

# LE COMMERCE ÉQUITABLE : ALTERNATIVE AU MARCHÉ OU ALTERNATIVE SUR LE MARCHÉ ? LE CAS DE ROSES OF AFRICA.

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

## **Affiliation :**

(1) IAE de Bretagne Occidentale, Laboratoire ICI (EA 2652), Mel : [Ivan.dufeu@univ-brest.fr](mailto:Ivan.dufeu@univ-brest.fr)

(2) IUT de St Malo, Cofondateur de *Roses of Africa*, Laboratoire Petrel-Cetio, Mel : [alain.leon@univ-rennes1.fr](mailto:alain.leon@univ-rennes1.fr)

(3) Université de Bretagne Occidentale, Laboratoire CEDEM, Mail : [thierry.sauvin@univ-brest.fr](mailto:thierry.sauvin@univ-brest.fr)

## **RESUME**

Dans le contexte d'un marché mondial caractérisé par des prix volatiles et une vive concurrence par les prix, le recours au commerce équitable peut constituer une stratégie de différenciation opportune. C'est ce que nous montrons dans la première partie de l'article en exposant le cas d'un producteur tanzanien de roses coupées, Hortanzia Flowers, et de son importateur français, Roses of Africa. Dans une seconde partie, nous nous proposons des pistes de réflexion sur la manière dont cette stratégie de différenciation peut être mise en œuvre, analysant notamment les limites du signal que constitue le label équitable.

## **Abstract**

In an industry characterized by strong price competition and a high degree of uncertainty for small producers, resorting to fair trade can constitute an appropriate differentiation strategy. This will be shown in the first part of the article through the case of a Tanzanian producer of roses, Hortanzia Flowers, and of its French importer, Roses of Africa. In the second part of this article we will examine the implementation of this differentiation strategy, arguing about the limits of the signal given by fair trade labels.

## **Mots clés**

Commerce équitable, biens de confiance, incertitude, différenciation partenariale, traçabilité économique.

## **Remerciements**

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

## INTRODUCTION

JM KEYNES observe déjà en 1941 « la violence des fluctuations de prix (des produits primaires sur le marché international) et l'incapacité d'un système de concurrence non régulé à les éviter » (KEYNES, 1946 : 113). Ce système concurrentiel est en effet « le mécanisme parfait pour assurer le plus rapide, et dans le même temps le plus impitoyable, ajustement de l'offre ou de la demande à tout changement de l'environnement, fut-il transitoire. Il est par nature opposé à la sécurité et à la stabilité » (*ibid* : 131). KEYNES montre que les conséquences de ces fluctuations de prix sont graves, surtout pour les pays du sud : « rien n'est plus inefficace que le système actuel où le prix est toujours trop élevé ou trop faible » (*ibid* : 115). Il propose dès lors un plan de régulation internationale des marchés des biens primaires poursuivant deux objectifs : les prix doivent pouvoir changer graduellement mais dans des limites raisonnables à court terme ; des prix de référence doivent être fixés de manière à assurer un niveau de vie convenable aux producteurs concernés.

Cette analyse est d'une remarquable actualité. Malheureusement, le plan proposé par KEYNES est d'une portée pratique limitée. Il repose en effet sur la mise en place d'instances de contrôle spécialisées par produit qui utiliseraient la technique des stocks tampons pour lisser les fluctuations de court terme. Or, cette technique n'est pas adaptée aux denrées périssables, non stockables, pour lesquelles les variations de prix sont les plus spectaculaires. C'est le cas des roses coupées dont le cours varie dans des proportions considérables au cours d'une année, ce qui se traduit bien sûr par une situation d'insécurité permanente pour les petits producteurs. Celle-ci est renforcée par la forte concurrence internationale entre les nombreux producteurs de roses coupées qui font face à des acheteurs puissants.

Dans ce contexte, le recours au commerce équitable peut constituer une stratégie de différenciation opportune pour un producteur du sud. Le commerce équitable est alors entendu comme une alternative sur le marché. Il permet, d'une part, de s'affranchir en partie à la concurrence par les prix et, d'autre part, de réduire le niveau d'incertitude. C'est ce que nous montrons dans la première partie de l'article en exposant le cas d'un producteur tanzanien. Dans la seconde partie, nous analysons comment cette stratégie de différenciation peut être mise en œuvre concrètement. Après avoir expliqué le caractère nécessaire mais insuffisant du signal que constitue le label équitable, nous montrons que la différenciation de l'offre considérée ici repose sur la nature partenariale de la relation entre les acteurs de la filière. Le commerce équitable dans son mode de fonctionnement peut alors, en première analyse, être considéré comme une alternative au marché

## **1. ANALYSE CONCURRENTIELLE DE LA FILIERE DES FLEURS COUPEES ET CHOIX STRATEGIQUES POUR LE PRODUCTEUR HORTANZIA FLOWERS**

Une partie croissante des petits producteurs de roses coupées se situe au Kenya, principal pays exportateur de fleurs coupées vers l'Europe, et en Tanzanie. Le cas qui servira de support au présent article est justement celui d'une ferme tanzanienne, Hortanzia Flowers (HF), et de son importateur français, Roses of Africa (ROA). La roseraie HF a été créée en 1992. Après une dizaine d'années relativement difficiles, le directeur général de HF, J. GIOVINAZZO se posait la question de la viabilité d'une roseraie au coeur de l'Afrique orientale, loin des réseaux logistiques intégrés. Il a sollicité en 2004 l'analyse d'un économiste, rencontré par l'intermédiaire d'un ami commun. Le diagnostic stratégique effectué en commun (résumé dans cette première partie), a mis en lumière la pertinence d'un recours au commerce équitable. Constatant l'absence d'importateur de fleurs équitables en France à l'époque, les deux hommes se sont alors accordés sur la création de ROA en 2005. La filière créée écoule aujourd'hui environ 700 000 tiges équitables par an.

