

Une chaîne d’approvisionnement responsable dans la filière cacao : Mythe ou réalité ?

Mohamed Akli ACHABOU
Enseignant chercheur HDR
IPAG Business School Paris

ma.achabou@ipag.fr

Florence DOULAIN
Étudiante Master 2
IPAG Business School

Résumé

Cet article propose un examen des démarches RSE menées par les entreprises occidentales dans la filière cacao. Des entretiens qualitatifs ont été menés auprès de huit experts de la filière. Nos résultats indiquent l’existence de plusieurs obstacles pouvant entraver une transition vers une filière cacao plus responsable. Il s’agit notamment de la faible sensibilité des consommateurs par rapport aux enjeux éthiques dans la filière cacao, la logique productiviste des grandes entreprises utilisatrices, ou encore le nombre important d’intermédiaires dans la filière.

Mots clés : Filière cacao, RSE, entreprises occidentales, entretiens qualitatifs

INTRODUCTION

Le cacao est produit dans plus de 40 pays tropicaux en Afrique, Asie et Amérique Latine. La production mondiale, estimée en 2013 à environ 3,950 millions de tonnes, reste néanmoins fortement concentrée au Ghana et en Côte d'Ivoire qui comptent à eux deux 58% (The Economist Intelligence Unit, 2014). Depuis le début des années 2000 la filière cacao fait l'objet d'une forte médiatisation en raison des nombreux problèmes environnementaux et sociaux qu'on lui associe (Trade for Development Center, 2013). On peut reprendre ici la problématique de travail des enfants et de l'exploitation des paysans, ou encore de la déforestation dans plusieurs pays producteurs, notamment en Afrique de l'Ouest (Gouin, 2014).

À ces problèmes environnementaux et sociaux s'ajoute un problème de productivité important. Aujourd'hui, environ 90% du cacao mondial est produit par trois millions de petits cultivateurs disposant pour la plupart de faibles moyens de production et rencontrant un important problème de productivité (The Economist Intelligence Unit, 2014). Ce problème de productivité est aggravé par des cours mondiaux de cacao peu rémunérateurs. En effet, le prix mondial du cacao connaît une baisse tendancielle et structurelle qui se poursuit depuis 35 ans (CIRAD, 2014). Dans ce contexte beaucoup d'agriculteurs ont décidé de se tourner vers d'autres cultures (élevage, caoutchouc, huile de palme) et peu de jeunes sont attirés par cette activité. Cette situation présente un réel danger pour les pays producteurs et pour les entreprises occidentales et explique les nombreuses initiatives lancées ces dernières années. Ainsi, l'entreprise Mars a mis en place un programme de Durabilité « Vision for Change » visant la formation des agriculteurs, l'amélioration du matériel de plantation et la modernisation des techniques agricoles ; Nestlé a promis d'investir d'ici 2020, dans le cadre de son plan Cacao, 90 millions d'euros pour entre autre construire 42 écoles, fournir 12 millions de cacaoyers à hauts rendements et résistant aux maladies, etc. (Trade for Development Center, 2013). Plus récemment, un accord « plan CocoaAction » a été signé entre les dirigeants de douze¹ des plus grandes entreprises de chocolat et de Cacao au monde et le gouvernement ghanéen. L'objectif est d'accélérer la transformation de la filière Cacao locale vers une filière plus responsable (World Cocoa Foundation, 2014).

Outre les objectifs sociaux et environnementaux, les différentes initiatives lancées visent un objectif économique, celui de sécuriser les approvisionnements des multinationales

¹ Les entreprises qui participent au programme CocoaAction sont: Armajaro, ADM, Barry Callebaut, Blommer Chocolate Co, Cargill, Ecom, Ferrero, The Hershey Co, Mars INC, Mondelez International, Nestlé, Olam International Ltd.

occidentales. Par exemple, les initiateurs du plan CocoaAction ambitionnent d'augmenter d'ici 2020 de 100% la productivité de 100000 cultivateurs ghanéens.

Au-delà de l'importance des différents programmes mis en place, cet élan des entreprises pour rendre la filière cacao plus durable suscite aujourd'hui des interrogations : les actions menées sont-elles suffisantes pour permettre une transition vers une filière plus durable (durabilité environnementale, sociale et économique) ? N'y a-t-il pas un risque que les considérations économiques l'emportent sur les considérations sociales et environnementales ? Afin d'apporter des éléments de réponse à ces questions, nous procédons dans cet article en quatre parties. Dans une première partie nous explorons la littérature sur la RSE et sur les approvisionnements responsables. Dans les deuxième et troisième parties nous présentons la méthodologie adoptée et les résultats obtenus. Nous terminons par un exposé des principaux apports et limites de cette recherche.

1. REVUE DE LITTÉRATURE

1.1. Entreprise et RSE : une responsabilité de plus en plus élargie

Depuis les années 1990, la construction d'une réputation d'une entreprise engagée dans une démarche de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) est devenue une priorité pour la plupart des entreprises basées en Amérique du nord et en Europe occidentale (Waller et Conaway, 2011). Il faut dire que l'excellence dans ces deux domaines permet à l'entreprise d'améliorer ses performances, particulièrement dans un paysage social où les consommateurs affichent une plus grande orientation RSE (Tang et Tang, 2012). Ghewy (2010) estime que les crises de valeurs engendrées par les nombreuses catastrophes écologiques et les crises financières ont poussé les entreprises à communiquer sur leur engagement en faveur du développement durable. La communication des entreprises sur les valeurs en adéquation avec les préoccupations de la société a pour objectif de légitimer l'action de l'entreprise (Mueller, dos Santos et Seuring, 2009) et favoriser l'attachement à la marque (Darnall, 2008).

