE, sans subir actuellement de Stratégie de communication précise à son égard chez *McDonald's*, pourrait intervenir dans ce contexte-là, surtout en Suisse où il jouit d'une grande cote de popularité.

Constats et conclusion du cas

McDonald's axe sa stratégie de produits sur leur qualité et leur provenance locale. Le café ne pouvant satisfaire cette dernière contrainte, *Max Havelaar* pouvait remplacer *IP-Suisse*, surtout de par leur expérience à travailler avec le café. Par ailleurs, le passage au café issu du CE n'a en rien changé la façon de gérer les importations de café. Il n'y a personne attitré à la gestion spécifique de ce produit et pas plus de contact avec les coopératives qu'auparavant (il est vrai que le café n'est pas un produit déterminant dans l'assortiment de l'entreprise). De manière générale, il n'y a pas de processus métier additionnel spécifique au CE, sauf en ce qui concerne la relation avec *Max Havelaar*. De plus, le surcoût de la matière première imputée au CE est faible dans le prix final de la tasse de café¹⁴, puisque le principal coût provient du service. Le CE intervient donc chez *McDonald's* premièrement pour des raisons pratiques, à savoir trouver un équivalent pour le café aux produits labellisés par *IP-Suisse*. Cependant, *McDonald's* essaie aussi actuellement de se construire une image de citoyen socialement responsable, comme il l'a fait pour ce qui a trait à l'environnement. Le CE pourrait donc aussi s'intégrer dans une stratégie plus large de responsabilité sociale d'entreprise ainsi que de sa

¹³ Il est fait allusion ici à l'entreprise internationale et non à l'entité suisse

¹⁴ En comparant au marché du commerce de détail où le produit fini est le café emballé en grain ou moulu

communication qui serait davantage une politique de dédouanement envers les groupes de pression qu'une communication s'adressant directement à sa clientèle. La première proposition à la question de recherche semble n'être vérifiée que partiellement, puisque la communication en matière de CE n'est actuellement pas régie par une stratégie précise.

3.3. Switcher

Les informations utilisées dans ce cas proviennent essentiellement d'un entretien d'une représentante de *Switcher*, « Compliance & Integrity Officer » (I3), d'un entretien complémentaire avec la même interlocutrice (I6), du rapport 2005 de management social de *Switcher* (Switcher, 2006), du rapport de responsabilité sociale 2003-4 (Switcher, 2004), du site web de l'entreprise (switcher.com) ainsi que d'une étude de cas sur le groupe et sa chaîne d'approvisionnement (Cestre, 2001).

Introduction

Robin Cornelius a fondé en 1981 l'entreprise *Marbrouc SA*, qui a été renommée *Switcher SA* en 2002, du nom de sa marque principale. M. Cornelius est actuellement le CEO de l'entreprise ainsi que le propriétaire (Switcher, 2006). Avec un chiffre d'affaires de CHF 80 millions et 160 employés (I6), elle se déclare comme « leader sur le marché suisse dans le domaine de la vente de T-shirts, de sweat-shirts, de vêtements de loisirs et d'accessoires » (Switcher, 2006).

La responsabilité sociale au sein de l'entreprise

Switcher possède un département *Compliance and Integrity* comprenant 1,6 postes, avec un budget d'environ CHF 500'000, qui gère l'application de la responsabilité sociale au sein de l'entreprise et de ses fournisseurs, telle que le développement du code de conduite, le respect et l'application de ce dernier dans toutes les usines de production du groupe, ou encore l'amélioration des conditions de travail et la qualité de vie des employés des usines au moyen de questionnaires de « self-assessment » et de contrôles (I3). C'est en 1991 que l'entreprise prend conscience de sa responsabilité sociale et écologique, après la chute du communisme et la vague de délocalisation des entreprises dans les pays en voies de développement qui s'en suivit, avec les problèmes en matière de conditions de travail que cela impliqua (Switcher, 2004). L'application de la gestion de la responsabilité sociale se fait donc depuis 15 ans dans cette entreprise et semble venir directement d'une idéologie de son propriétaire dirigeant. M. Cornelius est en effet très impliqué dans le respect et l'édiction des normes sociales et environnementales et s'associe régulièrement au travail effectué par le département; il va du reste régulièrement chez ses fournisseurs pour vérifier entre autre qu'ils respectent ces normes (I3). La gestion de l'entreprise semble donc être très fortement affectée par les valeurs de son directeur et fondateur. D'autre part, la responsabilité sociale se manifeste aussi par d'autres aspects tels qu'une gestion du personnel plus flexible (flexibilité des horaires de travail, nombreux avantages sociaux, temps partiel, formation, congé maternité de 4 mois¹⁵,...) (Switcher, 2004, switcher.com), par le fait que selon la volonté de *Switcher*, tous les travailleurs de son partenaire et fournisseur principal, le *PREM Group*, sont syndiqués (les conditions de travail sont d'ailleurs fixés d'entente avec les syndicats) (Cestre, 2001), par des investissements liés à l'écologie, tels que panneaux solaires sur le toit du siège au Mont-sur-Lausanne, énergie éolienne ou solaire pour alimenter la filature et la teinturerie ou par des actions de sa fondation (tests médicaux, prévention du SIDA, formation par de nouvelles écoles, etc.) (Switcher, 2006; switcher.com). En matière de responsabilité sociale, *Switcher*

¹⁵ En Suisse, le congé maternité minimal est fixé à 14 semaines, (LAPG (2006), *Loi Fédérale sur les Allocations pour Pertes de Gain en cas de Service ou de Maternité*, Assemblée Fédérale de la Constitution Suisse.)

est une entreprise proactive, comme le confirme leur projet pilote avec *Clean Clothes Campaign* qui vise à auditer les fournisseurs de textile (Switcher, 2006), les audits indépendant de l'ISCOM (is-com.org, I6), qui visent à vérifier que le code de conduite est bien appliqué, ou encore la commercialisation de produits labellisés *Max Havelaar*. Il ressort aussi de l'entretien (I3), que *Switcher* place beaucoup d'importance sur la transparence de l'entreprise et la traçabilité de ses produits. Le site web *respect-inside* (respect-inside.org) en est la concrétisation, puisqu'il permet au consommateur de connaître exactement le chemin suivi par l'article acheté (tissage, teinture, ... avec les différents lieux de production et la provenance de la matière). Les différents prix reçus vont dans le sens d'une gestion innovatrice de tout ce qui concerne le développement durable: Prix « Entrepreneur of the Year » en 2005 de *Ernst & Young* pour leur démonstration de la possibilité de réunir succès commercial et respect des principes éthiques (ey.com) ; en 2004, le « SAM/SPG Sustainability Leadership Award » (sustainability-award.com); et en 2002, le « Corporate Conscience Award 2002 » (Switcher, 2006).

Le produit: les vêtements labellisés Max Havelaar

Switcher est une marque connue en Suisse et possède une gamme complète de vêtements: T-shirts, sweat-shirts, vêtements de sport, chemises, vestes, pulls, pantalons et accessoires (switcher.com). *Switcher* se positionne comme une marque familiale, avec des prix moyens pour une qualité supérieure à la moyenne. La collection *Max Havelaar* comprend des modèles femmes/fillettes et des modèles hommes. C'est une niche, apparue en avril 2005, qui ne comprend pour l'instant que quelques articles (Switcher, 2006). Les autres produits suivent cependant le même processus de fabrication; ils sont aussi « propres » que les produits *Max Havelaar*, mais ils ne sont simplement pas labellisés (I3). Le projet *Max Havelaar* s'intègre donc parfaitement bien dans l'assortiment de *Switcher* et légitimise la façon dont l'entreprise a géré sa responsabilité sociale. Selon les termes du rapport sur le management social (Switcher, 2006), « avec cette labellisation, *Switcher* utilise un instrument éprouvé dans d'autres domaines de l'agriculture pour encore mieux maîtriser sa chaîne de production. Après les audits indépendants de la *Clean Clothes Campaign*, *Max Havelaar* apporte un crédit supplémentaire pour le consommateur final à la transparence de la démarche sociale de *Switcher*. »

Switcher a en fait été l'un des initiateurs du projet de commercialisation du coton sous le label équitable. En effet, en 2003, l'entreprise signait un projet pilote avec *Max Havelaar* afin d'évaluer l'applicabilité des normes du CE à l'industrie du textile (Switcher, 2004). Ceci démontre une nouvelle fois l'orientation très proactive de *Switcher* en matière de responsabilité sociale.