Les données obtenues sont des données primaires, émanant du fondateur de ROA et du directeur de HF, à partir d'entretiens non directifs puis semi directifs menés entre mai 2007 et février 2008. Il s'agit donc d'une analyse participative proche de la recherche action telle que définie par WACHEUX (1996), mais la participation de l'observateur principal va plus loin puisqu'il deviendra acteur du changement. Les informations sont donc très riches mais leur validité interne est *a priori* discutable, d'autant qu'aucune technique de multiangulation n'a pu être mise en œuvre (HLADY RISPAL, 2002). La méthode se justifie néanmoins par l'impossibilité de multiplier les interlocuteurs du fait de l'absence de *middle management* dans l'entreprise et par le fait que la stratégie repose essentiellement sur le directeur de la ferme. Ce travail a quoiqu'il en soit une simple visée exploratoire et tente de participer à l'émergence de concepts nouveaux. Ces données concernent la période 2004-2008.

Après avoir présenté brièvement les principaux éléments de l'environnement interne et externe d'HF en 2004, nous montrons la pertinence du choix de recours à une démarche équitable pour une partie de la production.

### **1.1 - Un rapport de force défavorable aux producteurs du sud**

Située à Arusha, dans la région du Kilimandjaro, la ferme Hortanzia Flowers comprend 17 serres et sa production annuelle varie entre 12 et 14 millions de tiges pour un chiffre d'affaires inférieur à deux millions d'euros. On trouve habituellement 5 longueurs de tige allant de 40 à

70 cm et 3 tailles de boutons. La roseraie couvre à peu près toute la gamme. Les principaux débouchés sont le marché au cadran à Amsleer (Pays-Bas) et quelques clients réguliers (grossistes sous contrats).

### *1.1.1 Hortanzia Flowers et son environnement interne en 2004*

Les activités de, au sens de Porter, l'entreprise comprennent toutes les étapes de la filière qui se situent en Afrique : conception, production, conditionnement, assistance technique et transport jusqu'à Nairobi (Kenya). L'entrepreneur étant lui-même hybrideur pour l'Afrique Orientale, la production commence par la création de variétés et la multiplication des plants. Dans les serres, les plants de rose adultes sont cultivés hors sol avec une alimentation en goutte-à-goutte, afin d'optimiser la consommation d'eau. Une salle de travail est affectée à l'effeuillage et au conditionnement suivant les demandes des clients. Une chambre froide permet de stocker les roses. Les expéditions sont organisées trois fois par semaine vers le Kenya, point de connexion avec le réseau logistique mondial (cf infra).

Après plusieurs expériences au Kenya en tant qu'expert dans l'horticulture, J. GIOVINAZZO a pris la direction de la ferme tanzanienne en 2002. Ayant remis cette ferme au niveau requis par le marché mondial (adaptation des techniques modernes de l'horticulture à l'environnement africain) il a cherché ensuite à valoriser sa production. La première visite de la roseraie par le fondateur de Roses of Africa (ROA) a ainsi montré une société bien gérée. Les procédures sont écrites et le mode de gestion est rigoureux. Le directeur assure néanmoins quasiment seul les fonctions de management de son entreprise. Les 280 salariés, majoritairement des femmes, sont issus des villages environnants. Sans formation particulière et le plus souvent analphabètes, ses salariés apprennent dans l'entreprise les techniques de l'horticulture. Comme le montre l'organigramme (tableau 1), le « middle management » ne repose dans l'entreprise que sur une personne, chargée du contrôle opérationnel et de la logistique. Enfin, il n'existe pas de service commercial dédié. Ces carences freinent le développement de HF d'un point de vue organisationnel et stratégique. Cette structure organisationnelle est fréquente en Afrique.

En 2004, J. GIOVINAZZO est déjà engagé dans une démarche citoyenne : mise en culture des terres disponibles de la ferme pour produire du maïs « baby corn » et en faire don aux villages voisins ; salaires supérieurs à la moyenne nationale ; réflexion sur la bonne utilisation des ressources naturelles (eau et électricité obtenues par ravinement du Mont Méru) ; aide à la reforestation. De telles pratiques convergent avec les pré-requis d'une labellisation en CE.

### *1.1.2. Hortanzia Flowers et son environnement externe en 2004*

Reprenons le modèle des cinq forces de M. PORTER pour présenter l'environnement concurrentiel de HF.

En Afrique, les principaux **concurrents** directs de HF sont les cinq autres producteurs tanzaniens et la vingtaine de producteurs kenyans. Il y a une homogénéité assez grande entre les produits proposés par ces concurrents (gamme de produits et qualités). On peut donc considérer que l'offre satisfait le critère d'atomicité avec un niveau important de substituabilité<sup>1</sup>. Dès lors, la concurrence se fait essentiellement par les prix. Notons que ces pays sont membres de l'East African Community, espace régional sans droit de douane. A ces producteurs africains s'ajoutent de nombreux producteurs sud-américains et occidentaux qui couvrent l'ensemble des variétés. Des producteurs chinois s'appêtent à pénétrer ce marché. Les producteurs africains, et à fortiori HF, constituent donc une part infime du marché mondial.

Sur le marché de la rose, en situation d'excès d'offre, les **acheteurs** ont un important pouvoir de négociation. La saisonnalité forte de la consommation induit un paradoxe : un excédent d'offre structurel et une pénurie d'offre sur quelques temps forts (St Valentin, fête des mères et fêtes de fin d'année). Les acheteurs internationaux définissent leurs quantités et donc leur prix en fonction de clients finaux de plus en plus centrés sur le prix : grande distribution, fleuriste libre-service. Ayant une part de marché très faible, HF éprouve des difficultés à vendre ses fleurs dans de bonnes conditions. En 2004, cette entreprise vend ainsi ses roses au gré des opportunités. Quelques clients européens récurrents écoulent 50% de la production, les prix variant suivant le niveau de la production mondiale. Le reste de la production est écoulé sur les marchés aux cadrans hollandais avec une volatilité des prix encore supérieure.

Malgré cet excédent d'offre, la menace des **entrants potentiels** est avérée puisque les producteurs kenyans et tanzaniens ne cessent de se multiplier. La production kenyane de roses s'est ainsi accrue de 34% entre 2005 et 2006 (d'après le Poste d'Expansion Economique de Nairobi). Mais les entrants potentiels les plus inquiétants sont les producteurs chinois. En revanche, HF ne subit pas de relation de pouvoir de la part des **fournisseurs** puisqu'elle développe elle-même ses intrants. Quant à la menace des **produits substitués**, elle est faible du fait de la valeur symbolique des roses.

