



**HAL**  
open science

# RECOUVREMENT DE CHAMPS D'ACTIVITÉ ENTRE ONG ET ENTREPRISES : PARTENARIAT OU CONCURRENCE ?

Patricia Thiery, Christelle Perrin

► **To cite this version:**

Patricia Thiery, Christelle Perrin. RECOUVREMENT DE CHAMPS D'ACTIVITÉ ENTRE ONG ET ENTREPRISES : PARTENARIAT OU CONCURRENCE ?. *Entreprises et Histoire*, 2005, Gérer les frontières de l'entreprise, 39, pp.77-90. 10.3917/eh.039.0077 . hal-03167964

**HAL Id: hal-03167964**

**<https://hal.uvsq.fr/hal-03167964v1>**

Submitted on 23 Apr 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Patricia Thiery**

Maître de Conférences  
Equipe IRIS, CRIAE  
Université Jean Moulin Lyon 3  
I.A.E.  
6 cours Albert Thomas - BP 8242  
69355 LYON CEDEX 08

## **Christelle Perrin**

Doctorante au LARGEPA (Laboratoire de  
Gestion de Paris II)  
17, rue Bosquet  
75007 PARIS

**Recouvrement de champs d'activité entre ONG et entreprises :**  
**partenariat ou concurrence ?**

**Résumé :**

ONG et entreprises se rapprochent sous l'effet d'un double mouvement où chaque type de structure s'inspire de l'autre. Des partenariats se nouent, renforçant encore ce rapprochement, et conduisant parfois jusqu'à une certaine forme de concurrence. En investissant la sphère marchande, les ONG créent de nouveaux marchés, désormais convoités par les entreprises en quête de légitimité sociétale.

La question fondamentale est alors de savoir situer la frontière entre les secteurs d'activité et les prérogatives des ONG et des entreprises. Quels sont les enjeux et les conséquences d'un tel recouvrement de champ d'action et de cible ? Efficience, légitimité et rapports de force structurent ce débat, et c'est à travers l'analyse du cas emblématique du commerce équitable que nous essaierons de répondre à ces questions de recherche.

**Mots clés :** Frontière ONG/ Entreprise, ONG, responsabilité, solidarité, commerce équitable.

## **Recouvrement de champs d'activité entre ONG et entreprises :**

partenariat ou concurrence ?

### Introduction

Les entreprises et les ONG<sup>1</sup> participent de leur rapprochement en s'inspirant mutuellement de leurs pratiques, de leurs stratégies et de leurs missions. En effet, sous la pression d'un nombre croissant de donateurs, les ONG s'inscrivent dans une logique d'efficacité pour mieux servir leurs objectifs de solidarité. Parallèlement, les entreprises, sous la pression des consommateurs, tentent de reprendre pied dans la société en inscrivant leurs pratiques dans une logique de responsabilité sociétale, pour mieux servir leurs objectifs de rentabilité et d'image. La première partie s'attachera à présenter les facteurs de rapprochement de ces deux univers auparavant disjoints.

Par-delà ces rapprochements, souvent sous la forme partenariale, les ONG entreprennent de moraliser le commerce, et instaurent les règles d'un commerce plus éthique et plus équitable. Ce faisant, elles investissent la sphère marchande et se trouvent confrontées aux mêmes impératifs de gestion que les entreprises traditionnelles. Créant ainsi un marché fondé sur les aspirations éthiques des consommateurs, elles attirent les convoitises de certaines entreprises, qui y voient de nouveaux créneaux porteurs. Se profile ainsi la problématique de la confusion des cibles par la démocratisation des causes. Mais quelle est alors la frontière entre les secteurs d'activité et les prérogatives des ONG et des entreprises ? Et dans quelle mesure une entreprise peut-elle empiéter sur le territoire d'une ONG et inversement ? Quels sont leurs atouts respectifs et quelles en peuvent être les conséquences ? A travers l'analyse du cas emblématique du commerce équitable, nous essaierons de répondre à ces questions dans la seconde partie de ce travail.

## I – Un double mouvement de rapprochement ONG / Entreprise

Tandis que le caritativisme de masse pousse les ONG à se professionnaliser, les entreprises sont mises face à leurs responsabilités à l'égard de la société et font de leur contribution sociétale un élément de leur stratégie. Les ONG suivent en effet une évolution structurelle et organisationnelle dans lesquelles gestion et communication associatives cèdent progressivement le pas à une approche plus professionnelle. Mais au-delà de cette professionnalisation interne, elles s'inspirent également des techniques de l'entreprise pour investir progressivement le secteur marchand en proposant des produits issus des règles d'un commerce plus éthique et plus équitable. Ainsi la solidarité entre-t-elle au cœur de l'échange marchand, le marketing en devenant un levier efficace. Des partenariats entre ONG et entreprises se nouent alors, sous des formes de plus en plus impliquantes. La solidarité devient ainsi un élément clé de la stratégie des entreprises en quête d'intégration sociale.

### **1) Professionnalisation des ONG**

Les ONG ont considérablement évolué en deux siècles, et surtout au cours de la dernière décennie. Elles ont professionnalisé leurs structures en puisant dans les pratiques entrepreneuriales leurs méthodes de communication et de gestion (Ferré, 1995 ; Dauvin et Siméant, 2002). Cette professionnalisation se traduit à deux niveaux : une profonde modification sur le plan interne, à la fois structurelle et organisationnelle, et l'adoption de nouvelles stratégies de communication, de collecte de fonds et parfois même de commercialisation de nouveaux produits sur le plan externe.

