

LE MARKETING FAIT-IL PERDRE LEUR ÂME AUX MILITANTS DU COMMERCE ÉQUITABLE ? ⁽¹⁾

L'ÉPREUVE DES FAITS

Le succès du « commerce équitable » devrait être l'augmentation de son chiffre d'affaires, puisqu'ainsi les producteurs du Tiers-monde seraient plus nombreux à être mieux rémunérés. Comment se fait-il, donc, que l'utilisation des outils du marketing traditionnel provoque une telle gêne (un tel dégoût !) de la part d'agents bénévoles du commerce équitable, censés les utiliser ? Pour l'auteur, qui a mené une enquête au sein des deux principales associations françaises, tout est dans l'appropriation des outils de marketing par leurs utilisateurs. Les significations qui sont attachées à ces méthodes rejaillissent sur l'identité des agents. Alors, quand on touche à la mondialisation, à la morale des affaires, et qu'on ne veut pas voir tout cela « rester une belle idée pour beaux colloques », l'affaire se complique...

Par **Ronan LE VELLY**, Enseignant à la Faculté de Droit et des Sciences politiques de Nantes, Chercheur au Centre Nantais de Sociologie (CENS)

Lors d'une journée de formation organisée à Nantes, en 2001, une question fut posée à un salarié de Max Havelaar France : « N'avez-vous pas peur, en utilisant les outils très controversés du marketing, d'arriver à un paradoxe auprès du consommateur, qui finit par croire que c'est une arnaque ? ». La réponse du salarié de Max Havelaar fut la suivante : « On ne peut pas ne pas faire de marketing : ça, c'est une chose, et c'est absolument essentiel. Autre chose est la conscience que l'on doit avoir de ce que le marketing n'est qu'un outil, et qu'il faut donc veiller à ce que tout ce qu'on dit soit vrai et vérifiable, et à ce qu'on ne puisse pas être attaqué là-dessus. Il faut que cela soit honnête ». « Si je comprends bien... », reprit son interlocuteur, « et ma question est

complémentaire de la précédente, en matière de marketing, Max Havelaar n'est pas opposé à des démarches publicitaires – il est prudent, mais il n'est pas opposé au principe ». « Absolument pas ! » répondit le salarié. « Parce qu'on pourrait penser, en étant très puriste, que commerce équitable veut dire qu'on ne rentre pas trop dans les circuits, disons... de marketing classique », insista l'interlocuteur. « Non, au contraire : on est pour le plus de marketing possible, mais pour un marketing

(1) L'auteur remercie Michel Devigne, Anne-Hélène Prigent-Simonin et les deux évaluateurs anonymes de *Gérer et Comprendre* pour leurs conseils, ainsi qu'Albert Gueissaz et Hélène Rainelli-Le Montagner pour lui avoir offert l'occasion de présenter des versions antérieures de cet article.

honnête... ». Cette dernière réponse du salarié de Max Havelaar déclencha un brouhaha parmi les quarante personnes de l'auditoire. S'en faisant l'écho, un participant prit la parole : « *Il y a quand même un paradoxe entre marketing honnête et grande distribution... ».* Un autre ajouta : « *Il y a déjà un paradoxe dans le simple fait qu'une entreprise fasse du social. Mondialisation citoyenne, c'est paradoxal aussi, et consommateur citoyen, encore plus ! ».*

Consommation et citoyenneté, entreprise et société, marketing et honnêteté..., autant de termes dont l'association peut sembler problématique. Un tel débat aurait pu se dérouler dans beaucoup d'autres contextes, mais le fait qu'il ait émergé lors d'une formation sur le commerce équitable n'est pas anodin. L'expression « commerce équitable » est elle-même composée de deux termes dont l'association peut susciter des doutes. De plus, l'habitude qu'ont ses promoteurs de définir leur projet comme celui de bâtir un « *commerce différent du commerce conventionnel* » fait directement écho à l'ambition de faire « *le plus de marketing possible, mais un marketing honnête* ». En un mot, pour des raisons qui restent encore à éclaircir, l'utilisation des techniques du marketing dans le commerce équitable renvoie à des questions encore plus sensibles ici qu'ailleurs.

Ce constat, nous l'avons fait tout au long de l'enquête de terrain que nous avons menée, entre 2002 et 2006, auprès des deux principales organisations françaises de commerce équitable que sont Artisans du Monde et Max Havelaar. Nous en avons tiré trois situations de défiance envers les techniques du marketing : la première porte sur la refonte du *packaging* de produits alimentaires ; la seconde sur la modernisation des boutiques Artisans du Monde et la formation de leurs bénévoles aux techniques de vente ; la troisième, enfin, concerne la mise en place d'animations commerciales dans des rayons de supermarchés.