---

<sup>1</sup> Au niveau de la dernière étape de la filière, celle de la distribution aux consommateurs finals, on est plutôt en situation de concurrence monopolistique avec une élasticité prix de la demande assez faible.

### *1.1.3. Situation d'incertitude radicale pour Hortanzia Flowers*

Les producteurs de roses sont confrontés à l'incertitude, entendue ici dans son acception forte, comme une incertitude radicale (possibilité d'occurrence d'évènements non probabilisables et non anticipés parce que l'état des connaissances ne permet pas de les anticiper (MOUREAU, 2004 : 7)). Or, plus que la concurrence, l'entreprise craint l'incertitude, situation freinant le processus d'accumulation du capital et les projets de développement. Dans le cas d'HF en 2004, on peut distinguer une incertitude endogène et une incertitude exogène à la filière.

L'incertitude endogène résulte de l'incapacité à maîtriser la filière dans son ensemble et à nouer des relations de qualité avec les différents intervenants. L'entreprise HF ne contrôle que le haut de la filière, de la conception de la rose au dépôt des palettes à l'aéroport de Nairobi. Le bas de la filière est dans une logique mondiale qui échappe totalement au producteur. Il en découle notamment une incertitude portant sur la responsabilité d'éventuels dommages concernant la qualité des fleurs mises en vente. Une autre forme d'incertitude porte sur la capacité de l'entreprise HF à produire, transférer et stocker les connaissances et savoir-faire issus des effets d'apprentissages individuels et collectifs. Ceci est lié au faible niveau de formation des salariés et au manque d'encadrement (cf organigramme). Il en découle une incertitude sur la pérennité de l'organisation, laquelle peut dissuader l'investissement productif, surtout dans un contexte concurrentiel où l'introduction des nouvelles technologies semble inévitable.

L'incertitude exogène à la filière porte sur les prix et les quantités. Le prix des produits primaires dépend des cours mondiaux très fluctuants. Les palettes de roses destinées au marché au cadran d'Amsleer sont expédiées sans même savoir à quel prix elles seront vendues. Si l'offre excède la demande, cas fréquent en dehors des périodes festives, le prix unitaire de la rose peut descendre jusqu'à 4 ou 5 cents, alors que le coût de production est estimé à 11 cents en moyenne. Les prix négociés avec les clients réguliers ne descendent pas si bas mais sont également très dépendants de l'offre et de la demande. A cette incertitude économique s'ajoute une incertitude géopolitique. HF se trouve dans une région du monde marquée par une grande instabilité sociale, institutionnelle et politique, comme en témoignent les récents conflits interethniques au Kenya. Ces instabilités peuvent perturber le système d'offre et remettre en cause les flux d'exportations de roses.

Ainsi, les principales difficultés rencontrées par HF proviennent de l'incertitude sur ses débouchés et de la concurrence par les prix. Le diagnostic stratégique est résumé dans le tableau 1 sur la base du modèle Menaces, Opportunités, Forces, Faiblesses.

**Tableau n°1 : Diagnostic stratégique de la roseraie Hortanzia Flowers (janvier 2004)**

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expertise sur la filière de production</li> <li>- Qualité du produit</li> <li>- Agriculture raisonnée</li> <li>- Engagement citoyen</li> <li>- Forte intégration locale</li> <li>- Assistance technique intégrée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Méconnaissance du marché mondial</li> <li>- Faible part de marché.</li> <li>- Faible différenciation.</li> <li>- Price taker : fort pouvoir de négociation des acheteurs</li> <li>- Forte saisonnalité du produit</li> <li>- Fortes contraintes logistiques.</li> </ul>
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise en compte des nouvelles contraintes environnementales.</li> <li>- Intérêt pour les distributeurs européens d'importer des fleurs en contre saison (production équatoriale).</li> <li>- Capacité à se différencier des concurrents : qualité des produits, éthique de la production</li> <li>- Emergence de nouvelles aspirations des consommateurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marginalisation par les multinationales</li> <li>- Perte de clients sur des produits banalisés.</li> <li>- Concurrence chinoise.</li> <li>- Instabilité logistique régionale.</li> <li>- Incertitude et saisonnalité de la demande finale</li> <li>- Dépendance excessive vis-à-vis de la filière hollandaise.</li> <li>- Augmentation du coût du transport aérien.</li> <li>- Impact de l'effet de serre sur la consommation finale.</li> </ul>

Cette analyse stratégique laisse augurer la possibilité d'un renforcement de la compétitivité hors coût par une labellisation Commerce Equitable.

## **1.2 - Le recours au commerce équitable, stratégie de réponse pertinente**

Sur la base de ce diagnostic stratégique et suite aux discussions menées avec le producteur, il est apparu que Hortanzia Flowers avait intérêt à saisir l'opportunité d'une différenciation par le CE : d'abord parce que l'entreprise en avait les capacités, du fait de l'engagement personnel du directeur depuis 2002 ; ensuite, parce que cette stratégie permettait de contrer certaines menaces et de saisir quelques opportunités.

### *1.2.1. Commerce équitable et contournement du pouvoir des acheteurs*

La situation de vive concurrence par les prix et de dépendance vis-à-vis des acheteurs conduit théoriquement à envisager deux types de stratégies de réponse : un contournement des acheteurs (par intégration verticale de l'aval par exemple) ; une différenciation de ses produits de manière à sortir de la concurrence par les prix. Envisageons ces deux pistes dans le cas de HF en 2004 :

- Il est difficile a priori pour un producteur tanzanien d'imaginer pouvoir exporter et distribuer lui-même ses produits en Europe, d'où sa dépendance vis-à-vis des grands acheteurs. L'une des rares possibilités d'éviter la filière traditionnelle réside néanmoins dans le partenariat avec un importateur européen proposant une démarche de CE. Le producteur devient alors au moins partiellement « price

maker » puisque les prix sont négociés compte tenu des contraintes de production. Le CE est donc une réponse stratégique adaptée de ce point de vue en permettant un raccourcissement de la filière et une relation partenariale avec les acheteurs.