La gestion des approvisionnements

Les producteurs de coton

Les producteurs de coton utilisés par *Switcher* sont en nombre restreints, ce qui permet des relations plus proches ainsi qu'une vérification plus efficace du respect des normes (I3). Le coton issu du CE provient en effet pour l'instant de deux coopératives, une en Inde et une au Mali mais bientôt, du coton certifié sera aussi acheté au Burkina Faso (I6). Bien que la relation commerciale ne soit pas directement avec *Switcher*, mais avec le groupe qui fabrique les vêtements, M. Cornelius ainsi que le directeur du département *Compliance & Integrity* vont régulièrement visiter les producteurs, afin d'entretenir de bonnes relations et de procéder aux contrôles des normes de *Switcher* (I3). Pour les coopératives, le fait d'être certifié pour la production dans le CE n'a pas entraîné de changement majeur dans leur processus de gestion

ou dans leur organisation du travail puisque dès le début de la relation commerciale, *Switcher* a toujours exigé de bonnes conditions de travail pour les employés et ne s'est jamais comporté comme un spéculateur sur le marché du coton ; l'entreprise a donc toujours payé le produit à un prix responsable. Le surplus pour la coopérative, généré par le label, la prime du CE, devient donc une « couche de crème sur le gâteau qui va permettre à la coopérative de décider d'un commun accord de l'utilisation de cette prime » (I3).

Les fournisseurs de vêtements

Les vêtements labellisés *Max Havelaar* sont tous fournis par une société indienne : le *Prem Group*. Ce groupe a été créé en 1984 et a commencé son partenariat avec *Switcher* en 1987 (Switcher, 2004). Elle fournit maintenant exclusivement *Switcher* et représente 50% des produits de marque *Switcher*. *Prem Group* possède plusieurs entreprises à différentes étapes de la chaîne de production (barattage, broderie, impression, filature, tricotage, teinture, coupe et couture). Seule la matière première est produite hors du groupe (Switcher, 2004).

Tous les fournisseurs possèdent un ou plusieurs *Social Compliance Officers* avec qui *Switcher* entretient des relations régulières visant à développer des plans de conduites ainsi que des actions correctrices afin de faire respecter le code de conduite de *Switcher* dans les usines (I3), démontrant encore une fois la volonté de *Switcher* d'avoir une politique de responsabilité sociale verticale, dans toute sa chaîne de production. Ces personnes sont par ailleurs réunies « une fois par année en Suisse pour leur donner des informations complémentaires et leur permettre de partager leurs expériences sur le terrain » (I6). L'étude de cas sur *Switcher* et son fournisseur principal (Cestre, 2001) est par ailleurs extrêmement positive quant à la responsabilité sociale impliquée sur toute la chaîne de production.

La distribution

Les marques *Switcher* et *Whale*, les deux marques de l'entreprise, sont distribuées principalement en Suisse, mais aussi dans 8 autres pays d'Europe, dans les pays baltes, aux Emirats Arabes Unis, au Koweït et en Inde (Switcher, 2004).

Les produits et marques de *Switcher* sont distribués par deux canaux principaux différents (I6):

- La vente de détail (B2C) représente 50% du chiffre d'affaires et se décompose elle-même en trois catégories
 - Les boutiques *Switcher*
 - Les détaillants indépendants distribuant la marque (plus de 400 points de vente)
 - La vente directe par catalogue ou par le site web
- Le B2B, soit les professionnels de la sérigraphie ou de l'inscription brodée, représentant 50% du chiffre d'affaires (plus de 400 points de vente de professionnels imprimeurs)

Les produits labellisés *Max Havelaar* sont distribués par tous les canaux. La Figure 3 modélise la chaîne de distribution de *Switcher* en ce qui concerne les produits conçus avec du coton labellisé *Max Havelaar*.

Stratégie de prix

Bien que l'introduction de produits labellisés *Max Havelaar* n'ait impliqué que peu de coûts supplémentaires dans les processus de production (*Switcher* et son fournisseur *Prem Group* avaient des normes sociales suffisamment élevés déjà avant la labellisation des produits),

cette nouvelle gamme de produits avait un prix de vente supérieur aux autres¹⁶ lors de son lancement pour deux raisons (I3):

- Le processus de labellisation engendre certains coûts, dont l'achat de la licence de distribution du label à *Max Havelaar*.
- *Switcher* voulait marquer une différence au niveau du prix avec ses autres gammes de produits, celles-ci étant de qualité égales. Si un t-shirt *Max Havelaar* avait eu le même prix qu'un autre, les consommateurs n'auraient peut-être pas compris le sens du label.

Cette politique de prix n'a cependant été effective qu'au lancement de la gamme; il n'y a maintenant plus de différence de prix entre les gammes *Max Havelaar* et les autres (I3).

Stratégie de communication

Switcher est depuis longtemps une société active en matière de responsabilité sociale d'entreprise, mais a parfois eu quelques difficultés à communiquer ses actions. En effet, l'entreprise a parfois été traitée de paternaliste, parce qu'elle construisait des écoles ou amenait de l'eau potable aux habitants environnant l'usine (I3). Elle ne communiquait donc que très peu à ce sujet auparavant. *Max Havelaar* légitimise sa façon de travailler avec sa chaîne d'approvisionnement et lui donne une crédibilité supplémentaire. La labellisation permet une utilisation bien acceptée par le public de l'image du CE. Le label *Max Havelaar* possède, en effet, un bon taux de reconnaissance et de sympathie (Coop, 2006b). C'est donc une manière simple et sans risque de mieux communiquer la responsabilité sociale de l'entreprise.

De manière générale, *Switcher* n'utilise que très peu la publicité (I3). Cependant, lors du lancement de la gamme de PCE, une campagne de publicité télévisée et dans les journaux a été conçue par *Max Havelaar*. Le nom de *Switcher* étant mentionné comme marque d'habits labellisés, ce dernier a participé financièrement à la campagne, ce qui constitue plutôt une exception (I3).

Switcher communique principalement au moyen de sponsoring d'événements qui correspondent à l'image que l'entreprise veut se donner (I3), comme les activités sportives, culturelles, sociales ou celles liées à l'environnement. Il ne sponsorise pas les sports violents, ou les activités polluantes qui pourraient nuire à son image (switcher.com). La communication se fait donc de manière très ciblée, sans matraquage.

Constats et conclusion du cas

Switcher est une entreprise qui pratiquait un CE avant même que celui-ci existe dans l'industrie des textiles. En effet, elle a une politique très proactive en matière de responsabilité sociale, qui se fait verticalement, du producteur au consommateur. Pour preuve, *Switcher* a initié conjointement de nouveaux projets tels la *Clean Clothes Campaign*, le site web *respect-inside* (respect-inside.org) ou encore le projet pilote de labellisation du coton afin de l'introduire dans le CE. Par ailleurs, l'entreprise a gagné plusieurs prix récompensant sa gestion de la responsabilité sociale. Cela se traduit à l'interne par un département spécifiquement dédié au respect du code de conduite au sein de l'entreprise et chez ses fournisseurs, des contrôles dans les unités de production de leurs sous-traitants, des partenariats durables, une gestion du personnel flexible, une politique de transparence et de portes ouvertes voulant que toute personne, concurrent, ONG ou consommateur puisse visiter l'entreprise et ses fournisseurs (Switcher, 2004). M. Cornelius, le propriétaire dirigeant, est

¹⁶ Par exemple, un t-shirt *Max Havelaar* coûtait CHF19 au lieu des CHF16 habituels

très impliqué dans cette gestion de la responsabilité sociale. Il en est l'initiateur et effectue lui-même régulièrement des visites chez ses fournisseurs. M. Bloch, propriétaire dirigeant des cafés *La Semeuse* (voir section 3.4) a par ailleurs souligné l'excellence de M. Cornelius en ce qui concerne sa politique et ses projets en matière de responsabilité sociale.