Ces trois situations ne représentent qu'une partie minime des techniques marketing (BON *et al.*, 1995), mais elles ont en commun l'avantage de soulever une question précise. Parler, d'une façon générale, des techniques marketing du commerce équitable nous aurait conduits à traiter, sans restriction, des procédures de sélection des produits, des outils de détermination des prix et des modes de commercialisation (BÉJI-BÉCHEUR *et al.*, 2005) : autant de questions se situant au cœur du projet de l'établissement d'une relation plus équitable avec les producteurs du Tiers-monde. Autrement dit, sur tous ces points, le choix des techniques marketing affecte la nature de la relation aux producteurs. Par exemple, il a été démontré que les politiques d'adaptation du *design* des produits d'artisanat rendent difficile le travail en direct avec des producteurs marginalisés (LITTRELL et DICKSON, 1999 ; GRIMES et MILGRAM, 2000). De même, on a pu constater que la commercialisation en grande surface génère des rapports de force et des modifications

de la structure du marché, qui s'avèrent défavorables pour l'amont de la filière (RENARD, 2005 ; LE VELLY, 2006). À l'inverse, les trois situations que nous avons sélectionnées ont la particularité de ne pas peser sur les conditions de production ou de rémunération des producteurs. Ainsi, même si le fait qu'un produit soit vendu en grande distribution n'est pas sans implications, ce n'est pas l'animation commerciale menée qui, en elle-même, altère les conditions d'achat aux producteurs. De même, le changement d'emballage d'une tablette de chocolat ou la modernisation de la boutique dans laquelle elle est vendue ne modifient pas davantage les relations entretenues avec les producteurs de cacao. La question qui nous intéresse devient alors : pourquoi l'usage de certaines techniques marketing dans le commerce équitable pose-t-il un problème, alors qu'elles ne modifient pas la nature de la relation entretenue avec les producteurs ?

« ARTISANS DU MONDE » ET « MAX HAVELAAR FRANCE »

La première boutique Artisans du Monde a ouvert ses portes en 1974, à Paris. Elle est généralement considérée comme le premier point de vente français du commerce équitable. En 2006, le réseau en comprenait plus de 160 ; il a réalisé un chiffre d'affaires de 10,3 millions d'euros. Les boutiques sont animées par des bénévoles (avec, pour beaucoup de groupes, une majorité de femmes d'un certain âge), auxquels s'adjoint souvent un salarié, à mi-temps ou à temps complet. Pour l'essentiel, ces magasins ne s'approvisionnent pas en artisanat et en alimentaire directement auprès de groupements de producteurs du tiers-monde, mais ils passent commande à des importateurs spécialisés dans le commerce équitable. Leur premier fournisseur est Solidar'Monde, une centrale d'achat dont la Fédération Artisans du Monde est l'actionnaire majoritaire. Cette fédération a été fondée en 1981. C'est à ce niveau que se débattent les grandes orientations du mouvement, lors de la participation des groupes aux assemblées générales ou par le biais de leurs représentants au conseil d'administration. Le secrétariat national de la Fédération, composé d'une quinzaine de salariés, est ensuite chargé de soutenir les groupes locaux dans la réalisation d'objectifs définis au niveau fédéral. À cet égard, les groupes locaux disposent d'une très grande autonomie de gestion. En particulier, il a été régulièrement réaffirmé, en assemblées générales, qu'ils demeuraient libres d'appliquer comme ils l'entendaient le projet national de modernisation des boutiques.

Max Havelaar France est une association qui a été créée en 1992, en s'inspirant d'un modèle hollandais. Ce n'est pas un opérateur commercial, mais un organisme certificateur. En apposant son logo sur des produits, il

garantit que ceux-ci répondent à des critères formels portant sur les conditions de production et d'achat au producteur. En 2006, il y avait, en France, 150 organisations (Alter Eco, Lobodis, Malongo...) proposant plus de 1500 références de produits portant le logo de garantie Max Havelaar. Cette même année, ces produits ont été vendus à hauteur de 166 millions d'euros, majoritairement en grande distribution. Max Havelaar France emploie une trentaine de salariés. Leur travail consiste, d'une part, à faciliter et à contrôler la relation entre importateurs et transformateurs (au Nord) et producteurs (au Sud) et, d'autre part, à développer des outils de promotion. Sur ce second point, Max Havelaar France s'appuie sur des groupes relais, essentiellement composés de bénévoles, dans près de 50 villes françaises. Ces groupes locaux disposent d'une marge de manœuvre vis-à-vis des campagnes développées au niveau national (par exemple, au moment de la Quinzaine du commerce équitable), mais beaucoup d'entre eux les appliquent de façon très fidèle.

Notre enquête a porté sur ces deux ensembles. Nous avons d'abord procédé à une analyse qualitative de documents, en particulier à la lecture des 25 années d'archives de la Fédération Artisans du Monde. Puis nous avons mené des observations directes (vie des groupes nantais d'Artisans du Monde et de Max Havelaar, assemblées générales de la Fédération Artisans du Monde...) et conduit une série d'entretiens semi-directifs auprès de 35 bénévoles et de 21 salariés, agissant tant au niveau local (26) que national (30).

TROIS SITUATIONS DE DÉFIANCE ENVERS LES TECHNIQUES MARKETING

Le nouveau *packaging* de Solidar'Monde

En 2003, Solidar'Monde, l'importateur du réseau de boutiques Artisans du Monde, a remodelé totalement le *packaging* de ses produits alimentaires. Les emballages ont été modernisés, homogénéisés et revus selon les codes-couleurs habituels du secteur. Par exemple, les tablettes de chocolat Mascao, qui jusqu'alors étaient rouges, roses, bleues, violettes ou vertes (selon les parfums), sont toutes devenues jaunes et noires. L'annonce de ce changement a donné lieu à un éditorial du directeur de Solidar'Monde, à l'attention des bénévoles des boutiques :

« Autant nous sommes convaincus que la vérité n'est pas dans le packaging et qu'un emballage attractif ne fait pas forcément avancer la justice dans le monde (ce qui est notre objectif), autant nous sommes convaincus qu'il

faut savoir utiliser les outils du marché pour se défendre, car sans poids économique, le commerce équitable ne reste qu'une belle idée pour beaux colloques. Faire avancer l'idée du commerce équitable, c'est bien ; faire avancer la réalité du commerce équitable, c'est mieux ! » (2).