Au niveau académique, le champ de recherche sur la RSE n'a jamais été aussi fertile. Certains travaux ont exploré la question des déterminants de l'engagement environnemental des entreprises (Bansal et Roth, 2000; Porter et Van Der Linde, 1995). D'autres se sont penchés sur les différentes postures stratégiques adoptées par les entreprises face à la problématique environnementale (De Abreu, 2011; Orsato, 2006; Gonzalez-Benito et Gonzalez-Benito, 2006; Clarkson, 1995; Sethi, 1979) ou encore l'impact de l'adoption d'une démarche RSE sur la performance économique et financière de l'entreprise (Ameer et Othman, 2012; Sekerka et Stimel, 2011; Schaltegger et Synnestvedt, 2002). Plus récemment, certains auteurs (De

Marchi et al., 2013; Mathieu, 2012) ont souligné la nécessité d'élargir l'analyse stratégique de la RSE au-delà des simples frontières organisationnelles et considérer la responsabilité indirecte des entreprises au sein des Chaînes Globales de Valeur (CGV). Schrempf (2012) évoque la responsabilité indirecte des organisations vis-à-vis des pratiques non responsables de leurs fournisseurs (upstream CSR) ou de leurs clients (downstream CSR).

Brovelli et al. (2013) estiment qu'il est aujourd'hui nécessaire que les politiques d'achat et de sous-traitance des grandes entreprises soient davantage alignées sur des démarches de performance globale qui imposent aux entreprises de mieux gérer les risques environnementaux et sociaux chez leurs fournisseurs et d'associer ces derniers à leur stratégie d'achats responsables. De ce fait, les relations clients-fournisseurs doivent passer d'un «*rapport donneur d'ordre-sous-traitant à une culture de coopération performante*» (Brovelli et al., 2013, p 20).

1.2. Les achats responsables dans la filière cacao: un nouvel enjeu stratégique pour les entreprises

Les entreprises ne peuvent plus se contenter de gérer seulement les conséquences environnementales et sociales de leurs propres activités, mais doivent considérer l'ensemble des impacts de leurs chaînes d'approvisionnements (Leire et Mont, 2010). En ce sens, plusieurs entreprises occidentales ont adopté ces dernières années divers instruments (codes de conduite, certifications, contrats de travail, etc.) et programmes pour rendre leurs achats plus responsables² (Hietbrink et al., 2010).

Pour Bruel et al. (2009), trois principales raisons peuvent inciter les entreprises à adopter une démarche d'achats responsables: la gestion des risques liés à l'image, la réglementation, la réduction des coûts et la création de valeur. Pour leur part, Worthington et al. (2008) indiquent qu'en optant pour une chaîne d'approvisionnement responsable, les entreprises veulent montrer qu'elles s'engagent pleinement dans la communauté dans laquelle elles tirent leurs ressources et une partie de leurs revenus. Cet engagement est présenté comme un impératif économique et commercial.

Les enjeux sociaux et environnementaux dans les chaînes d'approvisionnement ont gagné en importance dans toutes les organisations (Leire et Mont, 2010). Les entreprises intervenant dans la filière cacao sont particulièrement concernées par ces questions. La production de

²Un achat responsable fait référence à «*tout achat intégrant dans un esprit d'équilibre entre parties prenantes des exigences, spécifications et critères en faveur de la protection et de la mise en valeur de l'environnement, du progrès social et du développement économique*» [L'Observatoire des Achats Responsables (2012), p 8].

cacao est en effet au centre d'un intense débat à l'échelle internationale, elle se retrouve impliquée dans des questions d'actualité telles que le travail des enfants, la pauvreté en milieu rural et la préservation de l'environnement (Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest, 2014). Ainsi, on associe à cette filière le problème de la déforestation. Au Cote d'Ivoire par exemple, 14 millions d'hectares ont été coupées pour y planter des cacaoyers (Gouin, 2014). Le travail des enfants est un autre grave problème observé. Beaucoup sont privés de la possibilité d'aller à l'école, portent des charges lourdes, utilisent des objets tranchants, ou encore manipulent des engrais et pesticides chimiques (CSAO/OCDE, 2011). En 2009, le nombre d'enfants travaillant dans les exploitations de cacao au Côte d'Ivoire et au Ghana a été estimé à 230 000, dont 15000 seraient des enfants esclaves (Gouin, 2014).

Outre ces problématiques environnementales et sociales, la filière cacao est confrontée à une crise économique importante. En effet, la demande³ de cacao connaît depuis plusieurs années une croissance régulière supérieure à celle de la production. Une situation qui crée un décalage entre l'offre et la demande et expose aujourd'hui les entreprises utilisatrices à un risque de pénurie (Jagoret et al., 2014; Gouin, 2014). Dans ce contexte, plusieurs initiatives dites « responsables » ont vu le jour et beaucoup d'entreprises ont opté pour des certifications pour afficher leur engagement. C'est l'exemple des entreprises Mondelez, Mars et Nestlé qui ont certifié une partie de leur production auprès des organismes UTZ, Rainforest Alliance et FairTrade. Cappelle (2008) estime que la situation de forte concentration⁴ qui caractérise aujourd'hui l'industrie du chocolat peut constituer un élément facilitateur pour une transition vers une filière cacao durable sur les plans économique, social et environnemental.

Des doutes subsistent néanmoins sur l'efficacité des actions menées et certains auteurs redoutent un simple comportement opportuniste de ces entreprises. Ainsi, Gouin (2014) pense que le recours aux certifications est uniquement un moyen de se donner bonne conscience et ne change en réalité les choses qu'à la marge. Qu'en est-il réellement ? Les actions responsables menées aujourd'hui peuvent-elles réellement permettre une transition vers une filière cacao plus durable ? N'y a-t-il pas un risque que les considérations économiques l'emportent sur les considérations sociales et environnementales ?

³ La croissance de la demande peut être attribuée en grande partie aux pays émergents (Chine, Brésil, Russie) dans lesquels le niveau de vie est en constante amélioration [Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (2014)].