---

<sup>1</sup> ONG : Organisations Non Gouvernementales

La médiatisation des grandes causes est à l'origine de bien des évolutions observables au sein des ONG. La communication institutionnelle pour le secteur de l'humanitaire a trouvé son précurseur en l'Abbé Pierre en hiver 1954, puis avec Médecins Sans Frontières en 1976 avec la première publicité télévisuelle humanitaire.

La médiatisation s'accompagne également de grandes campagnes de collecte de fonds, qui prennent parfois la forme d'un spectacle télévisuel caritatif (plus de 91 millions d'euros collectés en 2002 pour le Téléthon). La clé du succès de cette opération réside dans la quantification et l'information en temps réel des promesses de don faites par l'ensemble des téléspectateurs (Dufourcq, 1996). Les techniques de marketing direct connaissent un véritable succès auprès des ONG : constitution de fichiers de fidèles donateurs, publipostage, marketing téléphonique, etc ... à tel point que des agences se spécialisent sur ce créneau - 5 à 8% du budget des ONG est destiné à la collecte de fond (CCD 2001) -.

Les dons affluant, les budgets des ONG ont alors explosé ce qui les conduit progressivement à passer de structures associatives basées sur l'amateurisme et le bénévolat à des organisations plus rigoureuses rendant des comptes à leurs donateurs (institutionnels ou privés). La loi du 7 août 1991 impose la transparence sur la collecte de fonds, tandis que Sylvie Brunel dénonce dans son ouvrage intitulé « Frontières » les méthodes de gestion des ONG (Brunel, 2003). Parallèlement, la multiplication des organisations humanitaires contribue au développement de la concurrence et impose aux ONG encore davantage de professionnalisme.

Elles s'acheminent donc, petit à petit vers une organisation plus hiérarchisée passant progressivement d'une configuration missionnaire (fondée sur une idéologie forte à laquelle

tous les membres de l'organisation s'apparentent) à une configuration bureaucratique (Mintzberg, 1982 ; Nizet et Pichault, 1995 ) qui se manifeste par une standardisation des procédés, une division du travail et la recherche de l'efficacité. L'organisation devient alors plus rationnelle. Elle s'appuie sur des règles, une hiérarchie, des qualifications professionnelles et des compétences. Elle est caractérisée par sa précision, sa permanence, sa discipline, son rigorisme, sa prévisibilité et son efficacité (Marchal, 1989)

Même si l'organisation missionnaire n'a pas vraiment disparu, cette configuration a cependant nettement faibli au profit de la configuration bureaucratique. Cette nouvelle conception de l'ONG s'accompagne de conflits internes qui peuvent s'expliquer par la cohabitation des deux configurations organisationnelles qui ne sont pas forcément complémentaires (missionnaire et bureaucratique) et par la résistance au changement des bénévoles. Ces tensions peuvent conduire les ONG à professionnaliser encore davantage leurs ressources humaines pour mettre fin à ces conflits. Elles tombent ainsi dans l'engrenage de la professionnalisation.

Amenées progressivement à adopter des postures et des raisonnements d'entreprise, les ONG se trouvent confrontées aux mêmes impératifs de gestion qu'elles, difficilement compatibles avec leur vocation de solidarité. Outre ces évolutions vers davantage de professionnalisation, les ONG ont considérablement réorienté leurs missions au cours des dernières décennies. En effet, elles prennent de plus en plus le relais de l'entreprise et de l'état dans les rôles qui leurs sont initialement dévolus, à savoir la recherche médicale, l'insertion sociale, la promotion d'une certaine forme d'éthique dans le commerce, etc... De la simple collecte de fonds jusqu'au commerce éthique et équitable, les ONG déploient une panoplie très large de produits destinés à servir leur cause, certaines d'entre elles allant jusqu'à proposer des produits qui se trouvent de plus en plus en concurrence directe avec ceux des entreprises.

## **2) Progression dans la sphère marchande**

Certaines ONG s'acheminent progressivement vers la sphère marchande par la mise en vente sur le marché de produits de plus en plus diversifiés allant du simple produit caritatif à forte valeur symbolique au produit partage. Cela les amène petit à petit à se confronter aux produits de grande consommation traditionnelle et même à instaurer des règles de commerce plus solidaires.

Pin's, magnets, autocollants, cartes de vœux... sont les produits typiques du marché caritatif. De faible valeur d'usage mais de forte valeur symbolique, ils ont pour seule raison d'être, la collecte de fonds. Les réseaux de vente de ces produits caritatifs sont parallèles à la distribution traditionnelle (rue, espaces-rues des galeries marchandes).

Les ONG proposent également des produits d'artisanat issus du commerce solidaire. Bien que de forte valeur symbolique, la valeur d'usage reste bien supérieure à celle d'un produit caritatif. Les ONG passent par le biais de réseaux de distribution en propre ou parallèles au commerce traditionnel (le site Internet [bootiketik.com](http://bootiketik.com) se présente comme le portail de l'achat généreux). Les sacs à sapin<sup>2</sup>, quant à eux, proposés par Handicap International sont une forme particulière de produits-partage dans la mesure où c'est l'ONG qui est à l'initiative de cette offre et où l'entreprise productrice est reléguée au second plan. Par ailleurs, ces produits touchent à la symbolique, ici de Noël et bénéficient d'une couverture médiatique gratuite exceptionnelle. Leur intégration dans les circuits de distribution traditionnels en fait de véritables produits de grande consommation, toutefois sans concurrence directe, ces produits étant uniques en leur genre jusqu'à présent.



Il existe une multitude d'autres produits-partage, mais la plupart du temps, ce sont des entreprises qui en sont à l'initiative, et qui montent des partenariats avec des ONG (Thiery-Seror, 2000).