Le texte emprunte un ton volontairement sarcastique et anticipe les critiques à venir. Effectivement, cette question est depuis longtemps source de polémiques au sein du mouvement Artisans du Monde. En 1988, un texte, au titre évocateur d'« Éloge du *packaging* », rédigé par un membre du conseil d'administration de la Fédération, avait suscité des courriers de mécontentement et avait été l'occasion d'un détournement des deux célèbres vignettes de Caran d'Ache dépeignant, en 1898, un *Dîner en famille* gâché par une dispute au sujet de l'Affaire Dreyfus. Les rédacteurs du Bulletin de la Fédération n'avaient eu qu'à modifier la légende originale : « *Surtout ne parlons pas de l'Affaire Packaging...* » (3).

Quinze années plus tard, les réactions des bénévoles d'Artisans du Monde face au nouveau *packaging* des produits de Solidar'Monde n'ont pas démenti cette tendance. « *Tout se ressemble* », « *On ne sent plus l'identité culturelle du producteur* », « *Cela fait grande surface* », avons-nous entendu lors d'un atelier national où les emballages leur étaient présentés. Les bénévoles ne contestaient pas que le nouveau *packaging* était techniquement réussi. Justement, il semblait que c'était pour cela qu'ils manifestaient de la désapprobation. Témoin de ce paradoxe, l'un d'entre eux nous avait dit : « *C'est quand même dommage d'être obligé de s'aligner ainsi vers le bas...* », avant de se reprendre aussitôt et d'ajouter : « *enfin..., tu comprends ce que je veux dire* ».

La professionnalisation et la modernisation des boutiques Artisans du Monde

Depuis une dizaine d'années, la modernisation et la professionnalisation du réseau Artisans du Monde sont à l'ordre du jour. Par le biais de guides et au cours de séances de formation, les salariés de Solidar'Monde et du secrétariat national de la Fédération invitent les bénévoles des boutiques à mieux accompagner les clients, à organiser des événements commerciaux, à aménager plus rationnellement leur espace et à élaborer des vitrines attractives et renouvelées. Aboutissement de ce processus : la Fédération Artisans du Monde a élaboré, en 2006, une charte d'aménagement des boutiques définissant des règles en matière de couleurs, de matériaux, de signalétique, de mobilier et d'agencement. Pour autant, il est probable qu'une telle harmonisation ne se fera ni partout, ni aisément. En 1995, le groupe de Nantes écrivait déjà :

« Nous sommes d'accord pour qu'Artisans du Monde se développe, mais en gardant son identité [...]. Notre rôle

(2) Solidar'Monde, *Info alimentaire*, 2^e trimestre 2003.

(3) Fédération ADM, *Bulletin*, journal de communication interne, décembre 1988.

n'est pas seulement de vendre, mais aussi d'informer (culture, problèmes actuels...). Le mythe des boutiques professionnalisées risque de nous aligner sur le commerce exotique ordinaire. Nous en sommes de plus en plus persuadés » (4). À Nantes, comme dans une majorité de boutiques, domine un refus de se professionnaliser, pour ne pas dire un souhait assumé de rester dans l'amateurisme. Contrairement aux recommandations de Solidar'Monde et de la Fédération, aucune politique commerciale n'y est menée.

Il n'est pas rare non plus qu'un client entre et sorte de la boutique sans que le couple de bénévoles à la caisse interrompe sa conversation pour s'enquérir de ses besoins. Sur-tout, même si certains efforts ont été faits, la boutique nantaise conserve un style qui conduit parfois à la qualifier de « bazar » ou de « caverne d'Ali Baba ».

L'éclairage est faible et le mobilier, composé de placards et d'étagères de récupération, est disparate. La décoration se résume à un vieux lambris sur les murs et à quelques étoffes puisées dans le stock. Or, tout au moins pour la boutique nantaise, cette faible professionnalisation n'est due ni à l'absence de formations suivies sur le sujet, ni à un manque de ressources financières. Les raisons sont donc à chercher ailleurs.

Les animations Max Havelaar en grandes surfaces

Au moment de notre enquête, les bénévoles de Max Havelaar Nantes menaient régulièrement des animations commerciales dans les grandes surfaces de Loire-Atlantique. Durant toute une journée, ils occupaient un rayon et interpellaient les clients pour leur faire déguster une tasse de café, leur parler du commerce équitable et leur signaler la présence des produits labellisés. Ces militants sont, bien entendu, d'accord avec la stratégie de Max Havelaar consistant à vendre des produits issus du

(4) ADM Nantes, *Propositions pour le plan triennal 1995-1998*, 1995.

commerce équitable dans la grande distribution. Pour autant, lors de ces journées d'animation, nous avons remarqué qu'ils faisaient beaucoup d'efforts pour préciser le rôle qu'ils exerçaient en ce lieu. Ils signalaient régulièrement : « *Nous, on n'a rien de commercial, rien de tout ça ; c'est juste une démarche citoyenne* », « *Nous, nous sommes une association ; on n'est pas des commerçants, mais on intervient pour que les produits rentrent dans les magasins* ». Certains militants nous ont également



« Autant nous sommes convaincus que la vérité n'est pas dans le *packaging* [...], autant nous sommes convaincus qu'il faut savoir utiliser les outils du marché pour se défendre, car sans poids économique, le commerce équitable ne reste qu'une belle idée pour beaux colloques ». (Charlatan, Lambert Doomer, 1668, École hollandaise, Musée Denon, Chalon-sur-Saône)

© ROGER-VOLLET

signalé l'importance qu'ils accordaient au port du badge de leur association. L'un d'entre eux nous disait :

« *Moi, j'insiste. Quelquefois, on oublie les badges... j'insiste pour qu'on les ait, justement, de façon à ce qu'on se présente bien, quand on a le temps de se présenter, comme bénévoles d'une association qui fait la promotion du commerce équitable, etc., et*

non comme des commerciaux qui vendent tel café plutôt que tel autre ; ça me paraît important. Pourquoi ? C'est-à-dire qu'on est crédibles parce qu'on n'a pas d'intérêt... enfin on n'a pas un intérêt direct. C'est un intérêt pour que le petit producteur s'en sorte. C'est pour cela que, moi, je suis très à l'aise dans le bénévolat... je n'en tire pas un profit » (5).

UN COMMERCE SANS COMMERÇANTS

De l'opposition au commerce conventionnel...

Comme nous l'avions annoncé, les techniques marketing utilisées dans les trois situations décrites n'affectent pas les conditions de production ou d'achat aux producteurs. Pourtant, elles suggèrent des sentiments de malaise et de méfiance parmi les militants des

(5) Bénévole Max Havelaar Nantes, interview réalisée le 18 février 2004.

groupes locaux en charge de leur application. Selon nous, cela tient à la façon dont ces militants perçoivent tant leur action que le projet du commerce équitable.

Contrairement aux participants des « économies de biens symboliques » (BOURDIEU, 1994), les militants du commerce équitable ne nient pas qu'ils font du commerce. Ils attribuent même au commerce certaines vertus. Revendiquer la nature commerciale de leur action vise d'abord à affirmer le caractère égalitaire de la relation établie entre les consommateurs du Nord et les producteurs du Sud. Proposer des produits de bonne qualité à un prix raisonnable est alors une façon de se distinguer du don, propre aux démarches caritatives. Ensuite, les militants du commerce équitable voient dans le commerce international une source possible de développement. Selon l'adage bien connu des associations de solidarité internationale : « *il vaut mieux apprendre à quelqu'un à pêcher que lui donner un poisson* ». Il vaut mieux soutenir les producteurs par des commandes régulières et un juste prix leur permettant de se structurer que leur donner une aide financière sans contrepartie.

Pour autant, lorsque la nature marchande du commerce équitable est affirmée, c'est pour s'opposer à une logique d'assistantat et de charité, et certainement pas pour prôner une relation qui serait « juste un commerce » (6). L'ambition, c'est de bâtir des échanges commerciaux qui, parce qu'ils sont équitables, sont source de développement et d'égale dignité. La nature équitable de cette activité commerciale est dès lors systématiquement affirmée, en opposition aux caractéristiques supposées de ce que les militants nomment le « commerce conventionnel ». Alors que celui-ci est perçu comme une sphère impersonnelle où la seule morale existante est celle des affaires, le commerce équitable ambitionne de tenir compte de la situation des producteurs et d'agir selon des impératifs de justice, de développement et de respect des droits des travailleurs. Le cadre d'injustice (BENFORD et SNOW, 2000) partagé par les militants du commerce équitable permet d'identifier les acteurs responsables du sous-développement : les « coyotes » (nom donné aux intermédiaires et usuriers locaux auxquels sont confrontés les producteurs), les spéculateurs boursiers et les multinationales de l'agroalimentaire sont les coupables. Leur mobile est également clair : c'est la recherche exclusive du profit, au détriment de toute autre considération.

De fait, ces représentations sont partagées bien au-delà des promoteurs du commerce équitable. Le com-

merçant est perçu, depuis très longtemps, comme une personne agissant exclusivement pour son profit personnel (HÉNAFF, 2002) et prête, à cette fin, à user de toutes les ruses, mensonges et manipulations (KAPLAN, 1986). Si, pour certains, la rationalité utilitariste qu'incarne le commerçant est source de fiabilité et d'efficacité, elle demeure, pour beaucoup d'autres, un germe de corruption des valeurs morales et une menace pour la survie de la communauté (HIRSCHMAN, 1982). Les militants du commerce équitable s'inscrivent dans cette tradition de méfiance ; il est, dès lors, possible de définir leur projet comme visant à établir un commerce sans commerçants.

... au rejet des outils des commerçants

La façon dont les militants de Max Havelaar Nantes se présentent lors de leurs animations en grandes surfaces est loin d'être anecdotique. Le port du badge de l'association ou les paroles adressées à la clientèle visent à signaler leur différence par rapport au rôle de commercial qu'ils semblent exercer en ce lieu et, par là-même, à manifester leur désintéressement. Pour la Quinzaine du commerce équitable de 2004, les centres Leclerc dans lesquels intervenaient ces bénévoles avaient préparé des badges « *Ensemble, soutenons le commerce équitable* », accolant les logotypes de Max Havelaar et de Leclerc. Il va sans dire que, malgré les demandes répétées des chefs de rayon, les bénévoles de Max Havelaar Nantes ne mettaient aucun zèle à les porter !

Utiliser les techniques marketing équivaut à courir le risque d'être perçu comme agissant selon les mœurs les plus discutables du commerce. Par contamination, ce sont les outils du marketing eux-mêmes qui finissent par être perçus comme le vecteur de la poursuite du profit à tout prix (7). Au moment de notre enquête, Solidar'Monde employait un animateur commercial qui se rendait dans les groupes Artisans du Monde afin d'y former les bénévoles aux techniques de vente. Il nous expliquait parfaitement ce jeu d'association : « *Dès qu'on est sur le terrain, il y a mille débats, parce que les gens, globalement, ont un problème avec l'argent, avec la notion de service et avec tout ce qui fait qu'une activité commerciale puisse tenir la route. D'abord, rares sont ceux qui savent faire, mais encore plus rares sont ceux qui veulent faire, fondamentalement. [...]. Mais, globalement, c'est schizophrénique. Il faut vendre, mais on n'aime pas l'argent, il faut être plus performant mais... d'une manière générale, LE vendeur est perçu comme une pute, concrètement ! C'est quelqu'un dont le seul but est de fourguer sa marchandise, dans son propre*

(6) Selon le titre d'une affiche de la Fédération Artisans du Monde du début des années 1990 : « Du café, juste un commerce, ou un commerce plus juste ? ».

(7) On remarquera que cette méfiance à l'égard du marketing est, au même titre que celle qui touche les commerçants, partagée bien au-delà des militants du commerce équitable. D'après une enquête récente (FLIPO et REVAT, 2003), elle serait même majoritaire parmi les enseignants-chercheurs français de marketing.

intérêt à lui. Donc, les gens ont beaucoup de mal à se détacher de cette idée [...]. Une partie de mon travail – autoproclamée – c'est aussi de réconcilier les gens avec les termes par lesquels il faut bien passer, je veux dire... Pour vendre des produits, il faut en faire la promotion, par exemple. « Pro-mo-tion », c'est un mot que j'ai mis deux ans à réussir à faire entrer dans les têtes ! » (8).

Lorsque les bénévoles d'Artisans du Monde qualifient leurs magasins de « boutiques pas comme les autres », cette expression est lourde de sens. Le mobilier de récupération disparate et la décoration faite à peu de frais permettent de distinguer leur boutique des magasins d'artisanat conventionnels. S'il est permis de douter de l'efficacité commerciale d'une telle

mise en scène, elle est, aux yeux des militants, une façon d'affirmer la différence de leur commerce. Il y a même une certaine fierté à ne pas se moderniser :

« Quand on est arrivé, on n'a pas fait de frais : on a acheté des vieilles paillasse de l'hôpital dans un dépôt, pour presque rien du tout, paillasse qu'on a garnies, qu'on a essayé d'arranger, qu'on a peintes... Ça a toujours été fait au minimum. Les premiers frais, on les a faits pour le bureau, pour la caisse informatisée, en l'an 2000. 20 ans ! On a attendu 20 ans, pour faire des frais... ! » (9) ;

« La boutique a été améliorée petit à petit. Moi, j'y suis rentrée en 87 et je crois qu'ils l'avaient achetée en 86. C'était une très vieille boucherie... et ce sont des gens de l'association – des bénévoles – qui l'ont mise en place. Mais ça a été fait petit à petit. Par exemple, les lambris sur les murs, il n'y a pas longtemps que ça a été mis. L'année dernière, il y a eu un nouveau mobilier, etc. Mais moi, je trouve que la boutique est très bien et que ça nous suffit. Parce que si elle est trop belle, on aura des réflexions du genre : "Oh, vous avez des beaux appareils et une belle caisse enregistreuse, vous êtes riches !" On a déjà eu droit à des petites réflexions comme ça, alors... » (10).

(8) Salarié Solidar'Monde, interview réalisée le 1^{er} avril 2003.

(9) Bénévole ADM Nantes, interview réalisée le 3 février 2003.

Ce type de réflexion de la part d'un client est blessant pour les bénévoles de l'équipe nantaise. Plusieurs d'entre eux nous ont raconté ce même événement, même si parfois ce n'était plus l'ordinateur neuf mais le bureau neuf qui était incriminé. Tous nous l'ont présenté comme s'ils y avaient personnellement assisté. À force, nous avons eu

l'impression que ce récit était, comme le sont les rumeurs, peu en rapport avec les faits, mais néanmoins très significatif. À l'inverse, les critiques portant sur le côté vieillot de la boutique semblent beaucoup mieux assumées.

Il ne faut pas que la boutique soit « trop belle » : sa pauvreté apparente doit transmettre le signe que

personne ne s'y enrichit au détriment des producteurs.

Les risques identitaires liés à l'utilisation des techniques marketing

En apparaissant comme les outils du commerce conventionnel, les techniques marketing suggèrent aux agents des significations qui sont contraires aux représentations qu'ils se font d'eux-mêmes et de leur projet. Les registres mobilisés pour parler des risques associés aux outils du marketing renvoient alors pleinement à des enjeux identitaires.

Utiliser ces techniques est d'abord décrit comme une action pouvant corrompre et transformer le militant désintéressé en un vil commerçant. Par exemple, dans un document d'introduction à une session de formation destinée aux bénévoles d'Artisans du Monde, il était écrit, non sans humour : « Comprendons-nous bien : au sortir de ce carrefour de formation, vous ne deviendrez pas un(e) innommable vendeur(euse), VRP gluant aux dents longues, pour qui seule la finalisation de la vente compte, les moyens important

(10) Bénévole ADM Nantes, interview réalisée le 29 janvier 2003.



Si, pour certains, la rationalité utilitariste qu'incarne le commerçant est source de fiabilité et d'efficacité, elle demeure, pour beaucoup d'autres, un germe de corruption des valeurs morales et une menace pour la survie de la communauté. (*Le trésor de l'avare*, 1617, art flamand, Musée des Beaux-Arts, Valenciennes)

peu » (11). Associé au risque de corruption, le danger de l'impureté et de la souillure est également mis en avant. Là encore, le rapport à l'identité est évident quand les militants, tout particulièrement ceux de Max Havelaar, parlent d'avoir « les mains sales », d'être « crades » ou de « mouiller le maillot » (12) pour évoquer leur présence dans les lieux du commerce conventionnel.

Un autre registre, que nous avons fréquemment entendu, est celui de la chute. À propos de l'éventualité de faire des soldes dans la boutique Artisans du Monde de Nantes, une bénévole nous disait : « *Je trouve qu'on peut vite tomber dans les travers du commerce traditionnel, en faisant de la vente. Et c'est un peu dangereux, par rapport à... on marche un peu sur un fil : on ne sait pas trop si on va aller jusqu'au bout ou si on ne va pas retomber* » (13). Parler de *tomber dans le commerce* est éminemment moral et n'est pas sans rappeler la chute d'Adam et Ève, pour avoir désobéi à la parole de Dieu. Dans un registre proche, beaucoup évoquent le risque de perdre leur âme ou de la vendre au diable. « *Il est évident qu'il faut développer le mouvement ! [...] Pour autant, il ne s'agit pas de "perdre notre âme" [...]. Mettons des produits Artisans du Monde dans les supermarchés ou ailleurs, et nous deviendrons des "Exopotami" bis* » (14), contestait, par exemple, le groupe de La Flèche.

TRADUIRE LES SIGNIFICATIONS ASSOCIÉES AUX TECHNIQUES MARKETING

« *Oui, nous faisons du commerce... mais pour mieux soutenir nos partenaires ! Oui, nous faisons de la communication... mais pour mieux sensibiliser les consommateurs, que nous voulons citoyens ! [...] À force de devenir des commerçants et des communicateurs efficaces, ne serions-nous pas en train de perdre notre âme ? [...] Je ne le crois pas. [...] En tout cas, pas tant que la progression du chiffre d'affaires et que l'augmentation du nombre de signataires continueront à être perçus seulement comme des moyens pour faire progresser les idées : soutien aux petits producteurs du Tiers-monde, consommation citoyenne, partenariat* » (15).

Ce texte, rédigé par un salarié du secrétariat national de la Fédération Artisans du Monde, évoque les craintes associées au monde du commerce, mais signale, aussi, les raisons d'en utiliser les outils. D'une

façon générale, les salariés du secrétariat national de la Fédération Artisans du Monde, comme ceux de Solidar'Monde ou de Max Havelaar France, sont plutôt favorables à l'utilisation des techniques marketing et une partie des bénévoles locaux partagent leur point de vue. Mais, à ce niveau local, beaucoup restent méfiants et traînent les pieds pour adopter les outils qui leur sont proposés. Le caractère identitaire des dangers associés au marketing est un frein durable à leur appropriation ; en témoigne le fait que les réticences que nous décrivons s'étalent sur une vingtaine d'années.

Cependant, tout n'est pas figé. Nous allons maintenant décrire les opérations de marquage symbolique (ZELIZER, 2005) opérées par les partisans des techniques marketing afin de tenter de les rendre plus acceptables. Dans le commerce équitable « *la vente n'est jamais recherchée pour elle-même* » martèlent-ils pour se distinguer de la morale utilitariste associée au commerce conventionnel. Les ventes ne sont pas « *une fin en soi* » et les outils de leur promotion sont mis au service des objectifs propres au commerce équitable. Le processus de marquage est alors proche de l'opération de traduction décrite par Michel CALLON : en mettant en équivalence l'utilisation des techniques marketing, l'accroissement des ventes, la satisfaction des besoins des producteurs et la conscientisation politique des consommateurs, il devient envisageable d'impliquer un nombre plus important de militants dans la démarche d'efficacité commerciale (CALLON, 1986 ; CALLON et LAW, 1988). De la même façon qu'il existe des techniques de blanchiment de l'argent sale, il existe des façons de rendre les techniques marketing plus « propres », au double sens de lavées de leur souillure et d'appropriées dans leur usage.

Plus de techniques marketing, c'est sensibiliser plus

Plusieurs administrateurs et salariés de la Fédération Artisans du Monde nous ont dit s'inscrire dans une démarche qu'ils qualifient d'éducation populaire et de conscientisation. Selon eux, la vente de produits équitables doit amener à réfléchir sur le fonctionnement du système commercial international et à montrer qu'une autre façon d'échanger est possible. Ensuite, la vente est un prétexte pour informer sur la situation des producteurs, dont certains symbolisent des combats politiques envers lesquels le mouvement Artisans du Monde s'est engagé (café sandiniste hier, huile

(11) Fédération ADM, *Dossier préparatoire AG Paris*, octobre 1989.

(12) Respectivement, ancien président de Max Havelaar France, bénévole de Max Havelaar Nantes et président de Max Havelaar France (interviews réalisées les 16 décembre 2003, 19 et 12 février 2004).

(13) Bénévole ADM Nantes, interview réalisée le 14 février 2003.

(14) ADM La Flèche, *Propositions pour le plan triennal 1995-1998*, 1995.

(15) Fédération ADM, *Lettre d'information*, journal de communication interne, novembre 1996.

d'olive palestinienne aujourd'hui...). Enfin, la plupart des boutiques Artisans du Monde sont aussi des lieux où les clients peuvent trouver de l'information sur des campagnes de plaidoyer, des pétitions à signer, des tracts d'autres associations, des annonces de conférences, etc.

Quel lien, entre cette ambition d'éducation populaire et l'utilisation des outils du marketing ? Une telle traduction suppose la mobilisation d'une figure du consommateur en général et du client d'Artisans du Monde, en particulier. En l'occurrence, depuis les premières enquêtes de clientèle menées au milieu des années 1980, le mouvement Artisans du Monde sait qu'il touche une population relativement éduquée et déjà sensibilisée. Et, dès lors qu'il définit les autres consommateurs français comme étant pris dans des logiques marchandes conventionnelles, le recours aux instruments du marché prend sens. Pour transformer les consommateurs en « *consom'acteurs* », il faut d'abord leur donner envie d'entrer dans les boutiques. Pour cela, il faut que celles-ci soient agréables, que les bénévoles soient accueillants et que les produits soient attirants. Deux éditoriaux, de 1986 et 1987, expriment bien cette idée :

« *Faire en sorte que "l'allure" de la boutique, du stand, favorise la vente n'est pas seulement une façon de "faire du chiffre", mais bien de plaire, de répondre à l'attente... en un mot, d'inciter le visiteur à ne pas être celui d'un jour. L'information, que nous nous fixons comme objectif, réclame souvent de la durée. En ce sens, vouloir fidéliser en partie notre clientèle est un moyen de réaliser notre "politique" » (16) ;*

« *S'engager dans cette voie revient non pas à se renier pour "s'adapter aux lois du marché" mais bien à conforter notre démarche : contacter le maximum de personnes pour diffuser le plus largement possible l'information, grâce au "produit-média" (intuition géniale, n'ayons pas peur des mots, d'Artisans du Monde). Il s'agit donc, tout simplement, au risque de me répéter, de répondre à la demande pour être "plus écoulé" et, par voie de conséquence, mieux entendu » (17).*

Cette première traduction est particulièrement importante dans le réseau Artisans du Monde. Elle existe aussi dans le mouvement Max Havelaar. Ainsi, quand nous avons demandé aux bénévoles de Max Havelaar Nantes quel était l'objectif des animations menées en grande surface, certains nous ont répondu qu'il s'agissait de « *faire passer le concept du commerce équitable, de l'expliquer, d'essayer de convaincre les gens* » et « *d'interpeller le consommateur sur sa façon de consommer* » (18).

(16) Fédération ADM, *Bulletin*, journal de communication interne, début 1986.

(17) Fédération ADM, *Bulletin*, journal de communication interne, juillet 1987.

Plus de techniques marketing, c'est soutenir plus

Nous avons eu plusieurs fois l'occasion d'entendre l'actuel président de Max Havelaar France présenter le projet de son association. À chaque fois, et quels que soient les publics, il insiste sur deux chiffres : chaque année, 10 % seulement des groupes de producteurs qui souhaitent entrer dans le système Max Havelaar peuvent être acceptés et un cinquième seulement du volume produit selon les conditions du commerce équitable peut être acheté dans ces mêmes conditions. Par ce type de statistiques, les militants favorables à l'efficacité commerciale définissent la demande des producteurs comme étant celle d'une augmentation des débouchés. Cet enrôlement-mobilisation des producteurs est au cœur de la deuxième modalité de traduction, établissant que l'usage des techniques marketing est une réponse aux besoins des producteurs « partenaires ».

Cette idée est particulièrement présente parmi les militants de Max Havelaar. Un soir, nous avons entendu l'un d'entre eux répondre : « *Moi j'ai les pieds sur terre, en plein dans la bouillasse* » à un autre militant réservé à l'idée d'organiser la conférence d'un représentant de producteurs dans ce lieu hautement commercial qu'est la FNAC. Ces quelques mots témoignent du sentiment de souillure associé aux lieux du marché, mais ils revendiquent aussi le pragmatisme nécessaire pour assurer la croissance des débouchés.

Une telle traduction est également observable dans le mouvement Artisans du Monde. Elle est explicite dans un article de 1989 faisant suite à une réunion de la « commission communication » de la Fédération, où des réticences avaient été exprimées quant à l'intérêt d'accroître l'efficacité commerciale des boutiques :

« *Quand vous, ou moi, entrons dans un magasin, c'est que nous pensons pouvoir y trouver quelque chose qui nous convienne. Avons-nous honte d'entrer dans un magasin ? Alors, pourquoi aurions-nous honte de vendre ? Et puis, développer nos ventes, c'est se montrer d'autant plus solidaires des coopératives que les revenus que nous leur procurons, leurs membres en ont besoin pour vivre... » (19).*

La honte d'être commerçant est pointée du doigt comme un comportement immature ou irraisonnable, en regard des besoins des producteurs. Les bénévoles, mal à l'aise avec l'activité commerciale, ne prennent pas assez conscience du fait que, pour soutenir les producteurs, il faut vendre plus et ne pas chercher à limiter l'usage des techniques de vente. Plus récemment, lors de l'atelier précédemment évoqué où des bénévoles d'Artisans du Monde

(18) Bénévoles Max Havelaar Nantes, interviews réalisées respectivement le 16 février 2004 et le 23 octobre 2003.