- La rose est plus difficilement différenciable que le chocolat ou le café par exemple, qui comportent une grande variété de qualités de graines, de diversité de produits (chocolat noir, blanc, au lait, aux noisettes etc) ou d'utilisations. Il existe en effet un nombre limité de produits (calibrés), de niveaux de qualité et de prix qui tous sont offerts par un grand nombre de producteurs sur la planète, lesquels écoulent souvent leur production sur le marché au cadran d'Amsleer. HF ne peut dans ce contexte pas espérer se singulariser par un positionnement prix/qualité physique original. Une possibilité de différenciation existe cependant, reposant sur le niveau de qualité éthique (ou solidaire) de sa production. Le CE est là aussi une réponse stratégique envisageable, d'autant plus intéressante que les possibilités de différenciation sont par ailleurs limitées.

Le recours au CE constitue donc une option doublement adaptée aux contraintes par la différenciation et le contournement du pouvoir des acheteurs qu'il permet.

### *1.2.2. Commerce équitable et création d'une sécurité minimale*

Le CE est également un moyen de créer une sécurité minimale entre les différents acteurs des filières, en réduisant les deux formes d'incertitude identifiées plus haut.

L'incertitude endogène à la filière résulte ici de l'absence de visibilité sur la partie inférieure de la filière. Or, l'un des objectifs du CE est de mieux contrôler les différents maillons de la filière de production en développant des relations de coopération de long terme avec un nombre réduit d'intermédiaires. Cette coopération est toutefois conditionnée à un préalable : l'existence d'une relation de confiance minimale entre les acteurs (AXELROD, 1992). Cette confiance peut justement être révélée par un engagement solidaire commun entre le producteur et l'acheteur, s'inscrivant dans le temps long. Par ailleurs, le recours au CE permet, grâce aux ressources obtenues, de financer la formation du personnel et ainsi pallier l'insuffisance d'encadrement et de capacité d'apprentissage dont souffre HF.

En proposant un prix équitable tenant compte des coûts globaux de l'entreprise, le CE est censé créer une sécurité minimale pour les producteurs. Cette réduction de l'incertitude exogène est propice à l'investissement productif. Le prix juste ou équitable apparaît d'ailleurs comme un prix d'efficience susceptible d'accroître l'effort et ainsi la productivité du travail. Le CE est également réducteur d'incertitude en ce qu'il implique un engagement de l'acheteur



sur les quantités. Ainsi, la création d'une filière équitable pour la rose coupée se traduit-elle effectivement aujourd'hui pour HF par un engagement ferme sur un prix d'achat minimal de 0.19 €/tige. Sur les quantités, ROA et HF ont plutôt un engagement informel : ROA propose, pour 2008, une fourchette d'achat comprise entre 500 000 et 750 000 tiges.

### *1.2.3. Une demande de différenciation solidaire des consommateurs*

En 2004, HF peut observer que le CE est sur une pente nettement ascendante avec une croissance mondiale d'environ 40% par an depuis 2000 (selon la Fair Trade Federation). Concernant les roses, HF peut se référer au succès du marché suisse, déjà consommateur de roses certifiées Max Havelaar en 2004. Et la tendance devrait se confirmer à en croire les consommateurs qui affichent une bonne disposition de principe dans la plupart des pays occidentaux (CREDOC, 2007).

Nombre de consommateurs semblent donc prêts à payer plus à rapport « prix/qualité fonctionnelle » identique pour un produit issu du CE. Pourtant, la plupart des produits équitables ne prennent que moins de 1% de parts de marché. Cet écart entre la bonne volonté affichée des consommateurs et l'acte d'achat constitue donc une problématique essentielle. L'une des explications vient certes du biais des réponses en faveur d'un discours éthique socialement valorisant (HERMANN et al., 1998). Mais nous pensons que cet écart s'explique également par l'existence d'imperfections dans la diffusion du message du CE. Nous introduisons, dans ce sens, le concept de traçabilité économique (partie 2).

L'analyse de l'environnement concurrentiel de Hortanzia Flowers, de ses capacités et de la demande finale plaidaient donc en faveur de l'adoption d'une stratégie permettant de différencier ses roses par leur qualité éthique ou solidaire. La question qui se posait était alors celle de la mise en œuvre de cette stratégie. En 2005, Roses of Africa (ROA), entreprise d'importation et de distribution de roses en France, a été créée dans une optique d'élaboration d'une filière équitable en collaboration avec HF. L'un des problèmes commun à HF et ROA était alors de trouver le moyen de signaler leurs différences. La labellisation successive de HF puis de ROA en 2005 a constitué une première réponse. La suite de l'article montre que ce signal ne saurait suffire.

## 2. L'IMPLEMENTATION DE LA STRATEGIE DE DIFFERENCIATION ET LES INSUFFISANCES DU « LABEL EQUITABLE »

L'élévation de la qualité éthique d'une production induit des coûts spécifiques (voir tableau 2 pour la rose) et les consommateurs sont ceux qui paient au final les coûts de la certification (argument détaillé sur le site de la Fairtrade Labelling Organization). La viabilité économique de la stratégie d'HF suppose donc que la différenciation par la qualité éthique de ses roses soit visible et valorisée par une proportion significative de consommateurs. Le label, fut-il celui de Max Havelaar, est-il la panacée ? Sinon, comment se différencier réellement ?

### 2.1 - Les insuffisances du label

La qualité solidaire ou éthique des biens n'est pas observable *ex ante* et n'est pas non plus révélée à travers la consommation du bien : elle entre ainsi dans ce que NELSON (1970) et DARBY et KARNI (1973) appellent la catégorie des biens de confiance, par opposition aux biens de recherche et aux biens d'expérience. Rappelons leur typologie :

- les biens de recherche peuvent être évalués de manière efficiente avant l'achat par une recherche d'informations à un coût faible.
- Les biens d'expérience peuvent être correctement évalués après consommation.
- Les biens de confiance sont tels que les consommateurs ne peuvent évaluer leur qualité à travers la consommation ou une recherche d'information sommaire.

