



**Quelle gouvernance et quel mode de coordination des acteurs au sein des nouveaux mouvements sociaux multi-acteurs ?**

**Le cas du mouvement français *anti-sweashop***

**Auteur (s) : Carine Chemin, Corinne Vercher**

Carine Chemin, IAE de Paris-Sorbonne ,24, rue Georges Pitard, 75015 Paris  
[carine.chemin@club-internet.fr](mailto:carine.chemin@club-internet.fr) - 06 75 25 24 62

Corinne Vercher, Université Montpellier 3 Paul Valéry, Route de Mende, 34000 Montpellier  
[Corinne.vercher@wanadoo.fr](mailto:Corinne.vercher@wanadoo.fr), 06.11.75.13.84

Résumé :

A partir de l'étude d'un collectif *anti-sweashop* français, cette communication s'interroge sur les modes de gouvernance et de gestion du travail au sein des nouveaux mouvements sociaux. La spécificité de ces mouvements est d'articuler l'action de contre-pouvoirs variés afin de concilier la diversité des intérêts et enjeux des parties prenantes impliquées dans la chaîne de valeur. L'approche institutionnaliste nous permet d'envisager le processus décisionnel au sein des collectifs multi-acteurs comme une succession de séquences d'interactions entre les trois niveaux centraux des champs organisationnels : le projet, l'action et les instruments. Nos résultats montrent que la gouvernance des nouveaux mouvements sociaux ne consiste pas à homogénéiser le champ organisationnel mais suppose au contraire de gérer son hétérogénéité, et les paradoxes susceptibles d'en résulter. Nous proposons pour ce faire d'explorer la piste des systèmes faiblement couplés constitués autour de slogans mobilisateurs et d'objets frontières permettant d'organiser la diversité plutôt que de rechercher l'homogénéité.

Mots clefs :

Nouveaux mouvement sociaux, gouvernance, approche institutionnaliste

## Introduction :

Au cours des années 1990, les mutations des comportements stratégiques et organisationnels des grandes firmes provoquent en écho une évolution des formes traditionnelles de contre-pouvoirs héritées du compromis fordien (Palpacuer, 2008). Les renouvellements qui s'opèrent dans le champ des mouvements sociaux sont particulièrement observables dans l'industrie textile. Les stratégies d'externalisation et de globalisation conduites par les grandes marques et les enseignes au cours des vingt dernières années provoquent un éclatement et une dispersion géographique des activités qui constituent les chaînes dites de valeur ou de commodité (Bair, 2005 ; Gereffi et Korzeniewicz, 1994). La globalisation de la chaîne de valeur de l'industrie textile s'accompagne de la constitution de vastes réseaux transnationaux de production au sein desquels des firmes leaders du Nord pilotent une multitude de producteurs dispersés dans les pays du Sud à qui elles sous-traitent les activités de fabrication. Si ces évolutions permettent aux grandes marques et enseignes d'obtenir des niveaux de rentabilité toujours plus élevés grâce à la mise en concurrence mondiale des ressources, elles se traduisent sur le plan social par une dégradation continue des conditions de travail chez leurs sous-traitants, et provoquent une croissance sans précédent des inégalités (Bair, op. cit., Levy, 2008, Palpacuer 2008). En réponse à ces évolutions, l'industrie textile voit se déployer un mouvement social transnational « *anti-sweatshop* »<sup>1</sup> qui vise à promouvoir de meilleures conditions de travail et de représentation des salariés, et à lutter contre les inégalités sociales au sein des chaînes globales de valeur (Bair et Palpacuer, 2008 ; Esbenshade, 2004 ; Feartherstone, 2002 ; Palpacuer, 2009).

---

<sup>1</sup> La notion de *sweatshop* (atelier de la sueur) date des premiers mouvements humanistes qui dénoncèrent les conditions de travail dans les ateliers américains de confection entre la fin du 19<sup>ième</sup> et le début du 20<sup>ième</sup> siècle (Green, 1997). Cette terminologie fut à nouveau mobilisée par le mouvement transnational « *anti-sweatshop* » ou « *global justice* » pour combattre le retour de ces formes d'exploitation sociale typiques des débuts de l'ère industrielle.

Le mouvement *anti-sweatshop* émerge en Amérique du Nord et en Europe au travers de grandes campagnes d'opinion organisant des collaborations actives entre une diversité d'organisations de la société civile : associations de défense des droits des consommateurs, des salariés, des femmes, mouvements d'aide aux pays du Sud, associations d'étudiants, mouvements religieux. Le déploiement transnational du mouvement au cours des années 1990 s'accompagne de la structuration de collectifs activistes réunissant une pluralité d'organisations censée représenter la diversité des intérêts et des enjeux de leurs parties prenantes respectives impliquées - directement ou non - dans l'activité productive et situées aux différents maillons et endroits géographiques de la chaîne globale de valeur, qu'il s'agisse de salariés et de consommateurs, du Nord ou du Sud.

Si le mouvement *anti-sweatshop* se décline dans les pays d'Amérique du Nord et d'Europe avec des nuances et des particularités propres à leur histoire et leur contexte socio-institutionnel, il présente partout où il se déploie la caractéristique commune d'articuler l'action de contre-pouvoirs pluriels et divers, qu'ils soient traditionnels comme les syndicats ou plus émergents telles les ONG, motivant ainsi un questionnement en termes de modes de gouvernance et de coordination des acteurs. Comment s'opère le processus décisionnel et la coordination du travail au sein des nouveaux mouvements sociaux multi-acteurs de l'industrie textile ? Comment s'y déploie et s'y pérennise une dynamique d'action collective propre à articuler une pluralité de positions, d'intérêts et d'enjeux susceptibles d'entrer en tension dans les nouvelles configurations productives voire directement mis en compétition par les nouvelles stratégies de globalisation ?

Telles sont les principales questions que se propose d'aborder cette communication. Nous y répondons en formulant l'hypothèse selon laquelle la gouvernance - entendue comme l'étude des processus décisionnels (Charreaux, 2006) - et la coordination des acteurs des mouvements

multi-acteurs suppose la mise en relation permanente des trois niveaux centraux qui constituent les champs organisationnels (Orlinsdottir et Lindberg, 2005) :

- celui du projet ou le niveau des mots ;
- celui de l'action ou le niveau des pratiques ;
- celui des instruments ou le niveau des formes organisationnelles.

Afin de caractériser les trois niveaux - projet, action, instruments - et d'envisager leurs interactions, nous mobilisons l'approche institutionnaliste. Nous raisonnons ici à partir de l'étude du contexte français. Le mouvement *anti-sweatshop* y est représenté par le collectif Ethique sur l'Etiquette (ESE) qui naît en 1995 du rapprochement d'associations de défense des consommateurs, d'organisations d'aide au développement, de syndicats de salariés et d'acteurs du commerce éthique et équitable. Notre étude se centre sur les dix premières années d'existence du collectif au cours desquelles nous identifions et analysons plusieurs grandes séquences de mise en relation des pôles projet-action-instruments.

Après avoir présenté notre terrain, construit le cadre théorique permettant de le problématiser et la méthodologie pour l'investiguer (1), nous exposons nos résultats (2) et discutons leurs portés théoriques et pratiques pour la gouvernance et la gestion du travail au sein des nouveaux mouvements sociaux multi-acteurs (3).

## **I : DE LA CONSTITUTION D'UN MOUVEMENT SOCIAL MULTI-ACTEURS A LA NOTION DE CHAMP ORGANISATIONNEL**

### **I.1 : Le collectif français Ethique sur l'Etiquette**

C'est au cours des années 1990 que se structure en France un mouvement *anti-sweatshop*, porté par le collectif ESE qui naît du rapprochement de plusieurs grandes organisations de la

société civile souhaitant constituer « un réseau multi-acteurs solide et efficace sur la question des droits de l'homme au travail »<sup>2</sup>. Il est issu du rapprochement de cinq grandes organisations de la société civile dont la diversité et les complémentarités potentielles s'articulent à la configuration des parties prenantes de la chaîne de valeur de l'habillement, à leurs divergences/convergences d'intérêts et aux rapports socio-économiques et de pouvoir qui en résultent. ESE regroupe ainsi une association de consommateurs (Léo Lagrange Consommation), une fédération du commerce équitable (Artisans du Monde), un syndicat salarié (la Confédération Française Démocratique du Travail) et deux organisations d'aide au développement des pays du Sud (le Comité Catholique contre la Faim et la Fédération Peuples Solidaires). En rejoignant ESE, chacune de ces organisations repense son positionnement et les fondements de son action afin de les articuler à la configuration de ses parties prenantes au sein de la Chaîne Globale de Valeur (CGV) en lien avec ses partenaires au sein du collectif.

Créée en 1981, la Fédération Artisans Du Monde (ADM) est le premier réseau français spécialisé de commerce équitable visant un développement durable des producteurs exclus ou désavantagés. ADM développe des réseaux commerciaux alternatifs, indépendants des grandes chaînes de distribution. En rejoignant ESE, la fédération cible son action sur l'industrie de l'habillement « *qui a été la première à être délocalisée* » [Chargé du dossier ESE au sein d'ADM]. Elle renouvelle les modalités de son intervention traditionnellement basée sur le plaidoyer public, et décide de cibler l'acteur privé et de s'attaquer aux marques et aux enseignes qui pilotent la CGV, et à qui incombe la responsabilité de l'amélioration des conditions de travail chez les sous-traitants et fournisseurs. Pour ADM, il s'agit au sein d'ESE « *d'agir sur les acteurs de l'économie marchande des filières classiques pour qu'ils mettent*

---

<sup>2</sup> Document interne ESE.

*de l'éthique sur l'étiquette.* » [op. cit.]. Pour cette fédération, l'enjeu premier est de promouvoir « *le respect de la liberté d'association des travailleurs au Sud et promouvoir l'idée de démocratie au travail* » [op. cit.].

L'Association Léo Lagrange Consommation (ALLC) constitue la branche de défense des consommateurs du mouvement d'éducation populaire Léo Lagrange. Née en 1979, cette association mène des actions d'éducation et de défense des consommateurs. Elle incarne une conception de la consommation qui ne se limite pas à la défense classique des intérêts du consommateur au travers de l'optimisation du rapport qualité-prix, mais qui intègre des objectifs sociétaux. L'ALLC rejoint le collectif afin de promouvoir une « consommation responsable ». Il s'agit d'assurer au consommateur que les CGV des industries à forte intensité de main d'œuvre respectent les normes relatives aux droits de l'homme au travail. Pour cette association, la régulation repose fondamentalement sur une information fiable, des normes ou des labels reconnus qui permettent d'accompagner le développement de la consommation responsable et de renforcer les leviers d'action sur les firmes pilotes des chaînes. « *Pour nous, il y a nécessité de protéger le consommateur et de lui donner une information vérifiable [...] Il s'agit, avec les différents réseaux que l'on représente à ESE, de faire poids pour entraîner les professionnels, les pouvoirs publics et les syndicats à se mettre autour de la table et à développer des outils [...]* » [Chargé du dossier ESE à l'ALLC].

Pour la Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT), ESE représente une opportunité de faire évoluer ses modes d'action traditionnels historiquement articulés au compromis fordien. L'enjeu pour l'action syndicale est de dépasser les cadres nationaux. La signature d'Accords Cadres Internationaux est une première voie, la participation à des réseaux d'ONG en constitue une seconde qui conduit la CFDT à rejoindre ESE. Si l'enjeu premier pour la CFDT est de garantir aux salariés du Nord un contrôle sur les délocalisations et leurs effets, l'objectif affiché est aussi d'étendre certains avantages sociaux des pays du

Nord aux salariés du Sud. Il s'agit, dans un contexte de globalisation des chaînes, de ne pas rester centré sur la défense des acquis des *insiders* mais de s'ouvrir aux conditions de travail des *outsiders*. « *Il s'agit de ne pas subir le dumping social et donc de préserver un peu mieux nos emplois. La réflexion de la CFDT a été d'aborder ce problème non pas d'une manière protectionniste, mais en considérant que la réalité économique doit aussi tenir compte des nécessités de développement des pays du Sud. C'est pour cela que ça nous intéressait de travailler avec des ONG qui partagent cette préoccupation de développement des pays du Sud, et qui ont acquis une connaissance et développé des savoir faire auprès des populations de salariés du Sud. C'est pour cela qu'on a rejoint le collectif.* » [Chargé du dossier ESE à la CFDT].

Association créée en 1961, le Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement (CCFD) a pour objet de combattre la pauvreté dans le monde par un soutien aux partenaires locaux des pays du Sud dans la mise en œuvre de projets de développement durable. Sa seconde mission est de sensibiliser le public français à la solidarité internationale en faveur des plus démunis par une politique d'éducation au développement portant sur toutes les formes d'injustice et de « mal développement ». Pour le CCFD, ESE est « *un lieu où l'on pratique le plaidoyer sur les acteurs économiques que sont les acteurs de la grande distribution et les marques* ». Il s'agit d'y mener des initiatives de régulation privée vue comme un complément à la régulation publique et un nouveau levier d'action pour infléchir le comportement de firmes qui opèrent au niveau global. Enfin, née en 1983, la Fédération Peuples Solidaires agit pour « *un développement solidaire de tous les peuples* ». Sa participation au collectif rejoint ses orientations en matière d'éducation au développement et de défense des droits économiques, sociaux et culturels qui ont, au fil du temps, amené l'organisation à « *énormément travailler sur le droit des travailleurs et la liberté syndicale* » [Chargé du dossier ESE à Peuples solidaires].

Le collectif français ESE permet de mettre l'accent sur la particularité des nouveaux mouvements sociaux - tels qu'incarnés par le mouvement *anti-sweashop* - qui consiste à réunir une diversité de membres positionnés par rapport à une large variété de parties prenantes situées aux différents niveaux - structurels et géographiques - des chaînes globales de valeur, autorisant un questionnement en termes de mode de gouvernance : comment les divers membres du collectif peuvent-ils coordonner leur position et action afin de faire naître une dynamique collective ? Comment s'opèrent les processus décisionnels susceptibles de soutenir cette dynamique ? Le détour par le concept de champ organisationnel nous permet d'apporter des éléments de réponse à ce questionnement.

## **I.2 : Comment penser l'hétérogénéité du champ organisationnel ?**

Le cadre théorique mobilisé pour cette étude s'inscrit dans le courant de l'institutionnalisme. Au sein de ce courant, nous mobilisons tout particulièrement l'approche socioéconomique, notamment les travaux des quinze dernières années qui nous permettent d'appréhender un mouvement social multi-acteurs en tant que champ organisationnel et de caractériser les trois niveaux centraux qui le constituent.

### **I.2.1 Du champ organisationnel au projet**

Les nouveaux mouvements sociaux dont il est ici question présentant la spécificité d'être multi-acteurs, il apparaît pertinent de mobiliser un concept central de l'approche institutionnaliste, celui de « champ organisationnel ». Pour les institutionnalistes : « Une diversité de règles et de ressources peuvent être partagées par des groupes d'organisations qui participent à des activités reliées. Ces organisations peuvent être considérées comme faisant

partie du même champ institutionnel<sup>3</sup> » (Phillips et al, 2000, p. 28). Dans leur article fondateur de 1983, DiMaggio et Powell considèrent que les champs se caractérisent par :

- des interactions entre les organisations dans le champ ;
- des structures inter-organisationnelles de domination et des modes de coalitions ;
- l'existence d'une certaine quantité d'information dont chaque organisation doit tenir compte ;
- le développement d'une conscience réciproque entre les participants d'être engagés dans une entreprise commune.

On trouve là, le rôle fédérateur du premier niveau central du champ organisationnel, le niveau des mots (Erlingsdottir et Lindberg, 2005) ou du projet ou encore le cadre culturo-cognitif développé par la sociologie économique (Scott, 2008). Selon ces travaux, le cadre culturo-cognitif se forme au travers d'interactions répétées qui permettent de développer une compréhension et des pratiques communes. « Ces éléments culturels définissent la façon dont le monde est, et devrait être <sup>4</sup> » (Barley et Tolbert, 1997, p. 93). Ils se matérialisent au travers du projet qui vise à développer la conscience réciproque d'être impliqué dans une entreprise commune (DiMaggio, 1983, Scott, 1994). Scott (2008) propose différents niveaux d'analyses aux institutionnalistes, dont celui des phénomènes organisationnels et infra-organisationnels. Il regrette que ce niveau d'analyse soit négligé par la littérature actuelle dans le domaine, à quelques rares exceptions près. Nous situant dans la lignée du type de travaux développés à ce niveau infra-organisationnel par Zilber (2002), nous proposons d'étudier le collectif ESE en tant que champ organisationnel et les membres d'ESE en tant qu'unités d'organisation plus ou moins isomorphiques entre elles. L'utilisation du concept de champ organisationnel pour

---

<sup>3</sup> Traduit par l'auteur.

<sup>4</sup> Traduit par l'auteur.

interroger la gouvernance des mouvements multi-acteurs pose alors la question centrale de l'homogénéité vs l'hétérogénéité du champ afin de savoir ce qui va relier les différentes organisations membres.

### **I.2.2 Mouvements multi-acteurs et hétérogénéité du champ organisationnel**

Initialement, l'approche institutionnaliste met l'accent sur l'homogénéité des champs. Dans leurs premiers écrits, DiMaggio et Powell (1983 / 1991) étudient les forces qui contraignent les unités d'un même champ à se comporter de façon similaire. Ils cherchent à comprendre ce qui fait l'homogénéité ainsi que la nature de cette homogénéité. Ils ont alors recours au concept de légitimité qui est explicative de ce que les auteurs introduiront sous le nom d'isomorphisme. Par la suite, DiMaggio et Powell (voir par exemple DiMaggio, 1991) rejettent les approches trop déterministes qui se développent suite à leurs premiers travaux et pose les bases d'un courant conduisant à une conception moins homogénéisante des champs organisationnels.

La question de l'hétérogénéité des champs est posée dès le début des années 1990 où on reconnaît que toute institutionnalisation peut créer ses contradictions internes (Leblebici, Salancik, Copay et King, 1991). Progressivement, les champs sont vus comme des lieux où plusieurs logiques s'affrontent. Cette conception de l'hétérogénéité sera développée par Hoffman (1999). Il reprend la notion « d'arènes de relations de pouvoirs » (Brint et Karabel, 1991) et considère qu'au lieu de définir les champs par des secteurs d'activité ou des caractéristiques communes, comme c'est très majoritairement le cas, il convient de les définir par des questions qui rassemblent des membres du champ aux objectifs différents. Il propose alors la définition suivante pour le champ organisationnel : « [...] un champ organisationnel se forme autour d'une question centrale - telle la protection de l'environnement - plutôt qu'autour d'une technologie. Cela introduit l'idée selon laquelle les champs deviennent le centre de débats au cours desquels des intérêts en compétition négocient et articulent leurs

interprétations » (p. 351). On a donc au départ une question centrale - telle le respect des droits de l'homme au travail - autour de laquelle se regroupent une diversité d'organisations qui vont interagir entre elles. Il se constitue ainsi un champ organisationnel avec plusieurs institutions, c'est-à-dire plusieurs façons de comprendre la question centrale et de proposer de la résoudre. C'est bien cette dernière conception du champ organisationnel que nous retiendrons pour caractériser le collectif ESE.

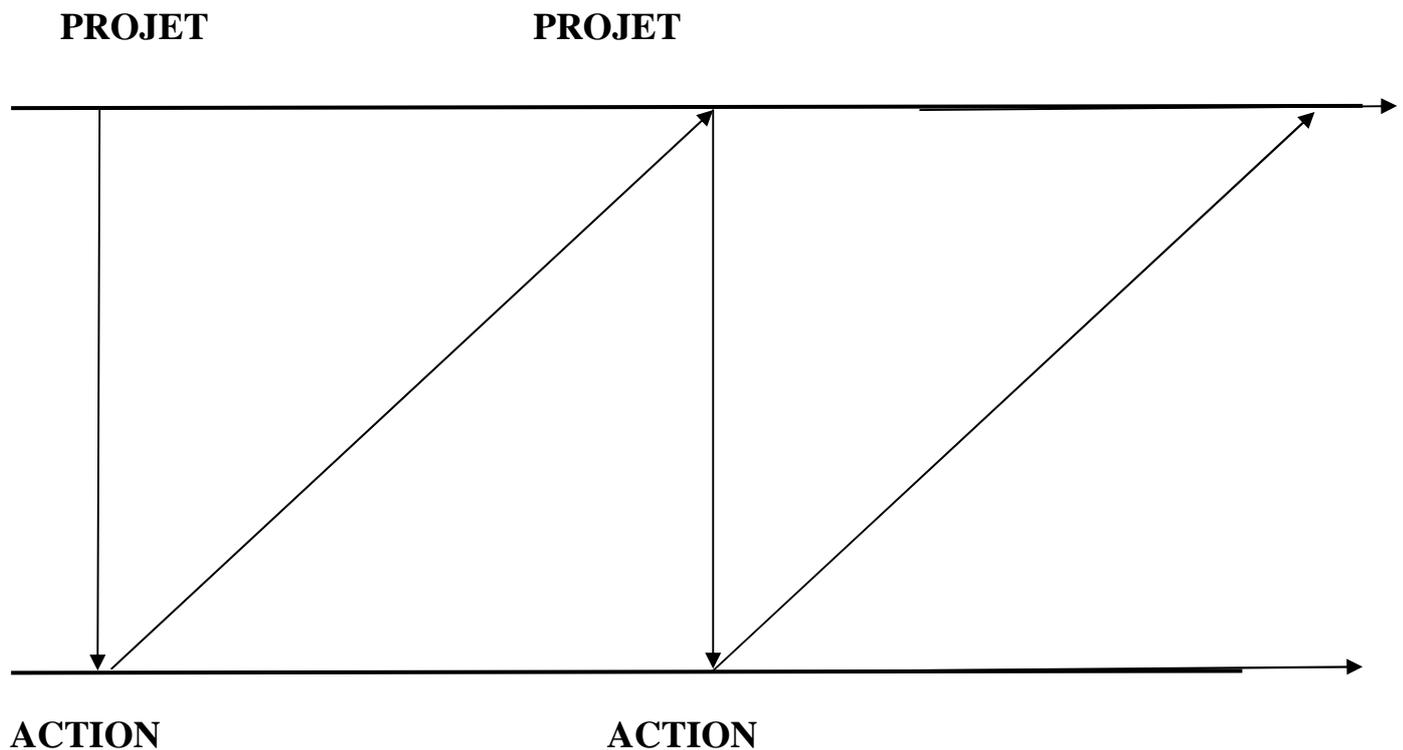
### **I.2.3 Inter-structuration du projet, de l'action et des instruments au cours du temps**

Introduisant la notion d'évolutivité des champs organisationnels au cours du temps Barley et Tolbert (1997) proposent une analyse processuelle et mobilisent la théorie de la structuration d'A Giddens (1984) afin d'enrichir le cadre institutionnaliste en partant du fait que les institutions à la fois contraignent et habilitent l'action. « Les travaux de Giddens (1976, 1979, 1984) sur la structuration représente une tentative d'articuler une théorie orientée vers le processus qui considère la structure (l'institution) à la fois en tant que produit de l'action humaine et comme contraignant cette dernière<sup>5</sup> » (Barley et Tolbert, op. cit. p. 97). Selon ces auteurs, il est alors possible de considérer que les institutions produisent l'action mais qu'elles en sont également le résultat. L'action peut découler des institutions - que l'on assimile ici au projet - mais les institutions peuvent également être générées par l'action qui va être théorisée dans des institutions. Cette approche n'est pas antinomique avec les définitions des institutions. En effet, l'approche institutionnelle précise bien que c'est au travers d'interactions répétées que le cadre culturo-cognitif se crée et qu'émerge une compréhension partagée. Barley et Tolbert viennent alors préciser que ces interactions au quotidien peuvent être comprises comme étant orientées vers une logique d'action.

---

<sup>5</sup> Traduit par l'auteur.



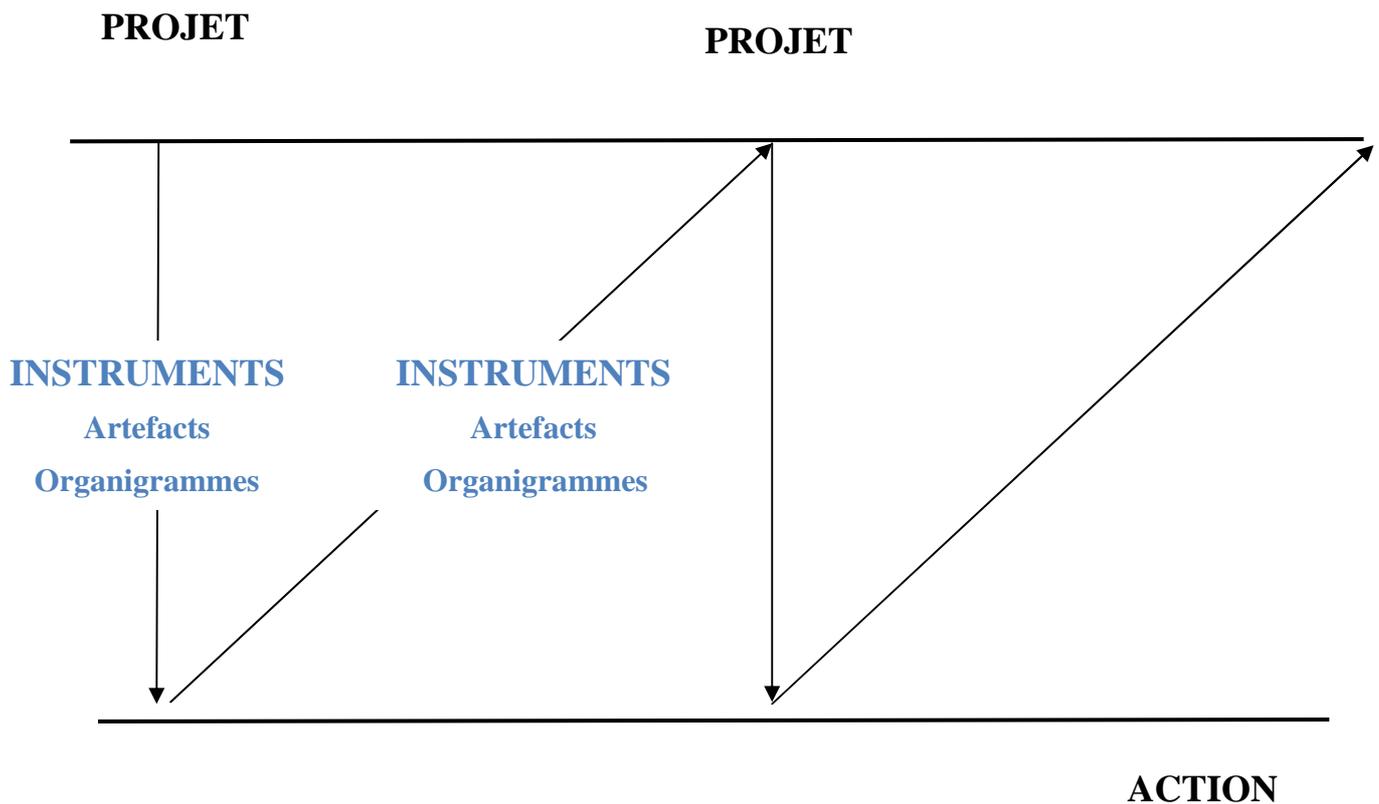


**Schéma 1 : Les interactions projet-action (d'après Barley et Tolbert, 1997)**

Dans le schéma de Barley et Tolbert, les inter-relations entre projet et instruments apparaissent linéaires relevant ainsi d'une pure logique de la diffusion. L'institutionnalisme scandinave nous permet d'enrichir ce schéma en le situant dans une logique qui relève davantage de la traduction. Dans cette optique, les travaux de Czarniawska et Sevon (2005) nous permettent de considérer qu'entre le projet et l'action, se trouve le rôle médiateur des objets que sont par exemple les instruments de gestion. En effet, ces auteurs considèrent que les institutions ne se déplacent pas seules mais qu'il existe des véhicules ou « *carriers* » en reprenant le terme de Scott (op. cit.). Ces véhicules sont notamment des artefacts. S'appuyant, dans la lignée de Callon et Latour (Callon et Latour, 1981 / 1986, Callon, 1985, Latour et al, 1979, Latour, 1993) , sur la distinction entre les concepts de diffusion et de traduction, ces auteurs précisent alors que les institutions ne se diffusent pas dans le corps social mais sont traduites dans des artefacts, qui peuvent être des outils. Les artefacts s'inscrivent bien dans

une logique de traduction. Ces traductions se font dans des contextes variés et par des acteurs tout aussi variés et peuvent changer de version selon le contexte local. Parmi les artefacts, Edelman (1992) pointe l'importance des organigrammes. Ils montrent que lorsqu'on est dans le cadre d'un isomorphisme coercitif, les institutions se plient aux demandes institutionnelles en modifiant leur organigramme.

Nous proposons ici une schématisation inspirée de l'approche de Giddens et reprise par Barley et Tolbert, que nous adaptons pour y intégrer les apports des institutionnalistes norvégien et d'Edelman.



**Schéma 2 : Les inter-relations action-instruments-projet le long d'une trajectoire (d'après Barley et Tolbert, 1997).**

Ce schéma positionne d'un côté le projet et de l'autre l'action. Entre les deux, figurent des interrelations. Ces interrelations s'organisent autour des instruments qui jouent le rôle de médiateur avec un organigramme et des artefacts.

### **I.3 : Cadre méthodologique**

Notre méthode de collecte de données pour cette étude de cas (Yin, 2003) s'appuie sur vingt-six entretiens semi-directifs. Ils ont été menés en face à face ou par téléphone, d'octobre 2007 à décembre 2008 auprès de membres historiques ou actuels d'ESE et d'experts du monde des ONG (cf en annexe tableau 1 : Détails des entretiens réalisés). Nous avons complété les entretiens par de l'observation participante au travers de notre présence à certains temps forts du collectif tels que l'assemblée constitutive d'ESE sous sa nouvelle forme associative en

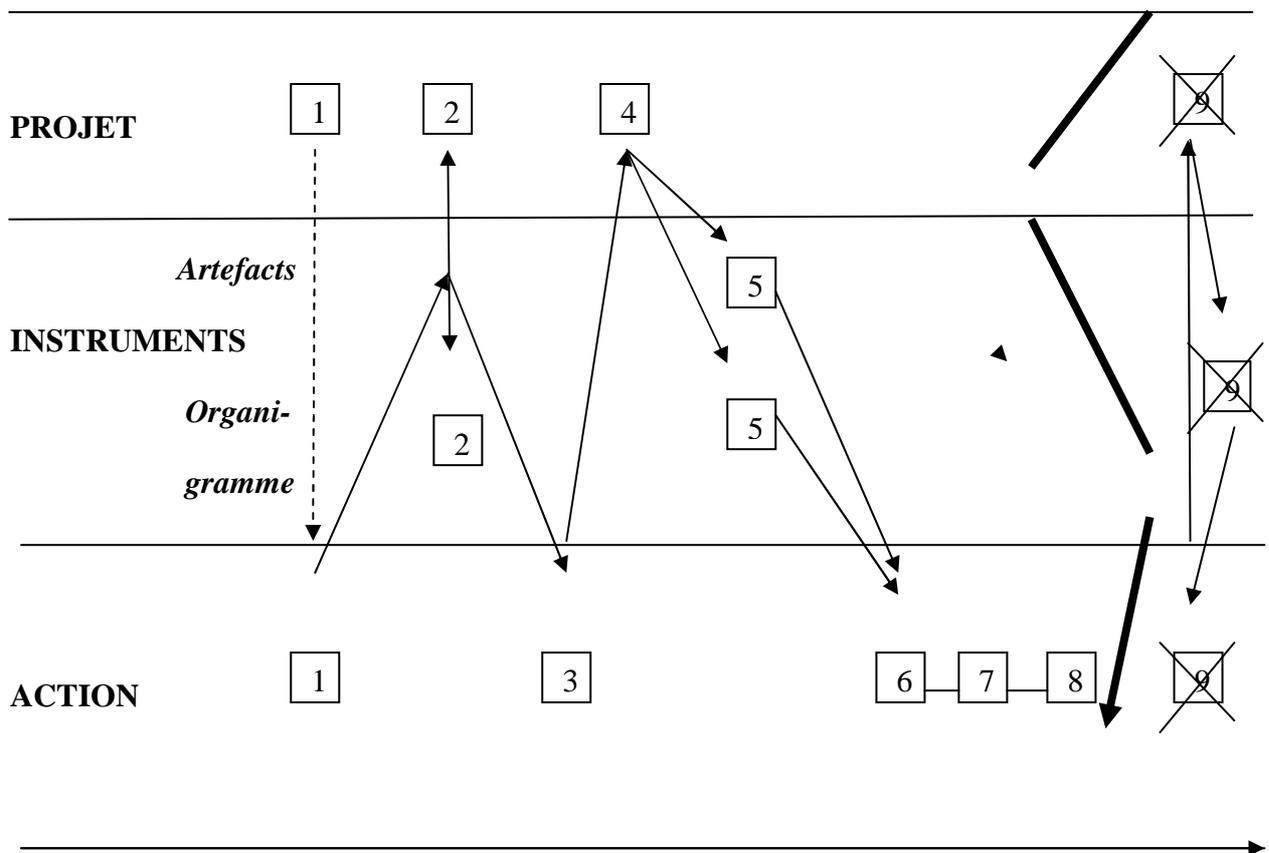
septembre 2007. Nous avons également réalisé une revue de presse sur le collectif couvrant la période 1995-2008, et utilisé les sites web, documents internes et rapports des organisations membres. Les observations ont fait l'objet d'une prise de notes systématique. Les entretiens ont été systématiquement enregistrés et retranscrits. Les entretiens avec les membres du collectif ont porté sur les motivations de leur organisation à rejoindre le collectif, son positionnement au sein du collectif, la manière dont elle s'y est impliquée ainsi que sur la façon dont ils perçoivent le positionnement et l'implication des autres organisations membres du collectif. Nous avons également recueilli leur représentation du mode de gouvernance, de la stratégie, de la configuration organisationnelle du collectif ainsi que des leviers et des freins à son action. Les entretiens menés auprès des experts se sont inscrits dans une perspective plus globale et transversale sur les mouvements sociaux multi-acteurs.

Les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse thématique. Un premier codage inductif a permis de distinguer les grandes séquences d'interactions des pôles projet-action-instruments au cours des dix premières années d'existence du collectif. Un deuxième codage thématique a permis d'explicitier les pôles et les interactions à chaque grande séquence.

Afin d'identifier et d'explicitier les trois niveaux – projet-action, instruments – et d'analyser leurs interactions, nous nous inscrivons dans une démarche de recherche qui s'inscrit dans une tradition de construction d'idéal-type (Weber, 1949). Dans la perspective de Glaser et Strauss (1967), l'idéal type s'apparente à une théorie « enracinée » élaborée à partir de l'observation et de l'interprétation des faits. Le principe de comparaison permanente qui sous-tend leur démarche de recherche s'applique aux observations recueillies et aux concepts issus de leur interprétation, pour laisser une part importante au « point de vue » du chercheur.

## **II : RESULTATS**

Nos résultats mettent le focus sur les relations qui se nouent entre les trois dimensions - projet-action-instruments - du champ organisationnel constitué par ESE au cours de ses dix premières années d'existence du collectif. Ces relations interviennent le long d'une trajectoire dont elles constituent les grandes séquences. A chaque séquence, tous les pôles sont présents mais un ou plusieurs d'entre eux sont prépondérants, comme l'illustre le schéma 2.



**Schéma 2 : Les séquences d'interactions action-instruments -projet du collectif ESE** temps

- **Séquence 1**

La première séquence correspond à la naissance du collectif ESE. Elle s'organise autour d'une campagne initiée par la fédération Artisans du Monde (ADM). Premier réseau spécialisé de commerce équitable en France, ADM vise la transformation du commerce international et la promotion de circuits alternatifs permettant un développement durable. Toutefois, au cours des années 1990, face au faible essor du commerce équitable en France,

ADM fait évoluer son positionnement : « *Notre position a été de se dire : ‘ ok, on est sur la transformation du commerce international, historiquement on a déjà pas mal travaillé sur le cours des matières premières et tout ce qui serait caisse de stabilisation, etc. Aujourd’hui, c’est quoi les leviers ?’ C’est là qu’on a commençait à regarder l’industrie. On voyait bien ce qui se passait dans l’industrie textile qui a été la première à être délocalisée, on était au courant de la Clean Clothes Campaign et on s’est dit : il faut travailler là dessus » (Chargée du dossier ESE à ADM). ADM décide alors « *d’agir sur les acteurs de l’économie des filières classiques pour qu’ils mettent de l’éthique sur l’étiquette* », c’est à dire qu’ils s’assurent que les produits commercialisés soient fabriqués dans le respect des conventions de l’OIT. « *Il s’agissait là d’une variante plus raisonnable et plus accessible du commerce équitable* » (ancien administrateur d’ADM). Suivant son évolution, ADM lance en 1995 une campagne d’opinion afin de sensibiliser au respect des droits de l’homme au travail, à partir de la dénonciation des conditions de travail dans les usines de confection et chez les fournisseurs des grandes marques et distributeurs français. S’inspirant du modèle CCC, et du mouvement anti-sweatshop dans son ensemble, ADM n’entend pas mener seul la campagne et cherche à y associer une diversité d’organisations dont les syndicats. La fédération Cuir-Textile de la CFDT se laisse convaincre par cette action et décide d’y participer. D’autres organisations, des ONG et des associations de consommateurs, se retrouvent autour de la campagne. « *C’est nous qui avons pensé la campagne mais on l’a faite avec des partenaires car on a de suite fonctionné sur le modèle de la CCC* » (Chargée du dossier ESE à ADM).*

Ciblant tout particulièrement le public des jeunes - le plus sensibles aux marques - la campagne « *Libère tes fringues* » rencontre immédiatement un large écho dans l’opinion publique. Elle donne lieu à des animations dans plus d’une cinquantaine de villes<sup>6</sup>, et à des envois massifs de cartes postales à des entreprises textiles et des distributeurs. Elle réunit plus de 20 000 consommateurs qui interpellent notamment La Redoute, Kookai et C&A. Face à ce succès, une deuxième campagne visant à élargir la cible est lancée. « *Mettez de l’éthique sur l’étiquette* » récolte plus de 80 000 signatures et conduit à la création d’un collectif auquel elle donne son nom. La création d’ESE correspond alors à la volonté de « *consolider un réseau multi-acteurs solides et efficaces sur la question des droits de l’homme en travail* »<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Des charriots remplis de pétitions de consommateurs seront déposés dans les halls d’entrée de magasin partout en France. Des posters y seront également tenus.

<sup>7</sup> Document interne ESE.

On notera ici, que c'est le succès issu de l'action qui conduit les organisations à décider de s'inscrire dans le durée : « *Au départ, c'était juste une campagne, juste un coup, on ne pensait pas faire durer. Mais sur ce projet, on s'est vraiment enthousiasmés. Et puis quand même, dès le démarrage, ça a super bien marché, on ne s'y attendait pas, et on s'est dit : alors là, on va vraiment les faire bouger<sup>8</sup> !* » (Chargée du dossier ESE à ADM).

Afin de s'inscrire dans la durée, une structure organisationnelle se met en place au travers de la construction d'un organigramme, et le projet s'élabore. ESE entre dans sa deuxième étape où l'action de la séquence 1 appelle à penser à la fois les instruments et le projet.

- **Séquence 2 :**

Au cours de la séquence 2, ce sont ces deux pôles instruments et projet qui deviennent centraux.

Afin de mobiliser les ressources pour ses campagnes, ESE adopte un organigramme en réseau qui articule un niveau national et local. Au niveau national, l'organigramme prévoit un comité de pilotage (CP) et un pool d'opérationnels. Le CP est l'organe politique dirigeant et regroupe les membres actifs du collectif : ADM, l'ALLC, la CFDT, le CCFD et Peuples solidaires<sup>9</sup>. Le pool d'opérationnels est composé de 5 salariés et de stagiaires qui interviennent en appui quotidien du CP et qui sont employés et hébergés par ADM. Le pool d'opérationnel est piloté par un salarié coordinateur du collectif. L'organisation est matricielle croisant des projets spécifiques et des commissions transversales. Au niveau local, l'organigramme d'ESE prévoit des collectifs répartis sur l'ensemble de la France<sup>10</sup> qui permettent de mobiliser les ressources au niveau local. Les collectifs locaux sont chargés de relayer les campagnes d'opinion et de développer des activités propres de sensibilisation, d'éducation et de pression auprès d'écoles, d'élus locaux, de magasins etc. C'est le secrétariat national au travers du pool d'opérationnels qui doit fournir aux collectifs locaux les outils,

---

<sup>8</sup> L'interviewé parle ici ses marques et des distributeurs.

<sup>9</sup> Au sein de chacune de ces organisations, une personne est chargée prioritairement du dossier ESE et représente sa structure au CP. Chacun des membres du CP est partenaire de l'action d'ESE et participe à la définition de ses grandes orientations<sup>9</sup>. Tous sont respectivement chargés de sensibiliser leurs propres militants ou adhérents aux thématiques d'ESE, et de mobiliser leur réseau interne afin de relayer les actions de sensibilisation, d'éducation et de pression du collectif.

<sup>10</sup> Ils sont constitués par les militants ou adhérents des réseaux internes des 5 organisations membres du CP d'ESE. ESE comptera 114 collectifs locaux, dont plus d'une cinquantaine particulièrement actifs.

notamment les « kits de campagne »<sup>11</sup>. L'organigramme d'ESE inclue également une dimension européenne puisque le collectif rejoint dès l'origine le réseau européen CCC dont il devient le membre français. L'organigramme prévoit alors parmi les salariés un responsable des relations avec les collectifs internationaux, qui participe notamment aux réunions de coordination du réseau CCC. L'organigramme d'ESE prévoit enfin des relations internationales avec des organisations au Sud - ONG et/ou syndicats - au travers du réseau Solidarité de Peuples Solidaires<sup>12</sup>. Une responsable du réseau Solidarité de Peuples Solidaires est mise à disposition du collectif deux jours par semaine.

En même temps que les formes organisationnelles (l'organigramme) s'élaborent, le projet se construit. Il vise à « *sensibiliser l'opinion sur les conditions sociales de production des biens de grande consommation et à améliorer les pratiques de responsabilité sociale des entreprises en France en faveur du respect des droits humains au travail au sud* »<sup>13</sup>. Il s'inscrit dans le cadre des droits définis par les principales conventions de l'OIT et la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme. Le collectif obtient une subvention de l'Union Européenne pour financer ses frais de fonctionnement. Elle est gérée par ADM qui assure le portage administratif et financier du projet.

Au cours de cette deuxième séquence, à partir d'une action qui a bien fonctionné, le collectif construit une structure et élabore un projet. Cette deuxième séquence, centrée sur les instruments et le projet, permet au collectif de s'inscrire dans la durée et de mobiliser les ressources pour une autre phase d'action.

- **Séquence 3 :**

Dans la séquence 3, l'action se développe au travers de campagnes d'opinion qui évoluent. D'une part, elles revêtent une ampleur de plus en plus importante notamment lorsqu'elles relaient une action CCC. D'autre part, leur message s'affine et se diversifie. Il s'agit à la fois de dénoncer les conditions de production dans les industries à forte intensité de main d'œuvre, comme le secteur textile mais aussi celui du jouet et des articles de sport<sup>14</sup>, d'agir sur les

---

<sup>11</sup> L'information au sein du réseau local circule au travers d'un journal interne et d'une communication plus informelle, quasi-quotidienne et de proximité menée par un salarié chargé de l'animation des collectifs locaux.

<sup>12</sup> Ce réseau a été créé en 1980 par Peuples Solidaires afin de mener des campagnes de lettres au Nord visant à soutenir des organisations du Sud dans la mise à jour et la résolution de cas de violation des DESC.

<sup>13</sup> Document interne ESE.

<sup>14</sup> Campagnes : « *Exploiter n'est pas jouer* », « *Jouez je jeu : faites gagner les droits de l'homme* », etc.

achats publics<sup>15</sup> et de promouvoir l'idée d'un label social<sup>16</sup>. Les campagnes d'ESE sont également menées en ciblant des cas concrets nécessitant une action immédiate et impliquant une entreprise identifiée. Les cas servant d'appui aux campagnes sont mis au jour par les « appels urgents ». Ces appels urgents sont émis par des organisations du Sud qui dénoncent et alertent sur des cas précis de violation des droits du travail chez des fournisseurs ou sous-traitants des grandes marques et distributeurs. Les appels urgents sont centralisés par le secrétariat international de la CCC qui les répercute à ses collectifs nationaux en fonction de la nationalité des marques et/ou distributeurs impliqués. ESE reçoit également des appels urgents émanant du réseau Solidarité de Peuples Solidaires. L'action sur les appels urgents débute par une phase en amont qui consiste à prendre contact avec l'entreprise française dont l'un des sous-traitants ou fournisseurs est impliqué, et à tenter d'établir le dialogue. Une fois le premier contact pris, deux cas de figure peuvent se produire : soit ESE parvient à établir un dialogue avec l'entreprise et à obtenir d'elle qu'elle fasse pression auprès de son sous-traitant ou de son fournisseur pour régler le cas de violation mis au jour dans ses locaux, soit le dialogue avec l'entreprise ne peut s'établir et l'appel est rendu public et donne lieu à une campagne de dénonciation.

Cette phase d'action contribue à façonner à nouveau le projet.

- **Séquence 4.**

Au cours de la séquence 4, le travail sur le projet se fait en premier lieu au travers des campagnes d'opinion. Il se met en effet en place un think-tank concernant les attentes des collectifs et permettant de travailler sur les messages. *« Il y avait un vrai travail de réflexion par rapport aux attentes des collectifs locaux. Pendant la préparation des campagnes, s'il y avait quelque chose qui ne passait pas, la coordinatrice du réseau nous disait : 'Attention, là il faut repenser le message parce qu'ils ne vont pas se l'approprier'. Il y avait un vrai essai de prise en compte des questionnements locaux »*. Par ailleurs, le projet continue à s'élaborer en lien avec les appels urgents. L'action sur les appels urgents et les partenariats que le collectif nouent avec les organisations du Sud, conduit ESE à défendre un processus de progrès négocié vers le « 100% liberté syndicale, et 0% discrimination » (ESE)<sup>17</sup>. Il s'agit alors de conduire les entreprises « à promouvoir un progrès négocié chez leurs fournisseurs

---

<sup>15</sup> Campagnes : « Pour l'école : consommons éthique » 2000, « Achats publics : achats éthiques ? ».

<sup>16</sup> Campagne « Pour un label social ».

<sup>17</sup> Document interne.

*et sous-traitants* ». Pour ce faire, le collectif entend ouvrir le dialogue avec la grande distribution et évoluer vers des actions de collaboration et des partenariats. Trois ans après sa création, le coordinateur d'ESE déclare à la presse : « *Désormais, nous cherchons à identifier des sociétés attentives à cette question qui veulent travailler avec nous* ». <sup>18</sup> Il s'agit d'évoluer d'une posture de « dénonciation » - au travers de campagnes d'opinion - à une attitude de proposition par le biais des partenariats.

C'est avant tout par l'action, permise et véhiculée par les instruments, que va s'opérer l'inflexion vers une stratégie « oppose and propose ». ESE entre alors dans la phase 5 et 6 au cours desquelles les instruments et l'action vont successivement devenir prépondérantes.

- **Séquence 5**

En phase 5, le pool d'opérationnels se charge de concevoir le cadre et de construire les outils du dialogue avec les entreprises. Sur le terrain, un salarié est chargé des relations avec les entreprises. Il frappe aux portes des distributeurs pour établir des contacts, et les salariés réfléchissent à un outil pour engager le dialogue et assoir des partenariats. ESE utilise la symbolique de l'école et donne à son outil l'allure d'un « carnet de notes ».

La phase 5 accorde ainsi une place centrale aux instruments à la fois via l'organigramme avec la montée en puissance du pool de salariés et la création d'un poste chargé des relations avec les entreprises, et via l'outil. Ce travail sur les instruments porte et dynamise l'action.

- **Séquence 6**

La phase 6 est centrée sur l'action au travers de la mise en œuvre de l'outil. C'est ainsi qu'à l'issue de la tenue de son premier « conseil de classe » en 2000, ESE diffuse dans la presse un carnet de notes <sup>19</sup>attribuant à une vingtaine d'enseignes françaises des appréciations allant de « *Très mauvais élève qui ne s'intéresse pas au cours* » à « *Bon élève, travailleur* » en passant par « *Elève bavard mais peu travailleur* » etc. L'idée est de « *saluer les efforts de ceux qui en font mais aussi de créer un effet d'entraînement et mettre en évidence les retardataires* » (Chargé communication ESE). Le premier carnet de notes dresse un état des lieux plus que mitigé : « *Même les enseignes considérées comme étant les plus avancées restent au milieu du gué* » (Coordinateur ESE). C'est muni de ce premier « bulletin » qu'ESE interpelle les

---

<sup>18</sup> Le Monde, 16 janvier 1998.

<sup>19</sup> Trois critères sont appréciés les pratiques RSE, les engagements et la transparence.

distributeurs<sup>20</sup> pour collaborer sur des actions de progrès. L'objectif est de faire adopter aux entreprises un code de conduite, conçu comme un premier pas vers un label social. Dans cette optique, le salarié chargé des relations avec les entreprises entreprend un travail de réflexion qui aboutit sur une note : « *Comment mettre en place le dialogue permanent avec les parties prenantes* »<sup>21</sup>. Cette note insiste sur la nécessité d'un outil de vérification multiparties<sup>22</sup> afin de valider le fonctionnement du système de management de la responsabilité sociale des distributeurs et importateurs européens vis-à-vis de leur filière d'approvisionnement. Cet outil doit être piloté conjointement par les entreprises impliquées et « *au moins deux types de parties prenantes : les représentants des travailleurs dans les zones de production (syndicats et/ou ONG) et les représentants des attentes des consommateurs en matière d'éthique sociale dans les zones de commercialisation (mouvements de consommations éthique)* ».

Plusieurs entreprises sont sensibles au message et acceptent d'engager des discussions. C'est avec Auchan qu'elles seront les plus avancées débouchant sur un partenariat qui conduit l'enseigne à adopter un code de conduite proche de celui promu par ESE, et d'en intégrer l'essentiel aux contrats qui lie le groupe à ses fournisseurs. Il est prévu une collaboration avec ESE de cinq ans au terme de laquelle un label social doit être créé. Sont également planifiées des actions annuelles de formation auprès des acheteurs internationaux d'Auchan sur les problèmes liés au respect des droits de l'homme travail, animées par des experts dont le responsable du BIT à Paris. Un système de vérification et de contrôle des engagements par un organisme indépendant est également à l'étude.

Le premier carnet de notes connaît ainsi un vrai succès à la fois médiatique et auprès des enseignes qui acceptent de fournir des informations et d'engager un dialogue. « *C'était un super outil de communication parce que c'était très visuel et ludique et les appréciations faisaient vraiment écho à ce que pouvait être un vrai carnet de note* » (ADM). Fort de ce succès, le pool d'opérationnels poursuit avec enthousiasme son travail d'enquête et publie deux autres carnets de notes en 2002 (étape 7) et 2004 (étape 8), afin d'étendre à d'autres enseignes et d'évaluer les progrès réalisés. La montée en puissance et en expertise des salariés

---

<sup>20</sup> A l'échelle nationale mais aussi locale par le biais des collectifs locaux chargés d'aller rencontrer les directeurs de magasins.

<sup>21</sup> Document interne ESE.

<sup>22</sup> A l'image de celui mis en place par la fondation néerlandaise Fair Wear créée en 2003.

va contribuer à « booster » l'action : « *Il y avait un vrai engouement au niveau de l'équipe de salarié, ça dépotait vraiment !* » (Ancien salarié).

- **Séquences 7 et 8 :**

Portée par l'enthousiasme et l'expertise des salariés, l'action s'autonomise progressivement par rapport aux autres pôles. Toutefois, si le premier carnet de note « *a eu un bon effet d'électrochoc sur la grande distribution les poussant à réagir, par la suite, cet outil a bloqué les relations avec certaines grandes enseignes qui s'estimaient mal notées et considéraient que leur progrès n'étaient pas reconnus* » (ancien administrateur ADM). En réalité, « *Le premier carnet de notes a bien fonctionné parce que les boîtes ont eu l'impression qu'elles pourraient l'utiliser pour montrer qu'elles progressaient super bien avec assez peu d'efforts. Et puis, avec la publication des autres carnets, elles ont vu que malheureusement, malgré des progrès, c'était toujours insuffisant. Elles restaient donc avec des faibles notes et du coup ça ne leur plaisait plus du tout !* » (Chargé des relations avec les entreprises). Les distributeurs cessent alors de fournir des informations au collectif, considérant qu'il les utilise contre eux. « *Au début, ils ont été pris de cours et ils ont été obligés de jouer le jeu. Puis, petit à petit, ils se sont rapprochés, regroupés, organisés entre eux. [...] Ils ont progressivement mis en place un système de bouclier défensif* » (op. cit.). Ce bouclier défensif prend la forme d'un regroupement des principales enseignes au sein de la Fédération du Commerce et de la Distribution. Elles y créent l'Initiative Clause Sociale (ICS) afin de réaliser un référentiel commun d'audit des fournisseurs et partager entre elles les résultats, écartant ainsi ESE du processus, et coupant net toute possibilité d'initiative de vérification multi-parties.

Le « contre feu » allumé par les distributeurs au sien de l'ICS rompt le dialogue engagé et prive ESE de ses moyens d'actions : « *le collectif ne pouvait plus avoir son action de lobbying auprès des distributeurs, qui était davantage une action réformatrice, de dialogue et de négociation, qu'une action forte de critique radicale* » (Ancien administrateur d'ADM).

L'échec de l'action vient alors interroger le pôle projet.

- **Séquence 9**

A l'étape 9, un débat s'engage au sein du comité de pilotage sur la suite à donner au carnet de notes, et plus largement sur le renouvellement du cadre et des modes d'action d'ESE : « *C'est là qu'on est entré dans des dimensions de fond et que sont apparues les divergences. Les discussions sur l'outil ont fait ressortir les tensions plus de fond* ». (Ancien salarié). « *Il y a*

*eu pour le collectif une difficulté à trouver de nouveaux angles d'attaques, il y a eu débat et les divergences sont devenues trop apparentes » (Ancien salarié).*

L'outil n'a pas permis de continuer une stratégie « oppose and propose », c'est-à-dire d'être à la fois dans une attitude de critique-dénonciation et une attitude de dialogue-proposition. *« Dans la première phase, il y a vraiment eu du dialogue avec la grande distribution puis ça s'est dégradé à partir du moment où on a commencé à taper dessus. Là, il a fallu choisir, on avait atteint la limite de notre système. Des discussions, nous en avons eu, mais nous n'arrivions plus à nous mettre d'accord. L'outil avait atteint ses limites dans sa gestion collective » (ALLC).*

La réaction des entreprises face à l'outil du carnet de notes ne permet pas au collectif de continuer à articuler des actions d'opposition et de proposition, et le contraint à éclaircir ses positionnements. L'impossibilité de mener une stratégie « oppose and propose » fait apparaître des lignes de fracture dans le projet. Elles portent sur les questions de fond concernant les cadres pertinents de la régulation, et sur l'attitude à adopter envers les acteurs privés. Les lignes de fracture opposent la CFDT, le CCFD, Léo Lagrange et Peuples Solidaires à ADM. Les premiers ne souhaitent pas aller davantage « au clash » avec les entreprises, auraient souhaité pouvoir rester dans une attitude d'ouverture et de dialogue et veulent abandonner l'outil carnet de notes. A l'opposé, ADM affiche une position plus offensive envers la grande distribution *« avec, quand même, derrière la tête l'idée que, de toutes façons, on ne peut pas vraiment faire confiance à ces gens-là, et qu'il vaut finalement mieux faire des chaînes de distribution équitable en parallèle plutôt que de vouloir mettre de l'éthique dans les grandes chaînes de distributions qui, de toutes façons, ne joueront jamais le jeu. Donc là, on était vraiment dans des visions différentes. » (CFDT).* Les salariés quant à eux restent attachés à leurs outils qui justifient leur action et leur raison d'être.

Dans cette phase de crise du collectif, les instruments ne permettent pas de traiter les divergences qui sont apparues dans le projet. En effet, l'organigramme adopté accorde une place prépondérante à ADM puisque c'est cette organisation qui emploie et héberge dans ses locaux le pool de salariés, et plus largement assure le portage administratif et financier d'ESE. Or, si jusque là ADM avait une stratégie qui consistait à ne pas *« mettre tous nos œufs dans le même panier du plaidoyer public, et donc d'articuler des actions sur les acteurs privés avec ESE, et puis du plaidoyer auprès des acteurs publics. Par la suite, il y a eu un glissement idéologique, au niveau du secrétariat national d'ADM, vers l'altermondialisme et le plaidoyer public, mais il y a eu aussi glissement vers l'agricole. Le plaidoyer a alors été très*

*largement orienté vers les questions alimentaires et agricoles en lien avec la culture du délégué général qui est agronome. Or, qui dit ESE, dit industrie » (Ancien administrateur ADM).*

Pour toutes ces raisons, la régulation privé en général et ESE en particulier n'a plus figurait dans la ligne prioritaire d'ADM. A l'occasion du non renouvellement de la subvention européenne, ADM à alors « lâché » ESE : « *On ne voulait plus porter ça, on était trop en désaccord politique, et ça nous prenait trop de temps par rapport à nos activités »* (chargé du dossier ESE pour ADM). Dans un contexte de raréfaction des subventions, « *il a fallu faire des choix et il a alors été considéré qu'ESE n'était plus la priorité, et les 5 salariés ont fait l'objet d'un licenciement économique »* (Ancien administrateur d'ADM). L'organigramme d'ESE a alors contribuait à interrompre l'action, notamment en ne permettant pas de conserver le pool d'opérationnels : « *Le fait que l'on soit dépendant d'une des ONG du collectif était une erreur, parce que lorsque cette ONG a voulu sortir, et bien nous aussi on s'est retrouvé dehors, et, le collectif, lui, il s'est retrouvé sans moyens opérationnels»*. (Ancien salarié).

Fin 2006, la commission plaidoyer d'ADM fait une proposition en CA pour définitivement arrêter les actions nationales et stratégiques au titre d'ESE au sein de mouvement ADM. La décision est validée, faisant suite à celle prise au printemps 2006 de licencier les salariés et de définitivement renoncer à l'équipe opérationnelle d'ESE.

Le collectif s'est recomposé sous une forme associative en septembre 2007. Le bureau de l'association est composé des organisations fondatrices d'ESE, sauf ADM qui n'a pas souhaité être un membre actif mais qui fait tout de même partie de l'association. L'activité proprement dite a été relancée en janvier 2008, à partir d'actions de communication et de formation auprès des collectifs locaux visant à redynamiser le réseau. L'action se poursuit en 2009 autour de la campagne « Giants » sur la grande distribution coordonnée au niveau européen par la CCC. Elle doit être l'occasion d'aborder les questions restées en suspens : Doit-on faire une critique radicale du système ou continuer des actions ponctuels sur des cas précis afin d'améliorer les pratiques ? Quelle position d'ESE par rapport aux entreprises ? Quelle place pour les entreprises dans ESE ? Domination ou coalition ? « *Pour nous, la campagne Giants va être l'occasion idéale de réfléchir à la manière dont on reprend le dialogue avec la grande distribution, comment on s'adresse à elle ? Qu'est-ce qu'on lui demande ?* » (Nouvelle coordinatrice).

### **III : DISCUSSION ET CONCLUSION**

#### **III.1 : une inter-structuration des pôles action, instruments, projet dans des processus d'enrichissement vs affaiblissement mutuel**

En premier lieu, nos résultats mettent au jour des inter-relations entre les trois pôles action-instruments -projet de la gouvernance. Ces inter-relations apparaissent le long d'une trajectoire temporelle dont elles constituent les grandes séquences. A chaque séquence les trois pôles sont présents mais un - ou plusieurs - d'entre eux est prépondérant. Dans la première phase, c'est l'action qui est centrale. C'est autour d'elle que se regroupe une diversité d'organisations. Le succès de l'action conduit ces organisations à s'inscrire dans la durée et à constituer un collectif. Pour ce faire, elles travaillent sur les instruments, au travers de l'élaboration d'un organigramme, et sur le projet. Ce travail sur les instruments et le projet permet au collectif d'accueillir une nouvelle phase d'action. Cette phase d'action contribue à façonner et à faire évoluer le projet. L'évolution du projet a des répercussions sur les instruments, avec d'une part l'autonomisation et la montée en expertise du pool de salariés, et d'autre part la création d'un outil. L'évolution des instruments- via l'organigramme et l'outil - porte une nouvelle phase d'action. L'action s'autonomise par rapport aux deux autres pôles. Les instruments et le projet n'évoluent plus en lien avec l'action qui finit à son tour par se bloquer. Le blocage de l'action interroge le projet et fait apparaître des divergences. La structure organisationnelle d'ESE ne permet pas de résoudre les divergences et l'action est interrompue entraînant en retour la désagrégation de l'organigramme et du projet.

Nous montrons ici que les trois pôles action-instruments-projet s'inter-structurent dans un processus qui peut conduire aussi bien à un enrichissement qu'à un affaiblissement mutuel. A travers nos résultats nous caractérisons le contenu respectif des processus enrichissement vs affaiblissement.

- La phase d'enrichissement est caractérisée par :
  - des interactions continuent entre les trois pôles. Ces interactions ne relèvent pas forcément de la subordination de l'un des pôles à un autre mais s'inscrivent dans un échange qui permet à ces pôles de s'inter-structurer et de s'enrichir mutuellement ;
  - une action polysémique et plastique à l'origine du collectif multi-acteurs. En effet, le collectif se crée autour d'une série de campagnes d'opinion qui visent dans un premier temps à sensibiliser l'opinion sur les conditions sociales de production des biens de grande

consommation et à agir en faveur de l'amélioration des conditions de travail au Sud et de la lutte des inégalités. Si les slogans sont mobilisateurs, l'action qui en résulte est polysémique. Elle n'arbitre pas entre les deux grands idéaux types de la régulation - hard vs soft - qui consistent soit à mener une action de critique radicale du modèle à travers une attitude offensive envers les entreprises, soit à engager une action réformatrice par le dialogue et la négociation amenant les entreprises à améliorer leurs pratiques sans que ne soit remis en cause le système. L'action d'ESE articule les deux : elle dénonce les pratiques au travers des campagnes d'opinion et elle dialogue pour mener des actions de partenariats. Cette stratégie « oppose and propose » traduit bien une action polysémique qui permet de faire coexister des points de vue potentiellement hétérogènes.

L'action menée est également plastique. En effet, les campagnes peuvent s'actualiser selon les collectifs locaux et prendre des formes différentes selon les lieux et les partenaires qui les relaient. En outre, le traitement des appels urgents traduit bien la plasticité de l'action puisque la réponse apportée aux appels urgents n'est pas toujours la même et s'adapte à chaque cas. Ainsi, si l'organisation au Sud ne souhaite pas de campagne car la pression qui pèse sur les travailleurs sur place est trop forte, l'action n'est pas lancée. De la même manière, si l'entreprise française accepte d'engager une action envers ses sous-traitants ou fournisseurs, l'appel n'est pas non plus rendu public, et le cas se résout par le dialogue et la négociation. A l'inverse, certains appels urgents peuvent donner lieu à des campagnes de dénonciation très virulentes. On a donc une première phase au cours de laquelle une action polysémique et plastique permet de regrouper une diversité d'acteurs et de créer un collectif multi-parties au travers d'un enrichissement mutuel des trois pôles action-projet-instruments.

- La phase d'affaiblissement est caractérisée par :
  - une autonomisation d'un des trois pôles - l'action - par rapport aux deux autres. On ne retrouve pas, dans la phase d'affaiblissement, la logique d'interaction permanente entre les trois pôles leur permettant de s'inter-structurer et de s'enrichir mutuellement. A l'inverse, au cours de cette phase, l'action s'autonomise et finit par révéler la faiblesse des deux autres pôles qui sont restés figés et n'ont pas continué à évoluer avec l'action. Le pôle projet est resté figé en grande partie à cause des instruments. En effet, l'organigramme n'a pas permis à l'action de réinterroger le projet : l'action a été prise en charge par le pool d'opérationnels. Ils l'ont certes menée en accord avec le comité de pilotage, mais ce dernier, face à la montée en puissance et en expertise des opérationnels, n'est pas parvenu à suivre. Il est largement resté en retrait. L'autonomisation du pool d'opérationnel n'a pas amené les parties prenantes du

collectif à réinterroger le projet. Il est resté figé et de fait, il n'a pas permis à son tour de réinterroger les instruments. Or, le carnet de notes, qui a été pensé par les salariés, n'intégrait pas dans ses caractéristiques l'hétérogénéité des positions des parties prenantes permettant au niveau de l'action de maintenir une stratégie « oppose and propose ». Par exemple, lorsque les partenariats avec les entreprises étaient à un stade avancé comme dans le cas d'Auchan, on aurait pu imaginer que la notation prenne davantage en compte les progrès réalisés, plutôt que de prioritairement sanctionner le niveau atteint par l'entreprise dans sa démarche RSE<sup>23</sup>. Ainsi, l'instrument n'a pas été suffisamment plastique pour maintenir au niveau de l'action l'articulation entre campagne de pression et dialogue. L'action n'a donc pas permis d'intégrer l'hétérogénéité du champ interne et d'envisager l'entrée dans le collectif des entreprises comme cela s'est produit dans certaines MSI telles Ethical Trade Union en Grande-Bretagne ou la Fair Labor Association aux Etats Unis.. Au lieu de s'articuler et de se renforcer, les deux volets - proposition et opposition - de l'action se sont mutuellement affaiblis.

### **III.2 : La gouvernance des nouveaux mouvements sociaux ou comment organiser l'hétérogénéité et gérer les contradictions ?**

La mise à jour des séquences d'interaction entre les trois niveaux - le projet, les instruments et l'action - qui constituent les champs organisationnels nous permet d'apporter un éclairage nouveau à la question initialement posée : Comment penser les processus décisionnels et les modes de coordination du travail au sein des nouveaux mouvements sociaux multi-acteurs ?

Au plan théorique d'abord, les apports de Barley et Tolbert (op. cit.) sont confirmés dans la mesure où nous identifions bien au sein du collectif multi-acteurs que nous étudions une inter-structuration des trois niveaux identifiés : quand l'action s'autonomise du projet et des instruments, le collectif s'affaiblit. Nos résultats contribuent toutefois à enrichir le modèle, puisque les relations que nous identifions ne sont pas linéaires : l'action n'est pas plus une conséquence directe du projet que le projet de l'action, et les instruments, objets, artefacts identifiés ne sont pas des objets inertes qui « transporteraient » de façon neutre les idées du projet vers l'action ou les enseignements de l'action vers le projet.

---

<sup>23</sup> C'est bien ce constat qui a plus tard conduit les salariés à modifier leur outil et à remplacer le carnet de note par un baromètre permettant d'insister sur les progrès réalisés davantage que sur les niveaux atteints. Mais cette évolution est arrivée trop tardivement, une fois que l'action était bloquée.

Dans le passage de la première séquence à la seconde, si c'est bien le succès inattendu d'une action qui a conduit les acteurs à élaborer un projet et à se structurer pour une action à plus long terme, ce n'est pas le contenu de l'action qui a déterminé le contenu de ce projet ou les formes organisationnelles retenues. Simplement, sans le succès de cette action, le projet n'aurait pas été élaboré, l'organigramme n'aurait pas été travaillé. Inversement, un slogan tel que « 0% discrimination, 100% liberté syndicale » ne dit pas positivement ce que doit être l'action, il l'oriente tout au plus vers un objectif que tous partagent. La force mobilisatrice du slogan, du projet, tient justement à sa polysémie : c'est parce que les tenants d'une approche radicale de contestation et de remise en cause du modèle comme ceux d'une approche plus modérée intégrant la collaboration avec les grandes enseignes peuvent mettre un contenu différent derrière ces mots qu'ils sont réellement mobilisateurs. Quand les entreprises utilisent le terme « performance », c'est bien le fait que chacun puisse y mettre un contenu différent qui crée un effet de mobilisation (Bourguignon, 1996). De même, dans un collectif multi-acteurs, la mobilisation sur un axe partagé ne signifie pas nécessairement homogénéité des comportements. On ne peut alors pas réellement parler de découplage (Meyer et Rowan, 1977), puisque l'objectif affiché est bien celui qui est poursuivi, mais on peut avancer que ce qui fait fonctionner l'organisation est le faible couplage (Weick, 1976) entre les trois pôles qui laisse du jeu (du je) : localement, les acteurs peuvent interpréter la politique du collectif dans le sens d'une attitude d'opposition au modèle ou dans celui d'une attitude de proposition aux entreprises. Selon les contingences locales, mais aussi selon leurs propres aspirations et préférences, ils traduiront le projet en des actions différentes.

Les apports de la sociologie de l'innovation nous permettent alors de penser les relations entre projet, instruments et action de façon différente : au sein de ces initiatives multipartites, ce qui est recherché n'est pas l'alignement stratégique des acteurs et des sous-organisations, mais la constitution de réseaux solides articulés autour d'objets frontières. Ces initiatives sont en effet constituées d'acteurs et de groupes d'acteurs qui collaborent sans être similaires entre eux. Leur réussite pendant un temps montre que le consensus n'est pas nécessaire pour collaborer, et leur échec que pour que cette situation peut perdurer, il convient cependant de construire des lieux, des objets, des personnes, qui constituent des points de rencontre. C'est ce que la sociologie de la traduction appelle des « objets frontières » (Star et Griesemer, 1989, Fujimura, 1992, Vissac-Charles et Latour, 1996) Les instruments, les artefacts, passent alors d'un statut de simples « véhicules » des institutions, des systèmes de pensée (Scott, 2008) à des actants qui prennent toute leur part dans la structuration d'un réseau. Autour de ces objets-

frontières, des décisions se prennent, des actions se mènent. Le « carnet de notes » de notre étude de cas aurait pu jouer ce rôle.

Construire l'organisation autour de slogans mobilisateurs et d'objets qui servent de points de rencontre permet alors d'organiser la diversité plutôt que de rechercher l'homogénéité. Les décisions des dirigeants et coordinateurs peuvent alors assumer les paradoxes qui traversent les organisations qu'ils dirigent (Perret et Josserand, 2003) plutôt que de chercher à trancher des questions qui n'ont pas de réponses uniques. Il reste à organiser l'action de façon à donner aux opérationnels les points de repère nécessaires pour alléger la charge des injonctions paradoxales qui pourraient en découler – par exemple en créant différents départements correspondant à différentes conceptions de l'action, et faiblement couplés entre eux. La décision ne consiste alors pas à trancher des débats mais à organiser la pluralité des réponses à une même problématique.

## **BIBLIOGRAPHIE :**

Bair J.(2005) « Global capitalism and commodity chains: looking back, going forward », *Competition and Change*, Vol. 9, No. 2, p.153-180

Bair J, Palpacuer F (2008) « The Emergence of New Social Movements in Global Commodity Chains : The Anti-sweatshop Movement in Comparative Perspective », *Egos Annual Conference*, Amsterdam, VU University, Pays-Bas, Juin 10-12

Barley, S. R. et P. S. Tolbert (1997), « Institutionalization and Structuration: Studying the Links Between Action and Institution », *Organization Studies*, Vol. 18 n°1, p 93-117

Bourguignon, A. (1996) « Définir la performance : une simple question de définition ? » In A. M. Fericelli et B. Sire (eds.), *Performance et ressources humaines*. Paris: Economica.

Brint, S. et Karabel, J. (1991) « Institutional origins and transformations : the case of american community colleges », in PJ DiMaggio et W. Powell (eds), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago : University of Chicago Press, p 337-360

Brown P. (2007), « Principles that make for effective governance of MSIs », *UN SRSG/CCC Expert Workshop on improving human rights performance of business through multistakeholder initiatives*, 6-7 nov. 2007.

Callon, M. et Latour, B. (1981 / 2006), « Le « grand léviathan » s'approvoise-t-il ? » In M. Akrich , M. Callon et B. Latour (eds), *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Paris : presses de l'Ecole des Mines.

Callon, M. (1986) « Eléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de Saint Briec », *L'année sociologique*, Vol. 36, p 169-208

- Charreaux, G. (2006), « le gouvernement d'entreprise », in Allouche, J. (ed.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, p 569-578
- Czarniawska, B. et G. Sevon (2005), *Global ideas, how ideas, objects and practices travel in the global economy*. Malmö, Koege, Herndon, Abingdon, Liber & Copenhagen Business School Press
- DiMaggio, P. 1983. State expansion and organizational field ». In R. Hall & R. Quinn (Eds.), *Organizational theory and public policy* Beverly Hills, CA; Sage, p 147-161
- DiMaggio, P.J. (1991) « Constructing an organizational field as a professional project : US art museums, 1920-1940 », In PJ DiMaggio et WW Powell (eds) *The New institutionalism in organizational analysis*, Chicago, London : University of Chicago Press, p 267-292
- DiMaggio, P. et W. W. Powell (1983 / 1991), « The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality » in. P. J. DiMaggio and W. W. Powell (eds), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, London, University of Chicago Press, p 63-82
- DiMaggio, P. and W. W. Powell (1991), « Introduction » in P. J. DiMaggio and W. W. Powell (eds), *The new institutionalism in organizational analysis* Chicago, London, University of Chicago Press, p 1-40
- Edelman, L. B. (1992), « Legal ambiguity and symbolic structures : organizational mediation of civil rights law », *The American journal of Sociology*, Vol. 97 n°6, p 1531-1576.
- Erlingsdottir, G. et Lindberg, K. (2005), « Isomorphism, isopraxis and insonymism : complementary or competing processes ? » In B. Czarniawska et G. Sevon (eds), *Global ideas, how ideas, objects and practices travel in the global economy*, Malmö, Liber & Copenhagen Business School Press, p 47-70
- Esbenshade J. (2004), *Monitoring sweatshops: Workers, consumers, and the global apparel industry*. Philadelphia: Temple University Press.
- Featherstone L. (2002), *Students Against Sweatshops: The Making of a Movement*. New York: Verso.
- Fujimura. 1992. « Crafting science : standardized packages, boundary objects and transmutations ». In A. Pickering (ed.), *Science as practice and culture*. Chicago: University of Chicago Press.
- Gereffi G., Korzeniewicz M., 1994, *Commodity Chains and Global Capitalism*, Praeger Publishers, Westport, 1994.
- Giddens, A (1976) *Next rules of sociological method*, London : Hutchinson
- Giddens, A. (1979) *Central problems in social theory* Berkeley, CA : University of California Press
- Giddens, A. (1984). *La constitution de la société*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Glaser, B., Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research.*, Aldine De Gruyter, New York.

Greenwood, R., Oliver C., Suddaby R. et K. Sahlin-Andersson (2008), *The sage handbook of organizational institutionalism*, London, Thousand Oaks, New Dehli, Sage Publications.

Hoffman, A. J. (1999), « Institutional evolution and change : environmentalism and the US chemical industry », *Academy of Management Journal*, Vol. 42 n°4 p 351-371.

Latour, B. (1993) *Petites leçons de sociologie des sciences*, Paris : La Découverte

Latour, B. et Woolgar, S. (1979), *Laboratory life : the construction of scientific facts*, Thousand Oaks : Sage Publications

Leblebici, H., Salancik G, Copay A et T. King (1991), « Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36 n°3, p 333-363.

Levy D. L. (2008) « Political Contestation in global production networks », *Academy of Management Review*, Vol.33, no.4, p. 943-963

March, J. et J. Olsen (1976), *Ambiguity and choice in organizations*, Bergen, Universitetsforlaget.

Meyer, J. et B. Rowan (1977 / 1991), « Institutionalized organizations : formal structure as myth and ceremony » in W. W. Powell and P. DiMaggio, *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, London, The University of Chicago Press, p 41-62

Palpacuer F., (2008) « Firme-réseau globale et réseaux transnationaux d'ONG : Vers un nouveau mode de régulation ? », *Revue de la Régulation*, janvier n°2

Palpacuer, F. (2009) « Challenging Governance in Global Commodity Chains: The Case of Transnational Activist Campaigns for Better Work Conditions » in Peter Utting and José Carlos Marques (eds.), *Corporate Social Responsibility and Regulatory Governance: Towards Inclusive Development?* UNRISD and Palgrave Macmillan, Basingstoke, p. 276-299

Perret, V. & Josserand, E. 2003. *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations*. Paris: Ellipses Edition Marketing.

Phillips N., Lawrence T, Hardy C. (2000), « Inter-organizational collaboration and the dynamics of institutional fields », *Journal of Management Studies*, January, Vol. 37 n°1 p 23-43

Scott, W. R. (1994). « Conceptualizing organizational fields : linking organizations and societal systems » In H.-U. Derlien & U. Gerhardt & F. W. Scharpf (Eds.), *Systemrationalität und Partialinteresse*,. Baden-Baden: Nomos-Verlagsgesellschaft, p 203-221

Scott, W. R. (2008), *Institutions and organizations*, Thousand Oaks, London, Sage Publications.

Starr, S. L. & Griesemer, J. (1989) « Translations and boundary objects : amateurs and professionals in Berkeley's museum of vertebrate zoology 1907-1939 ». *Social studies of science*, Vol 19, p. 387-420.

Tarrow S. (2005), *The New Transnational Activism*, Cambridge University Press.

Vissac-Charles, V. & Latour, B. (1996) « Suivre un projet » In P. P.-D. d. l. recherche (Ed.), *Penser le futur* p. 182-203.

Weber, M. (1940). *The Methodology of the Social Sciences*, Glencoe, The Free Press.

Weick, K. E. (1976), « Educational Organizations as Loosely Coupled Systems », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21 n°1 p 1-19.

Yin, R.K., (2003) *Case study research, design and methods*, Thousand Oaks, Sage Publications.

Zilber, T.B. (2002), « Institutionalization as an interplay between action, meanings and actors : the case of a rape crisis center in Israël », *Academy of Management Journal*, Vol. 45 n°1, p 234-254

## ANNEXES : Tableau 1 Descriptif des entretiens

<b>Acteurs</b>	<b>Nombre d'entretiens</b>
Coordnatrice actuelle ESE	2
Présidente d'ESE	1
Chargé du dossier ESE pour Léo Lagrange Consommateurs	2
Chargé du dossier ESE pour Peuples Solidaires	2
Chargé du dossier ESE pour le Comité Catholique contre le Faim	2
Chargé du dossier ESE pour Artisans du Monde	1
Chargé du dossier ESE pour la CFDT	2
Fédération Cuir textile CFDT	1
Ancien salarié ESE chargé des relations entreprises	3
Ancien coordinateur d'ESE	1
Responsables des groupes locaux ESE	3
Responsable de l'Initiative Clause Sociale	1
Responsable des achats publics Cités Unies France	1
Experts du monde des ONG	4
<b>Total</b>	<b>26</b>