Les produits labellisés *Max Havelaar* ne sont intervenus que pour crédibiliser davantage l'entreprise et authentifier sa politique de responsabilité sociale verticale en utilisant un label reconnu. Cependant, les prix à la consommation des produits labellisés finis ne sont pas plus élevés. Le coût de l'achat de licence n'est donc pas reporté sur le prix des produits labellisés, ceci dans un but de ne pas décrédibiliser les produits non-labellisés. S'ils étaient moins chers, les consommateurs pourraient éventuellement les considérer comme moins chargés de valeurs sociales, ce qui n'est pas le cas.

Ces constats démontrent clairement que l'idéologie et les valeurs du dirigeant et de l'entreprise sont à la base de cette introduction des produits labellisés *Max Havelaar* et qu'il ne s'agit pas seulement d'un artifice à but commercial. Puisque le CE a aussi été introduit pour authentifier les pratiques en matière de RSE, la deuxième proposition de réponse à la première question de recherche est partiellement corroborée. L'introduction des produits labellisés n'est qu'une étape supplémentaire et s'intègre parfaitement à la stratégie de produit, d'approvisionnement et de communication de l'entreprise, mais sa stratégie était déjà totalement imprégnée d'idéologie avant que le CE n'intervienne dans le l'industrie textile.

3.4. La Semeuse

Les informations contenues dans cette étude de cas proviennent essentiellement d'un entretien avec M. Marc Bloch, propriétaire et dirigeant des café *La Semeuse* (I4), du site web de l'entreprise (lasemeuse.ch), ainsi que d'un entretien effectué avec le représentant de *Claro Fair Trade AG*, une entreprise importatrice et distributrice de PCE (I5).

Introduction

La Semeuse est une entreprise familiale de torréfaction de café établie à La Chaux-de-Fonds dans le Canton de Neuchâtel. Selon les annuaires *Swissfirms* (swissfirms.ch) et *Kompass* (kompass.ch), elle emploie environ 25 collaborateurs pour un chiffre d'affaires de CHF 6 millions (swissfirms.ch). Ses deux principales activités sont la torréfaction et la distribution de café, mais elle vend également certains accessoires qui vont de pair avec le café (tasse, sucre, etc.), du thé, du chocolat ainsi que des machines à café (lasemeuse.ch).

On devine une passion du café de la part de son propriétaire dirigeant, Monsieur Marc Bloch. L'entreprise a en effet été créée par son grand-père avant de se transmettre de père en fils (lasemeuse.ch). L'entreprise s'articule autour d'une stratégie de différenciation par la qualité de la torréfaction de son café. Par son volume, elle n'est pas un gros acteur dans le marché de la torréfaction, elle est cependant très bien placée dans le café de haute qualité (I4).

L'idéologie du propriétaire dirigeant

Les valeurs, l'idéologie et la perception du commerce international de M. Bloch semblent avoir eu une grande influence sur l'intégration de café *Max Havelaar* dans l'assortiment de l'entreprise, une section spécifique est dédiée à ce sujet. Il ressort de l'entretien (I4), que M. Bloch est parfaitement conscient des problèmes que rencontrent les producteurs de cafés. Il a une idéologie très claire, il est sûr de lui et semble y avoir réfléchi plus d'une fois, mais l'on ressent une certaine impuissance face à la réalité du marché. Selon lui, le commerce international devrait être équitable par essence. Chaque participant de la chaîne de production

et de distribution du café devrait pouvoir prendre sa marge or, « *le planteur n'arrive pas à se nourrir, à avoir des infrastructures, il n'arrive pas à élever sa famille* » alors que tous les autres se servent dans la chaîne. Il ressent donc un problème de conscience, voire une quasi-culpabilité, car ces mêmes planteurs lui permettent de gagner sa vie. Il avoue même en avoir fait des cauchemars (I4).

Cependant, dans les faits, il avoue ne pas vouloir trop réduire sa marge; il veut aussi réaliser des bénéfices et être capable de payer ses collaborateurs de façon convenable (I9). Il ne veut pas faire un transfert de richesse et réduire son revenu ainsi que celui de ses collaborateurs; il veut que leur salaire soit lui aussi équitable. Il est pour « *la justice, pas la charité* ». M. Bloch est donc tenaillé entre son rôle de dirigeant d'entreprise avec ses contraintes et sa conscience, son éthique et sa volonté d'être en accord avec elle (I4).

La Semeuse et Max Havelaar

Le CE est donc une façon pour lui d'allier pragmatisme et respect de ses valeurs. Il trouve ainsi l'initiative *Max Havelaar* excellente et était le premier torréfacteur à distribuer du café labellisé en Suisse. Il connaît par ailleurs très bien l'organisation et, malgré quelques correspondances un peu musclées à l'origine à cause de la pénibilité de l'obtention de la licence, la collaboration est maintenant bien rodée et certains partenaires de *Max Havelaar* sont devenus des amis. Toutefois, il est conscient qu'il y a certaines incohérences, notamment au niveau de la grande distribution qui, après avoir écrasé les petits commerçants, et par ce biais, mis de nombreuses personnes en difficultés sur le territoire national, adoptent une politique de citoyen responsable dans le tiers-monde (« *C'est bien plus romantique* »). Il n'en veut cependant pas aux grandes chaînes de distribution et souligne leurs efforts afin de promouvoir le CE auprès des consommateurs. Il trouve donc l'idée *Max Havelaar* excellente et y adhère totalement, mais remarque néanmoins que certaines distorsions existent (I4).

Le produit : Le café torréfié Max Havelaar

Selon la volonté de son propriétaire dirigeant, *La Semeuse* a donc introduit très tôt le café *Max Havelaar* dans son assortiment, ce café offrant des garanties de meilleures conditions pour les producteurs. *La Semeuse* s'est en fait battue pour être la première entreprise à torréfier et distribuer du café issu du CE, en 1992. Elle a donc eu l'avantage du premier entrant sur ce marché. Cela n'a toutefois pas été un grand succès, peut-être dû à l'incompréhension des consommateurs. D'après M. Bloch, ils pourraient ne pas comprendre les politiques de prix d'appel ou les économies d'échelle qui permettent par exemple à *Migros*¹⁷ de vendre un café *Max Havelaar* CHF3.90 / 250g, alors que *La Semeuse* vend un café conventionnel CHF5.40 /250g. Le consommateur peut se demander comment il se fait que le café conventionnel puisse être plus cher. M. Bloch aimerait vendre plus de café *Max Havelaar*, cependant il se heurte au désintérêt des détaillants indépendants et des restaurateurs qui peuvent aussi connaître des difficultés financières et ne comprennent pas que l'on préfère s'occuper des cultivateurs du Sud alors qu'ils arrivent à peine à s'en sortir. De plus, de part sa petite taille, *La Semeuse* ne peut exercer une influence déterminante sur le marché; elle ne peut aller à l'encontre de la volonté de ses clients. Le café *Max Havelaar* est donc mis sur le même pied que le café conventionnel au niveau de son positionnement, et n'est depuis son entrée sur le marché pas un succès commercial pour l'entreprise (I4).

L'entreprise compte dans son assortiment de café, deux assemblages certifiés Max Havelaar : *Equinoxial* et *Soleil Levant* qui occupent environ le 5% du volume traité. Toujours selon M.

¹⁷ *Migros* est le leader suisse du commerce de détail

Bloch, *La Semeuse* axe sa stratégie de produits sur un café de grande qualité et le café labellisé *Max Havelaar* ne fait pas exception à cette politique¹⁸. Les assemblages sont néanmoins plus difficiles à réaliser car le café labellisé *Max Havelaar* ne peut être mélangé avec un café conventionnel. La gestion de ces produits se fait donc parallèlement aux autres. Un autre point complexifiant légèrement la gestion du café labellisé provient du nombre plus restreint de producteurs certifiés. Cela limite les choix possibles lors de la création d'assemblages, particulièrement lorsque la qualité est primordiale. Le fait que l'entreprise travaille sur de petits volumes tend à compliquer ces choix (I4).