Peu à peu, les ONG investissent des marchés concurrentiels en proposant des produits caritatifs de plus en plus proches des produits de grande consommation traditionnels, et dont la particularité se réduit parfois à la seule part de solidarité qu'ils comportent. Ce faisant, elles se conduisent en véritables entreprises, et s'approprient leurs techniques de mise en marché et de gestion, tout en les adaptant à leur vocation de solidarité. Cette tendance est significative de l'évolution des ONG. En mettant sur le marché des produits engagés en concurrence avec ceux du commerce traditionnel, les ONG touchent au domaine d'intervention traditionnellement réservé aux entreprises et bousculent ainsi les frontières auparavant étanches entre l'univers marchand et l'univers de la générosité.

Certaines ONG vont encore plus loin en instaurant les règles d'une économie plus solidaire, tout en s'attachant à la rendre viable. Elles mettent en place des structures entrepreneuriales dont la vocation est de contribuer à rétablir des équilibres marchands planétaires (rapports Nord-Sud) en introduisant davantage d'éthique et d'équité dans les rapports marchands.

L'objectif des organisations de commerce équitable est de combattre la précarité des petits producteurs de la zone Sud du globe et de les aider à vivre dignement de leur production en établissant une répartition plus équitable des bénéfices sur les ventes de produits finis.

Les produits issus du commerce éthique garantissent le respect des droits de l'homme au travail (absence d'exploitation d'enfants, interdiction de l'esclavage, respect de la liberté

---

<sup>2</sup> Le sac à sapins est un grand sac doré qui décore le pied de l'arbre de Noël, évite que les aiguilles ne se répandent sur le sol et emballe le sapin pour le jeter après les fêtes.

syndicale, ...) Ce choix affecte avant tout les modes de production ou d'approvisionnement de ces organisations, mais aussi la composition de leurs produits et leur prix.

Les produits équitables et éthiques sont en moyenne plus chers que les produits de qualité comparable dans la mesure où ces entreprises s'interdisent le recours à une main d'œuvre illégale et sous-payée. Ces produits ont jusqu'à récemment été confinés dans des réseaux de distribution alternatifs à la grande distribution (e.g. boutiques Artisans du Monde). Il semble que la tendance s'inverse avec l'apparition de produits équitables dans la grande distribution. La mise en place de filières d'approvisionnement de produits éthiques et équitables représente un engagement fort de la part des organisations (ONG ou entreprises) qui s'en prévalent, avec un impact sur leur culture et leur mode de fonctionnement. Par conséquent, pour ces organisations, la valeur symbolique du produit est tout aussi importante que sa valeur d'usage. Les produits éthiques et équitables interpellent les consommateurs dans leurs responsabilités sociétales. Or, il s'agit de produits traditionnels, en concurrence avec beaucoup d'autres, et il n'est pas certain qu'aux yeux des consommateurs, la valeur d'usage de ces produits éthiques ou équitables soit inférieure à leur valeur symbolique.

Ainsi, les ONG progressent pas à pas vers la sphère marchande, y prennent pied et empiètent même sur les activités traditionnelles des entreprises. Elles laissent ainsi entrer l'entreprise au cœur de leurs structures. Mais elles vont encore plus loin en entrant à leur tour dans le jeu économique avec pour objectif de le moraliser et de pallier ses défaillances sociétales. Elles acquièrent alors une meilleure compréhension de leurs arcanes et de leurs réalités. Elles sont mieux armées pour proposer des projets prenant en compte leurs impératifs commerciaux, et sont aussi prêtes désormais à contrecarrer les effets pervers du manque d'éthique dans les pratiques d'entreprise en œuvrant pour une économie plus solidaire et plus

responsable. La solidarité fait alors irruption dans le monde économique, mais aussi au cœur de l'entreprise, ainsi mise face à ses responsabilités sociétales.

### **3) Les partenariats ONG/Entreprise**

Cette ouverture sur le monde de l'entreprise pour rechercher des financements et des techniques conduit les ONG à mettre en place des partenariats avec celles-ci. Les entreprises, sensibilisées à l'impact positif de leur engagement sociétal, mettent à profit ces partenariats pour se différencier de leurs concurrents, bénéficier de l'aura positive des organisations caritatives et, éventuellement, augmenter leurs ventes.

Face à ce constat des organisations voient le jour. L'IMS, l'Institut du Mécénat de Solidarité ou encore l'Association Internationale pour le Partenariat Entreprises-ONG (AIPE) recensent les conditions nécessaires à la réussite de ces partenariats (Decheix, 2003). Les cabinets de conseils, quant à eux, développent leurs activités autour de ces problématiques, et notamment celle de la responsabilité sociétale (Algoe, DFIE, Optim Ressources, Développement et Emploi, BPI défi solidarité, Ernst & Young.....).

Les partenariats sont toutefois très divers. Les plus traditionnels consistent en des dons en nature ou en monnaie, mécénat qui passe parfois par l'intermédiaire de fondations. Les plus spécifiques instaurent une collaboration plus étroite entre l'ONG et l'entreprise (cas du développement durable où l'ONG est associée à la stratégie de l'entreprise).

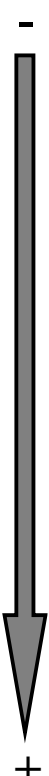
Ces partenariats sont présentés dans la figure 1 ci-dessous selon le degré d'implication de l'entreprise dans le processus de solidarité ou de responsabilité impulsé par les ONG.