(19) Fédération ADM, *Bulletin*, journal de communication interne, février-mars 1989.

se plaignaient de l'aspect trop commercial des nouveaux *packaging*, nous avons observé la façon dont la salariée de Solidar'Monde, en charge de leur présentation, répondait aux critiques : « *Quel est le but ? À qui voulons-nous faire plaisir ? À nous, ou aux producteurs ?* » Cette référence aux besoins des producteurs peut alors être invoquée, nous racontait l'animateur commercial de Solidar'Monde, à chaque fois qu'il faut convaincre les militants d'agir selon des standards d'efficacité commerciale :

« *Ça, ça reste... une fois qu'on a épuisé beaucoup d'arguments, ça reste l'argument massue [...]. Bon, les gens sont toujours sensibles à cet argument mais, à chaque fois, cela produit une espèce d'effet de réveil : "Ah, oui, au fait, c'est vrai, c'est vrai" [...]. Dans un débat, quand les gens ne sont pas d'accord sur l'opportunité, je dis n'importe quoi, de changer telle étagère de place parce que ça va être plus performant [...], l'argument qui va faire la différence, maintenant, ça va être : "oui, mais c'est plus efficace, dans l'intérêt des producteurs". C'est un argument que les gens ont réinvesti, quand même* » (20).

CONCLUSION

Les écrits de sociologues ou de gestionnaires consacrés à l'appropriation des outils de gestion dans un contexte organisationnel sont nombreux, et cet article ne prétend pas approcher la complexité et la richesse de leurs développements. Les situations étudiées nous semblent cependant présenter une double originalité. D'une part, rares sont les travaux à avoir traité de l'appropriation des outils du marketing. Trois ouvrages collectifs, récemment publiés (MOISDON, 1997 ; DE VAUJANY, 2005 ; GRIMAND, 2006), témoignent de cette tendance, puisqu'aucun article n'y est consacré. Certes, les deux derniers cités proposent, chacun, un chapitre relevant du marketing, mais la question qu'ils traitent est celle de la gestion de l'appropriation des produits par les consommateurs, et non pas celle de l'appropriation des outils du marketing par leurs utilisateurs. D'autre part, l'étude des situations retenues nous a permis de montrer, de façon particulièrement exemplaire, combien l'appropriation des outils de gestion dépend des significations qui leur sont attachées et de la façon dont ces significations rejaillissent sur l'identité des agents. Ainsi, même si le rapport entre le commerce équitable et les techniques marketing est particulier, nous y voyons une invitation à être attentifs, dans d'autres contextes et pour d'autres outils, aux questionnements qu'il suscite. ■

BIBLIOGRAPHIE

- BENFORD (R.) & SNOW (D.), « Framing process and social movements : an overview and an assessment », *Annual review of sociology*, 26, p. 611-639, 2000.
- BOURDIEU (P.), *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Paris, Seuil, 1994.
- BÉJI-BÉCHEUR (A.), FOSSE-GOMEZ (M.-H.) & OZCAGLAR-TOULOUSE (N.), « Quel marketing pour le commerce équitable ? », *Décisions marketing*, 39, p. 9-20, 2005.
- BON (J.), GRÉGORY (P.), AURIFEILLE (J.-M.) & CLIQUET (G.), *Techniques marketing*, Paris, Vuibert, 1995.
- CALLON (M.), « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, 36, p. 169-208, 1986.
- CALLON (M.) & LAW (J.), « La protohistoire d'un laboratoire », dans M. CALLON, *La Science et ses réseaux*, Paris, La Découverte, p. 66-116, 1989.
- DE VAUJANY (F.-X.) (Ed.), *De la conception à l'usage. Vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Colombelles, EMS, 2005.
- FLIPO (J.-P.) & REVAT (R.) « Éthique et marketing : l'enquête », *Cahiers de recherche de l'École de management de Lyon*, juin, 2003.
- GRIMAND (A.) (Ed.), *L'Appropriation des outils de gestion*, Saint-Étienne, Publications de l'Université de Saint-Étienne, 2006.
- GRIMES (K.M.) & MILGRAM (L.) (Eds.), *Artisans and cooperatives. Developing alternative trade for the global economy*, Tucson, The University of Arizona Press, 2000.
- HÉNAFF (M.), *Le Prix de la vérité. Le don, l'argent et la philosophie*, Paris, Seuil, 2002.
- HIRSCHMAN (A.O.), « Rival interpretations of market society : civilizing, destructive or feeble ? », *Journal of economic literature*, 20 (4), p. 1463-1484, 1982.
- KAPLAN (S.), *Le Pain, le peuple et la bataille du libéralisme sous Louis XV*, Paris, Perrin, 1986.
- LE VELLY (R.), « Le commerce équitable : des échanges marchands contre et dans le marché », *Revue française de sociologie*, 47 (2), p. 319-340, 2006.
- LITTRELL (M.A.) & DICKSON (M.A.), *Social responsibility in the global market. Fair trade of cultural products*, Thousand Oaks, Sage Publications, 1999.
- MOISDON (J.-C.) (Ed.), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Éditions Seli Arslan, 1997.
- RENARD (M.-C.), « Quality certification, regulation and power in fair trade », *Journal of rural studies*, 21 (4), p. 419-431, 2005.
- ZELIZER (V.), *La Signification sociale de l'argent*, Paris, Seuil, 2005.

(20) Salarié Solidar'Monde, interview réalisée le 1^{er} avril 2003.