La gestion des approvisionnements

L'entreprise n'a pas d'intérêt à importer elle-même le café des coopératives, car ce n'est pas son cœur de métier. Elle laisse le soin à l'importateur d'effectuer les différents contrôles et la prise de contact avec les coopératives pour l'obtention d'échantillons (I9). Elle n'est donc pas en contact direct avec les producteurs en ce qui concerne la relation marchande. La transaction financière se fait avec l'importateur et *La Semeuse* ne demande ensuite pas à savoir comment l'argent se répartit, quel transporteur a été utilisé, etc. Cette transparence n'intéresse pas M. Bloch. Il a cependant visité à plusieurs reprises des fermes certifiées pour la production sous le label du CE, notamment au Mexique, au Costa Rica et en Ethiopie. Il a déjà essayé d'initier le contact par e-mail avec certaines coopératives au Brésil, en utilisant la liste de coopératives certifiées fournie par *Max Havelaar*, afin de leur demander des échantillons, mais sans obtenir de réponse (I4).

La Semeuse passe donc par un importateur basé à Amsterdam, la maison *Van Weely*, pour assurer son approvisionnement en café issu du CE. L'importateur est plus grand que *La Semeuse*; c'est lui qui a les relations directes avec les coopératives. Les relations entre les deux entreprises sont excellentes, elles partagent le même état d'esprit et l'importateur comprend très bien les besoins spécifiques du torréfacteur. *La Semeuse* privilégie des relations à long terme avec ses fournisseurs, car la confiance vient avec le temps. Conséquence de cette forte relation, M. Bloch avoue même ne pas demander les prix à son fournisseur, ceux-ci se trouvant toujours dans la même fourchette. Le fournisseur, quant à lui, semble avoir bien compris les impératifs de qualité voulus par son client (I4).

Distribution

La distribution du café se fait par trois canaux (I4):

- Les entreprises de restauration
- Les distributeurs et autres détaillants indépendants, sous la marque *La Semeuse* ou sous « private label »
- La vente directe, soit à l'usine, soit au travers du site web

La restauration compte pour environ 50% des ventes du café conventionnel, alors que le commerce de détail est plus important (vente directe ou par les distributeurs) pour le café issu du CE. En effet, les restaurants sont en général moins intéressés par le CE en raison des coûts supplémentaires qu'il engendre.

La Semeuse est le torréfacteur de l'entreprise *Claro Fair Trade AG*, pour laquelle elle fournit le café sous forme de « private label » (le café est donc de marque *Claro*) (I4). *Claro Fair*

¹⁸ L'un des café, *Soleil Levant*, a d'ailleurs obtenu la seconde place au championnat suisse des meilleurs préparateurs de café "Barista" le 11 mars 2006 (maxhavelaar.ch)

Trade est une entreprise suisse qui importe et distribue uniquement des PCE. Elle est active depuis 1977, alors sous forme de coopérative, bien avant la création de *Max Havelaar* en Suisse, puisqu'elle fait partie de ses membres fondateurs (I5). La confiance témoignée à *La Semeuse* par cette entreprise influente au niveau de l'importation et de la commercialisation de PCE, un des onze membres de l'Association Européenne de Commerce Equitable (EFTA) (eftafairtrade.org) donne une crédibilité supplémentaire au torréfacteur en ce qui concerne son engagement dans le CE.

La Semeuse exporte une partie de ses produits aux Etats-Unis, en Asie, en Russie, en Turquie, en Slovénie et en France, via du e-commerce et des filiales locales (lasemeuse.ch). La Figure 4 modélise la chaîne de distribution de *La Semeuse* en ce qui concerne le café *Max Havelaar*.

Stratégie de prix

Le ratio pour calculer la marge est le même pour le café issu du CE que pour le café conventionnel, cependant le temps supplémentaire nécessaire pour effectuer une gestion des produits séparées, le temps utilisé pour les audits de *Max Havelaar*, les coûts de l'achat de licence *Max Havelaar*, etc, ne sont pas pris en compte dans le calcul de la marge. La rentabilité est donc légèrement inférieure à celle des cafés conventionnels. Toutefois, au vu des faibles volumes traités par *La Semeuse*, cette réduction de marge n'est pas importante (I4).

Stratégie de communication

De manière générale, la communication est axée sur la qualité des produits et donc sur l'association de la marque *La Semeuse* avec la qualité (I4).

La Semeuse effectue occasionnellement de la communication spécifique à ses produits labellisés *Max Havelaar*, notamment dans les foires dédiées au CE, lors de dégustation ou dans certains médias. La publicité dans les médias est axée sur le fait que le café soit issu du CE et, deuxième axe, sur la qualité du café *Max Havelaar* (I4). La communication, au niveau du CE, se fait sur le produit et non sur la marque. En effet, il apparaît, après une analyse de certaines affiches publicitaires (lasemeuse.ch), que *La Semeuse* associe le CE à certains de ses produits, mais pas à la marque en elle-même, de manière globale.

Constats et conclusion du cas

L'introduction du café issu du CE dans l'assortiment de *La Semeuse* provient de la volonté de son propriétaire dirigeant. En effet, ce dernier a tout de suite été conquis par le concept de *Max Havelaar* et a été le premier torréfacteur de café suisse à en distribuer. M. Bloch connaît très bien le CE, ses enjeux et ses problèmes et a visité à plusieurs reprises des coopératives certifiées pour la production de café sous le label du CE. Il a une idéologie très claire et se sent impliqué dans les problèmes que subissent les producteurs de café. Sa connaissance du marché du CE et sa crédibilité dans ce domaine est concrétisée notamment par le fait que *La Semeuse* torréfie le café en « private label » pour l'entreprise *Claro Fair Trade AG*, une entreprise membre fondatrice de *Max Havelaar* suisse important et distribuant uniquement des PCE.

Cependant, *La Semeuse* n'a que deux assemblages de café issus du CE et ne torréfie qu'un petit volume de ce type de café. M. Bloch ne désire pas vendre plus de café issu du CE en réduisant sa marge pour la donner aux producteurs. Il admet en effet être aussi un capitaliste, mais souhaite que chaque acteur se serve équitablement dans la chaîne. La création d'assemblages et la distribution de cafés issus du CE peuvent donc être vues comme la

volonté de soutenir et d'adhérer à ce mouvement, sans s'impliquer au-delà (par ailleurs, *La Semeuse* n'a pas, selon M. Bloch, la taille critique pour influencer le consommateur dans ses choix de produit).

Il est tout de même certain que la volonté de distribuer du café issu du CE ne vient pas d'une logique purement commerciale. En effet, depuis le début de cette distribution, les volumes de ventes sont petits comparé à l'investissement requis pour l'achat de licence de distribution et la gestion séparée de l'approvisionnement et de la torréfaction pour ne pas mélanger le café labellisé avec du café conventionnel.

La deuxième proposition de réponse semble donc être vérifiée, à savoir que le CE part plus d'une volonté idéologique du dirigeant et moins d'une stratégie d'entreprise. La stratégie serait donc adaptée à l'idéologie, et non l'inverse.

3.5. Modélisation des chaînes de distribution des entreprises étudiées¹⁹

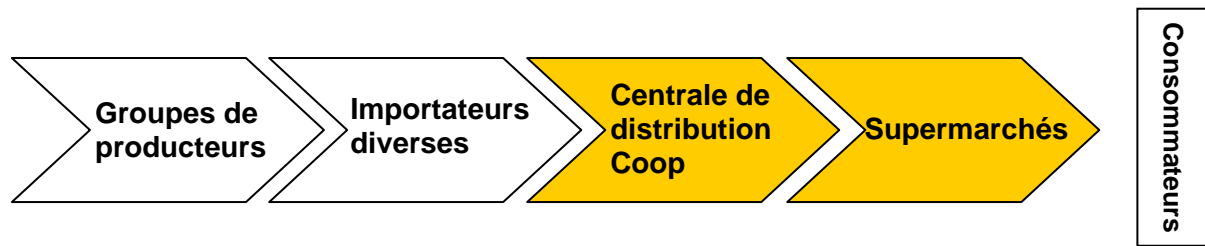


Figure 1: Chaîne de distribution globale de *Coop* pour les produits issus du commerce équitable



Figure 2 Chaîne de distribution de *McDonald's* (Suisse) pour le café issu du commerce équitable