Pour l'entreprise ces partenariats visent à lui assurer une image institutionnelle bien qu'elle les utilise également dans le cadre de sa politique de ressources humaines (fidélisation du

personnel par l'octroi de congés solidaires : mise à disposition de personnels volontaires auprès de l'ONG (Bioforce 2003). Quant à l'ONG, ces partenariats lui assurent des ressources financières, des ressources humaines et matérielles ainsi qu'une aura médiatique.

**Figure 1 – Typologie des partenariats ONG/Entreprises**

Degré d'implication



Type de partenariat	Nature de partenariat	Exemples	Retombées pour l'entreprise	
Don	En nature	Produits, médicaments	Transport et distribution assurés par l'ONG, image institutionnelle	
	Monétaire	Fondations, mécénat	Image institutionnelle	
Marketing	Sponsoring	Événementiel	Ventes, image de marque	
	Produit partagé	Part fixe du prix de vente reversée au partenaire	Ventes, image de marque	
Mise à disposition de ressources	Personnel, savoir-faire	Congés solidaires	Motivation, fidélisation, valorisation du personnel de l'entreprise	
	Moyens	Matériels	Salles de réunion	Image institutionnelle
		Médiatiques	Emission TV, réseau d'affichage	Audience, image institutionnelle
		Canaux de distribution	Commerce équitable	Ventes, image institutionnelle
Réflexion stratégique	Développement durable	Mise en place d'une politique environnementale	Image institutionnelle	

Plus l'implication est grande, et plus les deux partenaires sont amenés à collaborer et à confronter leurs compétences, leurs modes de fonctionnement et d'organisation, leurs techniques de gestion, de production. Cela favorise également les échanges entre les équipes des deux parties prenantes, qui apprennent à mieux se connaître, à partager leurs objectifs et leur vision de l'entreprise et de la solidarité, et par conséquent à mieux se comprendre.

#### **4) Les entreprises et leur responsabilité sociétale**

Alors que les ONG sont de plus en plus soumises aux règles et aux techniques d'entreprise, les entreprises tentent de leur côté d'intégrer progressivement la notion de solidarité au cœur de leurs stratégies. Si personne ne conteste à l'entreprise son rôle d'acteur économique majeur, nombreux sont ceux qui lui réclament d'assurer une fonction sociale de solidarité allant bien au-delà de la simple redistribution des revenus primaires (Albouy et Saugeron, 1991). Les entreprises sont mises face à leurs responsabilités sociétales, et sont fortement incitées à prendre des initiatives visant à améliorer l'impact de leur activité à la fois sur le plan social (conditions de travail, libertés syndicales, pratiques discriminatoires, travail des enfants...), sociétal (participation à la vie de la cité, au développement des territoires, à l'ancrage dans la culture locale...), et environnemental (respect des équilibres naturels en amont avec la gestion des ressources naturelles, et en aval avec la gestion des déchets).

L'ensemble des parties prenantes et des publics de l'entreprise exerce des pressions constantes en ce sens, tant sur le plan interne qu'externe. En effet, la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) devient un facteur d'attractivité sociale pour les salariés (actuels et futurs) et les revendications syndicales trouvent de plus en plus souvent un écho favorable au sein de la société civile, et un relais important auprès des médias. Quant aux actionnaires, et plus largement aux investisseurs, ils prennent progressivement en compte des critères d'évaluation extra financiers dans leurs choix (fonds éthiques et partage, investissements socialement responsables, activisme actionnarial, ...). Ils sont aidés en cela par le développement récent d'observatoires sur les pratiques d'entreprise, par la publication d'indices éthiques, et par l'apparition d'agences de notation sociétale.

Parallèlement, l'Etat français encourage cette tendance en publiant des lois (e.g. loi sur les Nouvelles Régulations Economiques en 2001), et en participant à l'élaboration de normes

relatives à des formes de commerces plus équitables. Sur le plan international, les normes concernant la responsabilité sociétale des entreprises existent déjà (e.g. SA 8000, ESC 2000, ISO 14000, EMAS,...). Enfin, les clients sont de plus en plus sensibles à l'engagement sociétal des entreprises et se disent prêts à sanctionner ou à encourager à travers leurs achats certaines pratiques d'entreprises.

L'engagement sociétal de l'entreprise correspond alors à un choix rationnel répondant à sa vocation marchande. Pour valoriser au mieux leur contribution sociétale, les entreprises développent une panoplie stratégique assez large, allant de la mise en place de partenariats avec la sphère associative, jusqu'à la création de fondations d'entreprise, en passant par des formes de générosité plus pragmatiques comme le marketing sociétal. Certaines entreprises vont même jusqu'à se créer ou se fonder sur le principe de la RSE et faire du commerce équitable ou éthique leur modèle économique. (e.g. Alter Eco, Idéo, Azimuts, etc.).

Le double mouvement de rapprochement des ONG et des entreprises, rend perceptible un recouvrement partiel de leurs champs d'activité. La question de la frontière entre ONG et entreprises se pose alors avec force. Y a-t-il des secteurs d'activité réservés aux unes et des prérogatives accordées aux autres ? Qui en définitive tranchera en cas de concurrence entre elles et quelles sont les clés de réussite des uns par rapport aux autres ? C'est à l'ensemble de ces questions que nous allons maintenant essayer de répondre

## **II - Frontière ONG / Entreprise**

Pour comprendre où se situe la frontière ONG/entreprise, il faut examiner les enjeux des différents acteurs et les conséquences d'un recouvrement de leurs champs d'action.

Comment les ONG peuvent-elles survivre à une concurrence d'entreprise et les entreprises parviendront-elles à conquérir une nouvelle légitimité ?