La rose n'est pas en tant que telle un bien de confiance puisque sa qualité est observable, mais la dimension équitable des produits entre plutôt dans cette catégorie. La consommation de roses n'apportant pas d'information sur les méthodes de production et ces informations n'étant pas a priori faciles à obtenir, le consommateur peut difficilement savoir si le bien a été produit de manière équitable ou non. Le marketing des produits équitables tente de réduire cette asymétrie d'information, nous y reviendrons.

Or, selon la catégorie de bien considérée, l'efficacité du système marchand varie (GROLLEAU, 2002). Dans le cas de biens de recherche, les choix se font en situation d'information (quasi) parfaite : la qualité des produits concurrents est bien identifiée par les consommateurs, ce qui écarte les problèmes de sélection adverse (modèle Lancasterien). Dans le cas des biens d'expérience, la sélection adverse peut être résolue par un ensemble de mécanismes liés à la réputation de la firme, notamment par le biais d'achats répétés révélateurs d'information. Dans le cas des biens de confiance en revanche, les consommateurs ne disposent pas de mécanismes de révélation de l'information sur leur qualité solidaire ou ne

sont pas capables de l'interpréter. Dès lors les procédés habituels permettant de résoudre les problèmes de sélection adverse (partage de l'information, achats répétés et signaux sur la qualité) sont inefficaces. La relation entre producteurs et consommateurs n'est alors pas fondée sur la réputation mais sur la confiance.

Dans ce contexte, l'entreprise qui veut accaparer la disposition à payer des consommateurs pour la qualité solidaire des produits doit construire et entretenir cette relation de confiance. L'intervention d'une tierce partie capable de définir et de signaler la qualité solidaire vient tout d'abord à l'esprit. C'est le principe de la labellisation. ROA et HF ont acquis le droit d'utiliser ce signal en étant certifiés par Max Havelaar en 2005. Bien qu'indispensable, ce signal ne saurait constituer la panacée pour trois raisons principales. D'abord car les labels sont nombreux, très techniques et peu lisibles par les consommateurs (NICHOLLS et OPAL, 2005). Ensuite car le simple fait d'acheter un produit labellisé CE ne saurait combler chez tous le désir de donner un sens à l'acte d'achat, l'achat de produits équitables reposant souvent sur la recherche d'échange humain (JOHNSON, 2002). Enfin, car le consommateur ne peut réellement comparer les niveaux de qualité solidaire respectifs des différents produits labellisés CE, puisque les produits équitables sont des biens de confiance. Il ne peut que partager l'espace des biens en deux groupes : ceux qui n'ont pas de label (affectés d'un niveau de qualité solidaire égal à  $i$  par exemple) et ceux qui l'ont (niveau de qualité solidaire égal à  $j$  avec  $j > i$ ). Les entreprises labellisées vont donc accaparer le consentement à payer pour la qualité solidaire des consommateurs à un niveau identique quelque soit l'effort réellement consenti. Cela induit une sélection adverse (NADAÏ, 1997) et donc un nivellement par le bas des productions équitables au seuil minimum requis par le label. Dans ce contexte, la stratégie d'un producteur rationnel n'est en effet pas l'élévation de la qualité équitable de sa production mais la minimisation du coût d'accès à l'utilisation du signal. Finalement, à l'intérieur du sous-espace des producteurs labellisés, la différenciation par la qualité solidaire est théoriquement impossible et la concurrence en prix doit prévaloir *ceteris paribus*. A terme, on devrait donc logiquement retomber (comme pour la filière biologique) dans une logique de concurrence mondiale dominée par le nord, à l'intérieur même du segment de marché dit équitable. Bien sûr, il restera la garantie du respect au plus juste des critères requis par le label, donc peut être d'une dépendance moins misérable.

C'est exactement ce qui s'est passé pour la rose équitable avec l'entrée de grands groupes depuis 2005, qui rachètent des fermes labellisées et qui se servent du label comme d'une rente de situation. Le label permet de vendre plus cher un produit qu'ils achètent moins cher, au cours mondial. En effet, dans les critères MH il n'y a pas de prix minimum pour la

rose, contrairement aux autres produits équitables. Cela s'explique notamment par le lobbying de ces grands groupes auprès des organismes certificateurs, lequel s'est concrétisé par exemple par leur présence dans le CA de FLO Cert. La est-il vraiment l'esprit du commerce équitable ?

ROA et HF ont donc d'emblée choisi d'aller au-delà du label pour entretenir et développer la confiance entre les acteurs de la filière.

## **2.2. Le partenariat entre ROA et HF : une vraie différence**

Selon JOHNSON (2002 : 46) « Le partenariat implique la confiance, la transparence de l'information, l'équité et la durée dans la relation. » La transparence, l'équité et la confiance entre les acteurs ont été les éléments déterminants de l'élaboration de la filière équitable sur les roses tanzaniennes. Ce partenariat a d'emblée soutenu deux objectifs stratégiques : construire une filière intégrée Tanzanie-France dans le CE des roses coupées et produire une information exhaustive sur la filière dans un souci de traçabilité. Ce projet a débuté par la contribution des cofondateurs de ROA à l'obtention de la labellisation Max Havelaar (MH) par HF en mai 2005 (cf encadré 1). Une fois ce label obtenu, c'est encore une réflexion d'HF sur l'absence d'importateur équitable en France et la volonté des fondateurs de ROA d'accompagner HF dans son projet qui a présidé à la création de ROA en juin 2005. En partenariat avec les représentants de MH en France, les fondateurs de ROA ont donc suivi toutes les étapes de *FLO Cert* (voir encadré 1 pour les standards du CE) pour être certifiés en tant qu'importateur et concessionnaire pour la France et une vingtaine d'autre pays.