⁴ Dans l'activité de broyage 5 entreprises se partagent 50% des parts de marché : Cargill (14,5%), Archer Daniels Midland (ADM) (13,5%), Barry Callebaut (12,5%), Petra Foods (7%) et Blommer (5,3%). Concernant le marché les chocolats, il est dominé respectivement par Kraft (14,9%), Mars (14,5%), Nestlé (7,9%), Hershey's (4,6%) et Ferrero (4,5%) [Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (2014)].

2. METHODOLOGIE

Dans cette recherche nous avons opté pour une enquête qualitative auprès d'experts de la filière cacao. Plus de 100 demandes d'entretiens ont été envoyées à des entreprises (PME et grandes entreprises) travaillant avec les fèves de cacao ou le chocolat. Au final seulement huit experts ont accepté de participer à notre enquête. Le tableau 1 présente les contacts interrogés, leur fonction et les entreprises pour lesquelles ils travaillent.

Tableau 1. Echantillon d'experts⁵

Répondants	Nom	Fonction	Entreprise
R1	Marcela Panameño	Acheteuse de matières premières	Bernachon
R2	Christophe Bertrand	Gérant en charge des achats	A La Reine Astrid
R3	Jean-Sébastien Weben	Responsable Développement, Achat, Qualité	Belledonne
R4	Nico Regout	Négociante en cacao	Le Cercle du Cacao
R5	Michel Violette	Gérant, chocolatier et acheteur	Chocolats Violette
R6	Anonyme	Acheteur junior	E6
R7	Anonyme	Gérant, chocolatier et acheteur	E7
R8	Anonyme	Responsable achats	E8

E6 et E8 sont deux des broyeurs et fournisseurs principaux sur le marché. Les deux entreprises se fournissent en fèves de cacao qu'elles transforment et revendent sous diverses formes. Le Cercle du Cacao est une entreprise de négoce de cacao. Elle achète les fèves aux producteurs et les revend à des chocolateries transformatrices telles que la Maison Marcolini. Bernachon et E7 sont deux chocolateries travaillant à partir de la fève de cacao qu'elles transforment elles-mêmes. A La Reine Astrid et Chocolats Violette sont deux chocolateries achetant du chocolat déjà transformé sous forme de pistoles ou de pains. Belledonne a une activité de boulangerie, biscuiterie et de chocolaterie pour laquelle l'entreprise s'approvisionne en pistoles de cacao.

La plupart des entretiens se sont déroulés par téléphone à l'exception de celui avec le dirigeant de Chocolat Violette rencontré dans son atelier, et E2 rencontré au salon Naturally du 13 au 16 Juin. Ils se sont déroulés entre Avril et Juin 2014. Nous nous sommes basés sur un guide d'entretien qui vise à comprendre la portée des actions responsables mises en place par les entreprises et d'identifier les limites qui peuvent entraver la transition vers une filière cacao plus durable. Les entretiens d'une durée moyenne de 40 minutes ont été intégralement retranscrits et un travail d'analyse de discours a été réalisé.

⁵ Trois répondants (R6, R7 et R8) ont préféré garder l'anonymat.

3. RESULTATS

Nous pouvons noter dans un premier temps une prise de conscience quant aux enjeux environnementaux et sociaux qui se posent aujourd'hui dans la filière cacao « *nous pensons que contribuer à une supply chain durable est la responsabilité de tous envers la société et l'environnement. Chaque acteur se doit d'y participer du mieux possible* » (R6), « *au début nous ne faisons pas d'achats responsables mais en se rendant sur place, j'ai remarqué que les producteurs ne gagnent pas beaucoup comparé au prix payé par les acheteurs. La plupart d'entre eux vivent dans des conditions déplorables et ne sont pas heureux* » (R7). Mais nos entretiens font ressortir l'existence de plusieurs obstacles pouvant entraver la mise en place de chaînes d'approvisionnements responsables dans la filière cacao. Certains sont liés aux objectifs stratégiques poursuivies par les entreprises, d'autres ont trait à l'organisation de la filière ou encore à des dysfonctionnement dans les systèmes de certification. Nous développons dans les sections qui vont suivre l'ensemble des résultats obtenus

3.1. Les enjeux environnementaux et sociaux dans la filière cacao : entre l'exigence de la qualité et celle de la productivité

Nos entretiens avec des experts appartenant à des entreprises de taille différentes nous permettent de distinguer entre deux postures stratégiques différentes. Dans le cas des artisans, même si une sensibilité des dirigeants par rapport aux problématiques RSE peut être notée, l'enjeu de la qualité du produit l'emporte « *l'important pour moi c'est surtout la qualité* » (Michel Violette, Chocolats Violette), « *pour moi le chocolat il faut qu'il y ait une histoire mais avant d'être équitable il faut que ça soit bon, si c'est pour acheter de l'équitable mais qui n'est pas bon, ça ne m'intéresse pas du tout* » (Christophe Bertrand, A La Reine Astrid). Cette priorité accordée à la qualité peut être expliquée par des clients exigeants, particulièrement sur la qualité gustative du produit « *des clients qui rentrent dans une boutique de chocolats pour moi ils rentrent pour se faire plaisir gustativement parlant, si dès le départ on commence à lui dire rassurez-vous il n'y a pas d'enfants qui travaillent sur la plantation de cacao, rassurez-vous le chocolat est équitable, je ne suis pas certain que ça soit la première chose que les clients aient envie d'entendre* » (Christophe Bertrand, A La Reine Astrid). Les questions environnementales et sociales passent au second plan, particulièrement chez la clientèle de luxe « *le développement durable chez nous pas vraiment, on a quand même sorti il y a 2 ans des sacs recyclables. Le seul problème est que nous travaillons dans un contexte de commerce de luxe, nos chocolats sont très chers, nos boîtes sont très luxueuses et les personnes deviennent de plus en plus addictes au sac. Donc ils veulent un sac dans un*

autre sac et encore un petit sac », (Marcela Panameño, Bernachon), « *quand on est sur une marque de luxe on peut difficilement avoir les 2 discours, soit vous êtes dans le luxe soit vous êtes tournés sur le côté équitable avec des emballages et des sacs en toile de jute dans la boutique* » (Christophe Bertrand, A La Reine Astrid).

Les répondants soulignent toutefois un début de prise de conscience chez les consommateurs sur les enjeux environnementaux et sociaux et de l'importance de l'origine géographique « *maintenant la tendance bouge parce que le consommateur voudrait de la traçabilité et commence seulement maintenant à se poser des questions* » (Nico Regout, Le Cercle du Cacao), « *oui, ils nous questionnent depuis que c'est devenu un peu à la mode, les gens se demandent ce qu'ils achètent* » (Marcela Panameño, Bernachon). Une évolution que semblent bien prendre en considération les producteurs interrogés « *on en parle beaucoup parce que ça fait partie des choses qui différencient notre marque, on est très tournés vers les origines du cacao donc on a un petit panneau dans la boutique où on explique que ça vient d'Haïti, ce que c'est comme origine de fève, etc.* » (Christophe Bertrand, A La Reine Astrid), « *nous effectivement comme on travaille notre propre chocolat, on l'affiche en magasin, il y a un panneau avec une carte du monde où on explique comment on fait notre chocolat et à partir d'où. Même sur notre site internet, il y a une carte avec les provenances, pour nous c'est un atout, donc on l'affiche* » (Marcela Panameño, Bernachon).

Dans le cas des grandes entreprises, les répondants soulignent en premier lieu l'importance des problématiques sociales et environnementales dans la filière cacao « *effectivement toute la problématique de durabilité est vraiment sous le feu des projecteurs donc on a une grosse pression aussi de nos clients pour avancer ce qui fait que tout le monde s'y est un peu mis ...après tout le monde ne s'y est pas forcément mis de la meilleure façon selon moi* » (R8). En ce sens, un certain volontarisme est observé au sein des grandes entreprises « *nous avons créé un département chargé d'implémenter des projets afin d'approvisionner l'entreprise en cacao durable, nous avons également mis en place une plateforme d'achat responsable, elle travaille en direct avec les producteurs pour les aider à augmenter la production et la qualité du cacao produit tout en leur assurant un prix d'achat juste....* » (R6). Mais au-delà de l'objectif environnemental et social, les actions mises en place visent particulièrement la viabilité de la filière et l'augmentation de de la productivité « *pour assurer la pérennité de notre activité, nous devons rendre la culture du cacao viable et attractive pour les producteurs. Augmenter la productivité et la qualité du cacao est notre préoccupation principale. Nous voulons également améliorer l'accès à l'éducation et aux soins de base pour*

les producteurs et leurs familles » (R6), « une des principales problématiques de la durabilité du cacao en ce moment c'est de travailler sur l'amélioration de la production, et le but n'est pas d'aller planter des hectares et des hectares de cacao mais d'amener les rendements à un niveau beaucoup plus élevé » (R8). L'un de nos répondants préfère d'ailleurs utiliser le mot « durabilité » au lieu du mot « responsabilité » « je trouve que la notion de responsabilité ne veut pas dire grand-chose et que la notion de durabilité veut dire beaucoup plus... la question c'est toujours d'avoir une vision long-terme c'est-à-dire que si on veut avoir un business qui soit là pour de longues années il faut que toutes les parties prenantes de la chaîne de valeur s'y retrouve. Donc c'est à la fois s'assurer que nos clients en aient pour leur argent, que les planteurs puissent vivre de leur métier et qu'on s'assure qu'il y a des générations à venir qui vont continuer à faire ce métier » (R8).

Pour certains répondants, cette logique productiviste se traduit par un impact négatif sur la biodiversité *« des variétés comme le CCN51 on en parle beaucoup, c'est un hybride hyper productif qui est né il y a une dizaine d'années en Equateur. Ces cacaos hyper productifs ne sont pas des OGM, mais pour la déforestation c'est le même problème que l'huile de palme »* (Nico Regout, Le Cercle du Cacao). Le développement des formes hybrides se fait souvent au dépend des espèces locales *« en Equateur 70% du marché actuellement c'est du CCN51 et le Nacional⁶ est en voie de disparition »* (Nico Regout, Le Cercle du Cacao), *« notre fournisseur se bat pour la biodiversité pour empêcher l'extinction des variétés prisées de cacao, elles ne représentent que 10% de la production mondiale avec le Criollo, le Trinitario et le Nacional »* (Christophe Bertrand, A La Reine Astrid) *« C'est une seule même variété donc ça uniformise le goût et ça répond à la demande de l'industrie. C'est une catastrophe »* (Nico Regout, Le Cercle du Cacao).

La logique productiviste se traduit également par l'émergence de grosses exploitations où les problématiques sociales peuvent se poser de manière importante *« là où c'est vraiment important de surveiller tout ça c'est en Côte d'Ivoire ou au Ghana où ce sont de grosses exploitations agricoles et où pour le coup il y a certainement un paquet d'employés qui sont mal payés, sur exploités etc. J'ai moins de soucis pour des petits exploitants qui ont 5 cacaoyers »* (Christophe Bertrand, A La Reine Astrid).

⁶ C'est une variété de cacao qui présente une très grande qualité aromatique.

3.2. Mise en place d'une chaîne d'approvisionnement responsable : beaucoup de difficultés à surmonter

Les répondants soulèvent la nécessité d'opter pour des achats responsables et s'accordent également sur la difficulté de mise en application *« nous ce qu'on essaye de faire dans le responsable mais qui est plus compliqué c'est de travailler en filière, d'avoir des relations humaines directement avec les producteurs. Ça on ne peut pas le faire avec le cacao mais on le fait avec les farines »* (Jean-Sébastien Weben, Belledonne), *« il est très difficile pour les entreprises de savoir exactement ce qu'il se passe, il faut avoir confiance dans ses fournisseurs ou aller voir par soi-même »* (R7), *« c'est une question assez compliquée, c'est très dur de savoir exactement ce qu'il se passe, il faut aller sur place voir les productions de cacao »* (R6).

Les répondants soulignent notamment la difficulté de contrôler toute la chaîne d'approvisionnement en raison du nombre important de petits producteurs *« après mon analyse sur l'équitable dans le chocolat c'est que dans la plupart des cas on a des centaines de petits producteurs qui ont un jardin derrière chez eux »* (Christophe Bertrand, A La Reine Astrid), *« je ne pense pas que ça soit vraiment possible de contrôler l'activité des fournisseurs, ce sont de très petites fermes et dans des pays très lointains »* (Michel Violette, Chocolats Violette). Aujourd'hui, la filière se caractérise par l'existence d'un nombre élevé d'intermédiaires *« il y a beaucoup d'intermédiaires qui prennent chacun leur part, le client final paye cher mais le producteur gagne peu à cause des intermédiaires »* (Michel Violette, Chocolats Violette), *« quand vous achetez du cacao industriel, une tablette dans un grand magasin vous avez jusque 15 intermédiaires avant que la tablette n'arrive donc ce qu'il se passe dans la réalité c'est que le paysan lui ne reçoit strictement rien »* (Nico Regout, Le Cercle du Cacao), *« mais après si on veut créer de la valeur pour chacun il faut aussi réduire les supply chain et s'assurer que le nombre d'acteurs soit limité. On ne peut pas se permettre d'avoir 15 intermédiaires entre le producteur et le client »* (R8).

Dans ces conditions, beaucoup d'entreprises occidentales n'arrivent pas à établir un contact direct permanent⁷ avec les producteurs et se contentent donc de contrats fournisseurs dans lesquels ils imposent des standards *« on signe des contrats avec les producteurs pour qu'ils soient sûrs que l'on va acheter leurs fèves »* (Marcela Panameño, Bernachon), *« notre supplier code doit être signé par tous nos fournisseurs afin de nous assurer qu'ils connaissent nos exigences en termes d'approvisionnement en cacao et qu'ils remplissent les critères »* (R6),

⁷ Certains répondants ont déclaré avoir rendu visite à certaines exploitations.

« c'est de la contractualisation sur plusieurs années, des engagements sur le long-terme qu'on n'aille pas en terme de fluctuation de nos envies, un jour je travaille avec lui puis le lendemain je le laisse tomber » (Jean-Sébastien Weben, Belledonne). Dans certains cas, les entreprises passent par des coopératives « on avait toujours eu une démarche qui était de favoriser les achats par les coopératives et d'éviter au maximum les achats par ce qu'on appelle localement des traitants qui sont des business men qui font l'intermédiaire. Une coopérative étant un organisme à but non lucratif on va dire, toute la valeur ajoutée créée est redistribuée au niveau des planteurs que ce soit par des investissements pour la communauté ou par des primes » (R8).

Les répondants soulignent par ailleurs la naissance d'un mouvement d'intégration au sein de la filière « il y a quand même dans le cacao une tendance forte à la concentration et l'intégration, c'est-à-dire qu'on va arriver à des supply chain de plus en plus intégrées. C'est vraiment une tendance qu'on a en ce moment » (R8). Il s'agit particulièrement de ce qu'on appelle aujourd'hui le mouvement « beans to bar » (de la fève à la tablette) évoqué par l'un des répondants « il y a dans le monde 75 maisons qui travaillent en direct c'est plus qu'on ne le pense. C'est peu connu parce que le mouvement beans to bar n'existe que depuis 3 ans peut-être, mais les prix ne sont pas les mêmes ce qui est normal, il y a un travail énorme derrière » (Nico Regout, Le Cercle du Cacao). Notre répondant souligne le coût élevé d'une telle forme de coordination « pour faire vraiment un beans to bar complet, l'investissement est gros, ça revient quand même à un investissement d'environ 800 000€ » (Nico Regout, Le Cercle du Cacao).

3.3. Beaucoup de marketing et des certifications en perte de crédibilité

Le regard de certains de nos répondants concernant les motivations des grandes entreprises à lancer des projets responsables dans les pays de production est plutôt sceptique « je dirais que les grands industriels du cacao ont main basse sur le marché mais la condition du paysan ça les intéresse peu quoiqu'ils disent le contraire ; la réalité du terrain elle est là. C'est des beaux discours » (Nico Regout, Le Cercle du Cacao), « c'est vrai qu'il y a du marketing mais après à partir du moment où ça arrive jusqu'au producteur c'est bien » (Jean-Sébastien Weben, Belledonne), « c'est important de s'intéresser aux achats équitables mais aussi de bien les appliquer. Et ça ce n'est pas tout le temps le cas » (R7), « il y a beaucoup de programmes qui sont discutés par des gens qui sont assis en Europe, qui n'ont jamais vraiment connu la réalité de la production ici et qui décident de programme de durabilité qui n'ont pas de sens » (R8).

Ce doute est renforcé par la difficulté des entreprises à prouver l'efficacité de leurs actions, comme le reconnaît l'un de nos répondants « *c'est très compliqué de donner des chiffres d'impact très clairs... Tous ces programmes sont financés par nos clients et c'est effectivement le gros challenge que toutes les sociétés cacaoyères ont en ce moment de pouvoir montrer des chiffres d'impacts, ce qui est logique mais ça veut dire qu'on doit penser à des choses auxquelles on ne pensait pas pour les autres commodités* » (R8).

Le recours aux certifications équitables ne semble pas lever le doute concernant les réelles motivations des entreprises. Cette pratique laisse sceptiques plusieurs de nos répondants « *je suis un peu sceptique, que ça soit dans les grandes entreprises ou au niveau des organismes de certification, il y a beaucoup de beaux discours c'est sûr mais au final peu d'actions menées* » (Christophe Bertrand, A La Reine Astrid). Ils redoutent notamment un certain laxisme dans l'attribution des certifications « *oui il y a eu des remises en cause mais là c'est vraiment ma position personnelle. Aujourd'hui, je ne sais pas si vous avez entendu parler de l'évolution de Max Havelaar qui proposerait pour certains produits de faciliter la certification équitable.... Donc ça c'est vrai que ça peut servir à des grandes marques, on perd un peu la responsabilité parce que ça peut devenir marketing en disant oui je fais un achat responsable mais si on achète que le chocolat responsable et que le reste on en a rien à foutre c'est vrai que ce n'est pas très intègre* » (Jean-Sébastien Weben, Belledonne), « *les labels bien sûr que tout ça bio, équitable à la base le concept est très bien mais l'application est souvent une catastrophe. Ça n'arrive pas là où on voulait. J'ai eu du bio qui n'était pas bio du tout* » (Nico Regout, Le Cercle du Cacao). Le risque de confusion qui pourrait être induit par la multiplication des certifications a été également évoqué « *je suis un peu partagé là-dessus parce qu'il y a beaucoup de certifications différentes donc c'est vrai qu'on s'y perd.....Après ce qui est embêtant c'est que le consommateur ne sait pas exactement les règles qui sont respectées en fonction des différentes certifications* » (Jean-Sébastien Weben, Belledonne).

L'un des répondants soulève également la question de l'incapacité de certains petits producteurs à répondre aux exigences des certifications « *pour moi les labels n'enrichissent que ceux qui les font, c'est-à-dire que le cacao industriel a besoin d'énormément de labels pour se valoriser quand le paysan lui il n'a même pas les moyens, il y en a certains qui se ruinent pour essayer d'en avoir et qui finalement doivent arrêter de travailler à cause de ça donc c'est assez complexe* » (Nico Regout, Le Cercle du Cacao).

4. DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

La viabilité de la production de cacao pose aujourd'hui un défi important aux différents acteurs de la filière. Pour les industriels occidentaux, l'enjeu est celui de sécuriser leurs approvisionnements sur le long terme. Pour les pays producteurs, il s'agit de maintenir une production qui joue un rôle macro-économique majeur à travers sa forte contribution au budget de l'Etat. Pour les producteurs, l'enjeu est de garder cette source de revenu dont ils sont parfois complètement dépendants (Jagoret et al., 2014). Elle représente dans certains villages d'Afrique deux tiers des revenus des agriculteurs (Rolando Cerda et al., 2014).

Au regard de l'importance stratégique de la filière cacao et des menaces qui pèsent sur elle sur les plans économique, environnemental et social, plusieurs actions et programmes ont été lancés ces dernières années. Nos résultats confirment cette prise d'initiative mais révèlent aussi l'existence d'obstacles susceptibles de compliquer le passage à une filière cacao durable. Il s'agit en premier lieu de la faible sensibilité des consommateurs, particulièrement dans le segment de luxe, par rapport aux enjeux éthiques dans la filière cacao. La qualité du produit, notamment gustative, semble être prioritaire. Selon les experts le consommateur cherche avant tout à satisfaire son plaisir personnel, les enjeux éthiques sont secondaires. Ce premier résultat appelle donc un travail de sensibilisation des consommateurs par rapport aux problèmes sociaux et environnementaux importants qui se posent dans la filière cacao. En ce sens, nous pensons qu'une sensibilisation basée sur les émotions pourrait donner des résultats probants. En effet, Eckhardt et al. (2010) ont montré que la diffusion à la télévision de documentaires sur l'exploitation des enfants dans la fabrication de tapis dans les pays en développement a permis d'accroître la sensibilité éthique des consommateurs suédois et allemands. Le recours à la traçabilité est également à envisager, elle permettrait aux consommateurs sensibilisés d'éviter les produits dont le cacao est issu de pays ne respectant pas les droits de l'homme.

En deuxième lieu, les experts soulèvent la problématique du nombre important d'intermédiaires dans la filière cacao. La chaîne du cacao est en effet longue et complexe puisqu'elle passe par de nombreux intermédiaires, négociants, exportateurs, transformateurs et fabricants avant d'atteindre le consommateur final (Weilgmann et al., 2010). Rappelons que la plupart des produits au chocolat sont consommés très loin de l'endroit où le cacao est produit. Par exemple, la Côte d'Ivoire et le Ghana ne représentent que 0,6% de la consommation mondiale de chocolat (Cappelle, 2008). Ainsi, parmi nos répondants peu travaillent directement avec les producteurs et seulement quelques-uns passent par des

coopératives. Cette fragmentation de la filière fait que la part des producteurs dans le prix final du cacao est marginale, beaucoup décident alors d'abandonner cette culture. Hellberg-Bahr et Spiller (2012) estiment que la satisfaction par rapport au prix est un facteur stratégique dans les chaînes d'approvisionnement. Un prix équitable augmente la satisfaction des agriculteurs et renforce leur sentiment qu'ils sont traités équitablement et que leur travail est reconnu. Face à cette situation nous pensons que le mouvement « beans to bar » est à encourager. Il permettrait, par la réduction du nombre d'intermédiaires, aux producteurs de cacao de toucher un prix plus équitable et aux industriels occidentaux d'avoir un meilleur contrôle de la qualité. Cela peut être favorablement perçu par les consommateurs sensibilisés et constituer ainsi un facteur différenciateur sur le marché. Compte tenu du coût élevé de cette forme d'intégration pour les artisans occidentaux, la constitution de groupements de producteurs ou de coopératives pourrait être une solution.

En troisième lieu, les répondants estiment que les initiatives adoptées aujourd'hui par les grandes entreprises dans les pays de production encouragent pour la plupart un modèle de production intensif. Si celui-ci a permis depuis les années 1960 d'augmenter significativement la production (18% entre 1964 et 2014), il a en revanche atteint ses limites sur les plans agronomique, socio-économique et environnemental (Jagoret et al., 2014). En effet, ce modèle qui repose sur la monoculture de variétés sélectionnées issues de semences hybrides prévoit la fertilisation chimique et des traitements phytosanitaires que les agriculteurs appliquent rarement en raison des difficultés financières ou de leur faible maîtrise technique. Ces insuffisances se sont traduites par un effondrement de la production de cacao poussant de nombreux agriculteurs à abandonner cette production ou à la remplacer par d'autres cultures (exemple : palmier à huile), et/ou à déboiser d'autres terres pour installer de nouveaux vergers cacaoyers. Ainsi, si la production de cacao a connu une relative augmentation ces dernières années, elle est due essentiellement à l'extension des superficies plantées qu'à une augmentation des rendements (Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest, 2014). À la lumière de ce troisième résultat, il nous semble pertinent que les entreprises occidentales et les gouvernements dans les pays producteurs encouragent les cultivateurs à se diversifier. Ce choix peut bénéficier simultanément à la biodiversité et aux agriculteurs en diversifiant leurs sources de revenus (Franzen et Mulder, 2007). Certains auteurs (Jagoret et al., 2014; Laird et al., 2007) considèrent que les systèmes agroforestiers constituent le meilleur moyen pour sécuriser durablement la production de cacao. Ils permettent de mieux répondre aux besoins des ménages ruraux, car ils fournissent une diversité de produits (fruits, produits médicaux,

etc.) pouvant être autoconsommés ou vendus, ou constituer des productions relais notamment lors des périodes de chute de prix de cacao. Ils présentent également un impact positif sur l'écosystème en aidant au maintien de la qualité du sol, la création de microclimat favorable aux cacaoyers et la faune, et la conservation de la biodiversité animale et végétale, etc.

Enfin, si certains répondants estiment que la certification est un bon moyen pour promouvoir les pratiques responsables dans la filière cacao, d'autres soulignent leurs insuffisances dans le contexte actuel. Ils critiquent notamment l'assouplissement des règles d'obtention des certifications. Un point de vue partagé par Gouin (2014) qui critique le choix de Max Havelaar de modifier ses règles de certification en labellisant des produits qui comportent un seul ingrédient équitable. Pour l'auteur, l'objectif de Max Havelaar à travers ce choix stratégique est celui de rendre la certification accessible à un plus grand nombre de producteurs et rivaliser ainsi avec ses concurrents UTZ et Rainforest dont les labels sont considérés comme moins exigeants. Cette situation risque de réduire la crédibilité des certifications aux yeux des consommateurs. Les répondants critiquent en outre la multiplication des certifications dans la filière, une situation qui peut engendrer une confusion dans l'esprit des consommateurs. Ces insuffisances observées dans le marché des certifications ne sont pas spécifiques à la filière cacao. Plusieurs recherches ont en effet soulevé la méfiance grandissante des consommateurs envers les affichages environnementaux et la situation de confusion naît de la multiplication des labels (Harbaugh et al., 2011; Dekhili et Achabou, 2011; Lozano et al., 2010; Bougherara et Grolleau, 2004).

CONCLUSION

Cette recherche exploratoire met en évidence l'existence de barrières pouvant empêcher aujourd'hui le développement d'une chaîne d'approvisionnement responsable dans la filière cacao. Trois principales barrières peuvent être retenues: la faible sensibilité des consommateurs par rapport aux enjeux éthiques dans la filière cacao, le scepticisme vis-à-vis des certifications utilisées dans cette filière, et le nombre important d'intermédiaires entre les producteurs et les industriels utilisateurs. Ces premiers résultats peuvent servir pour constituer un cadre conceptuel intéressant pouvant servir de base pour de futures recherches. Ainsi, dans une voie future, il nous semble nécessaire de compléter ce travail par une étude quantitative auprès d'un échantillon plus large d'entreprises utilisatrices de cacao. Il s'agirait notamment de mesurer l'importance de chacune des barrières identifiées dans la transition vers une filière cacao responsable. Il serait également intéressant de recueillir le point de vue des producteurs

de cacao par rapport aux relations qu'ils entretiennent avec leurs clients occidentaux. Enfin, l'examen du comportement du consommateur par rapport aux enjeux environnementaux et sociaux dans la filière cacao et leur degré de confiance vis-à-vis des certifications utilisées est une autre voie de recherche qui nous semble prometteuse.

REFERENCES

- Ameer, R. et R. Othman (2012), Sustainability practices and corporate financial performance: A study based on the top global corporations, *Journal of Business Ethics*, 108, 61-79.
- Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'ouest (2014), Etude monographique sur la filière cacao dans l'UEMOA, juin 2014, 33p.
- Bansal, P. et K. ROTH (2000), Why companies go green: A model of ecological responsiveness, *Academy of Management Journal*, 43: 4, 717-736.
- Bougherara, D. et G. GROLLEAU (2004), L'éco-étiquetage des produits est-il crédible ? Proposition d'un cadre d'analyse, *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 3, 369-390.
- Brovelli, L., Drago, X. et E. MOLINI (2013), RSE et performances des organisations, 20 propositions pour renforcer la démarche de responsabilité sociale des entreprises, Rapport public au Gouvernement français, juin, 58 p.
- Bruel, O., Menuet, O. et P-F. THALER, (2009), Les achats durables : un levier essentiel de la sortie de crise, Livre blanc HEC-Ecovadis, 28 p.
- Cappelle, J. (2008), Towards a Sustainable Cocoa Chain. Power and possibilities within the cocoa and chocolate sector., Oxfam Research Report.
- Cerda, R. et al. (2014), Contribution of cocoa agroforestry systems to family income and domestic consumption: looking toward intensification, *Agroforestry Systems*, 88, 957-981.
- CIRAD (2014), Cacao ivoirien : agriculture familiale versus agro-industrie?, Communiqué de presse.
- Clarkson, P.D. (1995), A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20 : 1, 92-117.
- CSAO/OCDE (2011), Les bonnes pratiques émergentes de la lutte contre les pires formes de travail des enfants dans les communautés de producteurs de cacao d'Afrique de l'Ouest, 133 p.
- Darnall, N. (2008), Creating a Green Brand for Competitive Distinction, *Asian Business & Management*, 7: 4, 445-466.

- De Abreu, M.C. (2011), Effects of Environmental Pressures on Company Sustainability Strategies: An Interview Study among Brazilian Manufacturing Firms, *International Journal of Management*, 28: 3, 909-925.
- Dekhili, S. et M.A. Achabou, (2011), La stratégie environnementale des entreprises : l'écolabel est-il un signal crédible pour garantir la confiance des consommateurs ? *Management et Avenir*, 41, 252-268.
- De Marchi, V., Di Maria, E. et S. Micelli (2013), Environmental Strategies, Upgrading and Competitive Advantage in Global Value Chains, *Business Strategy and the Environment*, 22, 62-72.
- Eckhardt, G.M., Belk, R. et T.M. Devinney (2010), Why don't consumers consume ethically?, *Journal of Consumer Behaviour*, 9, 426-436.
- Franzen, M. et M.B. Mulder (2007), Ecological, economic and social perspectives on cocoa production worldwide, *Biodivers Conserv*, 16: 13, 3835–3849.
- Gonzalez-Benito, J. et O. Gonzalez-Benito (2006), A review of determinant factors of environmental proactivity, *Business Strategy and the Environment*, 15: 2, 87-102.
- Gouin, S. (2014), Chocolat « responsable » : derrière les promesses de l'industrie agroalimentaire, une filière cacao à bout de souffle, *Observatoire des multinationales*, 6 p.
- Harbaugh, R., Maxwell, J.W. et B. Roussillon (2011), Label Confusion: The Groucho Effect of Uncertain Standards, *Management Science*, 57: 9, 1512-1527.
- Hellberg-Bahr, A. et A. Spiller (2012), How to Treat Farmers Fairly? Results of a Farmer Survey, *International Food and Agribusiness Management Review*, 15: 3, 87-98.
- Hietbrink, J.J.C., Berens, G. et J. Van Rekom (2010), Corporate Social Responsibility in a Business Purchasing Context: The Role of CSR Type and Supplier Product Share Size, *Corporate Reputation Review*, 13: 4, 284–300.
- Jagoret, P., Deheuvels, O. et P. Bastide (2014), Production durable de cacao : s'inspirer de l'agroforesterie, *Perspective, CIRAD*, 27, mai 2014, 4 p.
- Laird, S.A., Awung, G.L. et R.J. Lysinge (2007), Cocoa farms in the Mount Cameroon region: biological and cultural diversity in local livelihoods, *Biodivers Conserv*, 16, 2401-2427.
- Leire, C. et O. Mont (2010), The Implementation of Socially Responsible Purchasing, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17, 27-39.
- L'Observatoire des achats responsables (2012), Comprendre les achats responsables, <http://www.ddline.fr/wp-content/uploads/2012/11/achat-responsable-2.pdf>, 68 p.

- Lozario, J., Blanco, E. et J. Rey-Maqueira (2010), Can ecolabels survive in the long run? The role of initial conditions., *Ecological Economics*, 69, 2525-2534.
- Mathieu, P. (2012), Dynamique stratégique des frontières, chaînes globales de valeur et audit du développement durable organisationnel, 3ème Université Réalité et prospective du développement durable organisationnel, Marrakech, 1-2 novembre, 14p.
- Mueller, M., Dos Santos, V. et S. Seuring (2009), The contribution of environmental and social standards towards ensuring legitimacy in supply chain governance., *Journal of Business Ethics*, 89, 509-523.
- Orsato, R.J. (2006), Competitive environmental strategies: when does it pay to be green?, *California Management Review*, 48: 2, 127-143.
- Porter, M.E. et C. Van Der Linde (1995), Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship, *Journal of Economic Perspectives*, 9: 4, 97-118.
- Schaltegger, S. et T. Synnestvedt (2002), The link between 'green' and economic success: environmental management as the crucial trigger between environmental and economic performance., *Journal of Environmental Management*, 65, 339-346.
- Sekerka, L.E. et D. Stimel (2011), How durable is sustainable enterprise? Ecological sustainability meets the reality of tough economic times, *Business Horizons*, 54, 115-124.
- Sethi, S.P. (1979), A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns, *Academy of Management Review*, 4: 1, 63-74.
- Tang, Z. et J. Tang (2012), Stakeholder-firm power difference, stakeholders' CSR orientation, and SMEs' environmental performance in China, *Journal of Business Venturing*, 27, 436-455.
- The Economist Intelligence Unit (2014), *World: Commodities - EIU's monthly cocoa outlook. 2014*, New York: The Economist Intelligence Unit, May 2014.
- Trade for Development Centre Octobre (2013), Plus d'éthique dans la filière du cacao d'ici 2020 : rien qu'une promesse ?, 4 p.
- Waller, R.L. et R.N. Conaway (2011), Framing and Counterframing the Issue of Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Communication*, 48: 1, 83-106.
- Weiligmann, B., Verbraak, G. et M. Van Reenen (2010), *Cocoa Barometer 2010*, Tropical Commodity Coalition.
- WORLD COCOA FOUNDATION (2014), Global chocolate and cocoa companies announce unprecedented sustainability strategy in Ghana, May 22, 2 p.

Worthington, I., Ram, M. et M. Harvinder Boyal Shah (2008), Researching the Drivers of Socially Responsible Purchasing: A Cross-National Study of Supplier Diversity Initiatives, *Journal of Business Ethics*, 79, 319-331.