Nous présenterons dans un premier temps les apports théoriques qui nous permettent de bâtir cette réflexion pour ensuite essayer de répondre à travers l'étude du cas du commerce équitable<sup>3</sup>. Pour cela nous nous appuyons sur une méthodologie qualitative d'étude de cas basée sur l'élaboration et l'administration d'un guide d'entretien, et la prise en considération de quatre acteurs : l'ONG Max Havelaar, l'enseigne de distribution Carrefour, la Plate-forme pour le commerce équitable et la DIES (Délégation Interministérielle à l'Innovation Economique et Sociale) . Une analyse thématique du contenu des discours nous permettra alors de comprendre les principaux enjeux d'un recouvrement de champs d'action entre ONG et entreprises.

### **1) Fondements théoriques**

La question de la frontière existant entre les ONG et les entreprises a été abordée sous des angles différents dans la littérature. Hansmann (1987), par exemple, s'est interrogé sur la place des associations dans le secteur marchand, alors que Ryan (1999) nous interpelle sur la progression des entreprises dans la sphère associative menaçant ainsi la survie des ONG.

La raison d'être des ONG pour Hansmann passe par deux phénomènes principaux. D'une part, le gouvernement délivre des biens publics à un profil moyen d'électeur et les ONG interviennent par conséquent sur tous les besoins résiduels auxquels le gouvernement ne peut répondre directement. Les ONG sont donc présentes là où l'Etat n'intervient plus.

---

<sup>3</sup> Désormais mentionné sous CE

D'autre part, celles-ci ont un avantage par rapport aux entreprises dans certains secteurs d'activité où la confiance dans la bonne délivrance d'un service ou d'un bien public est considérée comme plus importante que l'efficacité de ce service.

Ces raisons d'être sont-elles pour autant des limites à l'intervention des entreprises dans le secteur social, et plus largement sociétal ? Quant à la confiance relative à la crédibilité et/ou à la légitimité d'une intervention d'entreprise dans le tiers secteur, il s'agit de savoir qui est susceptible d'accorder sa confiance à l'une ou l'autre de ces parties. Est-ce le gouvernement, les consommateurs, l'opinion publique plus largement ? Si la légitimité des ONG semble ressortir comme l'un de leurs facteurs-clés de succès dans le champ sociétal, il reste que cette légitimité est soumise à leur réputation, dont les médias se font l'écho. Ceci revient à comparer l'image des ONG à celle de certaines entreprises, ces dernières disposant de moyens de communication plus importants que les ONG en la matière.

Force est de constater que la progression des entreprises vers la sphère sociale prend de l'ampleur. En étudiant la nouvelle tendance du gouvernement américain à accorder des budgets sociaux à des entreprises plutôt qu'à des ONG, Ryan (1999) recense quatre facteurs favorables à l'expansion des entreprises privées américaines dans le secteur social :

- la taille de la structure, favorable aux économies d'échelle ;
- l'importance capitalistique (permet d'acquérir rapidement de nouveaux services, équipements, locaux voire d'absorber d'autres structures...)
- la mobilité qui offre aux entreprises la possibilité d'investir très rapidement un marché ou de se désengager d'un contrat s'il ne leur est pas favorable alors que la volonté des ONG est d'avoir une action locale en assumant ses avantages et ses inconvénients ;



- Enfin, la réactivité, permet une adaptation immédiate aux nouvelles politiques du gouvernement en matière d'aide sociale. Les organisations privées se contentent d'exécuter les contrats, sans discuter de leur bien fondé pour la société, alors que les ONG discutent et résistent parfois aux projets du gouvernement lorsque leur impact sur la société leur semble négatif.

Les moyens déployés par les entreprises peuvent-ils concurrencer les ONG sur leur secteur d'intervention ? Selon Ryan (1999), les ONG sont investies de vertus civiques, sont garantes de l'intérêt général, du bien être social, et leurs actions dépassent parfois même leurs missions initiales. Mais les ONG sont néanmoins confrontées à des objectifs d'efficience, d'efficacité et de transparence. Et Ryan (1999) pose alors les questions suivantes : l'intérêt général est-il alors mieux servi par les ONG ? Les ONG peuvent-elles survivre à une concurrence privée sans compromettre ce qui fait leur spécificité par rapport aux entreprises ?

C'est à cette seconde question que nous tenterons de répondre à travers l'étude du cas du CE.

## **2) Méthodologie**

La méthodologie retenue est celle du guide d'entretien semi-directif auprès de chacun des acteurs concernés : La plateforme du CE, Max Havelaar, Carrefour et la DIES (Délégation interministérielle à l'Innovation Economique et Sociale). Le choix de ces quatre acteurs est éminemment stratégique dans la mesure où ils représentent à eux quatre l'ensemble des problématiques du CE. Nous avons donc choisi de travailler la qualité de nos entretiens au détriment de la quantité.

## 2.1. Description des acteurs

La plateforme du CE est l'organisme représentatif du commerce équitable en France. Elle regroupe la grande majorité des acteurs du CE, qu'il s'agisse d'entreprises ou d'associations.

Max Havelaar est une ONG de CE née en Hollande en 1988. Elle a mis en place tout un processus privé de labellisation permettant la traçabilité des produits équitables assurant un revenu décent aux petits producteurs de l'hémisphère Sud. Aujourd'hui les produits labellisés Max Havelaar sont commercialisés dans des boutiques spécialisées dans le CE et depuis quelques années, en grande surface. En ce qui concerne l'enseigne Carrefour, cette commercialisation est effective depuis 1998 à l'initiative de Max Havelaar. Le consommateur peut ainsi trouver dans les linéaires du café ou du thé Malongo labellisé Max Havelaar ainsi que du café Méo ou encore du chocolat.

Dès lors que l'enseigne Carrefour envisage de mettre en place ses propres filières de CE sans nécessairement passer par l'aval de la plateforme ou par le label Max Havelaar, se pose alors la question des conséquences d'une mise en concurrence de ces trois types d'acteurs pour chacun d'entre eux, et sur les perspectives d'évolution du CE plus généralement. Ce questionnement rejoint celui plus théorique de la frontière entre ONG et entreprises, du recouvrement de leur champ d'action, et de leurs capacités respectives à agir dans le champ sociétal et marchand.

La DIES, quant à elle, travaille sur des projets innovants dans le domaine économique et social. L'Etat l'a chargé de s'impliquer sur les questions du CE.

## 2.2. Guide d'entretien

Un guide d'entretien semi-directif a été élaboré afin de mieux cerner les positions, les stratégies et les enjeux du CE pour chacun de ces acteurs. Il a été administré auprès des

représentants de ces quatre structures de décembre 2003 à novembre 2004, et chacun des entretiens a fait l'objet d'un enregistrement et d'une retranscription intégrale de son contenu.

Le guide d'entretien est construit autour de 5 axes centraux :

- 1) Mieux connaître l'organisation de la structure interrogée par rapport au CE : ses raisons d'être, son positionnement et les grandes lignes de son évolution ;
- 2) Etudier les relations ou partenariats développés entre les entreprises et les ONG de CE ;
- 3) Cerner les objectifs et les stratégies de chacun des acteurs en matière de CE ;
- 4) Identifier les atouts et faiblesses de chacun d'eux par rapport aux autres acteurs du CE ;
- 5) Comprendre les enjeux et les perspectives du CE pour chacun de ces acteurs.

### **3) Résultats**

L'analyse du contenu de nos quatre entretiens a été réalisée sous la forme d'une analyse thématique, et nous avons ici regroupé le contenu des trois entretiens par thème abordé dans le guide pour en faciliter la lecture.

#### **1.1. Organisation et positionnement des structures en jeu**

Le positionnement de Carrefour par rapport au CE est très récent. Il s'inscrit dans une politique de développement durable plus ancienne, mais qui n'a été formalisée que depuis octobre 2003. Les produits équitables font désormais partie des incontournables avec les produits bio et les produits verts.

La plate-forme du CE est le seul organe représentatif du CE en France, et son rôle est de le promouvoir. Elle a mis en place des outils d'évaluation et se porte garante des membres

de la plate-forme qui répondent tous à leur grille de critères, et défend le CE contre les multiples tentatives de récupération du concept qui ne satisferaient pas à ses critères.

La logique de Max Havelaar consiste à chercher les débouchés les plus larges possibles pour les produits équitables. Il définit des standards de CE au niveau international et procède à la certification des filières équitables (FLO<sup>4</sup> depuis 1997 réunit les trois principaux standards existants). Il accompagne vers l'autonomie les petits producteurs du Sud, et leur donne accès aux marchés du Nord, en leur garantissant un prix d'achat qui leur permette de vivre dignement et durablement de leur travail. Bien que les parts de marché du CE soient très en deçà d'autres pays européens, Max Havelaar double en moyenne chaque année ses ventes en France depuis 5 ans.

Face à la multiplication des labels, l'Etat Français a missionné la DIES pour travailler avec l'AFNOR (l'Agence Française de Normalisation) ainsi qu'avec tous les partenaires du CE pour mettre en place une norme de CE. Le comité AFNOR est constitué d'ONG, d'entreprises de la grande distribution, de syndicats (CFDT, CGT..), d'associations (associations de consommateurs UFC, association des familles...).

## 1.2. Partenariats autour du commerce équitable

En 1998, Max Havelaar obtient de l'enseigne Carrefour qu'elle référence dans ses magasins les produits (sous label Max Havelaar) issus des filières équitables labellisées par ses soins. Cet accord signe les premiers pas de Carrefour dans le CE. Jusqu'alors, Carrefour n'a pas engagé sa marque de distributeur dans le CE, contrairement à certains de ses concurrents (e.g. Auchan). Carrefour verse un pourcentage à Max Havelaar pour l'utilisation du label, destiné à financer les frais de structure, la certification mais surtout

---

<sup>4</sup> **FLO : Fair Trade Labelling Organisation.**

l'accompagnement des petits producteurs. Or, elle souhaiterait ne payer que la part relative à la certification et reproche à Max Havelaar de ne labelliser que ses filières. En effet, il serait trop coûteux pour Max Havelaar de se rendre sur place pour vérifier que les autres filières entrent bien dans les critères d'attribution de leur label.

### 1.3. Objectifs et stratégies de commerce équitable

Le taux de notoriété du CE est passé de 3 à 45% en trois ans depuis 2000. 90 % des acteurs du CE ont le statut d'entreprise. La plateforme intègre cinq à six nouveaux membres par an sur une quarantaine de demandes. La tentation est grande pour les exclus de se tourner vers des labels moins exigeants mais disposant néanmoins d'une bonne politique de communication.

De son côté, Carrefour envisage de mettre en place ses propres filières de CE sous sa marque de distributeur, sans nécessairement s'en remettre au label Max Havelaar. Ses responsables du développement durable travaillent sur un projet de commerce durable ou solidaire...mais alimentent la confusion avec le CE, notamment via leur café équitable non labellisé. En effet, Carrefour estime que Max Havelaar n'a pas une notoriété suffisante pour justifier le paiement de son label. Quant à Max Havelaar, il espère atteindre un taux de notoriété de 50% d'ici à fin 2004 et un nouveau doublement de ses ventes. Si tel est le cas, Carrefour aura davantage de difficulté à les contourner.

Parallèlement, les membres de la plateforme AFNOR ne parviennent pas à s'entendre. MH ainsi que d'autres ONG de CE s'opposent catégoriquement à la création d'une norme qu'ils estiment ne pas correspondre aux spécificités du CE, comme « la relation particulière nouée avec les producteurs locaux, la volonté de promouvoir les femmes, les aspects environnementaux<sup>5</sup> ». L'Etat souhaiterait une harmonisation pour plusieurs raisons : rendre

---

<sup>5</sup> Termes employés par le représentant de la DIES lors de l'entretien.

plus compréhensible le fonctionnement du CE pour les consommateurs, réduire les subventions à destination des ONG de CE et inciter ces organismes à s'autofinancer à l'image de MH Suisse, réinstaurer la concurrence, développer de nouveaux marchés de CE (en Bretagne par exemple), et proposer une norme à l'Union Européenne afin que celle-ci la défende devant l'OMC.

#### 1.4. Atouts et faiblesses de chacun de ces acteurs du commerce équitable

Il n'existe pas encore de définition officielle en France du commerce équitable. La plateforme du CE, forte de sa légitimité (standards rigoureux, membres acteurs du développement, expérience de 10 ans), veille à ce que le concept ne soit pas récupéré à mauvais escient même si sur le plan juridique il est délicat à défendre. Les seules armes de la plateforme sont les médias et l'image qu'elle véhicule. En revanche, si une norme AFNOR se met en place, il y aura alors une définition officielle opposable juridiquement.

Carrefour a une puissance financière et une maîtrise des canaux de distribution qui peuvent lui permettre de mettre en place des filières sans passer par le label Max Havelaar. Son point faible reste cependant l'attaque médiatique.

Enfin, Max Havelaar est un acteur connu et reconnu dans le domaine du CE par sa rigueur et sa notoriété et est apprécié des journalistes influents. Les acteurs n'ayant pu voir leur filière certifiée par MH restent cependant favorables au développement d'autres normes de CE.

La DIES souhaiterait un consensus entre tous les partenaires qui reste pour l'instant impossible. Un fascicule de documentation présentant les orientations prises par le comité AFNOR, est un premier outil de travail. Il a été validé par 49 membres contre 13, en novembre 2004. Il constitue un document de base à la création de la norme qui faute d'entente entre tous les partenaires sera imposée par la loi. L'idée de l'attaque médiatique par les

opposants de la norme n'est pas occultée et la DIES ainsi que les membres favorables s'y sont préparés.

### 1.5. Enjeux et perspectives du commerce équitable

Un enjeu de définition entre la démarche de CE et ses pâles copies : Le risque est de voir les entreprises communiquer de manière habile sur des termes et procédures voisins du CE, le rendant plus attractif et laissant le consommateur inapte à choisir en connaissance de cause. Carrefour développe ainsi les termes de commerce durable ou de commerce solidaire.

L'enjeu de la norme AFNOR : elle contribuerait à officialiser la définition du CE et serait opposable juridiquement à l'ensemble des acteurs. La plate-forme œuvre pour que l'appellation OCE (Organisation de Commerce Equitable) soit réservée aux structures dont au moins la moitié du chiffre d'affaires provient du CE, ce qui limite considérablement les acteurs potentiels.

Par ailleurs, le comité d'expert de l'AFNOR œuvre pour que le terme de CE ne soit pas réservé au travail avec les petits producteurs du Sud, mais qu'il puisse être appliqué aux petits producteurs du Nord, et notamment français. Or, la problématique majeure des fondateurs du CE concerne le développement...

La taille des producteurs impliqués dans le CE est également mise en jeu dans ces négociations. La démarche du CE est d'aider les petits producteurs locaux et non pas les coopératives qui risqueraient d'exploiter ces mêmes petits producteurs.

De son côté, Max Havelaar participe aux travaux de l'AFNOR pour faire reconnaître les standards de FLO comme étant les standards minimums. Les participants du comité AFNOR ne sont pas tous d'accord sur cette perspective. Max Havelaar redoute alors que le standard AFNOR fixe des exigences bien moindres que celui de FLO, ce qui ouvrira la porte plus largement à de nouveaux entrants. En effet, le marché serait de fait plus rentable car moins

exigeant. La DIES, en revanche, craint que l'opposition de Max Havelaar ne repose uniquement sur des intérêts commerciaux car ils se sont installés dans une niche.

Un autre enjeu de taille est celui de la rentabilité du CE. Pour le moment peu de structures de CE sont rentables, les frais de fonctionnement et de structure étant plus importants que pour une entreprise traditionnelle (pré financement nécessaire car impossibilité de fonctionner en flux tendus, paiement des fournisseurs avant les 90 jours fin de mois pratiqués dans la grande distribution, budget très lourd pour l'accompagnement des petits producteurs - 21% pour Max Havelaar). Le plus gros acteur de la plate-forme réalise aujourd'hui un chiffre d'affaire d'environ 6 millions d'euros.

En revanche, la certification seule constitue un marché potentiel, intéressant à la fois des cabinets conseils et des initiatives d'entreprises exclues de la certification de Max Havelaar. Mais se contenter de certifier une relation commerciale n'est pas faire du CE pour Max Havelaar, pour qui l'objectif de développement reste primordial.

#### **4) Discussion**

Le cas étudié ici montre bien le recouvrement des champs d'action entre ONG et entreprises, et les nouveaux enjeux qui en découlent. Une concurrence s'instaure progressivement entre distributeurs, ONG et autres entreprises ~~labellisées~~ et se cristallise dans l'élaboration de la norme AFNOR à l'heure actuelle. En effet, la frontière ne se situe pas vraiment sur le plan du statut de l'ONG ou de l'entreprise de droit privé, mais davantage sur la définition même du concept du CE, qui pourrait impacter directement la mission des ONG. Si le secteur d'activité peut être commun aux deux types d'acteurs, en revanche, l'objectif risque d'être différent, à savoir le développement des pays du Sud d'un côté, et le développement des ventes de l'autre. Si d'aventure le travail de certification devenait



indépendant du travail d'accompagnement des petits producteurs, le rôle et l'existence de Max Havelaar pourrait être mis à mal. Aux moyens financiers et matériels des uns s'oppose la légitimité des autres, et le rapport de force se joue pour le moment sur le terrain médiatique et peut-être à terme juridique.

Max Havelaar a cependant besoin de ces gros clients pour s'autofinancer, car les subventions des pouvoirs publics sont appelées à diminuer. Il risque de s'enfermer dans une logique où il sera difficile de dénoncer ses partenaires (ex : Mac Donald's Suisse vend du café Max Havelaar), et où il faudra subir comme les autres fournisseurs le principe des marges arrière. Carrefour, entre autres, demande à Max Havelaar d'être moins rigoureux dans son processus de labellisation. En refusant d'assouplir ses critères d'évaluation, Max Havelaar garde ce qui fait sa spécificité et sa valeur militante, mais risque d'être évincé progressivement de certains linéaires de grande distribution. Cette menace pèse sur la survie même de l'association.

Quels sont alors les atouts que Max Havelaar peut mobiliser dans son jeu pour garder ou prendre l'avantage sur ses concurrents potentiels ?

Les médias peuvent contribuer à augmenter son taux de notoriété, le positionnant comme un acteur incontournable du marché. Ensuite, une normalisation française aussi exigeante que les normes internationales pourraient œuvrer en sa faveur. En jouant par ailleurs la carte de distributeurs concurrents de Carrefour, Max Havelaar pourrait les convaincre de ne pas s'isoler. Enfin et surtout, son appartenance à la plate-forme et au-delà à un réseau international (FLO) pourrait rétablir le rapport de force en sa faveur, tant que l'Europe et l'OMC n'ont pas validé la norme AFNOR de CE.

## Conclusion

Ainsi, d'une stratégie de co-opétition de type gagnant-gagnant entre ONG et entreprises passe-t-on à un arbitrage nécessaire entre parties prenantes. Dans un combat ONG/entreprise, qui est susceptible de gagner ? l'ONG parce qu'elle est détentrice de l'éthique ? ou l'entreprise parce qu'elle a une force de frappe, des moyens et un savoir-faire marchand supérieur ? L'existence future d'une norme est quasi inévitable. Tout produit propre à n'importe quelle entreprise pourra être labellisé de CE s'il répond aux exigences de la norme. Cela induit une concurrence accrue entre les ONG de CE et les entreprises.

Comme le suggère Ryan (1999), une telle concurrence mène rarement à la disparition des ONG, mais plutôt à une répartition du marché. Qui en définitive arbitrera en cas de concurrence ?

En bout de chaîne, ce sont les consommateurs qui arbitreront à travers leurs achats. Cela suppose une communication massive pour leur faire comprendre les différences entre les différents concepts et les nuances entre les labels et les pratiques de CE. Quelle différence les consommateurs feront-ils entre un produit équitable labellisé Carrefour et un produit équitable labellisé Bioéquitable ou encore Max Havelaar ? Feront-ils davantage confiance à une ONG de par sa légitimité acquise ou préféreront-ils acheter une marque de distributeur équitable mais moins chère ? La question de recherche sous-jacente devient alors la suivante : a-t-on affaire à des consommateurs éthiques ou tout simplement à des consommateurs d'éthique ?

## Références

- M. ALBOUY et M-H. SAUGERON, « De l'identité technologique à la légitimité citoyenne : le mécénat technologique », *Revue Française de Marketing*, vol. 1, pp. 5-12, 1991.
- BIOFORCE, Actes des 3èmes rencontres solidarité et entreprises, Bioforce, Lyon, 2003.
- S. BRUNEL, *Frontières*, Denoël, Paris, 2003.
- COMMISSION COOPERATION ET DEVELOPPEMENT, *Argent et Organisations de Solidarité Internationale*, CCD, Paris, 2001.
- P.DAUVIN et J. SIMEANT, *Le travail humanitaire : les acteurs des ONG, du siège au terrain*, Presses de sciences Po, Paris, 2002.
- P. DECHEIX, Actes des 3èmes rencontres solidarité et entreprises, Bioforce, Lyon, pp. 41-42, 2003.
- N. DUFOURCQ, *L'argent du cœur*, Hermann, Paris, 1996.
- H. HANSMANN, Economic Theories of Nonprofit Organization, in POWELL, *The nonprofit sector*, Yale University, New Haven (Co), pp. 27-42, 1987.
- E. MARCHAL, *La professionnalisation des associations*, thèse de sociologie, Université Paris 1, Paris, 1989.
- J-L. FERRE, *L'action humanitaire*, Editions Milan, Toulouse, 1995.
- H. MINZTBERG, *Structures et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, Paris, 1982.
- J. NIZET et F. PICHAULT, *Comprendre les organisations : Mintzberg à l'épreuve des faits*, Gaëtan Morin, Paris, 1995.
- W.P. RYAN, The new landscape for nonprofit, *Harvard Business Review*, vol. 77, n°1, Janvier-Février, pp. 127-136, 1999.

P. THIERY-SEROR, *Impact du marketing sociétal sur le comportement du consommateur : essai de conceptualisation de la consommation solidaire*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Bourgogne, Dijon, 2000.