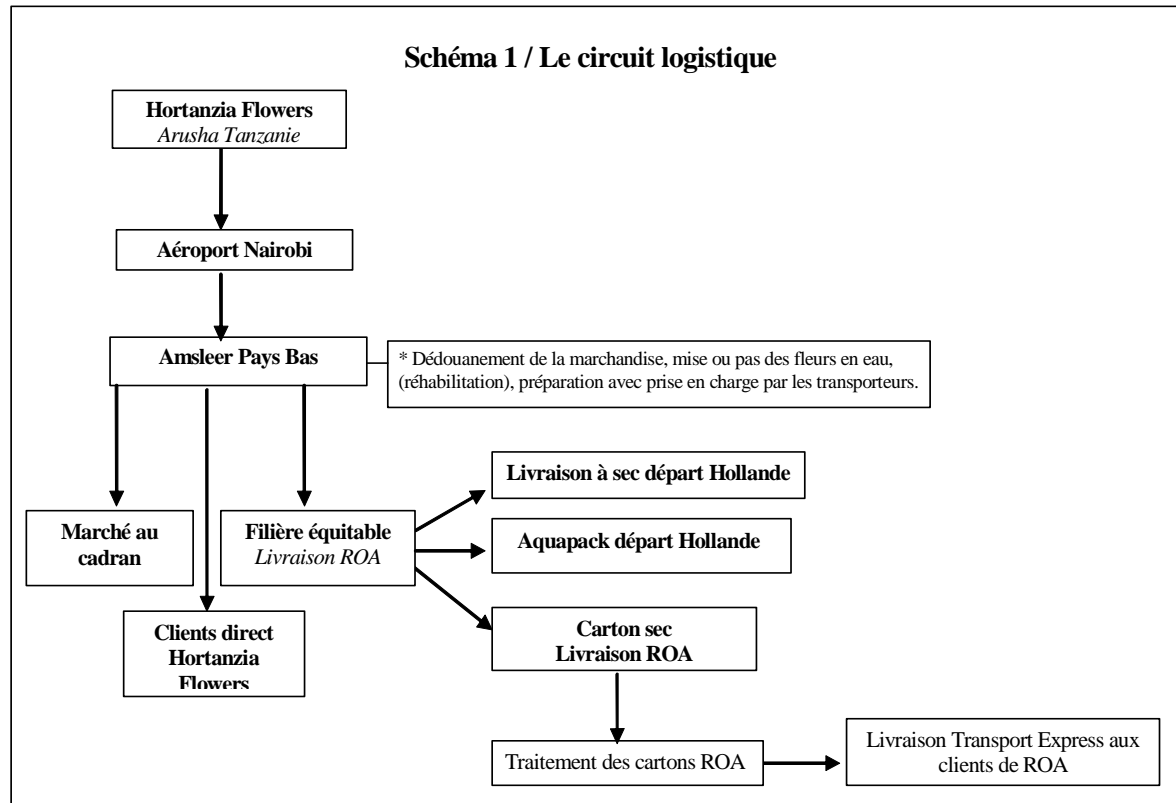
### **Encadré 1/ Implications du commerce équitable chez Hortenzia Flowers :**

Les partenaires sont mis d'accord sur l'édiction des principes ci-dessous :

- Meilleure rémunération pour les 280 employés de la ferme
- Amélioration des conditions d'embauche : augmentation des CDI
- Mise en place d'une cantine gratuite
- Création d'un dispensaire privé et donc gratuité des soins hospitaliers
- Droit à des congés : vacances, maladies, décès
- Mise en place d'une allocation retraite
- Création de syndicats
- Création d'une commission paritaire, le « bargaining agreement », avec rédaction d'un contrat entre dirigeant et salariés sur l'évolution des conditions de travail

## Encadré 2 / Circuit logistique Afrique-Europe : un descriptif

En 2007, la répartition des débouchés d'HF était à peu près la suivante : 50% de la production écoulee sur le marché au cadran d'Amsleer aux Pays Bas, 45% auprès de clients réguliers et 5% par ROA en tant que roses équitables. Le schéma 1 décrit les différents circuits logistiques.



Jusqu'à l'aéroport d'Amsleer, le parcours logistique des roses est le même quels que soient les clients finals. En revanche, à partir de là, les roses suivent trois parcours distincts :

- Les fleurs destinées au marché au cadran ne nécessitent aucune préparation spécifique. Elles sont vendues aux enchères.
- Les fleurs destinées à des clients réguliers sont prises en charge par leurs transporteurs. Ces clients ont leur propre filière intégrée.
- Les fleurs destinées au CE sont récupérées par le transitaire de ROA qui va les traiter selon leur destination finale. Trois cheminements sont possibles. Dans le premier cas, ROA a des clients qui demandent une livraison « à sec départ Hollande » : les cartons vont alors passer simplement du transitaire au transporteur du client final. Dans le deuxième cas (aquapack départ Hollande), le transitaire recoupe les fleurs, les met en eau (c'est la réhabilitation) sans toucher à leur conditionnement (exigence du CE) et les remet au transporteur de ROA qui assure la livraison. Enfin, dans le troisième cas (à sec livraison ROA), les cartons passent du transitaire au transporteur qui livre ROA, qui doit ensuite reconditionner les colis et les livrer à la demande du client final.

Les deux principaux acteurs de la filière sont donc HF et ROA. Les autres intervenants sont des facilitateurs (tableau 2) : le transporteur aérien (Kenya Airways), le transitaire qui effectue les opérations de dédouanement, réhabilitation et conditionnement (Rinus Bauman), le transporteur routier (Brewel) et le transporteur express (Chronopost). Ces derniers ne font que transporter la fleur sans la modifier et ne sont pas impliqués dans la démarche du CE.

Ce qui est en revanche peu visible dans les critères du label *a priori*, c'est la qualité des relations entre les acteurs de la filière équitable (encadré 2). Si, d'après JOHNSON (*ibid*) « le partenariat est la base et la condition d'échanges équitables » en principe, il semblerait que la notion de partenariat soit utilisée pour décrire des réalités fort différentes en pratique (TALLONTIRE, 2000). Les personnes interrogées chez HF et ROA revendiquent la dimension partenariale de leur relation, par opposition notamment à ce qu'ils observent chez leurs récents concurrents. Il est possible d'utiliser la grille de lecture du partenariat dans le CE proposée par TALLONTIRE (tableau 2) pour apprécier la dimension partenariale de la relation entre ROA et HF.