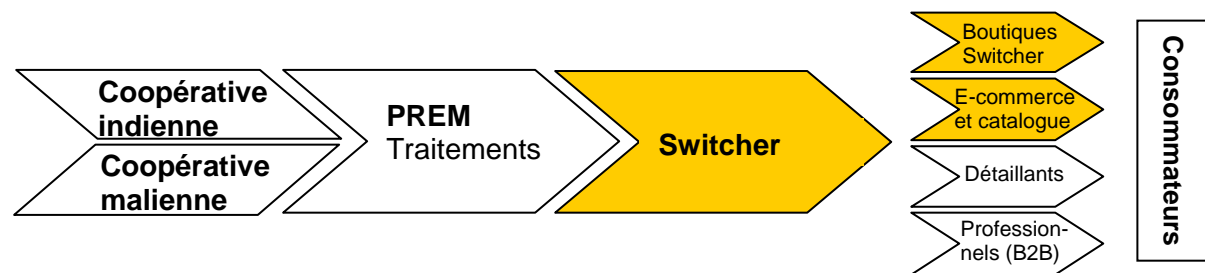


Figure 3 Chaîne de distribution de *Switcher* pour les textiles issus du commerce équitable

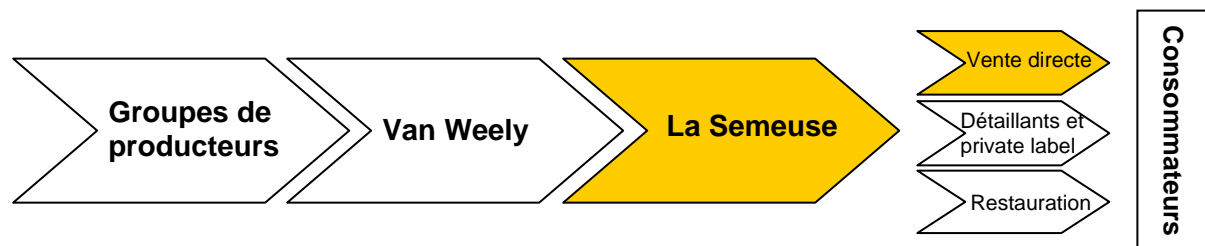
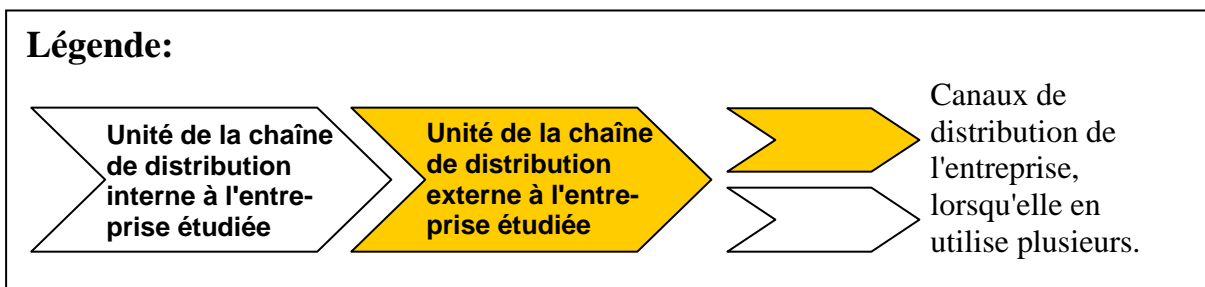


Figure 4: Chaîne de distribution de *La Semeuse* pour le café issu du commerce équitable



¹⁹ Les figures ont été dessinées par Martinetti, Raymondaz, Renggli, Schaer, puis adaptées par l'auteur.

3.6. Tableau de synthèse

Le tableau 2, issu d'une synthèse des études de cas, présente le positionnement des 4 entreprises étudiées selon les facteurs de gestion définis dans le cadre de l'analyse.

Tableau 2: Tableau de synthèse des différents distributeurs de produits issus du commerce équitable.

Distributeurs	McDonald's Suisse	Switcher	Coop	La Semeuse
Facteurs				
Activité économique	Hôtellerie et restauration. Plus précisément et plus couramment appelée « restauration rapide »	Industrie de l'habillement. Plus précisément et plus couramment appelée « prêt-à-porter »	Commerce de détail	Industrie alimentaire et industrie des boissons. Plus précisément, torréfaction et distribution de café
Taille	6'500	160	44'916	~25
CA (CHF)	~ 533 millions	80 millions	14.9 milliards	~6 millions
Distribue produits CE depuis:	2003	2003, premier entrant	1993	1992, premier entrant
Gamme de produits CE	Gobelets de café	Habits	Ananas, avocats, bananes, cacao/chocolat, café, fleurs, jus de fruits, mangues, miel, riz, sucre, thé	Deux assemblages de cafés torréfiés: <i>Soleil Levant</i> et <i>Equinoxial</i>
Département spécifique au CE ou aux produits à composantes sociales ?	Non	Oui	Oui	Non
Nombre de personnes		2	4	
Intérêt personnel des employés dans le CE	N'ayant pas de département spécifique, la personne interviewée n'est pas directement concernée par le CE	<i>Switcher</i> essaie d'engager des personnes qui adhèrent un minimum à ses valeurs. La personne interviewée connaissait le CE sans être impliquée dedans auparavant	La personne interviewée a effectué un mémoire sur <i>Max Havelaar</i> avant d'être engagée. Déjà très intéressée avant d'obtenir ce poste. Les autres personnes du département sont aussi très intéressées	Les employés ne sont pas directement concernés par le CE, cependant, le propriétaire dirigeant connaît très bien le sujet et adhère totalement aux valeurs du CE
Lignes directrices de l'entreprise en matière de RSE	Respect de l'environnement, provenance nationale des produits	Responsabilité sociale et environnementale intégrée dans toutes ses activités, ainsi que chez ses fournisseurs	Distribution de produits à composantes sociales et environnementales; important pour forger l'identité du groupe	Propriétaire conscient des problèmes des producteurs, mais entreprise trop petite pour implémenter une réelle stratégie de RSE.
Gestion de l'approvisionnement	Les 4 entreprises passent par leur département d'achat habituel. L'approvisionnement en lui-même ne change pas des produits conventionnels.			

Type de fournisseurs	Passe par <i>Caferos</i> , qui elle-même achète à <i>J.J. Darboven</i> .	Passe exclusivement par <i>PREM</i> , le fournisseur indien avec qui <i>Switcher</i> a un contrat d'exclusivité	Passe par différents importateurs, selon les produits	Passe par un importateur hollandais, <i>Van Weely</i>
Relations personnelles avec les groupes de producteurs	Non	Relation très étroites avec les fabriques, les usines de traitement des habits, et indirectement avec les producteurs (mais pas dans de relation commerciale avec ceux-ci)	Relations personnelles avec les coopératives qui leur fournissent un volume important. Les directeurs sont parfois invités en Suisse et certaines personnes du département achat se rendent parfois dans les coopératives, afin de s'assurer que les besoins soient satisfaits	Non, mais le propriétaire dirigeant est allé plusieurs fois visiter les coopératives certifiée pour le CE
Fidélisation des fournisseurs	Les 4 entreprises travaillent avec leurs fournisseurs depuis de nombreuses années			
Motivations de la distribution des produits équitables	Stratégie afin de pallier au fait qu'il n'y a pas de café produit en Suisse. Cela pourrait aussi faire partie d'une politique plus globale de responsabilité sociale	Authentification et renforcement de la crédibilité de leur processus qui ont toujours été intégrés avec le développement durable. Idéologiquement, le CE va bien avec l'entreprise	Développement d'une identité socialement et écologiquement responsable	Intérêt et adhésion du propriétaire dirigeant au phénomène
Stratégie de prix	Le prix final du gobelet de café n'a pas changé depuis l'introduction du café <i>Max Havelaar</i> . Le surcoût est absorbé par <i>McDonald's</i> .	Prix final du t-shirt augmenté de CHF 3 pour le lancement des produits <i>Max Havelaar</i> ; actuellement, <i>Switcher</i> ne fait plus de différence au niveau du prix final.	Même marge appliquée aux produits labellisés. Ils sont donc légèrement plus chers que les produits conventionnels. Il peut toutefois y avoir des offres spéciales meilleures marché.	Même marge appliquée aux produits labellisés. Ils sont donc plus chers que les produits conventionnels.
Stratégie d'appel	Non	Non	Oui, sur le prix au moyen de promotion, mais aussi par le fait que certaines personnes pourraient venir chez <i>Coop</i> pour acheter des PCE et par la même occasion acheter d'autres produits non issus du CE	Non

Type de Distribution	Réseau de franchises (144 restaurants)	50% B2C (boutiques <i>Switcher</i> , détaillants, catalogue et e-commerce) 50% B2B (sérigraphie, inscription brodée)	B2C : ventes au travers de ses 1433 points de ventes en Suisse.	B2C : ventes direct (minime). B2B : ventes aux distributeurs et restaurateurs
Communication / publicité sur CE	Pas de publicité. La communication est effectuée au travers des différents rapports, ou des tout-ménages explicatifs. Peut-être sur gobelets de café prochainement	<i>Max Havelaar</i> a fait de la publicité auquel <i>Switcher</i> a participé financièrement car l'entreprise était mentionnée. Autrement, publicité au travers du sponsoring, mais pas directement sur le CE	Communication sur le positionnement écologiquement et socialement responsable de l'entreprise, notamment par les différents labels. L'accent n'est pas mis spécifiquement sur le CE, mais sur l'ensemble.	Occasionnellement dans les médias, de la publicité est faite au niveau des produits, dont certains sont labellisés <i>Max Havelaar</i> , mais l'accent n'est pas mis sur ce fait. En outre, des dégustations sont organisées et <i>La Semeuse</i> est représentée dans certaines foires, notamment au Fair Trade Day
Centre de gravité de la stratégie de l'entreprise en matière de CE	Normes de qualité, Normes écologiques et potentiel dédouanement	Authentification et crédibilisation du travail de responsabilité sociale déjà effectué	Renforcement d'image par association aux labels	Satisfaction de la conscience du dirigeant propriétaire

4. Constats

Au delà des questions de recherche que nous avons posées au départ, il est possible, selon les données récoltées et leur analyse, de tirer certains constats ainsi que des enseignements pratiques ayant trait à *Max Havelaar* et au CE dans la distribution conventionnelle.

Les entreprises étudiées ont émis une opinion favorable à l'égard de *Max Havelaar* et sa façon de travailler. Il semblerait que le professionnalisme de l'organisation soit un facteur déterminant pour initier et maintenir des relations efficaces avec les preneurs de licences (les entreprises diffusant des produits labellisés *Max Havelaar* en Suisse). Cela a été l'une des motivations, et même un pré requis de *McDonald's* avant de se lancer dans la distribution de PCE. Il se peut en effet que dans certains pays, l'offre de ce type de produits ne soit pas assez vaste pour permettre au CE d'éclorre pleinement (nombre de distributeurs trop restreint, gamme de produits trop petite). La professionnalisation de l'organisme de labellisation devient donc critique afin d'encourager et de faciliter l'initiation des distributeurs à la diffusion de PCE.

Toutes les entreprises distribuant les PCE ont une stratégie de produits axée sur la qualité. En effet, les personnes interviewées autant chez *Coop* que chez *McDonald's* ont insisté sur l'aspect primordial pour l'entreprise d'avoir des produits de qualité. Quant à *La Semeuse*, elle a une stratégie de différenciation basée sur la qualité. Enfin, bien que durant l'entretien avec la représentante de *Switcher*, l'accent n'a pas été mis sur la qualité, il semble que cet aspect soit critique, puisque que le site web de l'entreprise et d'autres rapports (*Switcher*, 2004; *Switcher*, 2006) mentionnent à plusieurs reprises que l'entreprise se différencie par des produits de prix moyen ayant une qualité supérieure à la moyenne. *Max Havelaar* et les initiatives nationales

de labellisation d'autres pays devraient donc privilégier la qualité, autant du côté des groupes de producteurs certifiés que dans la promotion de leur label auprès des distributeurs potentiels, afin de se positionner comme un label de qualité.

Finalement, après avoir étudié cet échantillon de distributeurs, il est aussi possible de constater certaines implications et certains enjeux du changement d'orientation du CE, de la distribution alternative vers une distribution conventionnelle. Utiliser la distribution conventionnelle afin de diffuser les PCE rend le CE plus pragmatique (Renard, 2003; Taylor, 2005), puisque d'une part, les distributeurs profitent des retombées positives du CE sur leur image ainsi que parfois sur leurs ventes, et d'autre part, cela permet d'augmenter les ventes globales de ce type de produits et par conséquent de faire participer un plus grand nombre de producteurs dans ce marché. Cependant, il est à noter que cet élargissement du marché du CE implique parallèlement une restriction de différents objectifs qui étaient à l'origine du CE et qui sont toujours d'actualité dans la distribution alternative. Le premier principe du commerce équitable consiste en une relation directe entre producteurs et consommateurs (Jones et al., 2003; Nicholls et Opal, 2005), ce qui n'est pas le cas dans la distribution conventionnelle, puisque les PCE sont traités de la même manière que les produits conventionnels. La réduction de la distance sociale et spatiale entre le consommateur et le producteur (Raynolds, 2002) de même ne s'applique pas dans la distribution conventionnelle. Les relations commerciales des entreprises étudiées avec les producteurs dans le cas de PCE ne diffèrent que très peu des autres produits, puisque cette relation passe la plupart du temps par les mêmes importateurs, le cas de *Switcher* étant un peu différent puisque l'entreprise a une gestion plus verticale de sa chaîne d'approvisionnement et entretient donc des relations plus étroites avec les fournisseurs et les producteurs. Ensuite, il est évident que l'engagement des entreprises diffusant des produits équitables dans la marché conventionnel n'est pas le même que dans la distribution alternative (à nouveau, *Switcher* fait exception à cette règle), le CE n'étant pas leur priorité. Ces constats montrent que la structure des chaînes de distribution des PCE ne subit pas de modification majeur par rapport à la distribution des produits conventionnels et qu'elle est par conséquent moins propice à « faire campagne pour des changements dans les règles et pratiques du commerce international traditionnel », tel que mentionné dans la définition acceptée par les principales organisations impliquées dans le CE (fairtrade.net/about_fairtrade.html).

5. Conclusion

Cette étude a exploré quatre entreprises de distribution dans le but d'améliorer la compréhension des méthodes de gestion utilisées dans la diffusion de produits issus du commerce équitable dans le marché conventionnel. Elle a aussi permis de répertorier les comportements et objectifs d'un échantillon d'entreprises face à la diffusion de ce type de produits et de permettre à celles étant potentiellement intéressées par une telle diffusion d'obtenir des points de comparaison.

L'établissement des facteurs-clés de gestion ayant trait à la diffusion de produits issus du commerce équitable a donné un cadre à la recherche et des points précis de comparaison entre les entreprises étudiées. Ils ont été sélectionnés et adapté d'un outil de diagnostic d'entreprise déjà existant en fonction de l'importance qu'ils pouvaient avoir dans la gestion des processus liés à cette diffusion.

Les 4 études de cas effectuées montrent que toutes les entreprises n'ont ni les mêmes buts quant à leur décision de diffuser des produits issus du commerce équitable, ni la même façon

de gérer les processus relatifs. *Coop* a intégré les produits *Max Havelaar* très tôt dans son assortiment car ils se fondaient parfaitement bien dans leur stratégie multi-labels déjà existante. Ils y a donc une communication cohérente formée autour des labels à dimensions écologiques et sociales qui a pour but d'associer *Coop* à une entreprise responsable. Quant à *Switcher*, leur assortiment était déjà produit en fonction de normes similaires à celles du commerce équitable avant d'être labellisés; l'entreprise utilise donc le commerce équitable afin de légitimer et de faciliter la communication de sa politique de développement durable et de responsabilité sociale. *La Semeuse* est partie d'une volonté idéologique de son propriétaire dirigeant. En effet, ce dernier avait presque mauvaise conscience vis-à-vis des inégalités du commerce international auquel il participe, mais se montrait impuissant par rapport à celles-ci. Le commerce équitable lui a donc permis de faire un effort dans cette direction tout en lui permettant parallèlement de se forger une image auprès de ses clients, voire d'augmenter son marché (de manière très limitée). *McDonald's* a pour sa part cherché à trouver un équivalent à *IP-Suisse*, organisme certifiant la production intégrée²⁰, pour le café; *Max Havelaar* a donc été le partenaire idéal sur le plan international, puisque ses normes écologiques, bien que moins sévères que la production biologique, sont supérieures à ce qui se pratique couramment. Distribuer du café issu du commerce équitable permet aussi à *McDonald's* d'être parfaitement inattaquable au niveau de la provenance de ses produits ainsi que de leur condition de fabrication et de répondre ainsi a priori à d'éventuelles critiques. Afin de corroborer les quatre études de cas et leurs conclusions respectives, les études de cas ont été validées par les quatre entreprises correspondantes.

6. Limites de la recherche et extensions possibles

Cette recherche exploratoire a pris une perspective globale sur la diffusion des produits issus du commerce équitable. L'échantillon des entreprises choisies a ainsi été délibérément large afin de refléter différentes activités économiques (restauration, distribution de détail, torréfaction et distribution de café ainsi que textile) et donc différents produits diffusés, ainsi que différentes tailles d'entreprise, tout en gardant le contrôle sur la variable pays (entreprises opérant en Suisse). Il serait ensuite intéressant d'avoir un échantillon plus spécifique, en restreignant par exemple l'étude à un seul secteur afin d'obtenir une analyse plus fine. Il se peut en effet que certains facteurs de gestion liés au commerce équitable soient spécifiques à la taille de l'entreprise ou à son secteur. Inversement, l'étude pourrait être étendue hors de la Suisse, en comparant les méthodes de gestions liées aux produits issus du commerce équitable utilisées dans des pays moins avancés au niveau des ventes de ce type de produit.

Il serait aussi intéressant d'effectuer le même type de recherche sur les intermédiaires de la chaîne de distribution, à savoir les importateurs, exportateurs et autres entreprises qui ajoutent de la valeur dans la chaîne de distribution. Etudier la chaîne de distribution dans son entièreté permettrait en effet d'analyser les pratiques managériales concernant les PCE de manière verticale, telle que préconisée par l'approche originel du commerce équitable, recommandant un rapprochement entre producteurs et consommateurs.

²⁰ Normes écologiques supérieures à celles requises en Suisse, mais tout de même plus permissives que la production biologique

7. Références

7.1. Entretiens

- (I1) 21 janvier 2006. Mlle Denise Stadler, *Projektkoordinatorin Coop Naturaplan und Max Havelaar* (coordinatrice de projet Coop Naturaplan et Max Havelaar), *Coop*.
- (I2) 10 janvier 2006. M. Stefan Buerki, *supply chain director* (directeur de la “supply chain”), *McDonald's* (Suisse).
- (I3) 13 janvier 2006. Mme Danièle Buonocore, *Compliance & Integrity Officer, Switcher*.
- (I4) 16 janvier 2006. M. Marc Bloch, Propriétaire dirigeant, *La Semeuse*.
- (I5) 17 janvier 2005. M. Jürgen Müller, attending (responsable des relations avec les producteurs), *Claro Fair Trade AG*.
- (I6) 11 septembre 2006 et 8 janvier 2007. Mme Danièle Buonocore, *Compliance & Integrity Officer, Switcher*, questionnaires complémentaires par e-mail.
- (I7) 13 janvier 2005. M. Didier Dériaz, Coordination Suisse romande, Responsable de Projets communication, *Max Havelaar*.
- (I8) 13 janvier 2006. Mme Katrin Gruber, *Leiterin Engagement* (responsable des labels de produits engagés), *Migros*, questionnaire par e-mail.
- (I9) 8 janvier 2007. M. Marc Bloch, propriétaire dirigeant, *La Semeuse*, entretien téléphonique complémentaire

7.2. Webographie

Cette section référence la totalité des sites web cités dans le document. Ces sites ont tous été accédés pour la dernière fois le 6 décembre 2006.

<http://www.bsci-eu.org>

<http://www.coop.ch>

<http://www.eftafairtrade.org>

<http://www.environment.mcdonalds.ch>

<http://www.environmentaldefense.org>

http://www.ey.com/global/Content.nsf/Switzerland_F/EOY-Award_Ceremony2005_EventReport

<http://www.fairtrade.net>

http://www.fairtrade.net/about_fairtrade.html

<http://www.ip-suisse.ch>

<http://www.is-com.org>

<http://www.kompass.ch>

<http://www.lasemeuse.ch>

<http://www.maxhavelaar.ch>

<http://www.mcdonalds.ch>

<http://www.respect-inside.org>

<http://www.sustainability-award.com>

<http://www.swissfirms.ch>

<http://www.switcher.com>

http://www.transfairusa.org/content/about/n_051031.php

7.3. Bibliographie

Bacon, C. (2005), Confronting the Coffee Crisis: Can Fair Trade, Organic, and Specialty Coffees Reduce Small-Scale Farmer Vulnerability in Northern Nicaragua?, *World Development*, 33 (3), 497-511.

Bezençon, V. and S. Blili (2006), Fair Trade Channels: Are We Killing the Romantics?, *International Journal of Environmental, Cultural, Economic and Social Sustainability*, 2 (1), 187-96.

Blili, S. (2004), *Profession: Redresseur de PME*. Trois-Rivières: Script & IFOR Canada.

Cestre, G. (2001), *Social Accountability and Performance: The Switcher / PREM Group Experience in India*, Geneva: International Labour Organization.

Coop (2005), *Coop Group Annual Report 2004*, Coop.

Coop (2006a), *Coop Group Annual Report 2005*, Coop.

Coop (2006b), *Facts and Figures*, Coop.

Coop (2006c), *Sustainability: Facts and Figures on the economic, ecological and social development of the Coop Group*, Coop.

EFTA (2002), *EFTA Yearbook: Challenges of Fair Trade 2001-2003*. Belgium: Druk in de Weer.

European Commission (2001), *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, Brussels.

Fantasia, R. (2000), The Specialties of Nowhere, *Le Monde Diplomatique*, May.

Filion, L. J. (1994), Analyse-diagnostic d'une PME, *Centre de cas de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC), Montréal*.

FINE (2005), Fair Trade in Europe 2005: Facts and Figures on Fair Trade in 25 European Countries, Vol. 2006: FLO, IFAT, NEWS!, EFTA.

FLO (2005a), *FLO Annual Report 2004-2005*.

FLO (2005b), *Generic Fairtrade Standards for Hired Labour*, FLO.

FLO (2005c), *Generic Fairtrade Standards for Small Farmers' Organisations*, FLO.

FLO (2006a), *Annual Report 2005-2006*.

FLO (2006b), *Fairtrade Standards for Bananas for Hired Labour*, FLO.

FLO (2006c), *FLO Trade Certification - Who Needs to Apply?*, FLO.

Galbraith, J. R. Ed. (1973), *Designing complex organizations*. Reading Mass. ; Menlo Park Calif.: Addison-Wesley Publ. Comp.

Gilbert, H. (2006), McDonald's tops index of unethical companies, *Supply Management*, 27th April.

Jones, P., D. Comfort, and D. Hillier (2003), Retailing fair trade food products in the UK, *British Food Journal*, 105, 800-10.

LAPG (2006), *Loi Fédérale sur les Allocations pour Pertes de Gain en cas de Service ou de Maternité*, Assemblée Fédérale de la Constitution Suisse.

Low, W. and E. Davenport (2005), Has the medium (roast) become the message?: The ethics of marketing fair trade in the mainstream, *International Marketing Review*, 22, 494-511.

Max Havelaar (2000), *Annual Report 2000*, Max Havelaar Foundation.

Max Havelaar (2001), *Annual Report 2001*, Max Havelaar Foundation.

Max Havelaar (2005a), *Annual Report 2005*, Max Havelaar Foundation.

Max Havelaar (2005b), Dites-le avec des Roses!, *Max Havelaar Express*, August.

McDonald's (2005a), *McDonald's Suisse: Rapport Environnemental 2004*, Crissier: McDonald's Suisse Restaurants Sàrl.

McDonald's (2005b), *McDonald's European Corporate Responsibility Report 2005*, McDonald's.

McDonald's (2006), *Corporate Responsibility Report 2005: Swiss Supplement*, Crissier: McDonald's Suisse Restaurants Sàrl.

Moore, G. (2004), The Fair Trade Movement: Parameters, Issues and Future Research, *Journal of Business Ethics*, 53, 73-86.

Nicholls, A. J. (2002), Strategic options in fair trade retailing, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30, 6-17.

Nicholls, A. J. and C. Opal (2005), *Fair Trade: Market-Driven Ethical Consumption*. London: Sage.

OFS (2002), *NOGA: Nomenclature générale des activités économiques - Notes explicatives*, Berne: Office Fédérale de la Statistique.

Randall, D. (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.

Raynolds, L. T. (2000), Re-embedding global agriculture: The international organic and fair trade movements, *Agriculture and Human Values*, 17 (3), 297-309.

Raynolds, L. T. (2002), Consumer/Producer Links in Fair Trade Coffee Networks, *Sociologia Ruralis*, 42, 404-24.

Renard, M.-C. (2003), Fair trade: quality, market and conventions, *Journal of Rural Studies*, 19 (1), 87-96.

Royle, T. Ed. (2000), *Working for McDonald's in Europe : the unequal struggle*. London: Routledge.

Spurlock, M. (2004), *Supersize Me: A documentary film of Epic Portions*.

Strong, C. (1996), Features contributing to the growth of ethical consumerism - a preliminary investigation, *Marketing Intelligence & Planning*, 14, 5-13.

Switcher (2004), *Rapport CSR 2003-2004*, Switcher SA.

Switcher (2006), *Switcher Management Social 2005*, Switcher SA.

Taylor, P. L. (2005), In the Market But Not of It: Fair Trade Coffee and Forest Stewardship Council Certification as Market-Based Social Change, *World Development*, 33 (1), 129-47.

The Economist (1990), Business and Environment, Seeing the Green Light, *The Economist*, 20th October.

Yin, R. K. Ed. (2003), *Case study research : design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks etc.: Sage.

Zagor, K. (1990), Paper makes the Difference at McDonald's, *Financial Times*, 2th November.

8. Annexes

8.1. Liste des abréviations utilisées

CA	:	Chiffre d'affaires
CE	:	Commerce équitable
FLO	:	Fair Trade Labelling Organizations International
PCE	:	Produits issus du commerce équitable
RSE	:	Responsabilité sociale d'entreprise

8.2. Questionnaire

1. Organisation du commerce équitable dans l'entreprise

A. Y a-t-il un département spécifique au Commerce équitable (ou aux produits à composantes sociales) dans l'entreprise? Si oui:

1.1. Renseignements généraux

- Nom et titre du responsable principal
- Nombre d'employés du département
- Budget
- Localisation des diverses fonctions, branches et succursales

1.2. Activités

- Objectif et activité principale du département
- Champs d'activités secondaires
- Est-ce que le département est régi par les mêmes règles de rentabilité que les autres départements?

1.3. Organisation interne

- Structure organisationnelle actuelle (joindre organigramme)
- La structure organisationnelle a-t-elle été modifiée au cours des dernières années ? Si oui, pour quelle raison ?
- Est-ce qu'il y a la même culture d'entreprise que dans les autres départements (identité)?
- Est-ce que les personnes engagées dans ce département font ceci par idéologie?
- Est-ce qu'il y a eu une volonté idéologique de la part de l'entreprise de distribuer des produits issus du commerce équitable (produits CE)?

1.4. Historique

- A quelle année remonte la première distribution de produits CE?
- A quelle année remonte la création du département ?
- Quelles ont été les grandes étapes du département depuis sa fondation ?
- Quelles ont été les grandes étapes de la stratégie du département ?

B. S'il n'y a pas de département spécifique au commerce équitable ou aux produits à composantes sociales:

1.1. Organisation

- Expliquer comment les produits CE sont gérés et organisés?
- Les produits CE sont-ils soumis aux mêmes règles de rentabilité que les autres produits?
- Depuis quand distribuez-vous des produits CE?
- Quels ont été les changements organisationnels depuis le début de la distribution?
- Est-ce qu'il y a eu une volonté idéologique de la part de l'entreprise de distribuer des produits CE?

2. Gestion des approvisionnements de produits issus du commerce équitable

2.1. Les approvisionnements

- Est-ce que les achats de produits CE passent par le département d'achat habituel?
- La périodicité des commandes est-elle différentes des produits équivalents non CE?

2.2. Les fournisseurs

- Importez-vous directement des groupes de producteurs ou passez-vous par des importateurs?
- Avez-vous parfois des problèmes de respect de délais, de qualité ou autres de la part de vos fournisseurs?
- Si oui, est-ce que ces problèmes peuvent être liés à la taille des groupes de producteurs, qui est normalement inférieure aux groupes de producteurs non CE (à cause des critères du CE)?
- Type d'information échangée:
 - Quels types d'information échangez-vous dans la relation avec le fournisseur: transactions financière, information sur le produit, coopération technique, formation (training), information sur le marché, idéologie, autres?
 - Est-ce que le type d'information échangée avec les fournisseurs de produits CE est différent du type d'information échangée avec les fournisseurs de produits non CE?
 - Est-ce que la fréquence d'échange de l'information, par rapport aux autres produits non CE est différente?
- Connaissez-vous personnellement certaines personnes des groupes de producteurs?
- Pour le reste, est-ce que cette relation d'affaire est différente de celle des fournisseurs de produits non CE?
- Changez-vous fréquemment de fournisseur? Pour quelles raisons? Quelle fréquence en moyenne?
- Quels sont vos principaux fournisseurs, par produit?
- Quels sont leur importance relative ?
- Comment les fournisseurs sont-ils structurés (coopération, association,...) ?
- Quelle est leur taille par rapport à votre entreprise?
- Possédez-vous un choix entre divers fournisseurs possibles ? Utilisez-vous la liste de fournisseurs de Max Havelaar?

3. Direction générale des produits issus du commerce équitable

3.1. Système visionnaire des produits issus du commerce équitable

- Quelles sont les visions émergentes du dirigeant : idées pour des produits ou services nouveaux ?
- Décrire brièvement la vision centrale externe et interne du dirigeant ?
- Quelles sont les difficultés rencontrées dans les réalisations du dirigeant ?

3.2. Stratégie

- Comment l'entreprise définit-elle sa stratégie actuelle et à venir par rapport aux produits CE?
- S'est-elle fixé des objectifs généraux à long-terme (si oui, lesquelles) ?
- Quels sont les facteurs de l'environnement qui sont considéré par le dirigeant comme des contraintes ou des opportunités ?
- Y a-t-il eu des investissements importants au cours des 5 dernières années (montant + objectif) ?
- Y aura-t-il des investissements prévus dans le futur (montant + objectif) ?
- Quels ont été les problèmes importants que l'entreprise a rencontrés au cours des 5/10 dernières années ? Et actuellement ?

4. Marketing

4.1. Le couple produit - marché

- Des études de marché ou autres ont-elle été faites sur les produits CE?

- Stratégie de marché
 - Quelle est la répartition des grandes catégories de clientèle (segmentation)?
 - Quelle a été l'évolution dans le domaine au cours des 5 dernières années ?
- De quelle façon suit-on l'évolution du secteur ? Des habitudes de consommation dans le secteur ?
- Quels sont les avantages compétitifs de l'entreprise au niveau de ses produits CE ?

4.2. La distribution et la promotion

- L'entreprise fait-elle de la publicité ?
 - Sous quelle forme ?
 - Quelles sont les marchés cibles ?
 - Quelle est l'importance du budget de publicité ? (évolution sur 5 ans et tendance à venir)
 - Sur quoi porte la publicité ? Quels sont les axes et stratégies publicitaire ?

4.3. Prix, coût et rentabilité

- Les produits CE doivent-ils être rentables ou sont-ce des produits d'appel?
- Quelle est la politique de prix de vente de l'entreprise ?