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

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

*Source : Tallontire, 2000*

La relation entre ROA et HF répond en tous points à ces critères si l'on en croit leurs dirigeants respectifs. Bien sûr le contexte est particulier du fait qu'ici le producteur est plus gros que l'importateur. La **vision partagée** de la problématique et du contexte par HF et ROA provient de leur histoire commune vis à vis de l'Afrique Orientale. Une expérience d'une quinzaine d'années a amené chacun des acteurs à développer une approche similaire du commerce entre l'Afrique et l'Europe et du développement. Il s'agit pour eux de participer via le CE au développement local et à l'insertion de la Tanzanie dans l'économie mondiale. **L'engagement mutuel** renvoie au gentlemen agreement pris par les acteurs de la filière. En effet, J. Giovinazzo a souhaité s'impliquer avec les futurs fondateurs de ROA, sans signer de contrat. Nous sommes ici dans une pratique informelle typiquement africaine, qui consiste à nouer un « gentlemen agreement » plutôt qu'un contrat commercial. Le fait de privilégier des relations personnelles sur des procédures officielles caractérise les organisations africaines et correspond selon nous à l'état d'esprit du CE. Leur **contribution distinctive** résulte de leur position dans la filière (cf encadré 2). HF produit les roses, ROA valorise la production dans une démarche de CE et gère le circuit logistique. Les **objectifs partagés** sont focalisés sur un développement à taille humaine, où les relations personnelles sont privilégiées. La **confiance**

entre les acteurs est basée sur une relation amicale qui requiert plusieurs rencontres par an. Le **prévisionnel partagé** dans la filière HF-ROA s'inscrit dans la nécessité pour les deux acteurs de se maintenir sur le marché et si possible de croître. Les deux acteurs **participent** au développement de la filière (cf encadré 2), commercialement et financièrement permettant ainsi des **responsabilités équilibrées**. HF et ROA ont la maîtrise de la stratégie de communication sur le produit, qu'ils définissent ensemble. HF a un « regard produit » et ROA est davantage centré sur le marché. Le tout est validé par MH. La démarche marketing est commune à ces trois acteurs qui partagent, plus que la volonté de vendre, l'implication citoyenne dans le CE. Ainsi s'accordent-ils par exemple sur les choix des distributeurs dans la GMS en France. La réussite de ce partenariat suppose une bonne division du travail, **des frontières claires**, garanties par une **autonomie des acteurs**. Cette dernière est évidente ici pour HF notamment compte tenu du fait que seuls 5 % de ses débouchés sont assurés par ROA. Cette autonomie est plus incertaine en ce qui concerne ROA, mais une récente stratégie de diversification va dans ce sens. Enfin, les acteurs de la filière HF-ROA engagent leur **responsabilité** dans ce développement commercial et équitable, en toute **transparence** de manière à garantir la pérennité de leur partenariat. Cette transparence est d'ailleurs valorisée comme nous le montrons dans le point II.3. Au total donc, le partenariat entre ROA et HF semble remplir les conditions nécessaires proposées par Tallontire, ceci pouvant être largement attribué à l'histoire de la filière et au rôle central de deux partenaires devenus amis.

Ce partenariat s'exprime notamment à travers la question du prix et de la répartition de la valeur dans la filière. La différence sur ce point entre filière équitable et filière non équitable des roses coupées est résumée dans le tableau 3. L'écart de prix vient surtout de la rémunération de l'importateur et du prix producteur. Dans une filière classique, l'importateur cherche à minimiser le prix d'achat. Dans la filière équitable, l'importateur est engagé pour garantir un prix minimum au producteur (19 cents dans le cas de ROA-HF) et donner une part de la marge au *joint body*, un groupement de salariés ayant des projets de développement locaux. Même si les roses destinées au CE ne représentent pour l'instant que 5% de la production d'HF, cette démarche de traçabilité profite à l'ensemble de la ferme : c'est en effet la ferme entière qui est labellisée. La démarche de CE implique donc des changements de procédures dans l'ensemble de l'entreprise. La demande finale décide *in fine* si la rose sera vendue avec ou sans le label. Reflétant le déséquilibre des termes de l'échange, de nombreux producteurs du Sud sont ainsi labellisés mais ne trouvent pas le moyen de valoriser ce label, faute de consommateurs.

**Tableau 3 / Décomposition du prix de vente d'une rose**

	<b>Commerce non équitable</b>	<b>Commerce équitable</b>
<b>Prix de vente unitaire au détaillant*</b>	<b>0,45</b>	<b>0.55</b>
<i>Marge importateur</i>	0,12	0.05
<i>Transport terrestre</i>	0,11	0.11
<i>Conditionnement</i>	0,01	0,03
<i>Réhabilitation</i>	0,01	0,02
<i>Dédouanement</i>	0,02	0,02
<i>Transport aérien</i>	0,08	0,08
<i>Joint body</i>		0.04
<i>Producteur</i>	0,10	0.20

\* Prix d'une rose livrée, en carton aquapack pour 1500 Tiges  
 Source : Roses of Africa, 2006

2.

### **2.3. Valorisation de cette différenciation partenariale auprès des fleuristes et des consommateurs : la notion de traçabilité économique**

Bien sûr, la relation partenariale est souhaitable d'un point de vue éthique dans le cadre de la démarche CE. Le problème est qu'elle doit également se révéler efficiente en termes de gestion, compte tenu de la concurrence avec des importateurs de roses labellisés adoptant des méthodes proches du commerce international conventionnel. Le mode de gestion partenarial peut procurer deux avantages au moins : un meilleur management de la « supply chain » et une valorisation de la part des consommateurs, à condition que ce partenariat soit visible pour eux. Notre article portant sur la question de la différenciation, nous abordons seulement le second point.

D'après les dirigeants de ROA, c'est d'abord le partenariat entre HF et ROA qui intéresse les fleuristes lors de la première rencontre : ces derniers, intéressés au départ par la question du CE, les questionnent sur l'histoire de cette filière et de ses acteurs. Ils sont convaincus de la qualité de la rose parce que ROA sait expliquer le partenariat qui le lie à HF. Le fleuriste est sensible au fait que la stratégie soit définie en commun par HF et ROA dans une démarche d'objectifs partagés et de transparence. L'engagement mutuel, des acteurs de la filière est une garantie de sérieux et de pérennité dans cette relation Afrique-Europe. La connaissance de la roseraie, de la manière de cultiver les roses, des produits employés, de la technique de taille ou de l'hybridage sont des éléments différenciateurs par rapport à un achat



classique à un grossiste. Acheter équitable via cette filière, ce n'est plus acheter une fleur anonyme mais un produit chargé d'histoire. Dans un environnement trop lisse où les intermédiaires d'une chaîne logistique sont presque anonymes, ne connaissant finalement que leur contact n-1 et n+1, l'histoire que véhicule le produit donne une dimension humaine à l'acte d'achat. Le fleuriste devient ainsi acteur du projet, au même titre que HF et ROA.

C'est donc cette « différenciation partenariale » plus que le label CE qui est valorisée par le fleuriste. A son tour, ce dernier, porteur de l'histoire qui se cache derrière chaque rose sera amené à marketer cette relation partenariale afin d'inclure le consommateur. Pour ce faire, les fleuristes montrent d'ailleurs, à l'usage, une préférence pour la communication orale directe auprès de leurs clients : les outils marketing classiques du CE développés par ROA<sup>2</sup> s'avèrent relativement négligés par les fleuristes, qui préfèrent « raconter l'histoire » du produit et des acteurs de la filière. Ils prolongent en quelque sorte vers l'aval l'échange humain instauré en amont de la filière et semblent, au-delà de l'intérêt commercial éventuel, y trouver une satisfaction. Cela devrait d'ailleurs convenir aux consommateurs, qui déplorent généralement le manque d'information sur le CE<sup>3</sup> et considèrent que le support cognitif le plus approprié est la communication directe dans le magasin (DEPELSMACKER et *al.*, 2006).

Cette question de la « différenciation partenariale » mérite donc d'être analysée plus longuement. Elle s'inscrit en tous cas dans la logique de ceux qui identifient un besoin d'humanisation des échanges commerciaux (JOHNSON, 2002) ou re-personnalisation du marché (TAYLOR, 2005) chez une partie des consommateurs et des producteurs du nord comme du sud. L'existence d'une réelle réciprocité dans la communication et la circulation de l'information entre producteurs, distributeurs et consommateurs (GENDRON, 2005) fait en effet émerger une transparence et une confiance relationnelle (RAYNOLDS, 2002). Celle-ci est synonyme de sécurité, de qualité et de responsabilité, donc de traçabilité. On pourrait parler de traçabilité économique dans le cas du CE, parallèlement à la traçabilité physique des produits.

## CONCLUSION

A partir d'une étude de cas, cet article a apporté une contribution à la réflexion sur la différenciation des filières équitables. Exposant les limites du signal que constitue le label pour les produits équitables (biens de confiance), nous montrons que la véritable différence de

---

<sup>2</sup> Sur les points de vente sont disposés des kakemonos (présentoirs verticaux 120 x 60) avec les logos MH et ROA qui précisent l'origine du produit et son parcours, et des « flyers » (format A5) qui reprennent les avantages du CE dans cette filière et les coordonnées de ROA.

<sup>3</sup> Principale raison du non achat selon une enquête du Credoc (2006) et une étude Depelsmacker et al., 2006

la filière HF-ROA repose sur la qualité de leur partenariat, et que cette dernière peut être valorisée par le fleuriste. Le concept de « différenciation partenariale » a une double signification : il signifie que la filière HF-ROA se différencie par la nature réellement partenariale des relations entre les acteurs, et il signifie que la stratégie de différenciation (comme les autres stratégies) est formulée en partenariat. C'est dans cette mesure que l'on peut considérer que cette stratégie de différenciation n'est pas tout à fait comme les autres. La nature des échanges entre les acteurs est différente de celle qui prévaut sur les filières traditionnelles. A ce stade de l'analyse, la question de la valorisation de la différenciation partenariale auprès des consommateurs reste à approfondir.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- CREDOC, (2007), "La consommation engagée comme une tendance durable", n°201.
- DARBY M., KARNI E., (1973), Free competition and the optimal amount of fraud. *Journal of Law and Economics*, 16, 67-88.
- DEPELSMACKER P., JANSSENS W., STERCKX E., MIELANTS C., (2006), Fair trade beliefs, attitudes and buying behaviour of Belgian consumers. *Int Jal Nonprofit Volunt. Sect. Mark.*, may, 11, 125-138.
- GENDRON C., (2005), Compte rendu du FSM. *Oeconomia Humana*, mars.
- GROLLEAU G., (2002), Proliferation and content diversity of environmental claims : an explanatory analysis applied to agro-food products. *Applied Economic Letters*, 9, 343-46.
- HLADY-RISPAL M., (2002), *La Méthode des Cas*, De Boeck, 250p.
- HERRMANN, R., A. STERNGOLD, AND R. WARLAND, (1998), "Comparing alternative question forms for assessing consumer concerns." *The Jal of Consumer Affairs*, 32, 13-29.
- JOHNSON P., (2002), *Commerce équitable*. Série Socio-économie de Solidarité.
- KEYNES J.M., (1941), The international control of raw commodity prices, in E. Johnson and D. Moggridge. *Collective writings of J.M. Keynes*. vol XVII, chap 3, MacMillan.
- MOUREAU N., RIVAUD D., (2004), *L'incertitude dans les théories économiques*, LaDécouverte.
- MAIGNAN I, FERRELL O., (2004), Corporate social responsibility and marketing : an integrative framework. *Jal of the Academy of Marketing Science*, 32 (1), 3-19.
- NADAÏ A., (1998), Concurrence dans la qualification environnementale des produits. *Revue d'Economie Industrielle*, 83, 197-212.
- NELSON P., (1970), Information and consumer behaviour. *Jal of Pal Economy*, 78, 311-329.
- NICHOLLS A., OPAL C., (2005), *Fair Trade: Market-Driven Ethical Consumption*, London.
- RAYNOLDS L., (2002), Consumer/producer links in Fair Trade coffee networks. *Sociologia Ruralis*, 42(4), 389-419.

TALLONTIRE A., (2000), Partnership in fair trade : reflections from a case study of Cafédirect, *Development in Practice*, 10 (2), 166-177.

TAYLOR P., (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), 129-147.

WACHEUX F., (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica.