



MEMOIRE DE RECHERCHE

2016/2017

NOM et PRENOM de l'auteur : **DOCHE Camille** _____

SUJET DU MEMOIRE

La Responsabilité Sociale des Entreprises agricoles des pays en voie de développement.

Le cas d'Ecuagenera, entreprise spécialisée dans la production d'orchidées _____

- **NOM DU DIRECTEUR DE RECHERCHE** : Professeur Docteur Florence Pinot

La diffusion de ce recueil est
strictement réservée à
ESCP Europe.

CONFIDENTIEL

Non Oui

Résumé - La Responsabilité Sociale des Entreprises agricoles des pays en voie de développement : le cas d'Ecuagenera, entreprise spécialisée dans la production d'orchidées.

La Responsabilité Sociale des Entreprises est un concept qui englobe toutes les pratiques économiques, sociales et environnementales mises en œuvre par des entreprises qui cherchent à contribuer de manière positive à la société sur le long terme.

La RSE n'est pas encore mise en place à titre systématique par les entreprises de type PME que ce soit dans les pays en développement ou développés. Les entreprises du secteur agricole des économies en développement sont particulièrement éloignées de la notion de RSE : fréquemment, elles sont beaucoup moins vertueuses d'un point de vue du respect de l'environnement et de la protection des salariés.

Pourtant, ce comportement du secteur agricole est contradictoire : les producteurs agricoles polluent souvent massivement, mais leurs activités sont toutefois dépendantes de cet environnement qu'ils participent à détruire. Compte tenu de cet état de fait, nous nous sommes demandés dans quelle mesure une PME agricole d'un pays en développement pouvait s'approprier le concept de RSE.

Pour répondre à cette problématique, nous avons réalisé une étude empirique sur un cas particulier d'entreprise : Ecuagenera. Cette entreprise, leader mondial dans le domaine des orchidées rares, est une PME agricole d'un pays en proie au mal hollandais et à la mise en péril de sa biodiversité qui est pourtant la plus importante au monde.

A l'aune de la théorie de Saulquin et Schier qui décrit quatre différentes postures d'assimilation de la RSE, nous avons montré qu'Ecuagenera avait une appropriation exemplaire et engagée de la notion de RSE. En outre, nous avons pu démontrer que cette PME incorporait de nouvelles pratiques responsables ce concept, comme un projet sociétal et une protection de l'environnement qui ne font pas partie de la notion de RSE telle qu'elle est habituellement pratiquée en Amérique latine. L'entreprise a également forgé un projet responsable unique qui correspond à ses spécificités ainsi que développé une approche dynamique et proactive de la RSE.

Mots-clés : RSE, Amérique latine, Equateur, pays en développement, agriculture, orchidée, appropriation, étude de cas

Abstract

The Corporate Social Responsibility of developing countries' agricultural firms: a case-study of Ecuagenera, a company specialized in the production of orchid flowers.

The concept of CSR encompasses all economic, social and environmental policies that are implemented by companies seeking to positively contribute to society over the long term.

CSR is not systematically implemented yet by SME-type companies, whether in developing or developed countries. Agricultural companies in developing economies are particularly distant from the concept of CSR: frequently they are far less virtuous in terms of respect for the environment and the protection of employees.

However, this behavior of the agricultural sector is contradictory: agricultural producers often pollute massively, but their activities are highly dependent on the environment they help in destroying. Given this tension, we wondered how an agricultural SME in a developing country could appropriate the concept of CSR.

To answer this question, we have carried out an empirical study on a particular case of enterprise: Ecuagenera. This company, the world leader in the sector of rare orchids, is an agricultural SME in a Ecuador. This country is touched by the Dutch disease and its biodiversity, which is the largest in the world, is in jeopardy.

Based on the theory of Saulquin and Schier, which describes four different postures of CSR assimilation, we have shown that Ecuagenera has an exemplary and committed appropriation of the notion of CSR. In addition, we were able to demonstrate that this SME incorporated new responsible practices into the organization of the company, such as a societal project and environmental protection that are not usually part of the CSR concept as it is usually practiced in Latin America. The company also forged a single responsible project that corresponds to its specificities as well as developed a dynamic and proactive approach to CSR.

Key words: CSR, Latin America, Ecuador, developing country, agriculture, orchid, appropriation, case-study

Remerciements

Je tiens à remercier en premier lieu le **Professeur Florence Pinot** pour son aide précieuse, le temps qu'elle a consacré à mon mémoire et à ses références.

Je voudrais remercier **Ecuagenera** et tout son personnel pour leur accueil chaleureux pendant tout mon séjour là-bas, pour leur gentillesse et leur écoute.

En particulier, je souhaite remercier la famille **Portilla** pour tout ce qu'ils ont fait pour moi, du temps qu'ils m'ont consacré, de leur bienveillance et de leur générosité à mon égard.

Je tiens à remercier **Maria**, pour m'avoir appris aussi bien des rudiments d'espagnol, qu'à repoter plus de 500 orchidées par jours ainsi que d'avoir répondu à toutes mes questions.

Merci aux associations **Orchidées Languedoc**, en particulier à Hedwige et Maryse, et à l'association **Au Bonheur du Patch**, pour avoir répondu avec application et gentillesse à mon questionnaire.

Je souhaite également remercier **Régis, Dany et Kenzo** pour leur temps et pour m'avoir fait part de leurs expériences respectives avec beaucoup de patience, de détail et de passion.

Merci à **Antoine et Cécile** pour leurs critiques pertinentes, leurs conseils et relectures.

Un grand merci à **ma mère** pour son soutien, ses relectures attentives et ses conseils.

Enfin, un immense merci à **ma grand-mère** qui m'a transmis le virus des orchidées.



Table des matières

Résumé.....	i
Abstract	ii
Remerciements	iii
Introduction.....	1
1 Revue de littérature	3
1.1 La méthode de l'étude de cas et de l'observation participante.....	3
1.2 L'économie des orchidées et la biodiversité	5
1.3 La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).....	7
1.4 Le cadre politique et légal de la RSE en Equateur	10
1.5 L'économie et l'industrie des fleurs en Equateur	12
2 Le choix du terrain : une étude de cas empirique	16
2.1 Le cadre empirique.....	16
2.1.1 Les orchidées, description et production	16
2.1.2 L'Equateur, le pays aux orchidées	21
2.1.3 Ecuagenera, le leader mondial des orchidées rares.....	24
2.1.4 Une étude de cas qui respecte les critères de Robert Yin.....	26
2.2 Méthodologie	27
2.2.1 L'observation participante	27
2.2.2 La méthode de l'entretien semi-directif.....	31
2.2.3 Une démarche par questionnaire	32
2.2.4 Autres sources	34
2.2.5 Considérations supplémentaires.....	35
3 Résultats, analyse et discussion	36
3.1 Les manifestations de la RSE chez Ecuagenera	36
3.1.1 La qualité et l'innovation pour un projet économiquement viable	36
3.1.2 La protection de l'environnement.....	39
3.1.3 Un engagement pour les individus.....	42
3.1.4 Un ancrage dans les valeurs de l'Eglise Catholique.....	45
3.1.5 Une communication discrète sur les pratiques de RSE.....	46
3.1.6 Les pratiques d'achats face aux pratiques responsables	47

3.2	Analyse : les apprentissages tirés de l'étude de cas	49
3.2.1	Un modèle d'appropriation engagée	50
3.2.2	Un projet unique et spécifique.....	52
3.2.3	Une appropriation dynamique et proactive de la RSE	54
3.3	Discussion	56
3.3.1	Comparaison avec la littérature	57
3.3.2	Limites de l'étude	58
3.3.3	Difficultés rencontrées lors de l'étude	59
4	Conclusion	61
	Bibliographie.....	63
	Annexes	68
	Liste des Annexes	68
	Liste des Tableaux, Graphiques et Figures	97
	Déclaration sur l'honneur.....	98



Introduction

Les pays en voie de développement (PVD) sont des pays ayant des contraintes de développement : le revenu national est moyen voire faible, la pauvreté persiste et les inégalités sont souvent importantes. Ces pays disposent régulièrement d'une puissance publique dont le rôle est capital : c'est l'Etat qui est en charge du développement et de la réduction des inégalités. Dans le cas particulier des PVD bénéficiant de ressources en matières premières, il est souvent observé que les Etats prenaient le risque de tomber dans une situation de monoculture pour financer les politiques de développement et de redistribution des richesses. Poussées par la nécessité et la priorité des objectifs de réduction de la pauvreté, ces monocultures rendent les pays concernés dépendant de cette ressource particulière. L'exploitation commerciale se fait alors souvent au détriment d'autres pans de l'économie et de la situation globale du pays, que cela concerne la préservation des richesses environnementales ou les conditions de travail des employés. Si les problèmes de pollution sont partagés par presque tous les pays du monde, peu importe leur niveau de développement, la législation sociale est en revanche moins protectrice dans les PVD.

L'Equateur, PVD d'Amérique latine ayant la plus grande biodiversité au monde en ce qui concerne la faune et de flore par km², correspond parfaitement à ce type de pays ayant une tendance à la monoculture. Les politiques de développement reposent en majeure partie sur la manne financière issue de l'exploitation du pétrole. Les nappes de pétrole se trouvent principalement dans la partie amazonienne située à l'est et au nord du pays. Le deuxième secteur exportateur de l'Equateur, loin derrière l'extraction et le raffinage de pétrole, est le secteur agricole, qui inclut l'exploitation du bois, de denrées alimentaires (café, cacao, bananes et autres fruits tropicaux...) et de plantes tropicales. Ces deux principales activités se sont accompagnées de pratiques polluantes et ont mené à une dégradation considérable de l'environnement dans le pays. La déforestation, l'érosion des sols, la pollution des eaux et la détérioration de la biodiversité sont des problèmes qui ont atteints des niveaux critiques dans certaines régions du pays. De plus, ces activités économiques polluantes s'appuient sur des salaires bas et une législation moins protectrice envers les salariés (les employés du secteur pétrolier n'ont, par exemple, pas le droit de faire grève compte tenu de la position stratégique de leur travail).

La lutte contre la pollution, la défense de la biodiversité et le respect des employés sont incorporés dans de nombreuses entreprises sous le terme de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Cette notion est largement prise en compte dans les entreprises des pays développés qui ont parfois des départements RSE au sein même de leur organisation. Cependant, si l'on considère uniquement les entreprises agricoles des pays en voie de développement comme l'Equateur où l'Etat a un rôle prépondérant dans l'économie pour la réduction de la pauvreté et le développement, cette notion d'implication des firmes pour la société n'est pas encore très répandue. De plus, la très forte concurrence mondialisée incite les entreprises agricoles à ne pas investir dans des projets sociaux ou environnementaux pour survivre dans la compétition internationale. Cependant, le secteur agricole qui est un pollueur majeur, est complètement dépendant de la nature et de la biodiversité. Une pollution trop importante, issue de sa propre activité ou des externalités négatives de l'extraction pétrolière, nuirait à l'activité même de l'agriculture. Il semblerait donc que ce secteur a tout intérêt à protéger l'environnement même si cette action n'est pas, à court terme, favorable pour ses profits potentiels. Il en est de même pour la protection des salariés. Même si les législations sont moins protectrices, une entreprise agricole ne peut se permettre humainement d'empoisonner ses salariés aux phosphates. De plus, pour un secteur agricole porté vers l'exportation dans les pays du nord, la sensibilité des acheteurs finaux aux conditions de travail dans les autres pays est une variable qui prend sans cesse plus de poids dans les décisions d'achat. Refuser une responsabilité sociale signifie s'imposer des barrières dans des marchés développés.

Il semble donc que les entreprises agricoles des PVD ont des intérêts à promouvoir des projets sociaux et environnementaux malgré des législations sociales et environnementales souples dans un contexte de forte concurrence. Dans quelle mesure une PME agricole exportatrice d'un PVD s'approprie-t-elle les pratiques de responsabilité sociale des entreprises ?

Nous étudierons pour cela le cas d'Ecuagenera, entreprise située à Gualaceo dans la Cordillère des Andes équatorienne, et spécialisée dans la production d'orchidées. Souvent appelé le pays aux orchidées, l'Equateur possède une des plus grandes diversités d'espèces d'orchidée à l'état sauvage, et le commerce des orchidées est un secteur en pleine croissance où le concurrence est importante pour satisfaire une toujours plus grande venue des Etats-Unis et du Japon en particulier.

1 Revue de littérature

Pour mener notre étude, nous nous pencherons dans un premier temps sur les précédentes recherches scientifiques réalisées sur la méthode de l'étude de cas afin d'en mesurer sa pertinence et pouvoir réaliser une étude rigoureuse. Nous évoquerons ensuite les articles parus sur le secteur des orchidées, puis sur le concept de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) avant de se concentrer enfin sur l'Equateur et ses particularités en ce qui concerne sa Constitution, les pratiques de RSE et le commerce des fleurs dans le pays.

1.1 La méthode de l'étude de cas et de l'observation participante

Cette recherche sera un cas d'étude, méthode qui a été longuement théorisée par Robert Yin (1984). Ce dernier définit un cas d'étude comme étant une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel, surtout lorsque les limites entre les facteurs issus du contexte et le phénomène ne sont pas clairement évidentes. L'étude de cas est appropriée (1) pour une question de recherche qui tente de comprendre le comment ou le pourquoi d'un phénomène, (2) quand la personne réalisant l'étude n'a ni impact ni contrôle sur les faits observés et (3) quand ce phénomène est contemporain, il appartient à un contexte actuel et non passé et terminé (Yin, 1984).

L'étude de cas a trois avantages et deux impératifs pour être pertinente. Une étude de cas bien menée peut générer des modèles théoriques riches, ouvrir de nouveaux champs d'étude et conduire à de nouveaux concepts. Cependant, pour être pleinement rigoureuse, la charge de la preuve (*"the burden of proof"*) incombe à l'auteur de l'étude de cas : il faut qu'une quantité suffisante d'informations soit collectée pour qu'un phénomène soit observable (*"sufficient evidence"*) et pour convaincre ses lecteurs (*"sufficiency of the evidence"*) (Taylor, Sturts Dossick & Garvin, 2011).

Outre générer de nouveaux concepts, un cas d'étude particulier est pertinent pour étudier une entreprise spécifique qui a une influence prépondérante sur les autres. Ces entreprises symboles, ont une « dimension supplémentaire » : elles sont leader sur un marché depuis un certain temps grâce à une excellence dans un domaine (opérations, exaltation

progrès...) et influent sur la gestion des autres (Collins, 2001). Ensuite, l'étude d'une entreprise leader peut mener à la mise en évidence de tendances sur un marché car les phénomènes d'imitation du leader sont très courants et efficaces. En effet, gagner la bataille du marché est au cœur de la compétition stratégique entre firmes (Ross & Sharapov, 2015) et de nombreuses études dans différents secteurs ont montré que le phénomène d'imitation des leaders est très présent et est une méthode très efficace pour les suiveurs d'un marché afin de rattraper le leader en terme de parts de marché et même de le détrôner (Posen, Lee & Yi, 2013).

Pour réaliser une étude de cas qui a une quantité d'information suffisante, et la moins biaisée possible afin qu'elle soit convaincante (pour respecter la charge de la preuve de Taylor, Sturts Dossick & Garvin), la méthode d'observation participante peut être une méthode appropriée, notamment dans un contexte culturel différent de celui de l'observateur. En effet, l'observation participante, si elle suit des règles méthodologiques bien précises, permet de comprendre les autres, et notamment leur culture, en partageant une expérience et une « condition commune » (Whyte, 1943 ; Touraine, 1995). Pour Peneff, l'immersion est une méthode pour « vivre avec et comme d'autres groupes »¹. Le but de cette observation est d'accéder à des données directes, sans intermédiaire, au plus proche du terrain et donc d'obtenir une compréhension la plus fine possible de la réalité vécue par les autres. Cet instrument méthodologique qu'est l'observation participante nécessite cependant un cadre minimum pour être non-erroné (Simiand, 1960). Il est impossible de ne pas observer, partout et tout le temps, chacun observe. Pourtant, toutes ces observations ne sont pas scientifiques et aptes à servir une étude de sciences sociales, car elles ne sont pas toutes rigoureuses. Ainsi, pour gérer rigoureusement et scientifiquement toutes les informations collectées, le cadre de l'observation participante dans une organisation doit précisément être (1) de durée suffisante (entre trois mois et un an), (2) pour que l'observateur participant soit pleinement intégré dans le processus de production et ne pas se distinguer (3) et pour qu'il soit familier du contexte et de l'environnement de production et ainsi réduire les risques d'ethnocentrisme (Peneff, 1996). Un avantage majeur de cette enquête de terrain est la compréhension des pratiques et des relations de travail dans leur quotidienneté, et à les considérer dans toutes leurs

¹ Sabi-Olivier Benouaddah-Muller, « Jean Peneff, *Le goût de l'observation. Comprendre et pratiquer l'observation participante en sciences sociales* », Lectures [En ligne], Les comptes rendus, 2009, mis en ligne le 14 octobre 2009, consulté le 01 mai 2017. URL : <http://lectures.revues.org/801>

nuances (Josph, 1988 ; Gadrey, 1994) et au-delà de l'image que veut se donner un secteur, une organisation ou une profession particulière (Cartier, 2005).

Ainsi, une étude de cas menée grâce à une observation participante, si elle est rigoureuse et s'intéresse à des entreprises symbole ou leader, permet de décrire un secteur, d'en dégager les principales caractéristiques et les éventuels problèmes. Plus particulièrement, nous nous intéresserons au secteur de la production d'orchidées.

1.2 L'économie des orchidées et la biodiversité

Depuis plusieurs années, la demande internationale d'orchidées en pot et en fleurs coupées a explosé. En effet, depuis le milieu des années 80, la demande augmente constamment dans le monde entier. Les *Phalaenopsis* sont le genre d'orchidée le plus commercialisé parmi les 25 000 espèces que compte la famille des orchidées. Si les roses restent les fleurs coupées les plus vendues ; les *Phalaenopsis* sont depuis dix ans, la plante en pot la plus vendue aux enchères d'Aalsmeer (le marché aux fleurs d'Amsterdam). Devant les *Ficus benjamina* et les violettes africaines, plus de 95 millions de *Phalaenopsis* en pot ont été vendus en 2013 à Amsterdam pour l'Europe seule (Blanchard, 2014).

Cinq facteurs principaux expliquent cet essor du commerce des orchidées en pots : (1) l'augmentation de la popularité des orchidées en Asie, Europe et aux Etats-Unis, (2) l'amélioration des techniques de reproduction, (3) la nouvelle considération des orchidées en tant que plante rentable par les professionnels de l'horticulture, (4) l'amélioration de la stabilisation des orchidées notamment des *Phalaenopsis* hybrides, et (5) la segmentation d'une supply chain mondialisée (Britt, 2009). Même pendant les périodes de récession au Japon, le commerce des orchidées a toujours été florissant. Cet appétit insatiable pour les orchidées a provoqué une multiplication des canaux de distributions de cette plante : les grandes surfaces dédiées à la grande consommation, les magasins de décorations, ou les chaînes de hard discount se sont également mis à commercialiser des orchidées (Britt, 2009).

La demande constante, mêlée à une fragilité de la biodiversité, a imposé une nouvelle pression sur les orchidées à l'état sauvage qui sont des plantes rares et vulnérables. Si les risques globaux (pollution, déforestation...) pesants sur la biodiversité menacent directement

les orchidées, le commerce reste un des principaux facteurs de vulnérabilité des orchidées : 84% des Sabots de Vénus asiatiques (*Paphiopedilum* spp.) sont menacés d'extinction à cause du commerce de ces plantes (Hinsley et al. 2016). De nombreuses espèces sont désormais en danger d'extinction et la situation critique dans laquelle se trouvent les orchidées est représentative de celle de toutes les plantes rares qui sont soumises au commerce mondial. Depuis l'engouement victorien à la fin du XIXème siècle pour les plantes exotiques et notamment pour les orchidées, leur habitat est en danger, tout particulièrement en Amérique latine : d'abord du fait des collectionneurs qui prélevaient directement les plantes dans la forêt et détruisaient sciemment leur habitat ; puis plus récemment, du fait de certaines activités économiques, en particulier celles nécessitant l'exploitation de la forêt amazonienne (déforestation massive), qui ont détruit des habitats sur des surfaces beaucoup plus vastes, détruisant parfois même des écosystèmes uniques au monde (McMahan & Walter, 1985). En 1975, la Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction (CITES) est entrée en vigueur et a comme objectif de protéger les spécimens sauvages mis en danger par le commerce international en contrôlant ce dernier. La CITES agit pour la conservation de la biodiversité en imposant des permis pour les espèces qu'elle classe dans ses annexes I et II. 70% des espèces végétales listées par la CITES et dont le commerce est régulé ou interdit sont des orchidées (CITES, 2013)

Cependant, la pertinence et l'efficacité de la CITES sont souvent remises en cause et discutées (Bowman, 2013). Cette convention est souvent considérée comme mettant en péril les espèces sauvages plus qu'en les protégeant. D'abord le choix des espèces protégées est plus fondé sur des raisons politiques (espèces qui sont des emblèmes nationaux) que biologiques ou de conservation (McMahan & Walter, 1985). Ensuite, les pays interprètent différemment la convention, certains transporteurs et inspecteurs chargés de surveiller les exportations ne sont pas compétents pour faire la différence entre plusieurs espèces distinctes d'orchidées, et pour la famille des *Orchidaceae* en particulier, toutes les orchidées peuvent être échangées tant que les papiers sont en règles, peu importe si l'espèce est devenue particulièrement vulnérable (Nash, 2000). Enfin, toutes les activités de braconnage et de commerce illégal passent outre le contrôle de la CITES. Les producteurs qui ont une connaissance précise des règles de la CITES sont ceux qui ont la plus forte probabilité de les briser (Hinsley et al. 2016). Il est difficile d'avoir une estimation fiable de la valeur du trafic

d'espèces sauvages, mais ce commerce lucratif (toutes espèces confondues, végétales et animales) est estimé à 10 milliards de dollar par an (Haken, 2011). Ces activités illégales sont encouragées par le fait que les orchidées hybrides sont les plantes qui ont le plus de valeur sur le marché de masse des plantes en pot (USDA, 2015 ; Hinsley et al. 2016) et que les espèces botaniques –et notamment les espèces rares– sont extrêmement recherchées sur un deuxième marché bien distinct, celui des collectionneurs (*hobbyist trade*) (Hinsley et al. 2015) et qui est lié à la sur-collecte de plantes sauvages (Vermeulen et al. 2014). Internet avec les réseaux sociaux et les forums spécialisés permet également de mettre en contact un grand nombre de collectionneurs potentiellement acheteurs et de revendeurs peu scrupuleux prêts à cueillir des spécimens sauvages. Tous les trois mois, plus de 1 000 orchidées sont ouvertement mais illégalement proposées à la vente sur les réseaux sociaux (Hinsley et al. 2016).

Ainsi, si des organismes indépendants n'arrivent pas à œuvrer efficacement pour la préservation de la biodiversité, les entreprises pourraient elles-mêmes participer à cette mission à travers leurs opérations ou au cours d'action menées expressément dans ce but. Cet engagement possible des organisations pour la cause environnementale entre dans le concept de la responsabilité sociale des entreprises.

1.3 La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)

Le terme RSE est utilisé pour décrire l'application du concept de développement durable au monde de l'entreprise et des affaires (Delbard, 2009). Dans le rapport Brundtland de l'ONU, le développement durable est défini comme la capacité « de répondre aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations à venir de satisfaire les leurs. »². Ce concept large recoupe des dimensions économiques, environnementales et sociales (Brundtland, 1987). Même si le concept de développement durable a émergé avant les années 90, ce n'est pas avant 2002 que des entreprises multinationales fortement exposées aux critiques de la société civile ont manifesté des engagements en faveur d'un

² « Notre Avenir à Tous », Brundtland G., Rapport Brundtland, Commission mondiale sur l'environnement et le développement, ONU

société durable et équitable. C'est au sommet de la Terre de Johannesburg en 2002 que les normes de reporting extra-financier de la Global Reporting Initiative (GRI) émergent et jugent une entreprise sur d'autres critères que celui de la performance financière. Les entreprises ayant une politique et des actions de RSE gagnent alors en notoriété et l'importance de la RSE s'affirme enfin (Delbard, 2009).

Cependant, selon les pays, la définition de RSE peut légèrement varier. En effet, en Europe, la Commission européenne définit en 2001 la RSE comme étant « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes »³. Tous les aspects du rapport Brundtland concernant les implications environnementales et sociales sont repris et la RSE désigne donc bien l'intégration par les entreprises de toutes ces nouvelles responsabilités qui vont au-delà des limites légales. Néanmoins, en Amérique du Nord, la RSE est plus connue sous le terme de Corporate Social Responsibility (CSR), qui inclut traditionnellement le concept de philanthropie. Les organisations ont, en vertu de cette dénomination-là, des obligations vis-à-vis de la société et principalement des citoyens, l'environnement est lui mis à l'écart. Ainsi la CSR aux Etats-Unis s'intéresse moins à la problématique environnementale que la RSE définie en Europe (Delbard, 2009).

Il en est de même en Amérique latine, la RSE n'est pas un phénomène récent et a tendance à ne pas inclure de dimension environnementale (Acosta Collazos, 2015). Les actions de RSE se concentrent sur des activités philanthropiques de nature paternaliste : en faveur des nécessiteux, des employés et des communautés locales. Cette vision de la RSE entre dans une vision de la société profondément ancrée dans les valeurs de l'Eglise Catholique qui est très influente en Amérique latine (Castro Carvajal, 2009). L'environnement est cependant pris en compte dans les entreprises liées au secteur touristique des PVD qui font face à un afflux important de touristes. En effet, la présence massive de touristes a parfois eu des effets néfastes sur l'environnement et des pratiques de RSE pour mettre en place un tourisme durable sont plus à même d'être implantées dans les entreprises de pays en développement qui pratiquent un tourisme de niche (Bulin, Bunghez & Linca, 2014). Les valeurs du fondateur,

³ Delbard Olivier (2009). *Pour une entreprise responsable, comment concilier profit et développement durable ?* Le Cavalier Bleu éditions.

l'histoire de l'entreprise ainsi que la pression émise par la concurrence ont également une influence capitale sur la forme de l'éthique d'une entreprise (Brenner, 1992).

Dans les pays en développement, une relation significative et positive entre les pratiques de RSE et la performance financière des entreprises a été observée (Dumitrescu & Simionescu, 2014). Cependant, les entreprises des pays en voie de développement communiquent peu sur leurs pratiques de RSE pour plusieurs raisons, dont deux pouvant être la non-obligation légale de communiquer sur ses pratiques de RSE et l'absence de sensibilisation et de connaissance sur ce qu'est la RSE (Belal & Cooper, 2010) malgré les avantages notables que cette dernière peut procurer. Pour les entreprises de la taille d'une PME, les obstacles principaux à la mise en place de pratiques responsables sont le manque d'information également, auquel s'ajoute le manque de temps ainsi que de l'absence de connaissance sur les pratiques de RSE (Berger-Douce, 2008). Ensuite, même lorsque des pratiques de RSE sont mises en place, elles ne sont pas nécessairement considérées de la même manière par les entreprises. En effet, Saulquin et Schier (2005, 2007) ont proposé quatre perceptions managériales vis-à-vis des pratiques responsables :

- (1) Une perception de contrainte, la RSE est subie et ses critères sont remplis uniquement si la loi ou des parties prenantes l'obligent.
- (2) Une perception d'ouverture sur les autres parties prenantes, la RSE est un moyen opportuniste d'améliorer son image auprès des autres.
- (3) Une perception de dynamique interne, la RSE permet de sensibiliser à la nécessité de modifier certains processus et d'agir en conséquence.
- (4) Une perception de levier stratégique, la RSE permet à l'entreprise d'avoir un regard critique sur son modèle d'affaires et sa vocation dans la société afin de construire une vision commune de l'organisation qui réduit les contradictions de son modèle.

Bonnevaux et Saulquin (2009) résument ces quatre postures par le tableau suivant :

« Tableau 1 - Postures managériales face à la RSE »

Attitude face à la RSE	Passive	Réactive	Active	Proactive
Perception de la RSE	RSE = contrainte	RSE = levier d'ouverture	RSE = levier de dynamique interne	RSE = levier stratégique
Rôle de la RSE	Répondre à la pression des parties prenantes	Minimiser les risques	Innovater	Innovater sur le long terme pour les parties prenantes
Pratiques de RSE	L'entreprise attend que la pression des PP soit forte pour mener des actions. Exemples : mise en conformité légale et réglementaire, qualité des produits, gestion des déchets...	L'entreprise ne veut pas que les risques sociaux et environnementaux entachent sa réputation. Exemples : Sponsoring et activités caritatives, communication environnementale, recrutements locaux...	Opportunité pour trouver de nouveaux produits et services et avoir des démarches innovantes. Exemples : Eco conception, promotion de la diversité, mécanismes de motivation des RH...	Politiques de RSE définies pour les PP. Exemples : Co construction des offres et des solutions, durabilité des produits, procédures de gestion de crises...
Posture	Mécaniste	Opportuniste & Cosmétique	Processuelle	Engagée

D'après la définition issue du rapport Brundtland et proposée par Delbard (2009), il semble que seule la perception des pratiques responsables comme un levier stratégique respecte complètement la notion de Responsabilité Sociale des Entreprises qui a une vocation de très long terme.

Bien que la manière dont pourrait être perçue la RSE en Equateur n'inclut pas nécessairement de problématique environnementale, les entreprises équatoriennes peuvent être amenées à développer des politiques environnementales en raison du contexte politique et légal équatorien et notamment de la nouvelle Constitution équatorienne de 2008 qui donne une place particulière à la nature.

1.4 Le cadre politique et légal de la RSE en Equateur

Tout d'abord, la Constitution équatorienne adoptée en 2008 est unique compte tenu de certains articles et droits inédits notamment envers la nature (cf. annexe 1).

Explicitement, la Constitution se donne comme but de permettre à tous les Equatoriens de pouvoir « bien vivre ». Ce texte législatif proclame les Droits de la nature, et il est le premier au monde à les reconnaître et à les rendre légalement exécutable (Reliess, 2012). Dès lors, « la Constitution reconnaît ainsi deux droits spécifiques à la nature : a) le droit d'être respecté, ce qui inclut non seulement l'existence de la nature en elle-même, mais aussi le maintien et la régénération des écosystèmes, de leur structure et de leurs fonctions et b) le droit d'être restauré en cas de dommages ; un droit qui est indépendant du droit humain d'indemnisation. »⁴

Outre les droits de la nature, la Constitution de 2008 insiste également sur un volet économique et social qui est bien évidemment en symbiose avec la nature. L'économie équatorienne n'est pas définie comme une économie de marché mais comme une économie populaire, sociale et solidaire qui doit garantir à tous « l'accès équitable, permanent et de qualité à l'eau, l'air, le sol et tous les bénéfices des ressources qui s'y trouvent. »⁵ et où les travailleurs sont émancipés du pouvoir tutélaire des entreprises, en sous-entendant notamment le pouvoir des entreprises multinationales présentes en Equateur. Le développement territorial doit être équitable partout dans le pays et s'accompagner d'une protection de l'environnement pour un développement durable qui bénéficie à chaque citoyen. Certaines pratiques, qui pourraient être apparentées à des pratiques de RSE comme le respect de la nature, sont par conséquent un simple respect de la loi équatorienne.

Par son intégration régionale dans différentes ententes et grâce à un programme de coopération avec l'Union Européenne, l'Equateur s'est également engagé à promouvoir des pratiques de RSE. En rejoignant la CAN, la Communauté andine avec la Bolivie, la Colombie et le Pérou, tous ces pays se sont engagés à promouvoir des pratiques de RSE avec par exemple la Haute Autorité du Conseil Andin pour le droit des femmes et l'égalité des chances (*Consejo Andino de Altas Autoridades de la Mujer e Igualdad de Oportunidades*), qui a pour but de promouvoir la coopération dans le développement de normes et pratiques à la participation citoyenne des communautés. L'Equateur s'est également engagé à créer un Plan National d'Action (*Planes Nacionales de Acción*) de RSE afin de participer à la sensibilisation aux

⁴ Hugo Echeverría & France Nature Environnement « Reconnaître les droits de la Nature : un nouvel outil législatif pour les forêts tropicales d'Equateur » 25 octobre 2011

⁵ <http://base.socioeco.org/docs/equateur1400166325.pdf>

pratiques responsables, au transfert de connaissances et de bonnes pratiques, et à la mise en place d'un appui technique pour concrétiser les projets responsables. Cependant, ces engagements sont théoriques, ils ne restent que des engagements : « *Ecuador se comprometió a avanzar en la elaboración de un PNA de RSE* »⁶ (Fundación EU-LAC, 2015).

Ces promesses nous incitent donc à observer ce qu'il se passe dans les faits dans le secteur agricole et notamment celui des plantes ornementales afin de voir si le cadre politique et légal est bien respecté.

1.5 L'économie et l'industrie des fleurs en Equateur

Malgré tous ces engagements, droits et lois en faveur de pratiques responsables, de la nature et des citoyens, des problèmes récurrents concernant les travailleurs et la protection de la biodiversité persistent. Une première raison est liée au non-respect des lois. En effet, le non-respect des lois relatives au droit du travail est extrêmement fort dans tous les secteurs de l'économie équatorienne (Vos, 2000).

Toutefois, la raison principale de la pérennité de ces problèmes est la difficile réconciliation des impératifs de développement d'un pays hautement dépendant de sa manne pétrolière et des concepts d'idéaux sociétaux et environnementaux qui sous-tendent le développement durable. La diminution des inégalités est le plus grand défi économique du gouvernement équatorien et à court terme, les politiques distributives dépendent massivement des exportations de pétrole qui représentent 15% du PIB et 50% des revenus fiscaux. L'Equateur est victime du syndrome hollandais, aucun autre secteur ne peut remplacer l'exploitation d'hydrocarbures. L'agriculture qui compte pour 30% des exportations ne génère que très peu de revenus fiscaux, tout comme l'industrie et les services. A l'instar des politiques nationales d'Hugo Chavez au Venezuela, à partir de 2006, le président de la République d'Equateur Rafael Correa a mis l'accent sur un développement des champions nationaux et notamment en renforçant la position des deux entreprises nationales, PetroAmazonas et PetroEcuador. La production de pétrole du pays est en augmentation

⁶ La Responsabilidad Social Empresarial en el contexto de la relación entre la Unión Europea y la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños, Fundación EU-LAC y Red Forum Empresa, p.72

depuis 1965 et comme elle est au fondement des politiques redistributives, elle devrait continuer à augmenter lors des prochaines années (cf. annexe 2) (Escribano, 2012).

Le président Rafael Correa a fait de la protection de l'environnement, de la conservation de la biodiversité, de la transition énergétique et du respect des droits des communautés indigènes le signe distinctif de son engagement politique. Néanmoins, dans les faits, seul un projet de transition énergétique a été effectif. En ce qui concerne la protection et la conservation de l'environnement et de la biodiversité, cet engagement semble entrer en contradiction avec le maintien d'une exploitation d'hydrocarbure fortement polluante et prééminente sur le reste de l'économie. En effet, de nombreux cas de pollution ont été reportés et l'épisode le plus connu reste celui des champs pétrolifères de Lago Agrio où un procès a opposé pendant plusieurs années Texaco (devenu Chevron) aux populations locales suite à des déversements de pétrole dans l'Amazonie. Plus que les fuites de pétrole, toutes les infrastructures de soutien sont une source de destruction gigantesque de certains microenvironnements équatoriens : déforestation pour les routes, installation de nouveaux villages, acculturation de groupes indigènes et même abandon des infrastructures en cas de tarissement d'un gisement (Escribano, 2012).

Ces problèmes environnementaux locaux s'accompagnent également en Amérique latine de pratiques envers les travailleurs qui sont pas en leur faveur. Une détérioration des salaires minimum réels et des bas salaires est par exemple observée en Amérique du Sud. En Amérique latine en 2000, la moyenne des salaires minimum réels était de 26% en moyenne au-dessous de celle de 1980 (Vega Ruiz, 2001). Le même constat peut être émis en se concentrant uniquement sur l'Équateur : une tendance déclinante du salaire minimum réel est à observer depuis 1980 même si le secteur agricole a vu ses salaires minimums réels très modestement augmenter. Si les salaires du secteur agricoles ont augmenté, ce sont généralement ceux des travailleurs qualifiés. Une augmentation bien moindre (voire négligeable) est observée pour les travailleurs non-qualifiés : l'augmentation de l'écart atteint plus de 100% en 1997 (cf annexe 2) (Vos, 2000). Ce problème concernant les salaires a lieu parallèlement à une crise économique nationale en 2008 suite au défaut partiel du pays qui a conduit à l'effondrement du système bancaire et à l'explosion de l'inflation (Escribano, 2012).

En outre, une flexibilité du travail qui fragilise énormément les salariés du secteur agricole est mise en évidence en Équateur depuis le début des politiques de libéralisation vers

1998 (Vos, 2000). Un problème ne venant jamais seul, si l'on compare les secteurs agricoles des pays en développement, tous ont en commun que les employés manquent de protection vis-à-vis des substances toxiques (engrais, pesticides...) qu'ils utilisent. Bien que 70% de la population de la province de Carchi (Equateur) considère les pesticides comme un danger potentiel extrêmement sérieux pour la santé, il a été remarqué par des observations indépendantes que les personnes chargées d'appliquer les pesticides portent très rarement des vêtements de protection (Cropper, 2001).

Tout particulièrement en Colombie et en Equateur, l'industrie des fleurs dédiées à l'exportation met les employés dans une situation de vulnérabilité économique importante et du fait de conditions de travail difficile, leur santé est menacée. Le secteur des fleurs coupées emploie des salariés à bas coûts du fait d'un niveau moyen de salaire bas et des normes de travail faibles. L'augmentation de l'activité d'exportation -et par conséquent la création d'emploi- s'est accompagnée d'un compromis avec la qualité des emplois nouvellement créés : une flexibilité accrue du droit du travail, de longues heures de travail non rémunérées, une absence de syndicats, une exposition croissante aux risques liés à l'utilisation de pesticides, ainsi qu'une plus grande insécurité au travail sont communs dans le secteur des fleurs de ces deux pays. Ces secteurs emploient généralement des salariés au salaire minimum, et si une hausse des salaires minimum a pu être observée au niveau national, elle n'est en rien comparable avec la hausse de productivité acquise par les travailleurs. La persistance de la pauvreté rurale et l'instabilité politique dans ces régions ont créé une main-d'œuvre socialement et économiquement vulnérable plus à même d'accepter ces bas salaires. Un très fort roulement des effectifs est également observé, les entreprises ne conservent que les salariés dociles aux meilleurs rendements (Korovkin & Sanmiguel-Valderrama, 2007).

Cette revue de littérature a ainsi mis en évidence plusieurs paradoxes :

- Le secteur des orchidées est en pleine croissance, mais cet essor crée des activités illégales qui viennent finalement mettre en péril la biodiversité et la pérennité des plantes échangées.

- La RSE qui pourrait être un moyen développé par les entreprises latino-américaines pour protéger cette biodiversité en péril, toutefois, la RSE en Amérique latine ne semble pas être axée sur la dimension environnementale de la responsabilité sociale.
- De plus, l'Équateur est un pays qui a un cadre politique et légal qui prend en compte le respect de la nature et des citoyens ; mais dans les faits, il semble que les pratiques ne soient pas en accord avec la législation.

Dans ce contexte, dans quelle mesure une PME agricole exportatrice d'un pays en voie de développement s'approprie-t-elle le concept de responsabilité sociale des entreprises ?

2 Le choix du terrain : une étude de cas empirique

Afin de répondre à cette problématique sur l'appropriation de la RSE par les entreprises des pays en voie de développement, nous allons réaliser une étude de cas qualitative. Dans un premier temps, nous définirons l'environnement et le terrain de cette étude, puis dans un second temps, nous décrirons en détail la méthodologie utilisée.

2.1 Le cadre empirique

Pour définir le cadre empirique, nous décrirons d'abord l'industrie des orchidées, puis nous donnerons des informations sur l'Equateur, le pays aux orchidées, avant de présenter Ecuagenera, le leader mondial des orchidées rares. Enfin, nous montrerons pourquoi ce cadre est pertinent pour une étude de cas selon la thèse de Robert Yin.

2.1.1 Les orchidées, description et production

a – Une grande famille botanique

Les orchidées sont des plantes appartenant à une même famille botanique. Cette famille est la plus grande famille botanique, elle regroupe plus de vingt-cinq mille espèces. Selon la classification phylogénique AGP III (cf. annexe 3), les orchidées forment une famille (définie par Jussieu en 1789) appartenant au groupe des angiospermes (plantes à fleurs). Alors que certaines espèces disparaissent, de nombreuses nouvelles espèces sont découvertes chaque année et les changements dans la classification botaniques sont fréquents à l'intérieur de la famille des orchidées et même avec des familles différentes qui sont incorporées ou scindées à la famille des *Orchidaceae*. La plupart des orchidées sont épiphytes, elles poussent dans la nature sur les branches des arbres. Ainsi, les orchidées en pot ne sont pas cultivées dans de la terre mais dans un substrat de culture comprenant des écorces de pin, de la mousse ou encore de la pierre ponce (perlites).

Dans l'usage et dans ce mémoire, la nomenclature utilisée pour décrire les orchidées est celle mise en place par Linné : la nomenclature botanique binomiale. Une plante est ainsi nommée par le nom de son genre suivi du nom de l'espèce. Si la plante est une espèce botanique (non-hybride), le nom du genre commence par une majuscule et le nom de l'espèce une minuscule, et si la plante est un hybride, les deux composantes du nom commencent par une majuscule (cf. annexe 3).

La fleur est le caractère déterminant d'une orchidée (cf. annexe 4). Toute fleur d'orchidée comporte trois sépales, deux pétales, un labelle (qui est un pétale modifié) et une colonne qui contient les parties reproductrices de la plante (pollinies et stigmate).

Les orchidées sont aujourd'hui majoritairement achetées pour des raisons ornementales. La famille des orchidées étant une des plus vastes, la diversité des espèces permet de toucher un marché très large, de connaisseurs passionnés, en passant par les professionnels jusqu'aux néophytes. Ces plantes peuvent être achetées en fleurs coupées (comme les *Cymbidium* dont les fleurs peuvent tenir six à huit semaines dans l'eau avant de flétrir) ou en pot. Les professionnels achetant des orchidées sont souvent des acteurs du secteur de l'hôtellerie, des jardins botaniques, des services d'espaces verts, et dans une moindre mesure des universités pour des raisons académiques (recherches botaniques menées par exemple par l'Université de Strasbourg en France ou l'Institut Max Planck en Allemagne...). Les collectionneurs d'orchidées sont nombreux et la délicatesse de certaines fleurs d'orchidées a provoqué un attrait pour cette plante dans tous les pays du monde. Dans certains pays, les orchidées sont des fleurs associées au luxe, à l'élégance et au raffinement (Proust, dans *Un Amour de Swann*, décrit précisément les fleurs de *Cattleya* et le dandy Charles Swann y fait régulièrement référence).

La vanille, épice extrêmement populaire à travers le monde, est issue des capsules des orchidées du genre *Vanilla*. Cependant, nous n'étudierons dans ce mémoire que les plants de vanille commercialisés à des fins ornementales.

b – Une production mondialisée

La production d'orchidée n'est pas aussi aisée qu'on pourrait le penser, elle nécessite des opérations minutieuses et un savoir-faire important, surtout aux premières étapes du processus reproductif des plantes.

La reproduction in-vitro est la technique la plus utilisée par les producteurs d'orchidées pour produire de nouvelles orchidées du fait de son coût peu élevé, de sa rapidité et de son rendement important. Cette technique mise au point dans les années soixante est dorénavant maîtrisée par de nombreux acteurs en Asie (la Thaïlande est le premier exportateur mondial devant Singapour), en Europe et en Amérique (Costa Rica, Hawaii).

Néanmoins, les producteurs qui maîtrisent toute la technique de reproduction in-vitro sont, en fait, plutôt rares. De nombreux acteurs -qui sont considérés comme des producteurs d'orchidées et non simplement de revendeurs- cultivent les orchidées à partir d'une plante déjà âgée d'un an environ. Il n'existe aujourd'hui aucune obligation légale qui impose aux producteurs d'indiquer s'ils sont producteurs de la plante ou s'ils la cultivent à partir d'un certain stade de croissance déjà avancé. Les producteurs qui maîtrisent la culture in-vitro ont besoin d'une main-d'œuvre plus importante car de nombreuses étapes ne peuvent pas être automatisées, contrairement à la phase de culture de la plante à partir d'un an qui est généralement fortement automatisée (arrosage, dispersion d'engrais, acheminement...).

Nous résumerons brièvement les principales étapes de ce processus pour comprendre une des activités au cœur du cas étudié et l'importance de la main-d'œuvre dans cette industrie (cf. annexe 5, photographies illustrant ce processus).

- Tout d'abord, la pollinisation est réalisée par le producteur (à l'état naturel, elle se fait naturellement grâce à un pollinisateur qui est généralement un insecte pour les orchidées). C'est à ce moment, en croisant deux espèces distinctes qu'une plante hybride peut être créée. Les croisements peuvent concerner des plantes du même genre mais d'espèces différentes (croisement interspécifique) ou plus rarement des croisements de plantes de genres différents (croisement intergénérique). Suite à la pollinisation, une capsule se forme. C'est elle qui contient les graines et elle est ensuite récoltée.

- Les graines sont ensuite déposées à la main sur une gelée, dans un contenant hermétiquement fermé en verre ou en plastique. Lors de la mise en culture des graines, l'environnement autour doit être entièrement stérile pour éviter toute contamination bactérienne ou virale qui tuerait la plante. La gelée, propice au développement de la plante, contient des nutriments indispensables au développement de la plante car ils sont utiles à la photosynthèse (sucres, azote N, potassium K et phosphore P). Les contenants sont ensuite conservés pendant plusieurs mois à une température et à une luminosité constante.
- A ce stade, des protocormes vont se développer, les cellules sont indifférenciées. Les protocormes vident la gelée de leur substance pour satisfaire leurs besoins et assurer leur développement. Un repiquage est alors obligatoire. Toujours dans un milieu stérile et manuellement, le contenant est ouvert. Seules les plantules les plus fortes sont gardées et plantées dans une nouvelle gelée riche en nutriments dans un contenant à nouveau fermé hermétiquement. Soumises à une température et une luminosité constante, les plantes se développent en laboratoire sur une période en moyenne de 3 à 4 ans, certaines espèces ayant même besoin de 5 à 6 ans en milieu in vitro pour se développer.
- Une fois les plantes assez robustes pour survivre, elles sont transférées dans un laboratoire d'acclimatation où elles seront soumises au fur et à mesure à des changements de température et de luminosité plus proche des conditions naturelles. Cette période d'acclimatation dure généralement entre 3 et 6 mois et augmente les chances de survie de la plante une fois sorties de leur culture in vitro. Lorsque les plantes sont acclimatées, elles sont retirées de leur milieu stérile et les racines sont nettoyées soigneusement pour éviter que des bactéries ne se développent dans la gelée.
- Les plantes sont encore très fragiles et sont donc plantées délicatement pour la première fois en pots communs ou individuels selon la taille de la plante et sont ensuite acheminées vers les serres de culture.

Lorsque les plantes ont atteint une croissance suffisante et qu'elles sont devenues suffisamment robustes pour être commercialisées, elles sont vendues nationalement ou

exportées à l'étranger. L'exportation d'orchidées est extrêmement courante car les principaux pays producteurs sont rarement les plus consommateurs. Les orchidées sont majoritairement des plantes tropicales, les principaux pays producteurs sont la Chine, la Thaïlande, les Etats-Unis, les Pays-Bas. Les principaux importateurs sont les Etats-Unis, le Japon, l'Union Européenne et Taïwan.

Comme pour toutes les plantes et animaux, les orchidées sont donc soumises à la CITES afin de pouvoir traverser les frontières, avec en plus des législations nationales suivant les risques phytosanitaires. Ainsi, au sein des ententes régionales qui ont un marché commun très intégré comme celui européen, aucun document spécifique n'est nécessaire, et les plantes peuvent voyager dans leur milieu de culture. Dans les autres cas, en règle générale, les plantes doivent être soumises à la CITES et le transport du milieu de culture est interdit.

Pour pouvoir exporter les plantes, elles doivent être envoyées racines nues. Ainsi, les producteurs exportateurs ôtent le milieu de culture de la plante et enroulent les racines nues de la plante dans de la mousse sphaigne, qui est tolérée pour l'exportation et qui retient suffisamment l'humidité afin que les spécimens ne meurent pas pendant le transport. Ensuite, les racines et la mousse sont placées dans du papier journal et enfin, le tout est délicatement enroulé dans un film plastique souple. Généralement, les plantes sont expédiées par avion pour limiter le temps de transport. Ensuite, les orchidées sont repotées soit par les producteurs, soit par les clients (dans la majeure partie des cas).

Cette contrainte du repotage est parfois utilisée par les clients professionnels (des producteurs qui souhaitent revendre les orchidées) pour acheter des flasques in vitro et réaliser eux-mêmes le premier repotage de la plante. Il est aujourd'hui difficile d'obtenir des chiffres sur les entreprises qui sont des producteurs artisanaux depuis le début de la chaîne et ceux qui ont une production industrielle à partir de la première année de la plante repotée dans des conditions normales d'achat d'une plante ornementale.

Pour des pays comme l'Australie et la Nouvelle-Zélande qui sont des îles où l'importation du vivant est beaucoup plus stricte, tout végétal doit passer 40 jours en isolement sanitaire forcé. Cette durée est beaucoup trop longue pour une plante racine nue. Ainsi, seules des flasques sont envoyées dans ces deux pays.

C'est en Equateur, pays en voie de développement, que se trouve la plus grande densité d'orchidées par km². Ce pays a été récemment au cœur de l'actualité pour des problèmes liés à des risques naturels (tremblements de terre) ou humains (exploitation par l'homme des hydrocarbures) mettant en péril sa grande biodiversité. Répondant aux critères cités précédemment pour le choix d'un pays en voie de développement, l'Equateur est donc un pays pertinent à étudier pour notre étude de cas.

2.1.2 L'Equateur, le pays aux orchidées

Notre étude s'est centrée sur la République d'Equateur, pays souvent appelé « le pays aux orchidées » ou « la vallée aux orchidées »⁷ en raison de la petite taille du pays comparativement à ses grands voisins latino-américains tels que la Colombie, le Brésil ou le Pérou, et pour son grand nombre d'orchidées endémiques.

L'Equateur est découpé en quatre régions, la Côte Pacifique (la Costa), les îles Galápagos, la région amazonienne (l'Oriente) et la région andine (la Sierra). Ces quatre régions ont des propriétés géographiques très diverses (altitude, climat, pluviométrie...) qui permet la présence de microclimats variés et permet donc à des espèces variées de vivre dans des espaces proches géographiquement. L'Equateur est en effet le pays qui a la plus grande biodiversité en ce qui concerne la faune et la flore. Les oiseaux sont le groupe le plus varié pour les animaux avec plus de 1 600 espèces et les orchidées sont la famille la plus vaste des végétaux avec plus de 4 200 espèces dont certaines ne sont présentes qu'en Equateur. Ces orchidées-ci sont alors appelées orchidées endémiques.

D'un point de vue humain, le pays compte 16 ethnies différentes, dont les relations ont parfois pu être par le passé très animées. Il y a encore aujourd'hui de nombreuses tribus qui conservent un mode de vie traditionnel. L'Equateur est un des derniers pays où il y existe des tribus sans contact avec le monde moderne, elles préfèrent également rester isolées des autres groupes humains. Les ethnies ont une importance particulière en Equateur qui est liée

⁷ Trystam Florence, (juin 2001). *Le procès des étoiles. Récit de la prestigieuse expédition de trois savants français en Amérique du Sud, 1735-1771*, Poche, Petite Bibliothèque Voyageurs

à l'attachement de certaines tribus à la nature et à leur territoire, qui va souvent à l'encontre des intérêts de grands groupes opérants en Amazonie équatorienne.

La biodiversité équatorienne est soumise à des risques naturels en plus des risques induits par l'homme. Outre les risques volcaniques qui pèsent sur le pays, les risques sismiques sont très importants. Le 16 avril 2016, un séisme de magnitude 7,8 sur l'échelle de Richter, suivi de plus de 700 répliques dans les semaines suivantes, a réduit certaines régions à néant et provoqué des dégâts majeurs dans tout le pays.

L'Organisation des Nations Unies émet chaque année un classement des pays qui a pour but de refléter les conditions de vie de base dans les différents pays du monde. Selon la classification des pays 2014 – 2015, l'Equateur est un pays en développement. Ce classement se fonde sur des facteurs économiques et humains et nous allons à présent décrire le développement en Equateur à partir de quelques chiffres.

- Concernant le PBI par habitant, l'Equateur, avec 6,205.1\$ par habitant selon le FMI en 2015, se place à la 88^e place mondiale. C'est donc un pays à niveau de revenu intermédiaire supérieur.
- L'indice de développement humain, qui prend en compte l'espérance de vie à la naissance, le taux d'alphabétisation et le niveau de vie, reste élevé bien qu'il soit en légère baisse à 0,739 (2015) soit le 91^e rang mondial sur 176⁸.
- Les inégalités en Equateur sont encore très prégnantes : en 2014, selon la Banque Mondiale, le coefficient GINI est de 0,454 (Cf. carte annexe 6), les 20% des plus riches reçoivent 51% des revenus distribués et le pays compte 1,6 millions de pauvres (personnes en dessous du seuil de 3,16\$ par jour, sur une population de 15,74 millions)⁹.
- Le salaire minimum par mois s'élève à 366\$ par mois en 2016, et le salaire moyen à 478\$¹⁰.
- L'indice de perception de la corruption est de 31/100 soit le 120^e rang sur 176 pays notés par l'organisation Transparency International.

⁸ Population Data - <https://www.populationdata.net/pays/equateur/>

⁹ Banque Mondiale - <http://povertydata.worldbank.org/poverty/country/ECU>

¹⁰ "Ecuador's new minimum wage is second only to Argentina's among Latin American countries"

L'Équateur a connu un fort développement ces dix dernières années, notamment en s'appuyant sur les rétributions issues de sa manne pétrolière, et sur la stabilisation de sa monnaie par le passage au dollar.

L'économie équatorienne est principalement fondée sur l'extraction de pétrole (18% du PIB total, 60% des exportations et 30% des revenus du gouvernement), l'exploitation du bois et des ressources agricoles (le café, le cacao, les bananes, et les fleurs représentent environ 8,8% du PIB). La plupart de ces ressources sont situées dans la région amazonienne où vivent des ethnies et des tribus indigènes. Certaines ont été déplacées par le passé pour l'exploitation des ressources et d'autres possèdent officiellement aujourd'hui de grands espaces comme les Shuars qui ont obtenu pacifiquement la reconnaissance d'une propriété de 11 000 km² en Amazonie.

L'exploitation des richesses naturelles du pays n'a cependant pas fait l'unanimité : malgré certains accords avec l'UNESCO pour ne pas exploiter ces richesses qui pollueraient le patrimoine naturel du pays, l'exploitation de la forêt continue. La plupart des activités lucratives que nous avons évoqué précédemment ont des pratiques peu respectueuses de l'environnement et la situation environnementale en Equateur s'est dégradée ces cinq dernières années selon plusieurs observateurs¹¹. Les problèmes actuels de l'environnement équatoriens concernent : la déforestation induite par l'exploitation de pétrole et de bois, l'érosion des sols due à de mauvaises pratiques excessives de culture, la pollution des eaux et la détérioration de la biodiversité. Les raisons invoquées pour l'exploitation et la pollution des sols et des forêts sont principalement la nécessité de développement à laquelle est confronté le pays ainsi que les besoins en financement de projets d'envergure sur le long terme. Les activités liées au développement du pays sont créatrices d'emploi et de richesses.

Ces risques humains et écologiques en Equateur sont une menace pour la biodiversité et en particulier pour les orchidées qui ne sont présentes à l'état sauvage qu'en Equateur.

C'est également en Equateur que se trouve l'un des plus grands producteurs d'orchidées au monde : Ecuagenera. C'est sur cette entreprise que se portera précisément notre étude de cas. L'entreprise a acquis aujourd'hui un poids non-négligeable dans le monde orchidophile et sera l'un des grands acteurs de la 22^e Conférence Internationale des Orchidées

¹¹ Ecuador Country Review 2013 - CountryWatch

(World Orchid Conference) qui aura lieu à Guayaquil, Equateur, du 8 au 12 novembre 2017. Cette conférence qui a lieu tous les trois ans dans une ville différente réunit tous les grands acteurs du monde des orchidées (passionnés, producteurs, biologistes universitaires, the Royal Horticultural Society, the American Orchid Society...) pour « encourager et faire progresser la science, les arts et la culture d'orchidées à travers le monde ainsi qu'améliorer la recherche et la connaissance des orchidées »¹²

2.1.3 Ecuagenera, le leader mondial des orchidées rares

Ecuagenera est une entreprise équatorienne spécialisée dans la production d'orchidées et de certaines autres plantes tropicales (*Anthurium*, *Broméliacées*...). Les plantes produites sont dans la grande majorité considérées comme des plantes rares dans le reste du monde et même parfois en Equateur également. Avec plus de 7 000 variétés de plantes différentes, 22 000 pieds produits chaque année et 1 400 kg de plantes exportées, l'entreprise se positionne comme un des spécialistes d'orchidées rares, voire même le plus gros producteur mondial d'orchidées rares. En ce qui concerne les orchidées miniatures en particulier, l'entreprise occupe le 3^e rang mondial¹³. Cette entreprise familiale continue de diversifier sa production d'orchidées en découvrant de nouvelles espèces lors d'expéditions menées en Amazonie ou en produisant de nouveaux hybrides par des croisements réalisés dans son laboratoire.

Ecuagenera est présente partout en Equateur notamment grâce à plusieurs lieux de production (cf. annexe 7)

- Le site de Gualaceo (près de Cuenca, province d'Azuay) qui est le siège de l'entreprise où sont situés 22 serres de culture, la zone d'exportation (empaquetage) ainsi que les laboratoires de production in vitro et d'acclimatation.
- Le site de Guayaquil (province de Guayas) compte quatre serres de production et le plus grand magasin de l'entreprise

¹² <http://www.woctrust.org/Trust.html>

¹³ *Mille et une miniOrchidées*, Claudie Roguenant

- Le site de El Pangui (province de Zamora-Chinchipe) situé en Amazonie équatorienne, qui compte également quatre serres et sert de base de départ à toutes les expéditions scientifiques et touristiques de l'entreprise en Amazonie
- Ecuagenera dispose également de huit magasins dans tout le pays, à Quito (province de Pichincha), Guayaquil, Cuenca, El Pangui et dans les banlieues respectives de ces villes (Cumbaya, Samborondón...)

Ecuagenera maîtrise toutes les opérations du développement agricole à la distribution car elle crée, produit et vend orchidées. D'un point de vue logistique, les plantes sont ensemencées in-vitro dans le laboratoire de Gualaceo. Au premier stade de maturité, les repiquages sont effectués sur le site le plus adapté d'un point de vue climatique à chaque espèce (El Pangui en Amazonie ou Guayaquil au bord de la mer). Ensuite, les orchidées sont envoyées dans les différents magasins à travers l'Equateur pour être vendues ou sont exportées vers des clients à l'étranger.

Pour les clients de l'entreprise qui ne résident pas en Equateur, Ecuagenera commercialise ses plantes au travers de deux principaux canaux : la vente directe, le client commande sur le site internet et sa commande lui est expédiée ; ou lors de salons d'orchidées, les clients peuvent acheter parmi les plantes apportées par l'entreprise ou commander auparavant sur le site internet et simplement venir récupérer leur commande. Les vendeurs d'Ecuagenera participent à plus de 70 salons par an dans le monde entier (Etats-Unis, Singapour, Afrique du Sud, France... cf. annexe 7)

Venant du monde entier, les clients d'Ecuagenera sont des professionnels (producteurs d'orchidées, jardiniers de parcs et serres, botanistes d'universités...), des collectionneurs d'orchidées mais aussi des amateurs d'orchidées souhaitant simplement avoir quelques espèces originales. Certains jardins d'orchidées mondialement connus ou d'organismes étatiques prestigieux sont clients d'Ecuagenera.

Soucieuse de diversifier ses activités autour des orchidées, l'entreprise réalise également des voyages touristiques ou scientifiques (pour les botanistes universitaires) pour observer les orchidées dans leur état naturel. Ces voyages sont organisés dans les différents lieux géographiques et climatiques d'Equateur et notamment en Amazonie où se trouve la

plus grande densité d'orchidées. De plus, Ecuagenera organise depuis 2016 des séminaires de culture afin de découvrir les orchidées et d'en apprendre plus sur la culture de ces plantes, et publie des livres scientifiques sur les orchidées : Hugo, le responsable de la recherche scientifique à Ecuagenera a récemment publié en collaboration avec d'autres chercheurs un livre dédié aux orchidées *Dracula* d'Equateur. Des visites de la plantation de Gualaceo sont également possibles.

Pour réaliser toutes ses activités, l'entreprise emploie plus de 80 personnes en Equateur, la majorité d'entre eux sont des ouvriers agricoles qui travaillent à la production dans les serres et qui ont généralement une éducation primaire. Pour la majeure partie des salariés, le travail du lundi au vendredi commence à 7h le matin et se termine à 18h avec une heure de pause déjeuner. Le samedi matin, le travail commence à 7h30 et se termine à 12h. Le lundi matin, la journée commence par une réunion avec le personnel. L'emploi du temps de la semaine est distribué à chacun et les discours et échanges qui suivent évoquent des problèmes survenus la semaine précédente, proposent des formations complémentaires, montrent des vidéos, des questions etc.

Nous avons décrit notre environnement de travail, nous allons déterminer si le cadre de notre étude répond bien aux exigences de Robert Yin pour réaliser une étude de cas appropriée.

2.1.4 Une étude de cas qui respecte les critères de Robert Yin

Pour que « l'enquête empirique » soit pertinente, selon la thèse de Robert Yin, il faut qu'elle respecte trois critères :

(1) La question de recherche doit chercher à comprendre le comment d'un phénomène, ce qui est bien le cas dans cette étude, puisque nous allons chercher à savoir de quelle manière une PME agricole s'approprie le concept de Responsabilité Sociale des Entreprises.

(2) La personne qui réalise l'étude ne doit avoir ni impact ni contrôle sur les faits observés, ce qui est le cas.

(3) Le phénomène doit être contemporain et actuel et non historique. La RSE et son appropriation par les entreprises latino-américaines est bien un phénomène actuel même s'il a pu commencer il y a déjà quelques années.

Maintenant que nous avons défini notre étude de cas et montré qu'elle était pertinente d'après la thèse de Robert Yin, nous allons développer la méthodologie utilisée pour réaliser effectivement cette étude.

2.2 Méthodologie

Notre travail de recherche est axé sur trois démarches qualitatives qui nous permettront de répondre à notre problématique : une observation participante, des entretiens semi-directifs et une démarche par questionnaire.

2.2.1 L'observation participante

L'observation participante est la démarche principale pour réaliser cette étude. Cette méthode, si elle rigoureusement suivie et si elle respecte le cadre minimum préconisé par Peneff, permet d'avoir des informations directes, sans être médiées, de réduire un certain ethnocentrisme et des stéréotypes culturels. De plus, elle permet de comprendre en profondeur le cas étudié ainsi que les protagonistes de l'organisation. Nous devons tout d'abord répondre aux trois conditions du cadre de Peneff.

Condition numéro 1 : une durée suffisamment longue, entre trois mois et un an

Cette étude se fonde sur un volontariat de six mois de février à juillet 2016 que j'ai réalisé au sein de l'entreprise Ecuagenera en Equateur. Suite à ce volontariat, au cours de l'année scolaire 2016-2017, j'ai aidé plusieurs fois bénévolement l'entreprise en vendant des orchidées lors de plusieurs salons, à l'Abbaye de Fontfroide (Aude) du 7 au 9 novembre 2016,

à Vergèze (Gard) du 2 au 5 février 2017 et j'ai participé à la préparation du salon de l'Abbaye de Vaucelles (Nord) du 10 au 12 mars 2017.

Condition numéro 2 : être intégré dans le processus de production et ne pas se distinguer

Au cours de ce volontariat, j'ai été pleinement intégrée à l'entreprise en occupant plusieurs postes, et en participant à toutes les activités proposées aux employés :

Au cours de mon premier mois (février 2016), j'ai principalement travaillé dans les serres. J'ai été affectée à la serre n°25, sous la supervision de Maria, responsable de serre. Mon travail, du lundi au samedi, était de repoter différentes espèces d'orchidées qui avaient besoin de changer de milieu de culture. Bien que les autres ouvriers avaient un nombre d'orchidées à repoter par jour, je n'avais pas de cadence à tenir étant nouvellement arrivée dans l'entreprise. Je devais également arroser les plantes qui se développent sur des écorces et qui sont accrochées au grillage des serres. Ces plantes ont besoin d'être arrosées à la main car elles sont hors d'atteinte de l'arroseur automatique. Pendant ce premier mois, il m'est arrivé d'intervenir dans d'autres serres pour d'autres travaux. J'ai également participé à l'expédition de *Phalaenopsis* pour les magasins de Quito. Les hampes florales de ces plantes devaient être protégées pour le voyage en étant accrochées à un tuteur puis insérées dans un plastique. J'ai alors été incorporée dans une chaîne de travail. La personne avant moi (Maria) plantait à l'endroit approprié les tuteurs préalablement coupés, je devais fixer une tige par tuteur avec des attaches en fer, et les deux personnes après moi mettaient les fleurs dans des sacs plastiques et affichaient le prix des plantes. Je devais donc suivre une cadence imposée par mes collègues et comme je manquais de savoir-faire, il m'est arrivé d'avoir des difficultés à suivre le rythme et par conséquent de faire des erreurs comme par exemple casser une hampe florale en l'attachant, et donc de perdre une plante pour la vente.

Au cours du deuxième mois, j'ai été affectée au laboratoire d'acclimatation. Sous la supervision de Doña Estella, je devais m'occuper pendant la journée des flasques qu'elle me sortait chaque matin. Mon travail consistait à ouvrir les flasques, sortir délicatement avec une grande pince les orchidées, sans en casser les racines. Ensuite, je lavais les racines pour enlever toute la gelée de culture et éviter toute contamination (développement de bactérie,

champignon...). Et pour finir, je plantais pour la première fois les orchidées dans un substrat de culture à base d'écorce de pin, de mousse sphaigne et de perlites.

Ensuite, lors des quatre mois suivants, j'ai participé à diverses tâches de l'entreprise. J'ai traduit tous les documents de voyages de l'entreprise en français pour leurs clients francophones. J'ai également réalisé toutes les traductions en français et en anglais de toutes les descriptions d'orchidées réalisées par Hugo et Alex qui n'existaient qu'en espagnol. J'ai également réactualisé le site internet de l'entreprise en mettant à jour leur catalogues de vente (plus de 8 000 espèces), en traduisant les conditions de ventes, les mentions légales ainsi qu'en décrivant l'histoire et les activités de l'entreprise afin que ces textes soient publiés sur Internet. Enfin, la plantation peut être visitée, et j'ai été guide en français, en anglais et en espagnol pour les visiteurs étrangers et locaux dans la plantation, leur expliquant la technique de reproduction des orchidées, la vulnérabilité de ces plantes à l'état sauvage et leur montrant de nombreuses espèces cultivées par l'entreprise.

Enfin, au cours de ce volontariat, j'ai pris part comme tous les employés à de nombreuses manifestations organisées pour les employés par la famille dirigeante comme les réunions du lundi matin ou la Fête-Dieu lors de laquelle des jeux étaient organisés toute la journée.

Je suis véritablement passée par tous les postes de l'entreprise, du travail ouvrier agricole dans les serres à la réalisation du site internet dans les bureaux du siège social. Ces différents postes m'ont permis d'avoir une vision globale de l'entreprise, de ses activités et des différentes parties prenantes (employés, famille dirigeante, communauté locale de l'entreprise, clients...) en recueillant plusieurs points de vue et en prenant part à la pénibilité du travail dans les serres.

Condition numéro 3 : être familier du contexte et de l'environnement de production et ainsi réduire un certain ethnocentrisme

Si participer activement aux opérations et aux activités m'ont permis de m'intégrer pleinement à l'organisation, j'ai également complété mon étude par une immersion dans le contexte plus général de l'Equateur et de la culture équatorienne, ainsi que la région Nord du

Pérou. Le Pérou est un pays bien distinct, mais il est souvent comparé à l'Equateur car il existe des similitudes culturelles et ethniques entre ces deux pays.

Pour me familiariser avec la culture et l'environnement équatorien, j'ai été dans tous les lieux de production d'Ecuagenera et dans les trois régions continentales de l'Equateur. Suivant le contexte, ces immersions ont été réalisées en solitaire ou bien accompagnées ponctuellement par des personnes de l'entreprise (famille dirigeante ou employés) ou encore complètement encadrées par l'entreprise. A Guayaquil, sur la côte, j'ai observé un séminaire de culture de l'entreprise et j'ai pu visiter longuement les serres. A Quito, la capitale, j'ai observé les pratiques du magasin de Cumbaya, assisté à une messe évangéliste et découvrir l'histoire coloniale de la ville. En Amazonie, j'ai pu voir le mode de vie de maisons familiales dans le canton d'El Panguí.

Le tourisme pratiqué par Ecuagenera est également et surtout à destination des professionnels. Ainsi, la familiarisation avec le milieu a été obtenue par des contacts et échanges avec des professionnels du secteur horticole et des orchidées qui venaient de différents pays. Début février, une professionnelle allemande était présente dans l'entreprise ; ensuite, fin février, un groupe de six professionnels brésiliens est venu visiter et acheter à la plantation ; puis au mois de mars, une vingtaine de passionnés anglais sont venus, et enfin j'ai pu échanger avec deux américains spécialisés dans la production d'*Anthurium* qui sont venus au mois de juin. Ces rencontres m'ont permis d'en savoir plus sur le contexte agricole dans différents pays du monde et d'obtenir certaines informations sur les différences entre les pays producteurs et les particularités de la production d'orchidées en Equateur.

A la fin de mon volontariat, pendant une semaine, j'ai eu la chance de comparer les contextes de vie équatoriens et péruviens. Ce séjour s'est déroulé dans la partie nord du Pérou, dans les provinces de Trujillo et de Piura, qui sont contiguës à l'Equateur. Ces provinces sont connues beaucoup plus pauvres que la partie Sud du pays. Mon expérience péruvienne a été brève mais j'ai pu m'apercevoir que l'Equateur bénéficiait d'un niveau de vie plus élevé, des infrastructures de meilleure qualité ainsi que d'un environnement beaucoup plus propre et protégé.

Ainsi, en respectant les trois conditions précédentes, cette étude respecte bien le cadre instauré par Peneff.

2.2.2 La méthode de l'entretien semi-directif

Plusieurs entretiens semi-directifs ont été menés avec diverses parties prenantes de l'entreprise, qu'elles soient internes ou externes.

Pour réaliser ces entretiens, une typologie des acteurs a été nécessaire pour avoir différents points de vue sur les pratiques d'Ecuagenera et avoir l'image la plus objective possible des pratiques de RSE de l'entreprise :

- **La famille dirigeante de l'entreprise.** Ecuagenera est une entreprise familiale, j'ai pu recueillir le témoignage de plusieurs membres de la famille dirigeante, la famille Portilla, au cours de mon volontariat ou a posteriori. J'ai été énormément en contact avec la famille Portilla lors de mon volontariat, ce sont eux qui m'ont recrutée et qui m'ont accueillie. Etant toujours très proche d'eux, je leur ai posé de nombreuses questions pour la réalisation de ce mémoire
 - Pepe Portilla : fondateur et président de l'entreprise Ecuagenera
 - Ingrid Suarez Portilla, épouse de Pepe Portilla : directrice exécutive d'Ecuagenera
 - Dayaneth Loja Portilla, nièce d'Ingrid et Pepe : responsable de la production et du personnel
 - Alex Portilla, cousin de Dayaneth et neveu d'Ingrid et Pepe : manager responsable de l'Europe, photographe et chargé d'expédition en Amazonie pour la recherche de nouvelles espèces
 - Nikole Portilla, fille d'Ingrid et Pepe Portilla : assistante de Pepe et chargée de la croissance de l'entreprise aux Etats-Unis

- **Les employés de l'entreprise qui ne sont pas de la famille.** J'ai réalisé plusieurs entretiens avec des employés qui ne sont ni manager ni liée à la famille Portilla par alliance. Au total, quatre entretiens ont été réalisés avec des employés. Cependant une fois les entretiens réalisés, trois personnes n'ont finalement pas souhaité que je transcrive leur témoignage. Un seul entretien réalisé avec des employés d'Ecuagenera sera retranscrit.

- Cet entretien s'est tenu avec Maria qui était ma responsable lorsque j'ai travaillé dans sa serre pendant un mois. Je suis restée liée avec Maria qui m'a appris à parler espagnol et qui m'a transcrit son savoir-faire (Cf. annexe 8).
- **Un volontaire chez Ecuagenera.** J'ai interrogé un volontaire français, Kenzo, qui est encore actuellement chez Ecuagenera. Kenzo a une formation horticole, son approche pour son volontariat a été complètement différente de la mienne, elle est beaucoup plus centrée sur les techniques de production car il a une formation horticole en France ainsi qu'une expérience du travail horticole en France (cf. annexe 10).
- **Les clients d'Ecuagenera**
 - Des clients qui ont fait un voyage avec Ecuagenera. Régis et Dany, avec qui je me suis entretenue, sont clients d'Ecuagenera et ont réalisé un voyage au mois de novembre 2016 avec l'organisation. Au cours de leur voyage de trois semaines en compagnie d'Alex et Hugo, ils ont pu visiter tous les sites de production d'Ecuagenera. Le caractère récent dans le temps de leur voyage m'a permis de leur poser des questions sur leur vision des pratiques d'Ecuagenera avant et après leur voyage.

2.2.3 Une démarche par questionnaire

Enfin, un questionnaire qualitatif a été utilisé.

Le questionnaire, retranscrit en annexe (p.91), a permis d'obtenir les pratiques et les avis de consommateurs d'orchidées. Les questions sont réparties en 3 rubriques :

- La première rubrique est composée de questions pour avoir des informations sur les acheteurs, leur niveau de connaissance des orchidées et des faits concernant leurs achats (régularité, critères déterminants d'achat...)
- La deuxième rubrique concerne la connaissance des pratiques de RSE des producteurs d'orchidées

- La troisième rubrique met en lien les deux premiers aspects et montre les éventuels paradoxes ainsi que les raisons possibles de ces contradictions

Echantillon :

Le questionnaire a été diffusé par deux réseaux pour essayer d'avoir un échantillon représentatif des acheteurs d'orchidées : l'association Orchidée Languedoc de Vergèze (Gard), ce qui m'a permis de toucher un large public orchidophile, et l'association Au Bonheur de Patch de La Motte Servolex (Savoie) auprès de personnes pas forcément orchidophiles mais qui sont consommatrices d'orchidées. Ainsi, au total, 37 personnes ont répondu au questionnaire.

Le questionnaire a été rédigé en français et a été à destination d'un échantillon uniquement francophone. Les répondants ont principalement été féminines bien qu'il ait été envoyé à de nombreux couples de l'association orchidophile.

Plus de personnes âgées ont répondu à ce questionnaire, ce qui est cohérent avec la dernière enquête TNS – Val'hor, les professionnels du végétal¹⁴ sur les pratiques d'achat de végétaux. L'enquête constate que les seniors restent les plus grands consommateurs de plantes d'intérieur, en terme de nombres de plantes achetées et également de sommes dépensées.

Il y a légèrement moins de personnes peu de connaissance ou s'apparentant à des débutants que de personnes avec une connaissance plus avancée.

¹⁴ Les comportements des acheteurs de végétaux en 2012, TNS – Val'hor, les professionnels du végétal, 2013

Tableau 2 - Echantillon

Répondants (n = 37)		Pourcentage
Âge	- 24	5,4 %
	24 – 39	2,7 %
	40 – 59	31,5 %
	60 +	56,8 %
Niveau de connaissance des orchidées	Néophyte	45,9 %
	Intermédiaire	45,9 %
	Avancée	5,4 %
	Expert	2,7 %
Achat d'orchidées	Rarement, moins de une fois par an	18,6 %
	Parfois, 1 à 2 fois par an	62,2 %
	Souvent, de 3 à 4 fois par an	8,1 %
	Fréquemment, plus de 4 fois par an	10,8 %
Engagement dans une association orchidophile ou proche de la nature	Non	75,7 %
	Ponctuellement, deux fois par an ou moins	-
	Souvent, plus de deux fois par an, moins d'une fois par mois	10,8 %
	Régulièrement, une fois par mois ou plus	13,5 %

Les résultats du questionnaire seront exposés et analysés dans la troisième partie de cette étude.

2.2.4 Autres sources

Toujours pour respecter la condition numéro 3 de Peneff et être familier du contexte et de l'environnement de production, d'autres sources m'ont permis de rédiger cette étude.

Des informations ont été obtenues auprès d'autres producteurs et revendeurs d'orchidées, français ou étrangers. J'ai pu en interroger certains lors du salon et de l'exposition Mille et une Orchidées organisés au Jardin des Plantes où je suis allée le 19 février 2017, ou

lors des différents salons d'orchidées où je suis allée, comme ceux de l'Abbaye de Fontfroide et Vergèze, où il y avait des producteurs d'Espagne, d'Italie, du Pérou et de Thaïlande.

D'autres informations ont été obtenues auprès de clients réguliers ou occasionnels de l'entreprise, lors de différents salons.

2.2.5 Considérations supplémentaires

Dans un souci d'uniformité de ce travail de recherche, tout le texte a été rédigé en français. Tous les entretiens réalisés en espagnol, ainsi que les extraits choisis de la Constitution équatorienne étudiée dans la revue de littérature ont ainsi été traduits.

Sauf signalées autrement, toutes les photographies de ce mémoire ont été prises pendant le volontariat ou pendant les différentes visites de salon nécessaires à l'élaboration de cette recherche scientifique.

Compte tenu de la quantité d'informations récoltées, une sélection de certains aspects de la gestion au sein d'Ecuagenera apparaissent comme clefs pour décrire la responsabilité sociale de l'entreprise sont développés par la suite.

3 Résultats, analyse et discussion

Dans cette partie, nous exposerons les résultats obtenus après avoir suivi la méthodologie décrite précédemment, puis nous les analyserons avant de conclure sur le bien-fondé de ce travail.

3.1 Les manifestations de la RSE chez Ecuagenera

Suite à notre observation participante et aux entretiens semi-directifs, il a été observé que les trois dimensions du développement durable -économique, écologique et sociale- sont présentes dans l'organisation et les activités d'Ecuagenera. Détaillons à présent ces trois aspects à partir de pratiques concrètes observées sur le terrain.

3.1.1 La qualité et l'innovation pour un projet économiquement viable

Le projet d'Ecuagenera est de produire des orchidées de qualité, pour ses clients, ses employés et pour élargir la connaissance dans ce domaine. Pepe confiait que face à la concurrence de producteurs de grande envergure et fortement mécanisés qui produisent des milliers de *Phalaenopsis* par an, la solution pour la pérennité d'Ecuagenera passait par la production d'orchidées rares et de qualité.

Cette qualité se trouve tout d'abord dans la recherche menée sur les orchidées et l'apprentissage et la formation continue mis en place avec et pour les employés.

Chaque responsable de serres produit des orchidées d'un certain genre qui ne se retrouvent pas dans les autres serres. Maria est la seule de l'entreprise à produire des *Masdevallia*, tandis que Doña Estella, est quant à elle responsable des *Phragmipedium*. Cette responsabilité permet aux employés d'acquérir un savoir-faire spécifique sur certaines espèces. En raison de ce savoir-faire, l'équipe dirigeante donne une certaine liberté à ses employés et les autorise à tester de nouvelles méthodes de culture en modifiant par exemple le milieu de culture pour certaines espèces ou la luminosité des plantes pour permettre aux plantes de tenir plus longtemps. Par exemple, une nouvelle variété a pu être créée : dans une espèce aux fleurs normalement blanches, une modification génétique a fait, qu'un jour, un spécimen de cette

espèce a produit des fleurs jaunes. Le responsable de serre en a parlé et a proposé de garder cette plante afin de réaliser une pollinisation et d'essayer de conserver cette variété à la couleur exceptionnelle. Les plantes issues de la pollinisation étaient bien jaunes, cette nouvelle variété a pu non seulement être conservée mais également reproduite. Cette nouvelle orchidée est aujourd'hui très recherchée par les amateurs : au salon de Vergèze, plusieurs producteurs d'orchidées étaient très intéressés par cette plante dont il n'y avait qu'un seul pied en vente et qui pourtant était à plus de 150€ (prix conséquent pour une orchidée seulement âgée de trois ans).

Les connaissances acquises sont approfondies par des recherches sur le terrain, en Amazonie, menées notamment par Hugo et Alex. Parmi les cinq personnes qui sont autorisées à ramasser des orchidées à l'état sauvage en Equateur, quatre appartiennent à Ecuagenera (dont Pepe, Hugo et Alex). Plusieurs nouvelles espèces ont été découvertes par des personnes de l'entreprise. Et dès qu'une nouvelle espèce est identifiée et ramassée, elle est inscrite par la personne qui l'a recueillie dans le registre national des fleurs naturelles et décrite scientifiquement (planche botanique, photos, description de la taille, aspect, habitat...)

L'innovation dans la découverte de nouveaux hybrides fait également partie intégrante du projet. En effet, chaque année au moins une nouvelle orchidée est produite par l'entreprise. Cette fréquence est très importante. En effet, d'après Hugo, il est admis en moyenne qu'il faut essayer une cinquantaine de croisements différents pour en obtenir un seul qui soit stable, c'est-à-dire viable, et dont la fleur est suffisamment esthétique pour être commercialisable.

La viabilité du projet d'Ecuagenera est également passée par l'extension et une diversification de ses activités. L'entreprise s'est notamment diversifiée en développant des visites touristiques, en organisant des visites de la plantation ou des voyages avec des passionnés d'orchidées en Amazonie et dans les différents sites de l'entreprise à la fois pour observer le travail réalisé par les employés ainsi que les orchidées dans leur état naturel. Dany et Régis, qui ont l'expérience de nombreux voyages réalisés avec une association orchidophile, témoignent de la qualité des activités touristiques d'Ecuagenera « L'Equateur est le plus beau voyage que nous n'ayons jamais fait pour les orchidées, c'était mieux que le Costa Rica et beaucoup mieux que la Thaïlande. Nous avons vu des orchidées absolument partout. [...] il y en a partout et elles sont bien protégées ».

C'est toujours dans cette logique de qualité qu'Ecuagenera a obtenu pour l'année 2016 le Certificat d'Excellence TripAdvisor 2016. Ce prix récompense tous les établissements (ou attractions) qui ont une moyenne de notation de 4 sur 5 pendant les douze derniers mois. Cette récompense tient compte de la qualité des avis mais aussi de la quantité d'avis et de leur date, seuls les avis de l'année écoulée sont pris en compte. Ecuagenera a aujourd'hui 137 avis (Cf. annexe 11 pour des extraits d'avis) et en moyenne une note de 4,5/5.

Les clients d'Ecuagenera, réguliers ou occasionnels, et qui n'ont pas fait de voyage en Equateur avec l'entreprise témoignent également de cette qualité du travail d'Ecuagenera. C'est cette même qualité qui pousse principalement les gens à acheter lorsque j'ai pu les interroger lors des différents salons auxquels j'ai participé et qui rend ainsi le projet économiquement viable. Depuis plus de dix ans, les différents organisateurs de salons en France qu'ils soient privés (les Abbayes de Fontfroide et de Vaucelles) ou associatifs et à but non-lucratifs (Vergèze, Feurs) invitent l'entreprise et achètent auprès d'elle. Ensuite, les clients réguliers témoignent verbalement de la qualité des plantes, mais également par leurs actes. Certains achètent régulièrement des quantités importantes d'orchidées et font parfois des déplacements conséquents pour venir récupérer des commandes. A l'exposition de Vergèze, un client a fait l'aller-retour dans la journée depuis Antibes (l'aller-retour est estimé à six heures de route) et un autre depuis Pau (quatre heures et demi pour l'aller simple). Un client venu d'Espagne a fait les deux déplacements à Narbonne (Abbaye de Fontfroide au mois d'octobre) et à Vergèze (au mois de février) à seulement quelques mois d'écarts. Ainsi, une telle implication accompagnée de témoignages louant la qualité des plantes permet de confirmer l'engagement d'Ecuagenera pour la qualité.

Ecuagenera a également un projet d'extension de ses serres à l'international. Cette stratégie a pour but de contrer les grands concurrents mondiaux aux méthodes de production industrielle et de faire face à la recrudescence de personnes « locaflores », qui souhaitent acheter des plantes ornementales près de chez eux (une réponse de la sorte est apparue dans le questionnaire). Pour limiter son impact carbone dû à des exportations massives, tout en continuant à avoir un projet économique viable et de qualité, Ecuagenera prévoit d'ouvrir dans les deux prochaines années des serres aux Etats-Unis ainsi qu'en Europe.

Ces activités d'extension et de diversification s'inscrivent dans une logique de respect de l'environnement et de sensibilisation aux problèmes de conservation de la biodiversité, soit le deuxième pilier de la logique de développement durable.

3.1.2 La protection de l'environnement

La protection de l'environnement est capitale chez Ecuagenera. L'entreprise va bien au-delà du cadre légal imposé dans ses actions en faveur d'une cause écologique. En effet, aussi bien dans ces opérations que dans des projets annexes, l'entreprise est impliquée à tous les niveaux et implique tous ses employés.

Lorsque l'on évoque les engagements d'Ecuagenera avec Régis, il répond immédiatement « D'abord, ce sont des gens près des plantes, ils sont amoureux des plantes, et les protègent. L'Equateur nous a semblé un pays producteur beaucoup plus responsable. ». Dans ses opérations et dans ses projets, c'est par une myriade d'actions, petites ou remarquées, qu'Ecuagenera et ses employés s'engagent pour la protection de la nature et de la biodiversité.

Tout d'abord, dans ses opérations, Ecuagenera essaie de limiter ses déchets. En effet, une partie du matériel utilisé est recyclé et réutilisé par la suite. Les flasques utilisés dans le procédé in-vitro sont des flasques en verre réutilisées. Toutes les bouteilles sont issues d'autres entreprises et étaient à l'origine produites pour un usage différent (contenir de la nourriture, des clous...). Une fois utilisées, ces bouteilles ont été récupérées. Les flasques que l'on peut voir en annexe (Cf. annexe 5) ne sont, au départ, pas adaptées pour cultiver des plantes in-vitro. Elles ont donc été coupées au niveau du goulot pour être réutilisables. Ensuite, même s'il aurait été plus facile de casser les flasques afin d'en sortir les jeunes pousses qui sont encore très fragiles, les flasques sont ouvertes et les plantes sont extraites avec une grande pince. Ce processus prend évidemment plus de temps mais nécessite un savoir-faire manuel et une responsabilisation des acteurs qui connaissant le but de cette mission et son importance pour les plantes et la conservation de l'environnement. Les bouteilles sont ensuite lavées à la main pour être utilisées à nouveau.

Dans chaque serre, il y également deux poubelles, une pour les déchets végétaux et une pour les autres déchets. Les déchets végétaux sont ensuite mis dans des espaces réservés aux abords de certaines serres où ils s'éliminent ensuite naturellement par compostage. Ce tri est également fait ailleurs dans l'entreprise que dans les serres : à la cuisine de la plantation, le marc de café ainsi que toutes les épluchures de fruits et légumes sont récupérés pour faire du compost. Un grand nettoyage autour des serres a été également organisé une fois lorsque j'étais là-bas. Un samedi après-midi, sur la base du volontariat, tout le monde était invité à participer à nettoyer les abords des serres. Presque tous les employés et les membres de la famille dirigeantes étaient présents couper les plantes envahissantes, planter des arbres, ramasser les déchets... Même si tous les employés n'ont pas pu être présents toute l'après-midi, presque tous ont participé au nettoyage. De nombreux enfants étaient là également pour aider, ils ont ramassé des déchets, planté des arbres et joué dans les arbres plus grands quand ils se sont sentis fatigués. Cette action de sensibilisation est importante auprès des enfants et un message fort pour les employés, chacun est concerné par la pollution de l'environnement et chacun peut agir à son niveau. Avec Dayaneth, la responsable de la production et Maria, nous avons machetté des plantes envahissantes pendant près de trois heures aux abords d'une serre.

La sensibilisation est un engagement important que prend Ecuagenera, auprès de ses employés en organisant des événements fondés sur le volontariat comme celui décrit précédemment, mais également en communiquant avec les employés et les touristes. En effet, lorsque j'ai été guide pour faire visiter la plantation, une partie des thèmes à aborder était en rapport avec la protection de l'environnement et la nécessité d'agir.

L'utilisation raisonnée d'engrais biodégradables est un autre exemple de la protection de l'environnement dont fait preuve Ecuagenera. Comme nous l'a affirmé Maria (cf. annexe 8), l'ingénieur agronome de l'entreprise, Edison, a testé plusieurs engrais et au fur à mesure des années et de l'expérience acquise, un engrais japonais qui se dégrade avec l'eau d'arrosage a été choisi. Outre les engrais, l'utilisation de pesticides est également raisonnée. Il n'y a pas d'utilisation préventive de pesticide comme c'est souvent le cas en agriculture. Les serres ont toutes des cartons imbibés d'odeurs afin d'attirer les insectes présents et en cas de contamination, les réponses étaient différentes et adaptées à l'infection. Pour des cochenilles par exemple, j'ai été témoin dans une serre de *Phalaenopsis* de la présence de ces insectes

sur certaines plantes. Nous avons éliminé à la main les insectes que nous avons pu voir (ils sont bien visibles par la présence d'une pellicule blanche sur les nœuds des plantes) et isolé ces plantes du reste de la serre pour prévenir d'une infestation générale.

Ensuite, Ecuagenera est engagée pour la protection de l'environnement dans des projets qui ne sont pas en lien direct avec ses opérations. Ecuagenera a d'abord mis en place deux réserves privées en Amazonie. Ces réserves situées dans les hauts-plateaux de la jungle équatorienne ont des altitudes différentes, ce qui implique deux climats différents. Ce projet est issu des premières tentatives d'Ecuagenera de réintroduction d'orchidées à l'état sauvage : des orchidées endémiques d'Equateur ont été réintroduites dans la nature, cependant elles ont été dérobées et sûrement revendues au marché noir ensuite. Loin d'abandonner ce projet de réintroduction d'espèces, l'entreprise a décidé d'acquérir des terrains en Amazonie pour les protéger de toute exploitation de ressources naturelles (bois, pétrole...) et pour mieux protéger les spécimens d'orchidées. Ces deux microclimats permettent à un nombre plus conséquent d'espèces de se développer (plus de 1 000 espèces différentes d'orchidées ont été comptées jusqu'à aujourd'hui) et permettent également la préservation de nombreuses espèces animales comme les oiseaux, les papillons et les amphibiens. Cette réserve privée est la plus importante réserve d'orchidées au monde. Toujours dans un esprit de conservation de la biodiversité, Ecuagenera ne réintroduit que des espèces originaires d'Equateur, aucune espèce d'importation ou hybride. Les réintroductions sont faites chaque semaine par des employés, en collaboration avec des bénévoles et des volontaires Equatoriens ou d'autres pays du monde qui sont passionnés d'orchidées et souhaitent participer à ce projet unique au monde. Pour l'instant, il n'y a aucun aménagement construit sur les réserves, car les possibilités de construction de structures ne répondent pas aujourd'hui aux critères de discrétion et de respect de la nature voulues par l'entreprise. A terme, Ecuagenera espère construire des infrastructures discrètes pour que des touristes puissent séjourner de nuit en Amazonie.

Enfin, cet engagement pour la protection de l'environnement est complété par la troisième dimension du développement durable : un projet social.

3.1.3 Un engagement pour les individus

Ecuagenera s'investit énormément pour les individus qu'ils soient salariés ou non. L'entreprise s'engage bien au-delà du cadre imposé par la loi et agit également auprès des communautés locales dans ses lieux d'implantation.

Pour les employés de l'entreprise, l'aide revêt plusieurs formes. D'abord dans les conditions de travail, les employés sont assurés de leur protection par l'entreprise. Comme Maria l'a confié « Mon mari Jimmy répand parfois des engrais, et il a toujours des protections qui sont fournies par l'entreprise et à sa taille bien qu'il soit grand. C'est rare en Equateur que les entreprises soient comme cela ». De plus, ils bénéficient régulièrement de formation soit lors des briefings collectifs, soit par des formations approfondies en ligne pour ceux qui ont des rôles spécifiques liés à la gestion du stockage des engrais par exemple. Pendant mon observation participante, une formation a eu lieu avec un consultant local qui était un ingénieur spécialisé dans la prévention des accidents du travail. Cette personne a une véritable expérience internationale dans le domaine de l'entreprise et des risques liés aux accidents du travail. Il a notamment travaillé sur la sécurité du chantier du tramway de Cuenca qui est construit par des ingénieurs français expatriés pour l'occasion par le groupe Alstom. L'ingénieur a expliqué à tous les employés les risques phytosanitaires et comment utiliser ce type de produits. Il nous a appris à lire les étiquettes des produits, à reconnaître les différents pictogrammes d'utilisation, à réagir en cas de mauvais conditionnement ou de mauvaise utilisation des produits... Un examen était réalisé à l'issue par toutes les personnes présentes même celles qui ne travaillaient pas dans les serres ou qui étaient là temporairement comme moi. La réussite du test est nécessaire à la poursuite du travail.

Comme nous l'avons déjà évoqué précédemment, l'entreprise Ecuagenera soutient à la fois des projets d'innovation et incite le personnel qui le souhaite à se spécialiser dans un domaine particulier. Pepe Lucio, un employé qui n'avait pas de compétences particulières pour la culture des *Cymbidium*, un genre d'orchidée très prisé, a émis le souhait de se perfectionner afin de maîtriser la culture de cette espèce. Aujourd'hui, c'est lui qui forme à son tour deux nouveaux employés à la culture de ces *Cymbidium*. Kenzo m'a confié à propos de la force de proposition que sont les employés : « Ils peuvent également poser toutes les questions qu'ils

veulent. Il faut simplement qu'ils prennent la parole devant tout le monde pour exposer leurs idées. ». Les dirigeants sont réellement à l'écoute de leurs employés.

Concernant les salaires, j'ai pu voir que les ouvriers étaient tous payés au-dessus du salaire minimum de 366\$, et du salaire moyen de 478\$ par mois en touchant plus de 500\$ par mois. Etre au-dessus du salaire moyen n'est pas le seul avantage qu'offre Ecuagenera dans un pays où toucher son salaire peut être difficile malgré la loi comme l'affirme Maria « Au départ, je travaillais comme couturière pour un petit magasin du centre-ville de Gualaceo. Je cousais des blouses traditionnelles. [...] Mais le travail était très difficile et parfois je n'étais pas payée [...] Ici, je suis mieux payée qu'ailleurs et tous les mois je suis payée. ». Pour la santé des travailleurs, Ecuagenera organise au moins une fois par an une visite médicale pour tous les employés.

Les salariés bénéficient également de beaucoup d'aides dans leur vie, comme le témoigne Maria : « Toutes les maisons que tu vois ici autour des serres sont des maisons d'Ecuagenera où sont logés des employés. Tout est pris en charge par Don Pepe et Doña Ingrid, l'eau, l'électricité, le gaz... Si nous avons le moindre souci ou problème, nous devons leur en parler. Il y a plusieurs familles d'employés qui sont aidés, et notamment des femmes seules avec des enfants pour qui c'est difficile ». Ainsi, autour des serres à Gualaceo, il y a plusieurs logements où sont hébergés des employés qui ne peuvent pas se loger en ville. Cependant, loin d'avoir une attitude paternaliste qui contraindrait les ouvriers à rester avec eux, la famille dirigeante aide les employés à avoir leurs propres biens. Lors d'une réunion du lundi matin, Maria, qui a construit sa propre maison avec l'aide de l'entreprise, a été montrée en exemple. Avant cette réunion, Maria m'avait raconté son histoire « Avec l'aide de Don Pepe qui nous a donné de l'argent, nous avons pu construire notre propre maison. Nous avons travaillé énormément sur notre chantier pendant nos deux semaines de vacances. Il y a encore du travail, nous nous y attelons encore le weekend pour finir notre maison même si nous habitons déjà dedans. Nous avons deux semaines de vacances par an ici, ce qui est beaucoup en Equateur. Pour ceux qui en ont, ils n'en ont généralement qu'une seule. ». Lors de cette réunion précise du lundi matin dont le thème était « sortir de sa zone de confort », tous les employés ont été encouragés à avoir un projet « qui sorte de l'ordinaire » comme construire leur maison, apprendre une nouvelle langue, voyager, aider les autres... Les employés sont encouragés et sont aidés par l'entreprise sans contrepartie s'ils entreprennent leur projet.

En outre, Ecuagenera aide les communautés locales où l'entreprise est implantée. Toutes les deux semaines « une dizaine des plus belles plantes sont données à l'Eglise de Gualaceo » m'avait expliqué Maria lorsque nous avons mis de côté certaines plantes dans sa serre. La semaine de Corpus Christi (Fête-Dieu, très célébrée en Amérique latine qui a eu lieu du 23 au 29 mai 2016), avec Nikole ainsi que des employés de l'entreprise, nous sommes allés distribuer trois jours de suite des pains au fromage et du chocolat chaud à la fin de la messe du soir à toutes les personnes qui avait assisté à l'office. Tout a intégralement été pris en charge par l'entreprise. Un autre exemple de l'engagement de l'entreprise est l'orchidée « Solidarité ». Ce *Dendrobium* hybride a été créé par l'entreprise, et tous les bénéfices issus de la vente de cette plante seront reversés à une association équatorienne de lutte contre le cancer.

Ecuagenera s'engage également pour l'éducation des jeunes. Régis et Dany ont été témoins de certaines actions d'Ecuagenera « Nous avons vu le bus qui ramassent tous les enfants des employés de la plantation pour les emmener à l'école [...] Alex nous a expliqué que l'entreprise s'impliquait dans l'éducation des enfants. Ils essayaient de remettre en place une école à Gualaceo qui a été laissée à l'abandon, mais il manque des professeurs, la plupart sont des volontaires américains qui sont à la retraite qui donnent des cours aux enfants. ». Ingrid, durant mon séjour en Equateur m'a confié que tous les enfants de la plantation étaient comme les siens et qu'elle a participé aux études de plusieurs d'entre eux. Alex, son neveu, est le premier à être venu d'El Pangui à Gualaceo pour faire ses études et aider à la plantation en même temps. Edison, l'ingénieur agronome de l'entreprise a également fait ses études grâce à Ingrid qui connaissait sa mère. Une fois ses études terminées, Edison a choisi de rester travailler pour l'entreprise. Il est désormais responsable du laboratoire et une semaine sur deux, il est de garde pour surveiller le laboratoire et les serres. Son épouse travaille également pour Ecuagenera. Même si la plupart des jeunes qui sont venus voir Pepe et Ingrid pour étudier ont terminé leurs études, il y a eu des échecs. C'est notamment le cas de deux garçons, pour qui Ecuagenera avait pris en charge leur scolarité avec leurs inscriptions, leurs livres, leurs uniformes... avant qu'ils n'arrêtent au bout de deux semaines. Cet événement a été dur à vivre mais la famille dirigeante assure qu'elle continuera d'aider les jeunes qui veulent faire des études. Actuellement, Luis, un neveu qui a lui aussi grandi à El Pangui étudie l'ingénierie civile à Cuenca et aide en même temps au magasin de l'entreprise.

Le 16 avril 2016, un tremblement de terre de magnitude 7,8 sur l'échelle de Richter a fait plus de 650 morts, 6 000 blessés et 140 000 sans-abris. Le tremblement de terre a été ressenti à Gualaceo et dans d'autres lieux où est présente l'entreprise mais sans faire de dégâts. Le bilan humain et économique global en Equateur est cependant très lourd à cause d'importantes destructions et écroulements d'infrastructures. Suite à cet évènement, Nikole a organisé une réunion exceptionnelle la semaine suivante pour exposer les problèmes que vivait le pays et quelles étaient les actions possibles pour aider ceux qui vivaient dans une très grande précarité compte tenu de la situation. Tous les employés ont été informés des dons qu'ils pouvaient faire et des produits de première nécessité qu'il fallait à tout prix acheminer vers les régions sinistrées. Fabrice, comptable et responsable de l'exportation, a pris la parole et proposé que ceux qui voulaient pouvaient donner une journée de leur salaire pour aider les sinistrés, comme cela a été mis en place dans d'autres entreprises du pays. Le lendemain, le bureau d'accueil de l'entreprise était rempli de dons pour les victimes du tremblement de terre. Fabrice a donné une journée de son salaire aux sinistrés, mais je ne sais pas si d'autres ont participé à son idée.

3.1.4 Un ancrage dans les valeurs de l'Eglise Catholique

La famille fondatrice est de religion catholique, comme tous les employés à quelques rares exceptions près. De nombreux évènements et rites religieux ponctuent la vie de l'entreprise.

En premier lieu, la réunion avec le personnel du lundi matin s'ouvre toujours sur des prières pour remercier Dieu de la semaine à venir, et différentes prières sont récitées à haute voix par tout le monde (généralement un *Je vous salue Marie* et un *Notre Père*). Ensuite, des chants religieux sont chantés main dans la main avant une lecture des textes du jour. Avant de parler du travail et des problématiques liées à la plantation, au moins deux questions à propos des textes étaient posées aux employés. Ces questions sont toujours liées à des situations et des comportements de la vie de tous les jours. C'est sans doute une façon d'aborder des problèmes moraux auprès d'une population ouvrière.

A propos de cette réunion, Régis, de passage dans l'entreprise a été très surpris, il nous confiera : « Le lundi matin, nous avons entendu depuis notre chambre la messe de la réunion.

C'était super sympa à découvrir. Nous étions prévenus qu'il y allait avoir une réunion tôt à 7h, mais nous ne pensions pas à cela. Ils sont très catholiques là-bas, c'est logique. Il y avait entre vingt et trente personnes à cette messe et cela nous a fait plaisir parce qu'on sentait que c'était une ambiance familiale, avec un cœur gros comme cela. ».

Ensuite, des événements religieux plus importants sont parfois organisés lors de fêtes spécifiques comme la Fête-Dieu qui a eu lieu le 27 mai 2016. Pendant toute la semaine, tous les matins commençaient par une réunion avec des chants, puis le samedi, une fête avec des animations et le déjeuner a été organisée dans la plantation. Ainsi chaque employé pouvait inviter autant de personnes qu'il le souhaitait pour cette journée de jeux qui a ensuite été conclue par une grande messe.

Physiquement, cette religiosité peut se voir dans des peintures dans la salle d'emballage (il y a un portrait de Jésus à côté d'une reproduction d'un tableau de Picasso), et par des tableaux et des statues religieux dans la salle à manger de la plantation.

Le verbatim utilisé par toutes les personnes est également très empreint de religion, comme en rend compte les entretiens réalisés avec Maria : « Grâce à Dieu j'ai pu être embauchée à Ecuagenera », « Don Pepe est très généreux, que Dieu le bénisse » ou encore « Regarde autour de toi toute cette beauté, c'est un cadeau de Dieu, comme cette vie que j'ai aujourd'hui. ».

Cependant, Ecuagenera communique peu sur ses actions responsables en faveur des individus.

3.1.5 Une communication discrète sur les pratiques de RSE

Ecuagenera communique très peu sur ses engagements en faveur des individus et de l'environnement. C'est un comportement complètement différent par rapport aux entreprises des pays développés qui elles communiquent énormément sur leurs pratiques de RSE.

En effet, que ce soit sur son site internet ou son fil Twitter, aucune information n'est en ligne. Même des clients réguliers d'Ecuagenera ignorent l'engagement de l'organisation.

Régis a par exemple pu témoigner de cela : « Avant le voyage, je ne savais pas qu'Ecuagenera avait une politique de RSE. Aujourd'hui, après le voyage je dis oui, oui, oui, c'est évident ».

J'ai également pu assister, au mois de juin 2016, à une rencontre entre une artiste qui écrivait un livre de dessin pour adultes avec Dayaneth et Nikole. Cette artiste réalisait les modèles pour des dessins qui allaient ensuite être coloriés par des adultes. Elle avait déjà publié plusieurs livres de la sorte et le sujet était cette fois-ci les orchidées. L'artiste avait donc demandé de l'aide pour réaliser son livre, elle voulait voir des modèles, comprendre les nomenclatures pour que ses dessins puissent plaire aussi bien à un public de néophytes qu'à un public averti sur les orchidées. Pour remercier la famille Portilla de son aide à la réalisation de son livre de dessins, cette artiste souhaitait écrire un préambule dans son livre à la fois sur l'entreprise et les personnes travaillant à Ecuagenera qui lui avaient permis de mener à bien son projet. Pour aider à la rédaction de cette préface, à aucun moment, les deux dirigeantes n'ont évoqué les actions responsables de l'entreprise. Elles sont restées à des considérations purement opérationnelles pour décrire l'organisation, car les actions et les démarches sociales et écologiques de l'entreprise vont de soi.

3.1.6 Les pratiques d'achats face aux pratiques responsables

Exposons à présent les résultats obtenus au questionnaire. Par souci de clarté dans la lecture et de concisions, neuf questions ont été choisies parmi toutes celles posées.

Tableau 3 – Résultats du questionnaire

Répondants (n = 37)	Nombre
1. Quand j'achète une orchidée, je demande... (plusieurs choix possibles)	
Des conseils de culture	33
D'où est originaire l'orchidée si c'est une espèce botanique	10
Le croisement si c'est un hybride	4
Où est produite l'orchidée (fécondation à 1 an)	2
Où est cultivée l'orchidée (au-delà d'un an)	1
Autres (réponse à remplir par l'utilisateur) : « Je ne demande rien », « le prix »	3 (2 ;1)

Répondants (n = 37)	Nombre
2. Etes-vous familier avec le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) ?	
Non, je ne sais pas ce que c'est	19
Oui, j'ai une idée mais je ne peux pas citer de pratiques concrètes	12
Oui et je peux citer plusieurs entreprises qui ont une politique de RSE	5
3. Pensez-vous que les producteurs d'orchidées doivent mettre en place des politiques de RSE ?	
Oui	36
Non	-
Autre : « C'est difficile à mettre en place »	1
4. Pouvez-vous citer des producteurs d'orchidées qui ont des politiques de RSE et au moins une action menée ?	
Non	31
Oui (Réponse entrée par le répondant)	6 dont
- « Ecuagenera »	4
- « Phytésia »	1
- « Alpha Orchidée »	1
5. Une gestion durable et éthique mise en place par un producteur d'orchidées est-elle importante dans votre processus d'achat ?	
Non, cela ne conditionne pas mon achat mais c'est un plus	29
Oui, c'est une condition nécessaire pour mon achat d'orchidées	5
Non, j'achète indifféremment	3
6. Si vous avez répondu "non" ou "non mais" à la question précédente, pourquoi ?	(35)
Je ne sais pas où trouver l'information sur les pratiques des producteurs d'orchidées	30
Je sais où trouver l'information mais cela m'indiffère, d'autres critères dirigent mon achat	3
Autre	2
7. Trouvez-vous pertinent que les producteurs communiquent eux-mêmes sur leurs actions éthiques et sociales ?	
Oui, je trouve qu'ils ne le font pas assez	31
Non, je ne ferais pas confiance au discours des producteurs de toute façon	5
Non, les entreprises n'ont pas à communiquer sur leur méthode de production	-
Oui, et je trouve qu'ils le font suffisamment	-
Autre	1
8. Seriez-vous intéressés par la mise en place d'un mécanisme externe (label, permis...) permettant de repérer les producteurs d'orchidées responsables ?	
Oui	35
Non	1
Je ne trouve pas cela pertinent	1
9. Seriez-vous prêts à payer plus cher pour une orchidée dont l'entreprise productrice suit des pratiques éthiques ?	
Oui	29
Non	2
Je ne sais pas	6

A partir de ce questionnaire, il semble qu'avoir des pratiques responsables, n'est pas un enjeu commercial majeur ni un atout déterminant de vente pour un producteur d'orchidées.

Les répondants se disent plutôt intéressés par les pratiques responsables et même prêts à payer un petit peu plus cher. Toutefois, même si les personnes interrogées disent que la RSE est un plus dans leur achat, aucune ne pose de questions concernant ces pratiques lors de l'achat. Il y a même une très faible minorité pose des questions sur le lieu de production des orchidées, seulement 2 personnes pour un public qui achète en moyenne une à deux orchidées par an, ce qui est quand même conséquent, alors qu'une grande partie de répondants fait confiance aux discours des producteurs.

Un manque de sensibilisation vis-à-vis des problématiques de RSE et un manque de structuration du marché par des labels externes peuvent être une raison de ces achats sans considération de pratiques éthiques des producteurs. La plupart des répondants ne savent pas ou ont une vague idée de ce qu'est la responsabilité sociale des entreprises et affirment ne pas savoir où chercher d'informations quand ils achètent une plante (aucun logo ou texte sur l'étiquette...).

Suite à l'exposition de tous ces résultats, nous allons maintenant analyser l'appropriation du concept de RSE par Ecuagenera.

3.2 Analyse : les apprentissages tirés de l'étude de cas

Il est clairement observable, qu'Ecuagenera est une entreprise engagée pour ses employés et la protection de l'environnement grâce à des pratiques de RSE. L'analyse des pratiques responsables d'Ecuagenera, permet de dégager trois axes dans la manière dont l'entreprise s'est appropriée le concept de RSE. En effet, nous développerons à présent l'exemplarité de l'appropriation engagée de la RSE par Ecuagenera, puis les spécificités du projet responsable de l'entreprise et enfin, nous décrirons le caractère dynamique et proactif de cette appropriation.

3.2.1 Un modèle d'appropriation engagée

En reprenant la typologie développée par Saulquin et Schier (2005, 2007) des quatre manières d'appropriation du concept de RSE, la posture d'Ecuagenera peut être qualifiée d'engagée. En effet, si l'on reprend point par point les caractéristiques des différentes postures vis-à-vis de la RSE, Ecuagenera n'appartient pas aux postures mécanique, opportuniste ou processuelle décrites par Saulquin et Schier (Cf. tableau 1, p.10) mais s'est complètement investie dans une posture engagée.

D'abord, en ce qui concerne les pratiques responsables décrites précédemment, elles prennent en compte toutes les différentes parties prenantes. C'est-à-dire aussi bien les employés et les communautés locales avec l'engagement envers les individus dont fait preuve l'entreprise, que les clients en développant une grande qualité de produits et services, ainsi que la société civile en général avec les actions en faveur de la biodiversité et de la protection de l'environnement. Cette prise en compte de toutes les parties prenantes est caractéristique d'une appropriation engagée.

Ensuite, l'entreprise Ecuagenera a pleinement fait sienne la notion de RSE en en faisant un véritable levier stratégique. Ce n'est pas une contrainte, Ecuagenera fait plus que le minimum légal et n'attend pas que la législation change ou soit exécutable pour agir. Ce n'est pas non plus un opportunisme pour améliorer son image, car l'entreprise ne communique pas sur ses pratiques responsables. Enfin, ce n'est pas une simple manière d'améliorer ses opérations et processus en interne puisque de nombreux projets de l'entreprise sont des projets humains (amélioration de la vie de tous les jours, éducation, formation professionnelle pour accéder à des postes de responsables...) ou environnementaux (sensibilisation à la pollution) qui n'ont pas de rapport direct avec les opérations de l'entreprise.

En outre, la RSE lorsqu'elle est appropriée de manière engagée selon Bonneveux et Saulquin (2009) « oblige l'entreprise à procéder à une relecture critique de sa vocation et de son mode de fonctionnement ». C'est exactement ce qu'il se passe pour Ecuagenera et qui conforte la position de l'entreprise dans une appropriation engagée de la RSE. Par exemple, l'entreprise essaie de limiter son impact sur l'environnement et de protéger la biodiversité. Cependant, on peut lui reprocher qu'une grande partie de ses activités est liée à l'exportation de plantes qui utilise un moyen de transport très polluant, l'avion. Ainsi, en ayant conscience

des limites de son modèle et de ses contradictions internes, l'entreprise tente de contrer cet effet rebond par de nouveaux projets d'extension de ses activités. Ecuagenera prévoit à présent d'ouvrir plusieurs serres dans d'autres pays voire même sur d'autres continents afin de limiter ses exportations et son impact carbone. Toujours dans le souci d'avoir des pratiques responsables, les choix des endroits de production sont envisagés dans des zones au climat suffisamment chaud pour limiter le chauffage nécessaire aux serres (Floride pour les Etats-Unis, Portugal pour l'Europe...). Ecuagenera souhaite faire évoluer ses activités pour faire disparaître les contradictions entre son modèle d'affaires et ses pratiques responsables.

De plus, Ecuagenera a un véritable projet sociétal. Son appropriation de la notion de RSE n'est pas une simple somme de pratiques responsables, mais un projet sous-tendu par une vision fédératrice. Cette vision de l'entreprise nous a été confiée par Pepe, le président de l'entreprise : « Nous produisons trop de plantes aujourd'hui, mais les gens ont du travail et à manger, c'est ce qui compte. Nous n'avons pas une logique du tout rentable tout le temps, cela n'a pas de sens. Nous cherchons à mettre du sens dans tout ce que nous faisons pour bien être et bien vivre tous ensemble ».

J'ai été à la fois touchée et impressionnée par cette famille qui possède un outil de travail remarquable et dont le but n'est pas seulement de s'enrichir à titre personnel mais de participer à leur niveau à l'évolution économique de leur pays en permettant à la fois à leurs employés de mieux vivre (accession à la propriété, éducation...) et à l'Equateur d'évoluer d'une situation de pays en développement vers un pays développé.

Finalement, la position d'Ecuagenera est celle qui respecte le mieux la définition de RSE (Delbard, 2009) car elle fédère tout un groupe d'hommes et de femmes qui travaillent ensemble avec des pratiques responsables sur le long terme. Une professionnelle allemande du secteur de l'horticulture est venue travailler et compléter son savoir sur les orchidées pendant deux semaines chez Ecuagenera. Elle m'a confié avec émotion au moment de partir : « Dans ces pratiques, Ecuagenera est un véritable exemple. Tout le monde est d'une générosité ici, j'ai beaucoup travaillé avec Maria et je garde énormément d'admiration et de respect pour cette femme, sa persévérance, sa connaissance des plantes et son implication dans son travail. »

3.2.2 Un projet unique et spécifique

L'unicité du projet d'Ecuagenera tient à des caractéristiques intrinsèques à ce projet responsable ainsi qu'à la spécificité de l'entreprise.

Tout d'abord, le projet de RSE d'Ecuagenera est unique car il reprend inconditionnellement les trois dimensions du développement durable et tous les aspects du concept de RSE. En effet, les pratiques développées par Ecuagenera mettent sur un même pied d'égalité les dimensions sociales, économiques, et écologiques du développement durable comme ce dernier a été défini par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations unies (Brundtland, 1987). La compréhension des enjeux environnementaux et humains par les dirigeants implique que ces aspects ne sont pas secondaires par rapport à la nécessité de rentabilité de l'entreprise. Dany nous l'a affirmé dans son témoignage « Ce sont des dirigeants qui s'intéressent au bien-être des employés, j'ai ressenti cela. [...] Les employés sont très dévoués [...], ils ont l'air très très heureux. ». Régis nous l'a également confirmé : « Il y a 80 employés et une ambiance de travail importante, car il y a une nécessité de rentabilité. Mais cette ambiance reste une ambiance familiale et de responsabilité. ». Cette assimilation est remarquable car il était plutôt attendu que les pratiques de RSE en Amérique latine n'incluent pas de volet écologique (Acosta Collazos, 2015). Or, la dimension environnementale est pleinement intégrée dans le projet sociétal porté par Ecuagenera.

Ensuite, Ecuagenera dépasse même le concept classique de RSE en ajoutant une caractéristique nouvelle à projet social et responsable : permettre aux employés de vivre leur religion. La dimension religieuse rend le projet de Responsabilité Sociale des Entreprises spécial par rapport à la vision européenne et notamment française de la RSE qui inclut rarement le fait religieux. Les valeurs de la famille fondatrice sont profondément liées aux valeurs de l'Église Catholique et pour eux, vivre au quotidien leur religion implique la mise en place de pratiques responsables envers les employés et les communautés locales. Cet ancrage de la RSE en Amérique latine dans les valeurs catholiques avait déjà été démontré par Castro Carvajal (2009), cette étude vient donc appuyer un peu plus sa thèse.

C'est toujours dans la lignée de ces valeurs catholiques et avec un véritable projet humain que l'entreprise communique peu sur ses pratiques responsables. L'approche de la

RSE par Ecuagenera n'est ni institutionnalisée, ni systématique. En effet, les pratiques de RSE ne sont ni explicitement inscrites dans un programme, ni exposées au regard de tous, mais elles font partie de la culture de l'entreprise et des opérations de production. L'important pour chacun dans l'entreprise n'est pas de rédiger des principes éthiques, mais d'avoir un comportement qui a un impact au quotidien. Les pratiques éthiques sont pour Ecuagenera un engagement jugé normal et non un concept managérial à mettre en avant. Même si le projet de RSE n'est pas formulé, l'entreprise a des pratiques responsables fortes avec un projet sur le long terme. Pour la famille fondatrice, l'entreprise qui fait des bénéfices se doit de redonner une partie de ce qu'elle a obtenu. C'est normal, il n'y a pas de besoin de communiquer sur cela, ni de s'en vanter. La communication n'a pas d'autres but que de mettre en avant les produits de l'entreprise pour continuer à fidéliser ses clients et en obtenir de nouveaux. La non-obligation au niveau de l'Etat de publier les activités de RSE permet également à Ecuagenera de ne pas avoir à afficher de communication sur ce sujet. Cela vient confirmer l'absence de reporting sur les pratiques de RSE dans les pays en développement partiellement en raison de la non-obligation légale de rapports sur l'éthique développée au sein de l'entreprise (Belal & Cooper, 2010). Si légalement l'entreprise était forcée de communiquer, comme il est dans sa philosophie de respecter les lois, il est très probable que l'entreprise communiquerait alors sur ses pratiques responsables de manière institutionnalisée.

En outre, l'importance de la famille fondatrice et les conditions de création de l'entreprise rendent ce projet de RSE particulièrement spécial : c'est une mission intrinsèque de l'organisation. Dans les années cinquante, un prêtre salésien passionné d'orchidées, Ange Andreetta, est arrivé en Amazonie équatorienne, dans le canton de Gualaquiza Bomboiza. Il a été le pionnier en Equateur de la recherche et de la description d'orchidées. Au fur et à mesure des années, il s'est constitué une collection unique d'orchidées, mais il a eu besoin d'aide pour les entretenir. Il a alors fait appel à des jeunes hommes de la région pour l'aider : les frères Portilla. Les frères, avec l'aide du révérend père, ont appris la culture des orchidées et ont fondé une entreprise. Depuis, le but de cette entreprise a été de préserver cette collection unique qui était l'une de premières en Equateur. En étendant ses activités et en se développant, Ecuagenera n'a cessé de protéger cette collection, et d'étendre par la même occasion sa mission de sensibilisation aux problématiques de respect de l'environnement et à la protection de la biodiversité en Equateur.

De plus, le caractère international de l'entreprise est tout à fait unique pour une PME agricole d'un pays en voie de développement. Il y a une confrontation incessante avec des pays du monde entier dans différents contextes. D'abord dans les salons d'orchidées à travers le monde entier où l'entreprise se rend pour ses ventes et pour participer à des cycles de conférences. L'entreprise rencontre des producteurs et des clients étrangers, et cherche à recueillir leurs avis, leurs retours sur expérience et les meilleures pratiques du secteur lors des conférences. Ensuite, en Equateur, l'entreprise est ouverte sur l'extérieur avec la venue de nombreux étrangers, amateurs ou professionnels, pour qu'ils apprennent à travailler avec les orchidées ou acheter des plantes. Lors de ces rencontres, l'entreprise accueille toujours les autres producteurs même s'ils sont également des concurrents, partage ses bonnes pratiques de culture et apprend également des autres.

Cet aspect d'apprentissage continu et de réactivité de l'entreprise est tellement important dans le fonctionnement d'Ecuagenera qu'il est un pilier dans l'appropriation des pratiques responsables de l'entreprise.

3.2.3 Une appropriation dynamique et proactive de la RSE

L'appropriation de la RSE par Ecuagenera est tout à fait particulière car elle s'adapte en permanence, elle n'est pas statique.

En effet, les opérations et les pratiques de l'entreprise ne sont pas figées. Sans cesse, de nouveaux projets et de nouvelles pratiques responsables sont instaurés. Les pratiques décrites précédemment ont d'ailleurs été mises en place tout au long de l'histoire de l'entreprise, il n'y a pas eu de périodes où certaines pratiques ont pu être instaurées, c'est un procédé continu. Cette dynamique d'actions responsables provient des interactions et des relations que l'entreprise tisse. En effet, c'est en fonction des évolutions des besoins et des contraintes remarqués par l'équipe dirigeante, des problèmes et des idées exposés par les employés ainsi que des conseils externes comme ceux prodigués par le spécialiste en matière de sécurité que l'entreprise élabore de nouvelles pratiques responsables ou adapte ses processus et ses projets dans une optique sociétale. La volonté d'amélioration voulue par les dirigeants et les employés prime dans les décisions prises et crée un climat dynamique en

matière de RSE, que ce soit dans les opérations ou dans les autres actions menées par l'entreprise.

L'appropriation de la RSE est également dynamique dans le sens où elle n'est pas uniquement réactive *a posteriori*, l'entreprise anticipe et prévoit en amont. Par exemple, Bulin, Bunghez et Linca (2014) affirment que les entreprises de pays en développement avec des activités de tourisme de niche étaient les plus à même de développer des pratiques de RSE suite aux effets néfastes liés au tourisme de masse. Certes, Ecuagenera a des activités de tourisme de niche (voyages orchidophiles), toutefois l'entreprise n'a pas attendu que l'environnement soit endommagé pour agir et mettre en place des pratiques durables. Dans ses activités touristiques, Ecuagenera a préféré ne pas se développer trop rapidement, quitte à sacrifier de nouveaux revenus qui auraient pu être conséquents, plutôt que d'endommager l'environnement. C'est notamment le cas des réserves naturelles de l'entreprise qui n'ont aujourd'hui toujours pas la capacité d'accueillir de touristes car les infrastructures sont trop coûteuses d'un point de vue environnemental selon les critères édictés par l'entreprise.

Le rapport avec les clients est également dans une dynamique d'anticipation. Aujourd'hui, comme notre questionnaire l'a montré, les pratiques responsables ne sont pas un critère déterminant de l'achat d'orchidées. Toutefois, il est possible qu'à l'avenir, elles le deviennent, comme cela a été le cas dans d'autres marchés (café, tablettes de chocolat...) où la labellisation est un véritable enjeu commercial. Notre questionnaire a montré que les clients étaient fortement intéressés par la mise en place de labels responsables. Or, c'est lorsqu'un marché arrive petit à petit à maturité que la labellisation devient un enjeu commercial majeur (Hobeika, Ponssard & Poret, 2013). Ainsi, le marché des orchidées ne semble pas être arrivé à maturité, et Ecuagenera se place avec ses pratiques responsables actuelles dans une situation favorable lorsque les politiques de RSE des producteurs deviendront un critère décisif d'achat.

En outre, l'entreprise fait preuve de proactivité en endossant la responsabilité de ses pratiques. En effet, nous avons vu dans la revue de littérature que le secteur agricole en Equateur est polluant et peu responsable dans ses pratiques vis-à-vis des travailleurs. De nombreuses entreprises de ce secteur préfèrent trouver des causes externes à leur comportement plutôt que d'assumer leurs responsabilités : la nécessité de développement du pays justifie certaines pratiques ou bien la concurrence féroce et sans pitié oblige à de telles actions pour survivre... Au contraire, l'équipe dirigeante d'Ecuagenera assume tous ses choix

managériaux et reconnaît sa liberté de choix dans la manière de gérer l'entreprise. En effet, toutes les décisions prises qui sont prises par les dirigeants sont en accord avec leurs convictions et leurs valeurs, et l'avantage compétitif de l'organisation réside dans son innovation et la qualité de ses produits. Dès son commencement, l'entreprise a été prête à bouleverser les pratiques habituelles du marché horticole en Equateur et imposer ses pratiques responsables.

Cette assimilation dynamique des pratiques responsables passe notamment par une responsabilisation des salariés et une implication à tous les niveaux de l'entreprise, sur divers projets. Avec cette responsabilisation, les employés ont la possibilité d'être eux-mêmes générateurs de changements et de nouvelles pratiques responsables.

Certains aspects de l'appropriation dynamique de la RSE par Ecuagenera ne sont pas sans rappeler les principes de la méthode Agile comme la recherche d'une excellence dans les opérations, la responsabilisation des équipes, ou l'ajustement continu des opérations. Toutefois, l'absence de processus incrémentaux et itératifs ne permet pas de qualifier la méthode d'amélioration de la RSE par l'entreprise de méthode agile.

Ainsi, Ecuagenera s'approprie complètement le concept de RSE avec des spécificités dans son intégration du concept (volet environnemental, valeurs catholiques, réactivité dans l'appropriation...) qui font de cette organisation un modèle en matière de pratiques responsables. Si certaines comparaisons avec les thèses affichées dans la revue de littérature ont pu être faites dans cette analyse, d'autres comparaisons peuvent être envisagées.

3.3 Discussion

Dans cette partie, nous comparerons certaines observations avec les thèses énoncées dans la revue de littérature, puis nous évoquerons les limites de cette étude ainsi que les difficultés rencontrées dans la réalisation de cette recherche.

3.3.1 Comparaison avec la littérature

Toutes les études sur la vulnérabilité des orchidées sont confirmées par ce mémoire. La sur-collecte d'orchidées sauvages décrite par Vermeulen et al. (2014) est confirmée par l'expérience malheureuse qu'a subi Ecuagenera en réintroduisant des orchidées endémiques à l'état naturel : elles ont été ramassées pour être très certainement revendues. Les témoignages de Régis et Dany confirment également cette tendance dans d'autres pays et notamment dans d'autres pays en développement « il y a une destruction massive des orchidées dans le nord de la Thaïlande ». Selon leur témoignage, l'Equateur est le pays où les orchidées sont le mieux protégées même si des pratiques prédatrices subsistent.

La thèse de Hinsley et al. (2016) selon laquelle les producteurs qui connaissent parfaitement les règles de la CITES auraient une plus forte probabilité de briser ces règles édictées. Je suis tout à fait surprise par cette étude très récente. En effet, selon cette thèse, Ecuagenera, avec sa connaissance des règles de la CITES aurait une plus forte probabilité de contourner ces règles-là. Or, dans toutes les observations que j'ai pu faire auprès d'autres producteurs, Ecuagenera est l'entreprise qui est la plus rigoureuse en ce qui concerne le respect de la CITES. J'ai moi-même été témoin d'une inspection des douanes lors du salon de Fontfroide (octobre 2016) où j'ai présenté avec Dayaneth tous les documents nécessaires. Lors de ce salon, la douane a été contrainte d'expulser un producteur qui n'a pas été en mesure de fournir les papiers de ses *Cymbidium*. La réglementation pour l'exportation agricole est très sévère. Alex et Dayaneth m'ont rapporté que leurs cartons d'expédition sont souvent contrôlés (toutes les plantes sont comptées et identifiées dans ce cas) et leurs papiers officiels de transports sont vérifiés. Pour Ecuagenera, aucun problème n'est jamais survenu car l'entreprise respecte scrupuleusement les règles édictées par la CITES. L'insertion de paramètres qui influent sur cette probabilité de violation de la loi pourrait être étudiée plus précisément.

Notre travail s'oppose complètement aux conclusions faites sur les études des conditions de travail ouvrier en Amérique latine (Vos ; Cropper) et notamment sur les études plus récentes sur l'industrie exportatrice de fleurs coupées en Equateur et en Colombie (Korovkin & Sanmiguel-Valderrama, 2007). En effet, la flexibilité imposée à une population précaire utilisée pour la rentabilité de l'entreprise, le roulement des effectifs aux profits de

salariés dociles ainsi que des salaires bas ne sont pas vérifiés par cette étude. La pénibilité du travail dans les serres est indéniable (charges lourdes, horaires longs, température élevée, humidité, gestes répétitifs...), mais il y a peu de turnover. Certaines personnes sont employées par l'entreprise depuis sa création il y a 25 ans, et ce notamment parce que les conditions de travail sont correctes, les salaires sont plus hauts, les dirigeants sont à l'écoute et assurent un soutien de la vie quotidienne des employés et de leurs familles.

Brenner (1992) a émis une thèse selon laquelle les valeurs du fondateur, l'histoire de l'entreprise et les pressions de la concurrence ont un impact capital sur les pratiques éthiques d'une organisation. L'histoire des frères Portilla et leur mission de conservation de la collection du père Andreetta peuvent expliquer les pratiques responsables développées aujourd'hui par l'entreprise Ecuagenera. Toutefois, cette position de Brenner est quand même nuancée par cette étude, les pressions de la concurrence n'influent pas sur les pratiques éthiques d'Ecuagenera, les concurrents de ce secteur même s'ils sont polluants et ont des pratiques non-éthiques ne modifient pas la politique de RSE de l'entreprise Ecuagenera.

3.3.2 Limites de l'étude

Notre étude portait sur une PME agricole équatorienne, son fonctionnement et son implication dans une démarche de RSE. Toutefois, les conclusions auxquelles nous aboutissons ne sont pas forcément transposables à d'autres PME agricole latino-américaine.

Un biais représentatif peut exister. Ecuagenera est un cas unique d'entreprise avec un projet sociétal dans lequel la famille fondatrice a gardé un rôle primordial. D'autres études pourraient être menées sur plusieurs entreprises afin de voir si le volet environnemental et humain existe dans d'autres entreprises équatoriennes, agricoles ou non, familiales ou non.

Ensuite, la question du marché de niche peut être importante. En effet, les orchidées sont un marché en forte croissance continue depuis le milieu des années 80, ce qui n'est pas forcément le cas pour d'autres marchés du secteur agricole. Une comparaison intra-sectorielle au domaine agricole pourrait également être intéressante pour définir des tendances de RSE en Equateur, et notamment avec la production de roses. Cette fleur reste la fleur coupée la plus vendue au monde et le témoignage de Régis nous suggère que la production de roses,

n'est pas comparable en termes de responsabilité sociale sachant qu'en Equateur, la rose est également produite massivement.

Enfin, j'ai choisi de traduire en français tous les entretiens que j'ai pu mener en espagnol. C'est une volonté de ma part afin d'harmoniser ce mémoire et en faciliter la lecture. Toutes les informations collectées en espagnol ont été scrupuleusement traduites. Il est évident que dans toute traduction, il y a une altération du texte initial et original. Pierre Leyris, le traducteur de Herman Melville, Charles Dickens et William Blake affirmait à ce propos que « Traduire, c'est avoir l'honnêteté de s'en tenir à une imperfection allusive »¹⁵ Ainsi, dans toutes les traductions, j'ai essayé d'être la plus fidèle possible par rapport aux textes en espagnol tout en ayant conscience de l'impossibilité d'avoir une traduction parfaitement exacte.

3.3.3 Difficultés rencontrées lors de l'étude

La transcription d'entretiens a été difficile, notamment avec les ouvriers d'Ecuagenera. Toutes les personnes que j'ai interviewées avaient confiance en moi et me connaissait bien (j'avais travaillé plus de six mois avec elles). Il a tout de même été difficile de les convaincre d'écrire leurs témoignages. Tous étaient volontaires pour répondre à mes questions et partager leur expérience quand j'étais en Equateur ou même après mon volontariat. Néanmoins, la rédaction de leurs propos les a inquiétés, ils ont donc finalement refusé que je mette par écrit leur témoignage. Ainsi, au total, sur six entretiens recueillis, seulement trois sont retranscrits. Les ouvriers d'Ecuagenera sont très humbles, ils n'ont souvent pas conscience de leurs compétences et certains n'ont pas souhaité répondre à mes questions pensant que leur travail et leur expérience n'étaient pas un sujet d'étude. Je ne leur en tiens pas rigueur, qu'ils soient assurés de conserver mon amitié.

J'ai appris l'espagnol au cours de mes six mois de travail chez Ecuagenera et si j'avais une connaissance de la langue qui me permettait aisément de travailler, expliquer mon approche et ma démarche pour un travail de recherche a été beaucoup plus difficile. J'ai

¹⁵ Pierre Leyris, Interview dans *Le Monde*, 12 juillet 1974, commenté dans l'article Wikipédia, « Traduttore, traditore », https://fr.wikipedia.org/wiki/Traduttore,_traditore

notamment eu des difficultés à faire comprendre que je cherchais à écrire un travail de recherche qui n'était pas un jugement mais un travail d'étude.

Enfin, des difficultés sont apparues dans la réalisation du questionnaire. J'ai adressé en priorité mon questionnaire à des associations que je connaissais personnellement et qui concernait un public francophone ne parlant pas anglais. Le questionnaire a donc été rédigé en français, ce qui m'a par la suite empêché de le transmettre à d'autres publics orchidophiles non-francophones avec qui je suis en contact en ligne dans des groupes de passionnés d'orchidées.

4 Conclusion

Pour conclure, nous nous étions demandés dans quelle mesure une PME agricole d'un pays en développement pouvait s'approprier le concept de RSE alors qu'elle était soumise à des contraintes de développement.

Pour répondre à cette problématique, nous avons réalisé une étude empirique sur un cas particulier d'entreprise : Ecuagenera. Cette entreprise, qui est le leader mondial du marché des orchidées rares, est une PME agricole équatorienne. L'Équateur, pays en développement qui possède la biodiversité la plus importante au monde, est un pays producteur de pétrole dont les richesses naturelles sont en danger.

A l'aune de la théorie de Saulquin et Schier qui décrit quatre différentes postures d'assimilation de la RSE, nous avons montré qu'Ecuagenera avait une appropriation exemplaire et engagée de la notion de RSE. En outre, nous avons pu démontrer que cette PME incorporait de nouvelles pratiques responsables à ce concept, comme un projet sociétal, une protection de l'environnement qui ne font pas partie de la notion de RSE telle qu'elle est habituellement pratiquée en Amérique latine. L'entreprise a également forgé un projet responsable unique qui correspond à ses spécificités ainsi que développé une approche dynamique et proactive de la RSE.

L'originalité de cette étude tient au fait qu'elle s'intéresse à un marché plutôt de niche, celui des orchidées. Ce marché est peu étudié en lui-même, par rapport aux marchés des plantes ornementales en général ou d'autres marchés de niche comme celui des roses, alors que depuis plus de dix ans, c'est le principal marché de plantes en pot vendues au monde.

Mener cette étude et réaliser ce volontariat de six mois ont été des engagements très importants pour moi. J'ai découvert un continent unique et un pays magnifique avec une culture fantastique. Je reste très liée avec tous les gens que j'ai rencontré là-bas, leur générosité et leur bienveillance en font des personnes extrêmement attachantes et partager toutes mes découvertes me tenait beaucoup à cœur.

A présent, je souhaiterais continuer et approfondir cette étude en réalisant une thèse de doctorat sur la manière dont les organisations agricoles notamment dans les pays en

développement gèrent les enjeux et les problématiques de conservation de la biodiversité et de l'environnement.

Bibliographie

Références :

Acosta Collazos, M.P. (2015). « Understanding the outcomes of private regulations for corporate social responsibility in global value chains. The case of the Colombian agro-food industry. » Thèse de Doctorat Ès Sciences De Gestion, Ecole Doctorale De Management Panthéon-Sorbonne.

Berger-Douce S. (2008), « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME. Premiers résultats d'une étude française », *Management & Avenir*, n°15, janvier, pp. 9-29.

Belal, A.R. & Cooper, S. (2010). "The absence of corporate social responsibility reporting in Bangladesh", *Critical Perspectives on Accounting*, Elsevier

Benouaddah-Muller, S.O. (2009) « *Jean Peneff, Le goût de l'observation. Comprendre et pratiquer l'observation participante en sciences sociales* », Lectures [En ligne], Les comptes rendus, 2009, mis en ligne le 14 octobre 2009, consulté le 01 mai 2017. URL: <http://lectures.revues.org/801>

Bonneveux, E. & Saulquin, J.Y., (2009). « L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial », *Management & Avenir*, 2009/3 (n° 23), pp.170 – 186.

Bowman, M. (2013). "Tale of Two CITES: Divergent Perspectives upon the Effectiveness of the Wildlife Trade Convention", *RECIEL, Review of European Community & International Environmental Law* 22 (3), pp. 228-238.

Brenner, S.N., (May, 1992). "Ethics Programs and Their Dimensions", *Journal of Business Ethics*, Vol. 11, No. 5/6, Behavioral Aspects of Business Ethics pp. 391-399.

Britt, J. (2000). "The Status of the Commercial Production of Potted Orchid Around the World", *HortTechnology*, July-September 10(3), pp. 435–436.

Bulin, D., Bunghez, M. & Aurora, C.L. (2014). "Social Responsibility and Niche Tourism in Economic Development-Environment- Tourism Triangle", *Ovidius University Annals, Series Economic Sciences*, 2013, Volume 13, Issue 1, pp. 293-297.

Cartier, M. (2005). « Perspectives sociologiques sur le travail dans les services : les apports de Hughes, Becker et Gold », *Le Mouvement Social* 2005/2 (no 211), pp. 37-49.

Castro Carvajal, B. (2009). "Prácticas filantrópicas en Colombia, 1870–1960." *Historia Y Sociedad*, 17 (julio-diciembre), pp. 37–68.

Dumitrescu, D. & Simionescu, L. (2014). "Should developing countries adopt Corporate Social Responsibility? Empirical evidence from Romania", *Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research*; Avril 2014, Vol. 48 Issue 2.

Escribano, G. (2012). "Ecuador's Energy Policy Mix: Development, Conservation and Nationalism with Chinese Loans (ARI)", *ARI* 26/2012 - 17/4/2012.

- Gadrey, J. (1994). « Les relations de service et l'analyse du travail des agents », *Sociologie du travail*, 26 (3), pp. 381-389.
- Haken, J. (2011). "Transnational crime in the developing world". *Global Financial Integrity*, Washington D.C.
- Hinsley, A., Nuno, A., Ridout, M., St John, F.A.V. & Roberts, D.L. (2016). "Estimating the Extent of CITES Noncompliance among Traders and End-Consumers; Lessons from the Global Orchid Trade", *Conservation Letters*, October 2016, Wiley Periodicals, Inc.
- Hinsley, A., Lee, T.E., Harrison, J.R., Roberts, D.L. (2016). "Estimating the extent and structure of trade in horticultural orchids via social media", *Conservation Biology*, Volume 30, Issue 5, October 2016, pp 1038 – 1047.
- Hinsley, A., Verissimo, D., Roberts, D.L. (2015). "Heterogeneity in consumer preferences for orchids in international trade and the potential for the use of market research methods to study demand for wildlife", *Biological Conservation*, Volume 190, October 2015, pp. 80 – 86.
- Hobeika, S., Ponssard, J.P., & Poret, S. (2013). « Le rôle stratégique d'un label dans la formation d'un marché. Le cas de l'ISR en France » cahier de recherche 2013-02. 2013. <hal-00771304> Ecole Polytechnique, Centre National De La Recherche Scientifique, Département d'Economie
- Joseph, I. (1988). « La relation de service. Les interactions entre agents et travailleurs », *Annales de la recherche urbaine*, 39, p. 43-55.
- Korovkin, T. & Sanmiguel-Valderrama, O. (2007). "Labour Standards, Global Markets and Non-State Initiatives: Colombia's and Ecuador's flower industries in comparative perspective", *Third World Quarterly*, Vol. 28, No. 1, pp 117 – 135.
- McMahan, L.R. & Walter, K. S. (1988). "The International Orchid Trade", in *Audubon Wildlife Report 1988/1989*, Chandler W. J.
- Nash, N. (2000). "The Effects of the Convention on the International Trade in Endangered Species (CITES) on Orchid Production, Marketing, and Conservation", *HortTechnology*, July-September 10(3), pp. 437–438.
- Peneff, J. (1996). « Les Débuts de l'observation participante ou les premiers sociologues en usine » in *Sociologie du Travail*, 38, n° 1, 1996, p. 26.
- Posen, H.E., Lee, J. & Yi, S. (2013). "The power of imperfect imitation", *Strategic Management Journal*, Volume 34, Issue 2, February 2013, pp. 149-164.
- Ross, J.M. & Sharapov, D. (2013). "When the leader follows: avoiding dethronement through imitation", *Academy of Management Journal*, 2015, Volume 58, No. 3, pp. 658-679.
- Saulquin, J.Y. & Schier G. (2005), « La RSE comme obligation/opportunité de revisiter le concept de performance », Congrès GREFIGE, Nancy, 17 & 18 mars.
- Saulquin, J.Y. & Schier G. (2005), « Typologie des pratiques de RSE », Colloque AIMS/ISIAM/IAE Nancy 2, GREFIGE-CEREMO, Agadir, avril.
- Simiand, F. (1960, January). « Méthode historique et science sociale. » In *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, Vol. 15, No. 1, pp. 83-119, EHESS.

Taylor, J.E., Sturts Dossick, C. & Garvin, M. (2011). "Meeting the Burden of Proof with Case-Study Research", American Society of Civil Engineers, *Journal of Construction Engineering and Management*, April 2011, pp. 303-311.

Touraine, A. (1995) en commentaire de Whyte William Foote, *Street corner society, la structure sociale d'un quartier italo-américain*, Paris, La Découverte, coll. « Textes à l'appui », 1995 (1re éd. 1943)

Vega Ruiz, M.L. (2001). "La Reforma Laboral en América Latina: 15 años después, Un Análisis Comparado", Oficina Internacional de Trabajo, Oficina Regional para América Latina y el Caribe.

Vermeulen, J., Phelps, J., Thavipoke, P. (2014). "Notes on *Bulbophyllum* (Dendrobiinae; Epidendroideae; Orchidaceae): two new species and the dilemmas of species discovery via illegal trade." *Phytotaxa* 1:12–22.

Vos, R. (2000). "Economic Liberalization, Adjustment, Distribution and Poverty in Ecuador, 1988 – 99", The Hague: Institute of Social Studies.

Etudes et rapports :

CountryWatch - Ecuador Country Review – Environmental Issues 2013

Fédérations internationales des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge : Ecuador: Earthquake - Emergency appeal n° MDREC012 - Six months report, 23 décembre 2016
<http://reliefweb.int/report/ecuador/ecuador-earthquake-emergency-appeal-n-mdrec012-six-months-report>

Fundación EU-LAC y Red Forum Empresa, "La Responsabilidad Social Empresarial en el contexto de la relación entre la Unión Europea y la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños" *Línea de base y sugerencias para la cooperación birregional, Perspectivas económicas birregionales*. https://eulacfoundation.org/es/system/files/EU_LAC_RSC_ES.pdf

IHS Global Inc - Ecuador Country Monitor - 2012

Transparency International – Corruption Perceptions Index 2016 :
<http://www.transparency.org/country/ECU>

TNS – Val'hor, les professionnels du végétal : « Quels sont les comportements des acheteurs de végétaux en 2012 ? » Juin 2013

United Nations – Organisation des Nations Unies, *Country classification, 2014 – 2015* :
http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_current/2014wesp_country_classification.pdf

USDA, U.S. Department of Agriculture, (2015). *Floriculture crops 2014 summary*. USDA, National Agricultural Statistics Service, Washington, D.C.

Xerfi, (2016). *La distribution de fleurs et de plantes d'intérieur*, août 2016, Xerfi Knowledge, Collection Xerfi France.

Bases de Données :

Banque Mondiale – Données : <http://povertydata.worldbank.org/poverty/country/ECU>

Population Data : <https://www.populationdata.net/pays/equateur/>

Trading Economics : <http://www.tradingeconomics.com/ecuador/indicators>

Livres :

Collins, Jim (2001). *De la performance à l'excellence : Devenir une entreprise leader*, Village Mondial, pp. 192-194.

Delbard, Olivier (2009). *Pour une entreprise responsable, comment concilier profit et développement durable ?* Le Cavalier Bleu éditions.

Roguenant Claudie, Roguenant Albert, Raynal-Roques Aline, (20 janvier 2009). *Mille et une miniOrchidées : les découvrir, les cultiver*, Broché, BELIN SCIENCES.

Trystam Florence, préface de Tazieff Haroun (juin 2001). *Le procès des étoiles. Récit de la prestigieuse expédition de trois savants français en Amérique du Sud, 1735-1771*, Poche, Petite Bibliothèque Voyageurs.

Yin Robert K., (1984). *Case-Study Research Design and Methods*, Second Edition, Applied Social Research Methods, Series Volume 5, SAGE Publications

Documentaires :

Blanchard, Martin (2014). *La fièvre de l'orchidée*, Production CAPA et France Télévisions, diffusion le 29 décembre 2014, France 5. Disponible sur YouTube.com

Sites internet :

Association Auboise d'Orchidophilie Exotique

- Philippe, 17 novembre 2006 « La culture in-vitro » <http://www.aaoe.fr/post/2006/11/17/La-culture-in-vitro>

CITES, Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction (Convention on the International Trade in Endangered Species of Wild Flora and Fauna)

- Site officiel : <https://cites.org/fra>
- Checklist des espèces : <http://checklist.cites.org/#/en>

Cuenca High Life, Resources for Expat Living

- 27 décembre 2015 « Ecuador's new minimum wage is second only to Argentina's among Latin American countries» <https://www.cuencahighlife.com/ecuadors-new-minimum-wage-second-argentinias-among-latin-american-countries/>

Ecuagenera, le site de l'entreprise

- www.ecuagenera.com

France Nature Environnement, le site de la fédération française des associations de protection de la nature et de l'environnement

- Echeverría Hugo, 25 octobre 2011 « Reconnaître les droits de la Nature : un nouvel outil législatif pour les forêts tropicales d'Équateur » <https://www.fne.asso.fr/actualites/reconna%C3%A9tre-les-droits-de-la-nature-un-nouvel-outil-%C3%A9gislatif-pour-les-for%C3%AAts-tropicales>

Reliess, Politiques Publiques et Economie Sociale et Solidaire

- Fiche d'expérience n°2, Avril 2012, « Constitution de l'Équateur (2008) » <http://www.reliess.org/centredoc/upload/Equateur1400166325.pdf>

Sciences & Avenir

- Chauveau L., 18 mars 2016, « Un trafic d'orchidées rares repéré sur les réseaux sociaux » https://www.sciencesetavenir.fr/nature-environnement/plantes-et-vegetaux/un-traffic-d-orchidees-rares-repere-sur-les-reseaux-sociaux_102643

Technivit Laboratoire

- « Les cultures in-vitro végétales » <http://technivit.pagesperso-orange.fr/civ.htm>

Wikipédia

- Article « Classification APG III », https://fr.wikipedia.org/wiki/Classification_APG_III

Annexes

Liste des Annexes

Annexe 1 : Articles choisis et traduits extraits de la Constitution équatorienne de 2008.....	69
Annexe 2 : Évolution de la production de pétrole et des salaires en Equateur.....	73
Annexe 3 : Les orchidées dans la classification phylogénétique AGP III et nomenclature des orchidées botaniques et hybrides.....	74
Annexe 4 : Description d'une fleur d'orchidée.....	75
Annexe 5 : La technique de reproduction in-vitro.....	76
Annexe 6 : Le coefficient GINI de l'Equateur comparé aux autres pays du monde, la pauvreté en Equateur et inégalités.....	77
Annexe 7 : Lieux de production d'Ecuagenera en Equateur et principaux marchés de l'entreprise au niveau mondial.....	78
Annexe 8 : Compte rendu des entretiens avec Maria.....	79
Annexe 9 : Compte rendu de l'entretien avec Régis et Dany.....	82
Annexe 10 : Compte rendu de l'entretien avec Kenzo.....	88
Annexe 11 : Avis TripAdvisor sur Ecuagenera.....	91
Annexe 12 : Le questionnaire et ses réponses.....	92

<p align="center">“Notificación N°. 01614. Constitucion De La Republica Del Ecuador Preambulo”</p>	<p align="center">Notification N°. 01614 Constitution de la République d’Equateur Préambule</p>
<p>“Nosotras Y Nosotros, el pueblo soberano del Ecuador (...) Decidimos construir una nueva forma de convivencia ciudadana, en diversidad y armonía con la naturaleza, para alcanzar el buen vivir, el sumak kawsay.”</p>	<p>Nous, le peuple souverain de l’Equateur (...) Avons décidé de construire une nouvelle forme de coexistence citoyenne dans la diversité et l’harmonie avec la nature, pour atteindre le bien être, le sumak kawsay.</p>
<p align="center">TITULO II – Derechos</p>	<p align="center">TITRE II - Droits</p>
<p>“Capítulo quinto Art. 66.- Se reconoce y garantizará a las personas: (...) 27. El derecho a vivir en un ambiente sano, ecológicamente equilibrado, libre de contaminación y en armonía con la naturaleza.”</p>	<p>Chapitre cinq Art. 66.- sont reconnus et garantis aux personnes : (...) 27. Le droit de vivre dans un environnement sain et écologiquement équilibré, sans pollution et en harmonie avec la nature.</p>
<p>“Capítulo séptimo Derechos de la naturaleza Art. 71.- La naturaleza o Pacha Mama, donde se reproduce y realiza la vida, tiene derecho a que se respete integralmente su existencia y el mantenimiento y regeneración de sus ciclos vitales, estructura, funciones y procesos evolutivos. Toda persona, comunidad, pueblo o nacionalidad podrá exigir a la autoridad pública el cumplimiento de los derechos de la naturaleza. (...)</p>	<p>Chapitre sept Les droits de la nature Art. 71.- La Nature ou Pacha Mama, où se reproduit et réalise la vie, a le droit à ce que soient intégralement respectés son existence, le maintien et la régénération de ses cycles vitaux, sa structure, ses fonctions et ses processus évolutifs. Toute personne, communauté, peuple ou nationalité pourra exiger à l’autorité publique, l’accomplissement des droits de la nature »¹⁶ (...).</p>

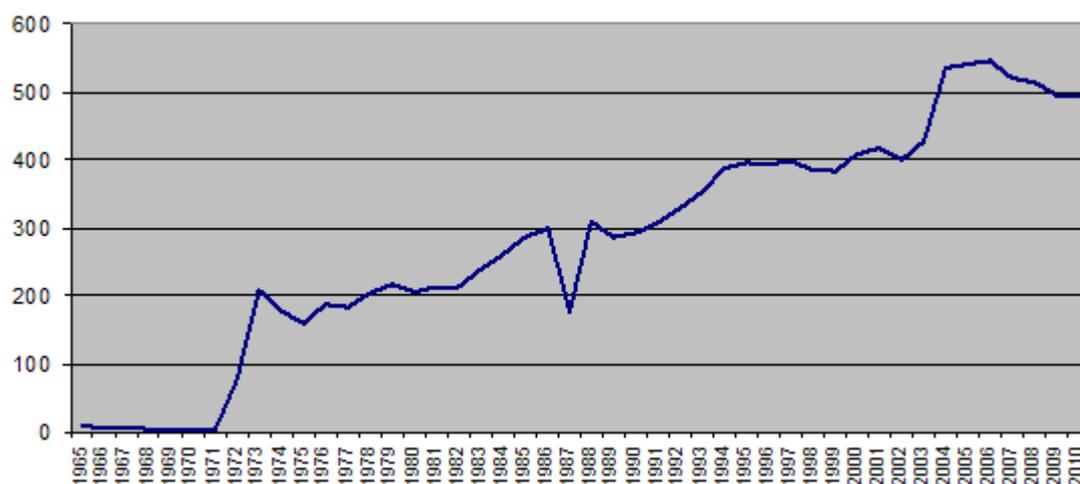
¹⁶ Trad. <https://sogip.wordpress.com/2011/06/08/equateur-jurisprudence-relative-aux-droits-de-la-nature/>

<p>El Estado incentivará a las personas naturales y jurídicas, y a los colectivos, para que protejan la naturaleza, y promoverá el respeto a todos los elementos que forman un ecosistema.”</p> <p>“Art. 72.- La naturaleza tiene derecho a la restauración. [...]</p> <p>En los casos de impacto ambiental grave o permanente, incluidos los ocasionados por la explotación de los recursos naturales no renovables, el Estado establecerá los mecanismos más eficaces para alcanzar la restauración, y adoptará las medidas adecuadas para eliminar o mitigar las consecuencias ambientales nocivas.”</p> <p>“Art. 73.- El Estado aplicará medidas de precaución y restricción para las actividades que puedan conducir a la extinción de especies, la destrucción de ecosistemas o la alteración permanente de los ciclos naturales. [...]”</p>	<p>L'Etat encouragera les personnes physiques et morales et les collectivités, à la protection de la nature et à la promotion du respect de tous les éléments qui composent un écosystème.</p> <p>Art. 72.- La nature a droit à la restauration. [...]</p> <p>En cas d'impact environnemental grave ou permanent, y compris celles liées à l'exploitation des ressources naturelles non renouvelables, l'État doit établir le plus efficace dans la réalisation des mécanismes de restauration et de prendre des mesures appropriées pour éliminer ou atténuer les conséquences néfastes sur l'environnement.</p> <p>Art. 73.- L'Etat appliquera les précautions et les restrictions sur les activités qui peuvent conduire à l'extinction des espèces, la destruction des écosystèmes ou la modification permanente des cycles naturels.</p>
TITULO VI - Regimen De Desarrollo	TITRE VI – Programme de Développement
<p>Capítulo primero</p> <p>Principios generales</p> <p>“Art. 276.- El régimen de desarrollo tendrá los siguientes objetivos: [...]</p> <p>4. Recuperar y conservar la naturaleza y mantener un ambiente sano y sustentable que garantice a las personas y colectividades el acceso equitativo, permanente y de calidad al agua, aire y suelo, y a los</p>	<p>Chapitre premier</p> <p>Principes généraux</p> <p>Art. 276.- Le programme de développement aura les objectifs suivants : [...]</p> <p>4. Restaurer et conserver la nature et maintenir un environnement sain et durable qui garantit aux individus et aux communautés un accès équitable, permanent et de qualité à l'eau, l'air et le sol,</p>

<p>beneficios de los recursos del subsuelo y del patrimonio natural.” [...]</p> <p>“Art. 317.- Los recursos naturales no renovables pertenecen al patrimonio inalienable e imprescriptible del Estado. En su gestión, el Estado priorizará la responsabilidad intergeneracional, la conservación de la naturaleza, el cobro de regalías u otras contribuciones no tributarias y de participaciones empresariales; y minimizará los impactos negativos de carácter ambiental, cultural, social y económico.”</p>	<p>et les bénéfices issus des ressources du sous-sol et du patrimoine naturel [...]</p> <p>Art. 317.- Les ressources naturelles non renouvelables appartiennent au patrimoine inaliénable et imprescriptible de l’Etat. Dans sa gestion, l’Etat va accorder la priorité à la responsabilité intergénérationnelle, la conservation de la nature, la perception des redevances ou d’autres contributions d’investissement non fiscales et des entreprises ; et de minimiser les impacts négatifs sur l’environnement, la culture, la société et l’économie.</p>
<p>Capítulo segundo</p> <p>Biodiversidad y recursos naturales</p> <p>Sección primera - Naturaleza y ambiente</p> <p>“Art. 395.- La Constitución reconoce los siguientes principios ambientales:</p> <p>1. El Estado garantizará un modelo sustentable de desarrollo, ambientalmente equilibrado y respetuoso de la diversidad cultural, que conserve la biodiversidad y la capacidad de regeneración natural de los ecosistemas, y asegure la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes y futuras.” [...]</p> <p>“Art. 396.- El Estado adoptará las políticas y medidas oportunas que eviten los impactos ambientales negativos, cuando exista</p>	<p>Deuxième chapitre</p> <p>Biodiversité et ressources naturelles</p> <p>Première section - Nature et environnement</p> <p>Art. 395.- La Constitution reconnaît les principes environnementaux suivants :</p> <p>1. L’État garantit un modèle de développement durable, écologiquement équilibré et respectueux de la diversité culturelle, qui conserve la biodiversité et la capacité de régénération naturelle des écosystèmes et d’assurer la satisfaction des besoins des générations actuelles et futures. [...]</p> <p>Art. 396.- L’Etat adopte des politiques et des mesures appropriées pour éviter les impacts négatifs sur l’environnement, quand il y a</p>

<p>certidumbre de daño. En caso de duda sobre el impacto ambiental de alguna acción u omisión, aunque no exista evidencia científica del daño, el Estado adoptará medidas protectoras eficaces y oportunas.</p>	<p>certitude du préjudice. En cas de doute sur l'impact environnemental de tout acte ou omission, bien qu'il n'y ait aucune preuve scientifique d'un préjudice, l'État doit prendre des mesures de protection efficaces et appropriées.</p>
<p>La responsabilidad por daños ambientales es objetiva. Todo daño al ambiente, además de las sanciones correspondientes, implicará también la obligación de restaurar integralmente los ecosistemas e indemnizar a las personas y comunidades afectadas.</p>	<p>La responsabilité pour les dommages à l'environnement est objective. Tout dommage causé à l'environnement, en plus des sanctions, implique également l'obligation de rétablir pleinement les écosystèmes et compenser les individus et les communautés touchées.</p>
<p>Cada uno de los actores de los procesos de producción, distribución, comercialización y uso de bienes o servicios asumirá la responsabilidad directa de prevenir cualquier impacto ambiental, de mitigar y reparar los daños que ha causado, y de mantener un sistema de control ambiental permanente.</p>	<p>Chacun des acteurs des processus de production, distribution, commercialisation et d'utilisation de biens ou de services assumeront la responsabilité directe pour éviter tout impact sur l'environnement, limiter et réparer les dommages qu'il a causés, et de maintenir un système de contrôle de l'environnement permanent.</p>
<p>Las acciones legales para perseguir y sancionar por daños ambientales serán imprescriptibles" [...]</p>	<p>Une action en justice pour poursuivre et punir les dommages environnementaux sera imprescriptible "[...]</p>
<p>"Art. 403.- El Estado no se comprometerá en convenios o acuerdos de cooperación que incluyan cláusulas que menoscaben la conservación y el manejo sustentable de la biodiversidad, la salud humana y los derechos colectivos y de la naturaleza."</p>	<p>Art. 403.- L'État ne sera pas engagé dans des accords ou des accords de coopération incluant des clauses qui portent atteinte à la conservation et à la gestion durable de la biodiversité, la santé humaine et les droits collectifs et de la nature ".</p>

Graph 1. Ecuador: oil production ('000 barrels/day), 1965-2010

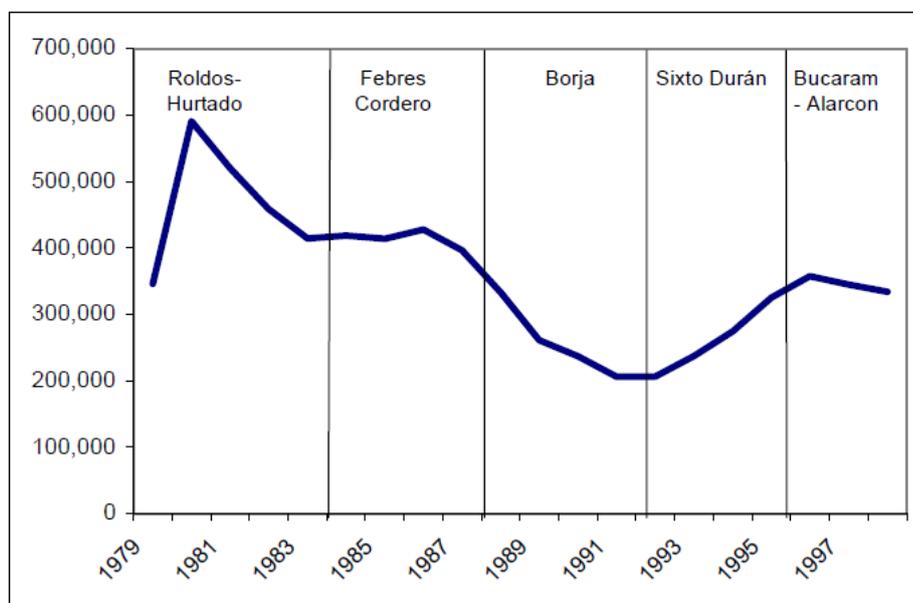


Source: BP Statistical Review of World Energy, 2011.

Graphique 1 Equateur : production de pétrole en milliers de baril par jour, 1965-2010

Extrait de l'article : Escribano, G. (2012) *Ecuador's Energy Policy Mix: Development, Conservation and Nationalism with Chinese Loans (ARI)*, ARI 26/2012 - 17/4/2012, p.3.

Figure 11
Ecuador: Real Minimum Wage, 1970-98 (sucres per month of 1990)



Graphique 2 Equateur : évolution du salaire minimum réel entre 1970 et 1998

Extrait de l'article : Vos, R. (2000). *Economic liberalization, adjustment, distribution and poverty in Ecuador, 1988-98*, Working Paper 311

Annexe 3 : Les orchidées dans la classification phylogénétique APG III et nomenclature des orchidées botaniques et hybrides

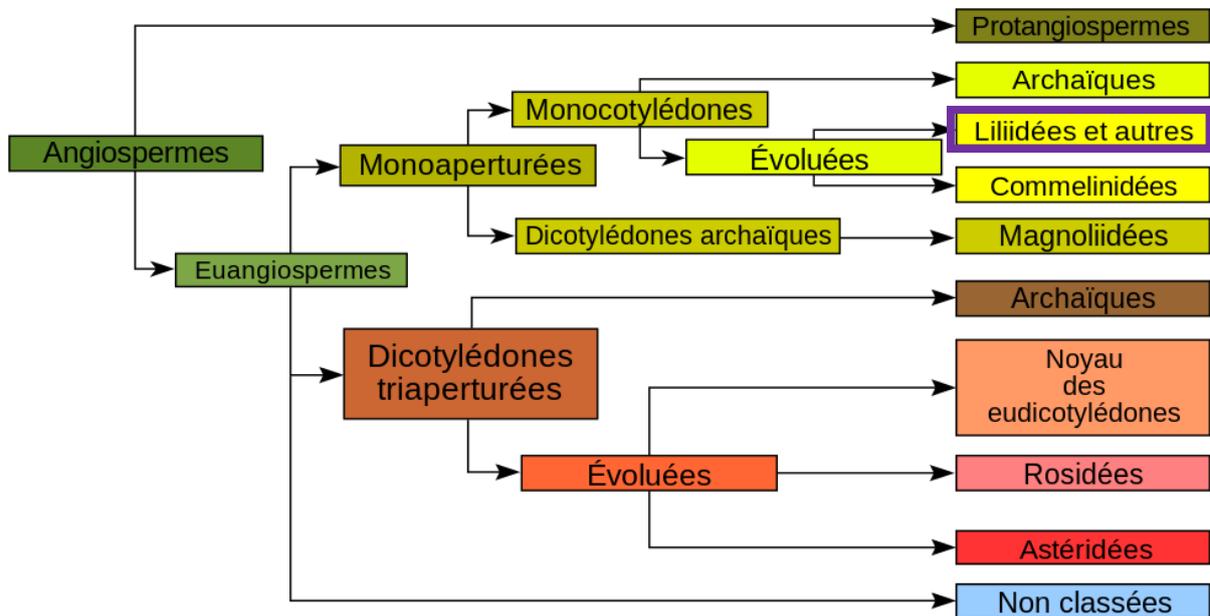


Figure 1 Les orchidées dans la classification APG III 2009

Source : Wikipedia, article « Classification APG III »



Figure 2 *Lycaste John Ezzy 'Alexandra'*
(Plante hybride)



Figure 3 *Laelia harpophylla*
(Espèce botanique originaire du Brésil)

Annexe 4 : Description d'une fleur d'orchidée

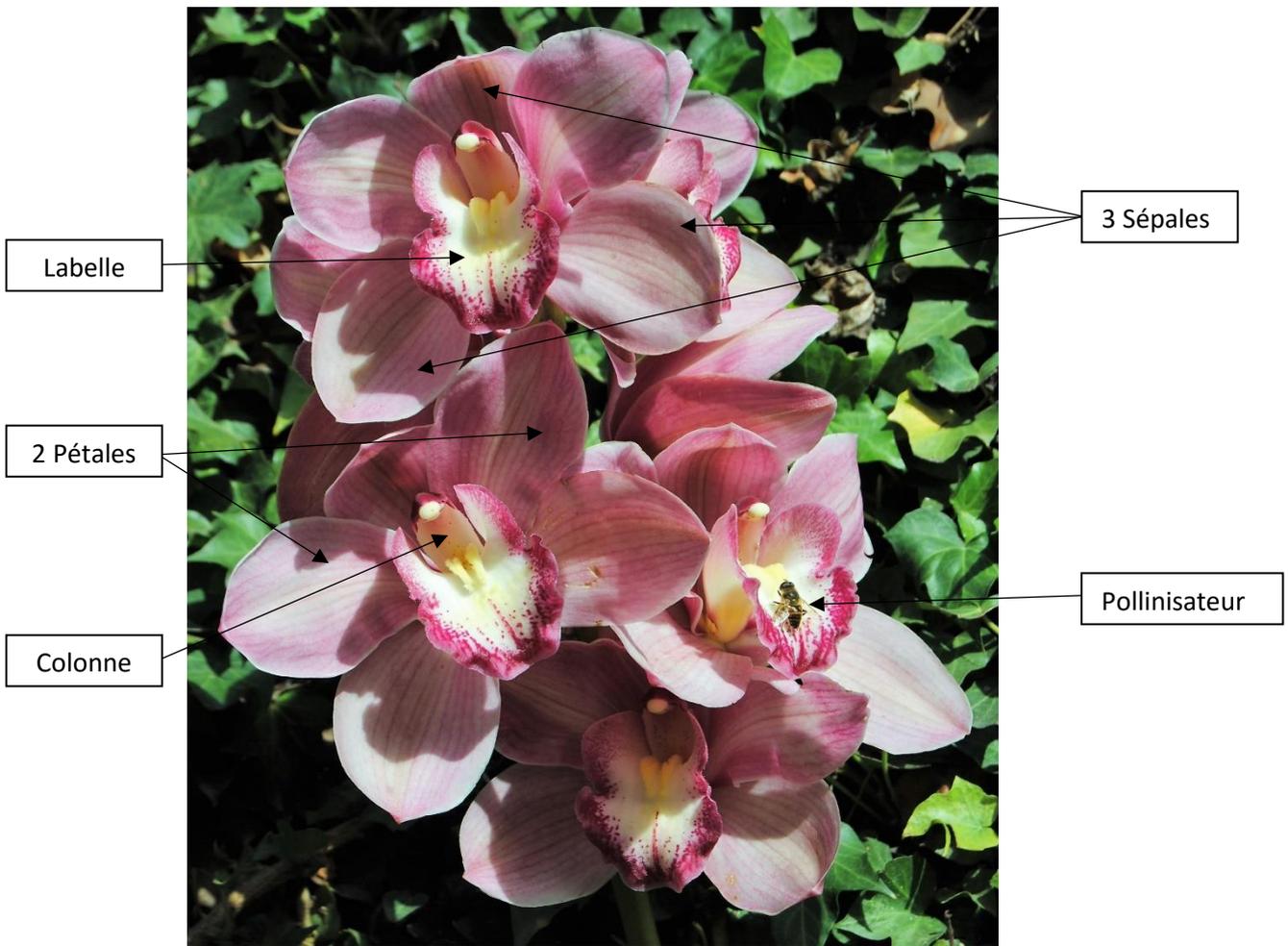


Figure 4 Description d'une fleur de Cymbidium et pollinisateur

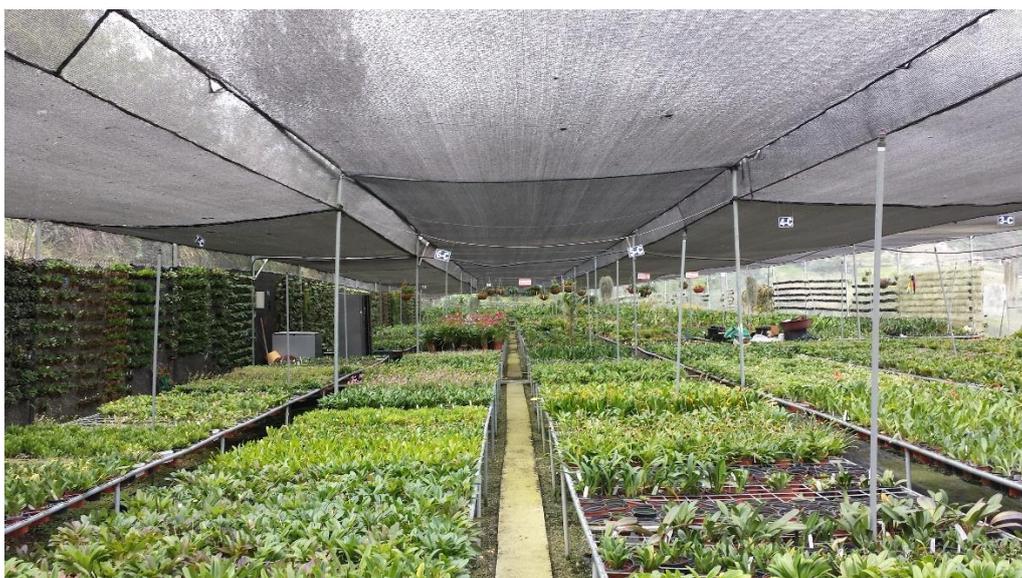


Figure 5 La serre n°25 de Gualaceo

Annexe 5 : La technique de reproduction in-vitro

Capsule issue d'une pollinisation dans une serre de culture. Les graines seront récoltées et plantées dans un récipient hermétiquement fermé.



Laboratoire, dans des flasques, les protocormes avant et après repiquage sont soumis à une lumière et une chaleur constantes.

Plante contaminée par défaut de stérilisation. La gelée de culture (P, N, K, sucres...) est au fond du pot.



Laboratoire d'acclimatation, après avoir passé entre 2 et 4 ans au laboratoire, les plantes sont acclimatées pendant 3 à 6 mois.



Première plantation des spécimens après avoir lavé délicatement les racines de la gelée.



Après la plantation, acheminement des plantes vers leurs serres respectives.

Annexe 6 : Le coefficient GINI de l'Equateur comparé aux autres pays du monde, la pauvreté en Equateur et inégalités

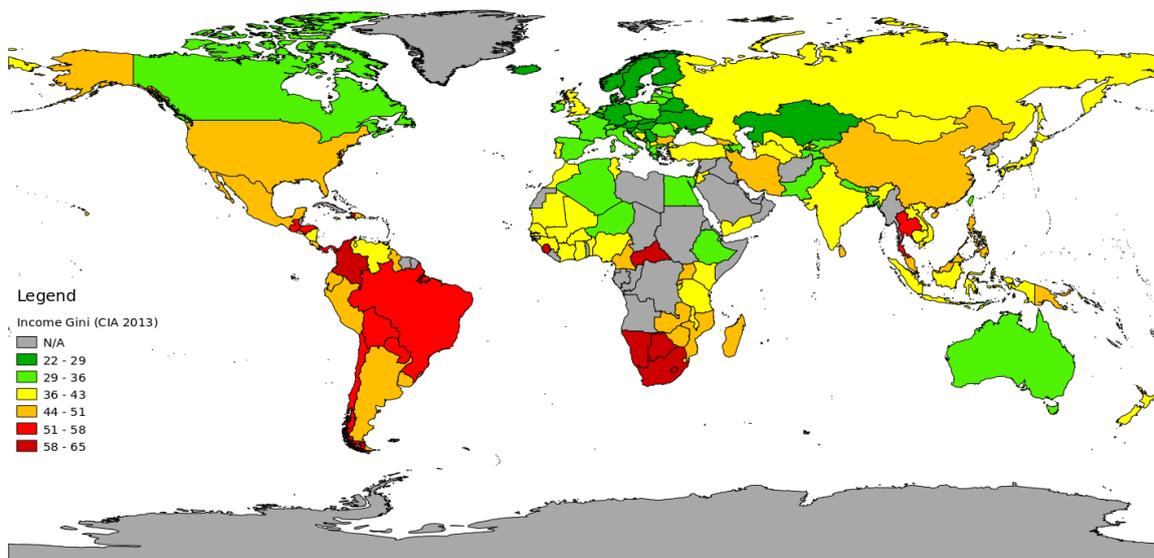


Figure 6 Les coefficients GINI des pays du monde - 2013

Source : Central Agency Intellency

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2172rank.html>

Mise en carte sur Wikipédia <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=30329671>

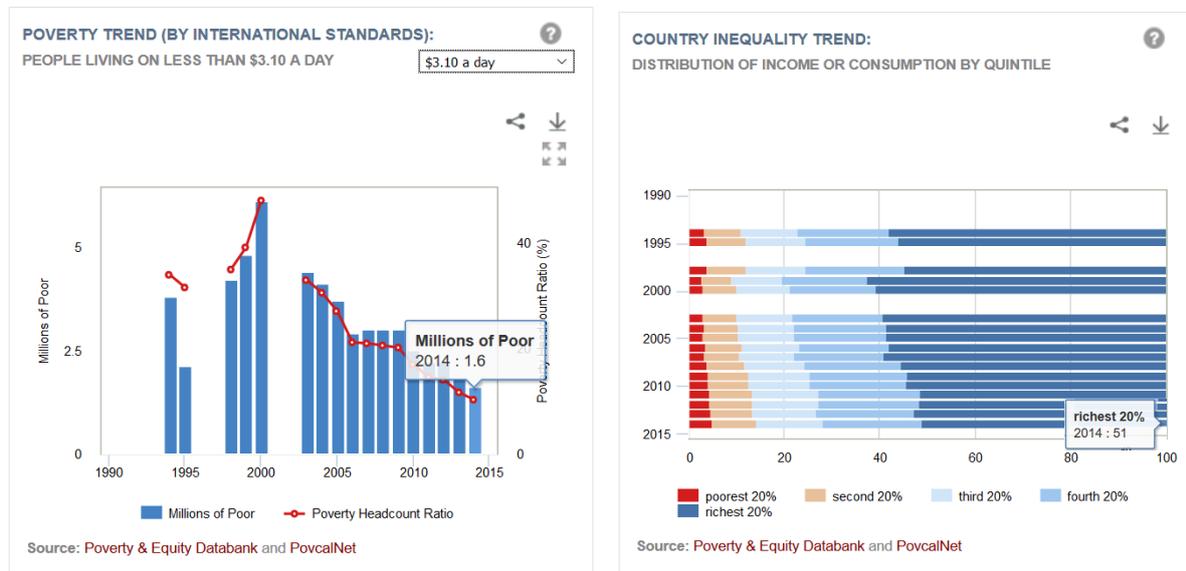


Figure 7 Pauvreté et inégalités en Equateur

Source : La Banque Mondiale, <http://povertydata.worldbank.org/poverty/country/ECU>

Annexe 7 : Lieux de production d'Ecuagenera en Equateur et principaux marchés de l'entreprise au niveau mondial

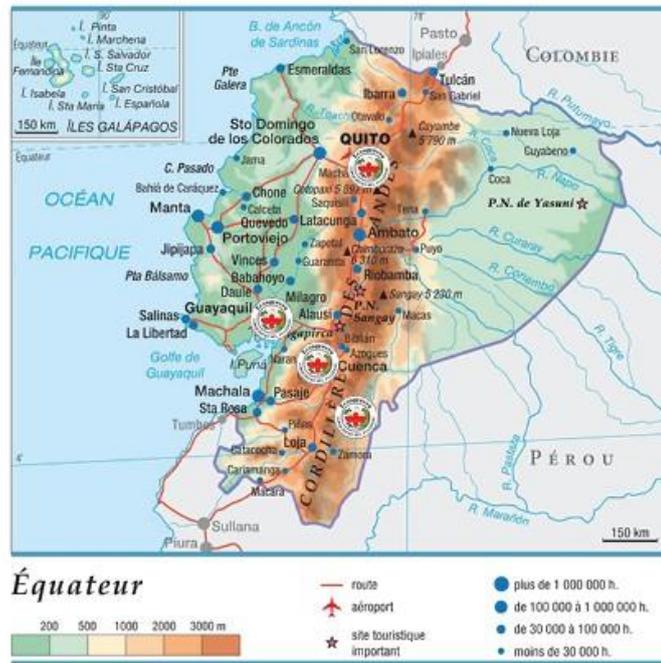


Figure 8 Carte géographique de l'Equateur et lieux de production d'Ecuagenera



Figure 9 Les lieux d'exportations d'Ecuagenera dans le monde

Source : site de l'entreprise, Ecuagenera.com

La retranscription suivante est une retranscription choisie des entretiens menés avec Maria. Après plus d'un mois à travailler avec Maria, et en la contactant plusieurs fois, la somme d'informations était telle que j'ai sélectionné les extraits qui m'ont semblés pertinents pour l'étude de cas.

Maria est ouvrière à Ecuagenera. Elle est responsable d'une serre avec plus de 200 espèces d'orchidées dont des espèces endémiques d'Equateur comme les *Masdevallia* (*Masdevallia Macchu Picchu*, *Masdevallia Del Sol*, *Epidendrum*...) qui sont extrêmement prisées par les collectionneurs mais aussi par les débutants car elles sont faciles à cultiver. J'ai travaillé lors de mon premier mois avec Maria. J'ai pu observer ensuite que tous les nouveaux venus (étrangers ou Equatoriens) qui venaient travailler ou acheter des plantes à Ecuagenera commençaient toujours par la serre de Maria. Bien que n'ayant qu'une éducation primaire, Maria fait preuve de beaucoup d'empathie envers les personnes qui viennent dans sa serre. Maria et son mari Jimmy sont les deux seuls employés de l'entreprise à être de confession évangéliste.

Maria, peux-tu nous raconter ton aventure avec Ecuagenera ?

C'est mon mari Jimmy qui a d'abord travaillé avec Ecuagenera, cela fait 8 ans qu'il travaille pour l'entreprise. Il était très content du travail ici dans les serres, et il était bien payé.

Au départ, je travaillais comme couturière pour un petit magasin du centre-ville de Gualaceo. Je cousais des blouses traditionnelles. En Equateur, il n'y a rien pour aider les femmes qui sont enceintes. Alors je cousais depuis chez moi quand j'étais enceinte ou quand mes enfants étaient petits. Mais le travail était très difficile et parfois je n'étais pas payée si les ventes n'étaient pas assez importantes.

Quand mon deuxième fils a été assez grand pour aller à l'école, grâce à Dieu j'ai pu être embauchée à Ecuagenera. Cela fait quatre ans que je travaille pour l'entreprise. Je suis responsable de ma serre aujourd'hui. J'ai plus de cent cinquante espèces d'orchidées à m'occuper. Au total je ne sais pas combien il y a de plantes dans ma serre, mais j'en ai assez

pour être occupée du matin au soir. Parfois je vais travailler dans d'autres serres aussi. Un bon travailleur peut rempoter jusqu'à 800 orchidées par jour. Je veille à la croissance et à la qualité de mes orchidées, qu'elles n'aient pas de maladies, qu'elles soient divisées pour donner plusieurs plantes si un pied devient trop gros, et de préparer les plus belles plantes pour l'expédition et pour l'Eglise. Une dizaine des plus belles plantes sont données à l'Eglise de Gualaceo toutes les deux semaines.

Don Pepe est très généreux, que Dieu le bénisse, il donne beaucoup des revenus de l'entreprise à la communauté de Gualaceo, à l'Eglise et à ses employés. Grâce à lui, j'ai pu avoir ma maison maintenant. Avec l'aide de Don Pepe qui nous a donné de l'argent, nous avons pu construire notre propre maison. Nous avons travaillé énormément sur notre chantier pendant nos deux semaines de vacances. Il y a encore du travail mais nous nous y attelons encore le weekend pour finir notre maison même si nous habitons déjà dedans. Nous avons deux semaines de vacances par an ici, ce qui est beaucoup en Equateur. Pour ceux qui en ont, ils n'en ont généralement qu'une seule. En construisant ma maison, nous avons fait un espace pour notre culte, c'est le seul lieu de culte de la ville pour notre religion. Don Pepe avait proposé à Jimmy de passer le permis de conduire avec l'entreprise, mais j'ai dit d'abord la maison ! (rires). Toutes les maisons que tu vois ici autour des serres sont des maisons d'Ecuagenera où sont logés des employés. Tout est pris en charge par Don Pepe et Doña Ingrid, l'eau, l'électricité, le gaz... Si nous avons le moindre souci ou problème, nous devons leur en parler. Il y a plusieurs familles d'employés qui sont aidés, et notamment des femmes seules avec des enfants pour qui c'est difficile.

Ici, je suis mieux payée qu'ailleurs et tous les mois je suis payée. Je sais beaucoup de choses sur les orchidées et j'en ai un petit peu chez moi. Tous les lundis, lors de la réunion, je peux parler des problèmes que je rencontre lors de mon travail. Les heures de travail sont longues, Dieu nous met à l'épreuve, et Don Pepe et Doña Ingrid ont fait beaucoup de sacrifices pour leur entreprise, c'est aussi de ma responsabilité de faire en sorte que le travail soit bien fait dans ma serre.

Et pour la sécurité, comment cela se passe-t-il ?

Souvent le lundi matin pendant la réunion, des ingénieurs viennent nous parler de certaines règles de sécurité à observer dans les serres. Ceux qui ont des tâches spécifiques comme la mise des engrais ou l'utilisation de pesticides ont des formations spécifiques. Aucune femme ne fait ses travaux, et puis les travailleurs avec les pesticides ont des combinaisons intégrales avec des masques. Mon mari Jimmy répand parfois des engrais, et il a toujours des protections qui sont fournies par l'entreprise et à sa taille bien qu'il soit grand. C'est rare en Equateur que les entreprises soient comme cela. Nous ne mettons que des engrais biodégradables qui viennent du Japon. Avant, nous avions un engrais d'Israël qui était un peu moins bien, mais Edison (l'ingénieur agronome de l'entreprise responsable également du laboratoire) regarde beaucoup ce qui se fait et nous donne le mieux pour nous.

On essaie de combattre les insectes avec des feuilles collantes pour les trips et les cochenilles sont combattues à la main. Mais quand on n'a pas le choix face à une grande infestation, on est obligé de mettre des pesticides comme l'Amulet qui eux peuvent être toxiques. A ce moment-là, la serre est fermée totalement pendant 3 jours minimum. Sur les produits, il est écrit que 24h sont suffisantes mais ici on fait très attention et on est bien protégé. C'est rare en Equateur mais Doña Ingrid et Don Pepe sont des gens bien. Si j'ai la moindre question de toute façon, si ça n'est pas urgent, je la pose le lundi matin suivant. Si c'est urgent, j'ai le numéro de tous les membres de la famille Portilla sur mon téléphone et je leur laisse un message vocal sur WhatsApp. Il y a toujours quelqu'un qui pourra me répondre rapidement.

Est-ce que tu aimes travailler ici ?

Oui beaucoup, j'ai beaucoup de plantes dans ma serre dont je suis responsable. Regarde autour de toi toute cette beauté, c'est un cadeau de Dieu, comme cette vie que j'ai aujourd'hui. Il y a beaucoup de travail mais je rencontre souvent des étrangers qui viennent travailler avec moi comme toi ou qui viennent dans ma serre pour acheter des plantes. C'est un peu une serre d'exposition. Parfois j'ai de l'aide quand je ne m'en sors pas du tout comme aujourd'hui avec Freddy. Je ne veux pas partir d'ici. Mon mari Jimmy est parti travailler à Guayaquil quatre jours, on m'a proposée aussi mais je ne veux pas. Ma vie est ici, je me plais beaucoup à travailler dans ma serre.

Depuis combien de temps vous intéressez-vous aux orchidées ? Combien avez-vous d'orchidées chez vous ?

Régis : Nous avons construit notre maison avec une véranda (serre d'intérieur) et une serre. Nous nous sommes demandés ce qu'on allait mettre comme plantes dans cet espace. Nous sommes alors allés chez Provence Orchidées pour avoir des orchidées sympatiques, un magasin qui n'existe malheureusement plus. Nous avons acheté un *Cattleya* magnifique, blanc et rouge, le pot faisait plus de 50cm de diamètre. Mais cela n'a pas fonctionné, nous l'avons ramené avant que la plante ne meure pour ne pas gâcher un spécimen. D'abord nous avons eu des difficultés à maintenir la serre, Dany travaillait et moi je montais mon entreprise, nous n'avions pas le temps de s'occuper de tout et nous avons laissé tomber dans un premier temps.

Dany : Maintenant, nous avons compris quelles plantes nous correspondaient et comment s'en occuper pour l'arrosage, les engrais, la température... Nous n'avons plus de Vanda par exemple, ça n'est pas la peine de gaspiller des plantes. Grâce à l'association orchidophile dont nous faisons partie, nous avons beaucoup appris sur la culture des orchidées, nous avons beaucoup de *Cattleya* maintenant, qui n'ont pas besoin d'un climat tempéré en permanence. Nous avons de nombreux *Cattleya* dont le *Cattleya Gold Digger*, de nombreux *Cymbidium* et de plantes d'Ecuagenera, nous avons par exemple le *Laeliocattleya Mi Morena* qui vient de refleurir et un *Coelogyne cristata*. Nous avons entre 60 et 70 orchidées, ça n'est pas beaucoup, nous avons quelques-unes.

Régis : Dans notre serre d'intérieur, il y a 12 buses à 70 bars. Notre serre est en verre et en polycarbonate, avec des volets qui se rabattent pour empêcher une trop grande chaleur. Ainsi en hiver, la température est limitée à 6°C, et en été, elle peut atteindre 35°C. Il y a un delta très important, en hiver quand il y a du soleil, il peut également faire chaud. Notre voilage ne régule pas la température. Le mois prochain, nous allons essayer d'installer un film qui laisse passer la lumière mais pas la chaleur. Avec une brumisation, cela permettra de maintenir une température plus basse. Notre petite serre a elle un fonctionnement automatique avec un circuit spécial rien que pour elle. Nous avons deux murs végétaux. Et l'arrosage a lieu trois fois par jours. La quantité d'eau n'est pas un problème pour nous, nous avons deux cuves de 4000L

enterrées qui récupèrent l'eau de pluie. Le fait qu'elles soient enterrées permet que la qualité de l'eau soit bonne et qu'elle ne soit pas contaminée par des algues.

Quel est-votre degré d'implication dans le monde orchidophile ?

Régis : Nous sommes membres de l'association Orchidées Languedoc depuis 5 ans. Il y a 110 personnes dans le club mais environ une soixantaine de membres actifs. Le club c'est un plaisir, nous y allons pour apprendre mais nous n'avons pas de responsabilités. Avec l'association, nous avons pu faire de nombreuses choses, dont plusieurs voyages pour voir des orchidées.

Avez-vous visité des plantations d'orchidées en France ou à l'étranger ? Pouvez-vous nous en dire plus à ce sujet

Régis et Dany : Nous avons visité des plantations en France, et avec le club, nous avons fait des voyages en Italie, en Thaïlande, au Costa Rica et en le dernier en date, en Equateur avec Ecuagenera.

En France, nous avons visité les serres Boffo à Toulouse, qui ont des orchidées mais aussi des fleurs coupées et de magnifiques *Anthurium* et d'autres serres dans la région de Port Leucate. Nous avons également visité les serres Vacherot [*la famille Vacherot-Lecouffle est une grande famille française productrice d'orchidées qui ont plusieurs lieux de location*], à Paris et aussi dans le Var et à Paris, et pour finir nous avons visité les serres d'orchidées du Sénat.

A l'étranger, nous avons fait un superbe voyage en Thaïlande avec l'association d'orchidées.

Régis : Ce qui m'a beaucoup choqué là-bas, c'est que de nombreux producteurs donnent des plantes aux habitants afin que ceux-ci les replantent chez eux et participent à la conservation des orchidées. Malheureusement, presque tous les revendaient par la suite sur le bord des routes, il y a une destruction massive des orchidées dans le nord de la Thaïlande, dans la région de Chiang Mai. C'est dommage de détruire comme cela la nature.

Dany : Oui c'est très difficile de voir protéger les orchidées là-bas, je me souviens d'un couple, leur histoire m'avait marquée : c'était un couple marié qui était chargé de la protection des orchidées et ils n'ont pas voulu avoir d'enfants car leur mission passait avant. Ils étaient extrêmement impliqués et leur mission était difficile. Nous avons rapporté deux livres sur les orchidées thaïlandaises qui sont vraiment magnifiques.

Régis : En Thaïlande, nous avons vu des laboratoires de production à grande échelle pour que les plantules soient ensuite envoyées en Hollande pour être cultivées et redistribuées.

Et est-ce que vous avez visité des laboratoires en France ?

Régis : Non, il n'y a plus de labo en France. S'il y avait eu des labos, nous les aurions visités lors de nos visites avec l'association. Même chez la famille Vacherot-Lecouffle, il n'y a plus de reproduction, seulement un tout petit labo à Nice.

Nous avons également réalisé un voyage au Costa Rica toujours avec l'association.

Régis : Au Costa Rica, chez une dame qui produisait des Cattleya qui ont quasiment disparu à l'état sauvage. Son jardin était incroyable, avec des orchidées superbes. Elle avait mis en place un programme de réinsertion des orchidées à l'état sauvage, pour qu'elles puissent se développer à nouveau dans la nature.

Dany : Nous avons ressenti que les orchidées étaient beaucoup moins protégées au Costa Rica qu'en Equateur. Il y a de nombreux oiseaux, qui sont eux bien protégés. D'ailleurs un tourisme ornithologique amateur est très développé au Costa Rica. De nombreux américains viennent en vacances dans ce pays uniquement pour voir des oiseaux, nous, nous avons vu des Toucan et des Quetzal. Par contre, en Equateur, nous n'avons pas vu d'oiseaux mais beaucoup d'orchidées.

Notre dernier voyage remonte à novembre 2016 où nous sommes allés en Equateur avec Ecuagenera pour voir des orchidées

Dany : L'Equateur est le plus beau voyage que nous n'ayons jamais fait pour les orchidées, c'était mieux que le Costa Rica et beaucoup mieux que la Thaïlande. Nous avons vu des orchidées absolument partout.

Régis : Oui, même les trois derniers jours de notre voyage en Equateur, Dany a même décrété qu'elle ne voulait plus voir d'orchidées, mais on a réussi à en voir quand même, il y en a partout et elles sont bien protégées. En Equateur peu de gens ont droit d'aller ramasser des orchidées dans la nature, seulement 5 personnes ont le droit, dont Pepe, Alex, Hugo, et une autre personne d'Ecuagenera et elles doivent les inscrire immédiatement dans le registre des fleurs naturelles. Cette règle est bien respectée en Equateur. Nous avons eu deux guides, Alex et Hugo, c'était un peu dur de les comprendre parfois en raison de la langue mais Hugo a une

connaissance extraordinaire du territoire. Nous sommes allés avec lui dans des endroits invraisemblables, entre les vaches, la boue et les barbelés où il y avait des orchidées extraordinaires. Ce sont de très très bons souvenirs Nous avons vu beaucoup de *Cattleya* en fleurs en novembre, j'aurai espéré voir en fleur un *Cattleya unicolore* sauvage mais malheureusement les spécimens de cette espèce étaient en boutons et *'Epidendrum Hugomedinae*, qui porte le nom de notre guide.

Quels ont été les aspects qui ont compté dans votre décision pour voyager avec Ecuagenera ?

Régis : nous connaissions Alex, qui vend les orchidées d'Ecuagenera en France. J'en avais parlé avec lui puis c'était resté en suspens. Je l'ai relancé l'année passée, je lui ai dit « je veux absolument venir ». Il m'a envoyé le programme et les prix, et nous y sommes allés.

Dany : Nous connaissions aussi d'autres personnes qui étaient déjà allées en voyage en Equateur. Tous les échos étaient plutôt bons. Hedwige & Maryse qui ont des responsabilités au club d'orchidées y sont allées il y a longtemps, lors d'un voyage organisé avec une quinzaine d'autres personnes. Ryanne, une autre productrice d'orchidées que nous connaissons était également partie et le voyage lui avait beaucoup plu.

Qu'est-ce qui vous a surpris dans votre voyage ?

Régis : Lorsque nous étions à la pépinière de Gualaceo, nous nous sommes retrouvés avec d'autres personnes en voyage comme nous, des Belges, des Australiens, des Britanniques, des gens de partout... Il y a de nombreux touristes qui vont et viennent, et parfois en groupe beaucoup plus important que le nôtre. Le prix du voyage avec Ecuagenera est cher mais c'était presque un voyage VIP, nous étions quatre plus notre guide pendant deux semaines et la dernière semaine nous n'étions que tous les deux avec le guide. Alex nous a également proposé d'être juré à Cuenca pour une exposition internationale d'orchidées, avec d'autres jurés de nationalités divers (belge, équatorienne...) nous avons passé la journée à juger les orchidées très belles. C'était très sympa de la part d'Alex.

C'est bien qu'il y ait des serres à différents niveaux, à Gualaceo, Guayaquil et El Pangui. El Pangui est vraiment un endroit superbe, cela m'a beaucoup plu, nous avons vu des orchidées qui ne poussent que sur certains arbres précis.

Etes-vous familier du concept de responsabilité sociale des entreprises ? Et pensiez-vous qu'Ecuagenera était une entreprise qui s'investissait dans des pratiques de RSE avant votre voyage avec eux ?

Oui, je connais ces pratiques mais avant le voyage, je ne savais pas qu'Ecuagenera avait une politique de RSE. Aujourd'hui, après le voyage je dis oui, oui, oui, c'est évident.

Quels sont les engagements que vous avez pu observer d'Ecuagenera ?

Régis : D'abord, ce sont des gens près des plantes, ils sont amoureux des plantes, et les protègent. Equateur nous a semblé un pays producteur beaucoup plus responsable, sauf pour les roses. Les roses vendues en fleurs coupées sont magnifiques, mais il y a des traitements à outrance, aucun calcul pour limiter le gaspillage d'eau... C'est comme dans les plantations de roses kenyane. Nous avons essayé de visiter une plantation de rose avec Hugo mais c'était impossible. Ensuite, il y a 80 employés et une ambiance de travail importante, car il y a une nécessité de rentabilité. Mais cette ambiance reste une ambiance familiale et de responsabilité. Nous avons vu le bus qui ramassent tous les enfants des employés de la plantation pour les emmener à l'école, quasiment tous les employés sont logés sur place...

Dany : Et les employés sont très dévoués. Quand nous sommes allés visiter la serre de Maria, elle courait partout. Ils ont l'air très très heureux. Nous sommes restés seulement 3 semaines, sur place, mais c'est ce qu'on a ressenti vraiment. Alex nous a expliqué que l'entreprise s'impliquait dans l'éducation des enfants. Ils essayaient de remettre en place une école à Gualaceo qui a été laissée à l'abandon, mais il manque des professeurs, la plupart sont des volontaires américains qui sont à la retraite qui donnent cours aux enfants. Ce sont des dirigeants qui s'intéressent au bien-être des employés, j'ai ressenti cela.

Régis : Le lundi matin, nous avons entendu depuis notre chambre la messe de la réunion. C'était super sympa à découvrir. Nous étions prévenus qu'il y allait avoir une réunion tôt à 7h, mais nous ne pensions pas à cela. Ils sont très catholiques là-bas, c'est logique. Il y avait entre vingt et trente personnes à cette messe et cela nous a fait plaisir parce qu'on sentait que c'était une ambiance familiale, avec un cœur gros comme cela.

Cette responsabilité éthique de l'entreprise est -elle une condition nécessaire pour votre achat ?

C'est très important mais quand on va acheter des plantes à Intermarché à 4€50, on ne se pose pas vraiment la question. On sait que ces orchidées viennent de Hollande. J'aimerais d'ailleurs bien visiter les serres de Hollande, qui reçoivent des plantules, peut-être d'Ecuagenera puis qui les cultivent.

Continuerez-vous à acheter chez Ecuagenera après votre voyage ?

Régis : Oui, là j'ai acheté un nouveau Cattleya à Alex et récemment en plus de plante, le livre d'Hugo Médina sur les Dracula. C'est un très beau livre.

Dany : Nous avons maintenant une belle collection de livres sur les orchidées du monde entier.

Kenzo a 23 ans et vient de Montpellier dans le sud de la France. Passionné par les plantes, il a obtenu il y a quatre ans un baccalauréat professionnel section aménagement paysager. Depuis, il travaille dans le monde de l'horticulture, il a d'abord travaillé chez une productrice de cactus et actuellement, il travaille pour un producteur de plantes vivaces. Son travail lui a permis de partir plusieurs mois chez Ecuagenera en tant que volontaire. Kenzo est actuellement en Equateur en train de travailler pour l'entreprise d'orchidées.

As-tu visité des plantations d'orchidées en France ou à l'étranger ? Peux-tu m'en dire plus à ce sujet (où, dans quelles conditions, ce qui t'as frappé...)

Je connais plusieurs producteurs d'orchidées en France et à l'étranger. Je suis membre de l'association Orchidées Languedoc avec laquelle j'ai pu partir en voyage en Thaïlande. Là-bas, j'ai visité plusieurs fermes à orchidées comme elles sont appelées localement. Les structures sont bien différentes de chez nous, d'abord, il n'y a pas besoin de chauffage dans les serres car le climat est adapté à ces plantes. En fait, beaucoup de serres ne sont que des ombrières, elles protègent les plantes des rayons du soleil. Les surfaces de cultures sont beaucoup plus grandes qu'en Europe, il n'y a rien de comparable, la production est massive. J'ai retrouvé ces mêmes caractéristiques de production quand je suis allé en Guadeloupe et aujourd'hui en Equateur.

Les quelques productions d'orchidées que j'ai visité en France sont différentes d'abord par leur taille. Elles sont bien plus petites, car en France il faut chauffer les serres en hiver pour atteindre une température adaptée à la culture des orchidées. Bien sûr le nombre d'espèces et le nombre de plantes cultivé est beaucoup plus réduit. Après, le travail technique reste le même.

En France, j'ai pu voir le laboratoire de l'entreprise Michel Vacherot. La technique de reproduction est la même mais la taille n'a rien à voir. Il y avait un seul employé dans l'entreprise française pour s'occuper du laboratoire, alors que chez Ecuagenera, ils ont cinq.

Peux-tu nous expliquer le travail que tu réalises à Ecuagenera ?

Au début, de mon travail chez Ecuagenera, je faisais du désherbage, j'enlevais les feuilles mortes des orchidées. Ça n'est pas très intéressant, mais il faut le faire pour avoir de belles plantes.

Au bout de quelques jours, je suis allé faire du repotage. Un autre employé divisait des spécimens de plantes assez grosses en plusieurs petites plantes à l'aide d'un couteau qu'il désinfectait au clore régulièrement pour ne pas risquer de transmettre un potentiel virus létal pour la plante. Quant à moi, je repotais ces plantes plus petites en pots dans un substrat d'écorces de pin.

Quelques temps après, j'ai repiqué des *Lepanthes* qui avaient été sorti de flasques plusieurs mois à l'avance et qui avaient été replantés dans plaque alvéolée. Je devais repiquer ces plantes en petit pots individuelles où elles vont finir leur croissance avant d'être vendues.

Ensuite, je suis allé dans un autre point de production d'Ecuagenera à El Pangui, en Amazonie équatorienne. Ce sont les premières serres d'Ecuagenera qui ont été créées, il y a 25 ans. Là-bas, j'ai fait également fait du repotage d'orchidées, d'*Anthurium* et d'autres plantes exotiques. J'ai également sorti de flasques des bébés orchidées qui avaient grandi en bouteille pendant plusieurs mois et qui étaient désormais à la bonne taille pour être plantés à l'air libre. Après les avoir sorties, il faut mettre les plantes dans l'eau pour enlever le milieu dans lequel elles ont grandi pour les plantes ensuite dans de la sphaigne.

Enfin, je suis rentré à Gualaceo où je me suis mis à faire de la division et du repotage de *Masdevallias*.

En quoi ce travail diffère-t-il de ton travail en France (tâches, conditions de travail...)?

Mon travail en France est tout à fait similaire à celui que je réalise ici même si c'est avec d'autres types de plantes que je travaille.

Ce qui change ici c'est que toutes les structures sont plus faites en fonction des plantes qu'en fonction des employés. Par exemple, même si les gens sont en moyenne plus petits en Equateur qu'en Europe, les tables de culture sont très basses pour que les plantes profitent

de l'humidité du sol, mais du coup ça ne facilite pas le travail, nous sommes obligés de travailler pencher ce qui ne convient pas parfaitement à notre dos. En France, nous essayons de nous économiser physiquement à l'aide de brouette et de matériel. Ici les employés portent parfois des charges aussi lourdes qu'eux sur leur dos.

Qu'est-ce qui t'as surpris dans votre voyage en Equateur ?

L'Equateur est un pays magique avec des gens très accueillants. Ce qui m'a le plus surpris est le climat des Andes, il fait bon la journée mais froid le soir. J'avais prévu plus de shorts que de pantalons, je ne pensais pas avoir si froid la nuit ici ! La nuit, il fait environ 10 degrés et ici, il n'y a ni chauffage, ni isolation dans les maisons, sous toutes les portes il y a au moins un centimètre de jour où l'air froid s'engouffre. Ce qui rend le pays vraiment magnifique, est le fait d'avoir beaucoup de relief, le paysage change tout le temps et on passe de la forêt humide et chaude à la montagne sèche et froide rapidement.

Trouves-tu qu'Ecuagenera s'engage pour la protection de l'environnement ou pour ses salariés ? Si oui, quelles actions sont menées pour les salariés ?

Oui, j'ai vu que l'entreprise s'engageait pour ces employés, de nombreux employés sont logés par l'entreprise, sur le lieu de la plantation. Ils peuvent aussi exercer leur religion avec la réunion du lundi matin où il y a une sorte de mini-messe. Pendant la réunion, des conseils de culture sont donnés aux employés. Ils peuvent également poser toutes les questions qu'ils veulent. Il faut simplement qu'ils prennent la parole devant tout le monde pour exposer leurs idées ou leurs questions.

Pour ce qui est de la sécurité, c'est comme en France, le matériel indispensable pour la protection est fourni par l'entreprise (vêtements de protection, savon, masques...).

Annexe 11 : Avis TripAdvisor sur Ecuagenera



linnosav3
Cuenca, Ecuador

Level 3 Contributor

15 reviews

7 attraction reviews

“Beautiful and very interesting.”

Reviewed January 30, 2017

We really enjoyed our visit here. To begin with, their sales room was filled with an amazing number of different types of orchids and it smelled wonderful. Then on the tour we saw many, many more orchids and also learned about how they raise the orchids from seeds--learning about the various steps along the way. A very pretty setting as well.

Visited January 2017

Less ▲

Helpful?

[See all 14 reviews by linnosav3 for Cuenca](#)
[Ask linnosav3 about Ecuagenera - Orchids from Ecuador](#)

This review is the subjective opinion of a TripAdvisor member and not of TripAdvisor LLC.



CFEIII
Austin, Texas

Level 6 Contributor

321 reviews

171 attraction reviews

56 helpful votes

“An Orchid lovers fantasy come true”

Reviewed January 8, 2017

I took this trip using public transportation, just told the bus driver where I wanted left off at, just short of an hour travel each way. The site is very cool, Ecuagenera has a series of greenhouses, 30 plus here, about 10 near Guayaquil, and additional ones around Japan. The orchid market is apparently booming as they produce and sell millions of plants each year. The tour is nice, they show you facilities plus gardens of incredible orchids, I took almost 200 pictures and know I didn't get all the different species.



Visited January 2017

Less ▲

Helpful?

[See all 14 reviews by CFEIII for Cuenca](#)
[Ask CFEIII about Ecuagenera - Orchids from Ecuador](#)

This review is the subjective opinion of a TripAdvisor member and not of TripAdvisor LLC.



Fancy paw
St. Catharines, Canada

Level 4 Contributor

36 reviews

12 attraction reviews

16 helpful votes

“Loved our tour!”

Reviewed August 10, 2016

It is a small place, but you learn so much about the culture of orchids. The tour guide was very knowledgeable.

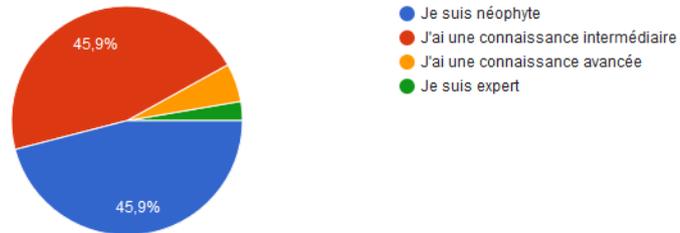
Helpful?

Annexe 12 : Le questionnaire et ses réponses

1. Echantillon

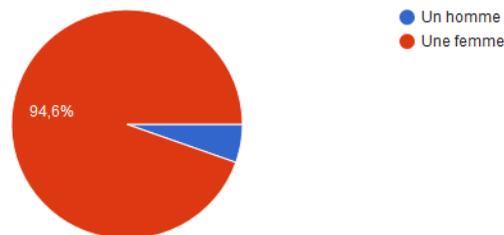
Quelle est votre connaissance des orchidées ?

37 réponses



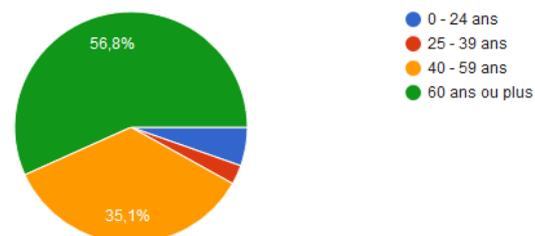
Je suis...

37 réponses



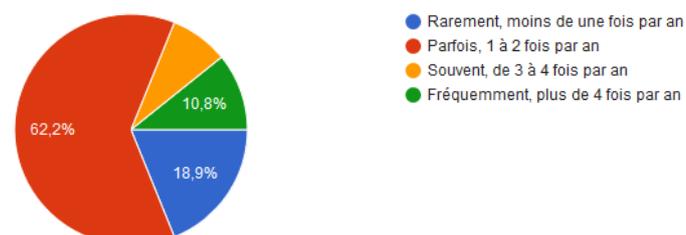
J'appartiens à la tranche d'âge

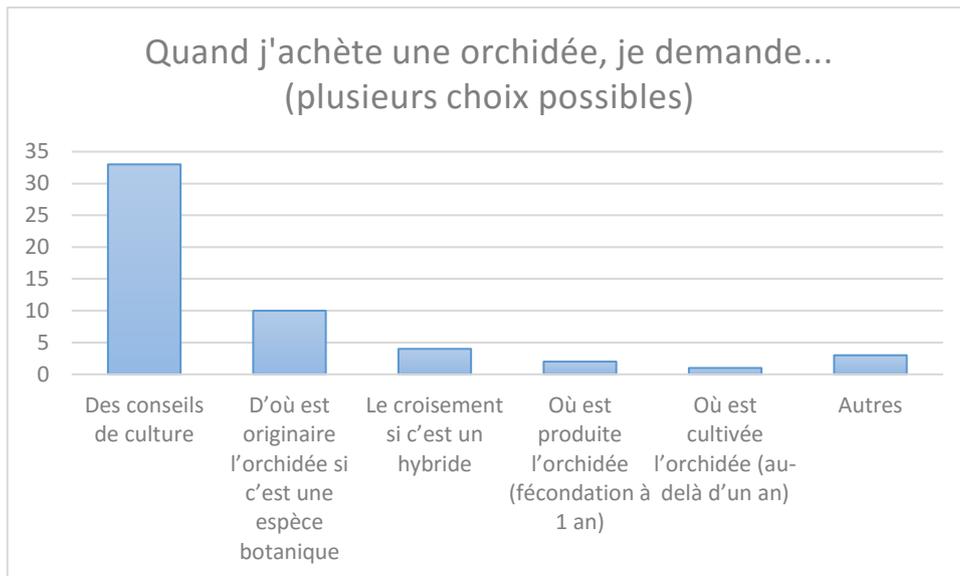
37 réponses



J'achète des orchidées...

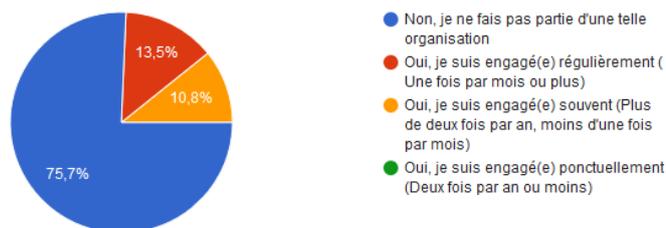
37 réponses





Je suis engagé(e) dans une association d'orchidophilie ou plus généralement un organisme concernant la nature...

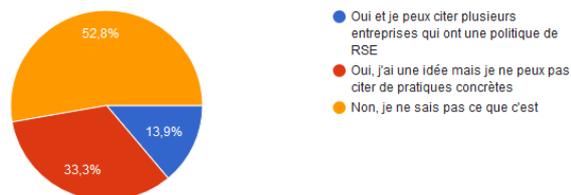
37 réponses



2. Les producteurs d'orchidées et leurs pratiques

Etes-vous familier avec le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) ?

36 réponses



La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)

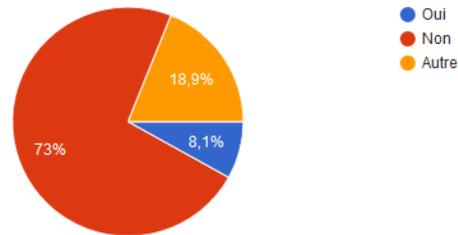
Pensez-vous que les producteurs d'orchidées doivent mettre en place des politiques de RSE ?

37 réponses



Pensez-vous que les producteurs d'orchidées dans les pays développés ont des pratiques plus éthiques que les producteurs des pays en développement ?

37 réponses



Si oui, pourquoi ?

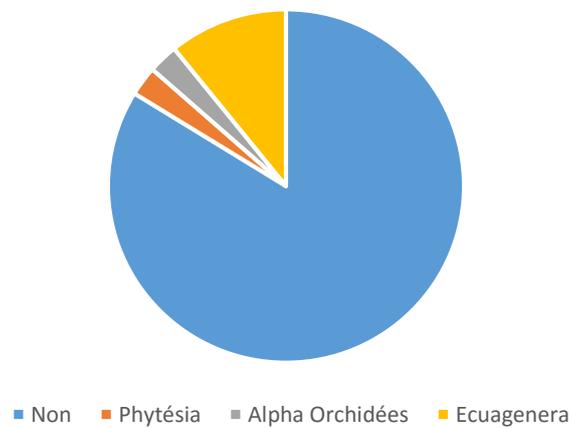
3 réponses

parce qu'ils ont plus d'obligations à respecter

Les enfants ne sont pas exploités pour ces cultures, le personnel plus respecté.

reglementation sur le droit du travail enfants par ex,sensibilisation environnement, pesticides..

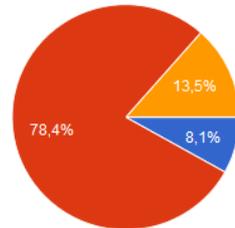
Pouvez-vous citer des producteurs d'orchidées qui ont des politiques de RSE ?



3. Vos décisions d'achat d'orchidées

Une gestion durable et éthique mise en place par un producteur d'orchidées est-elle importante dans votre processus d'achat ?

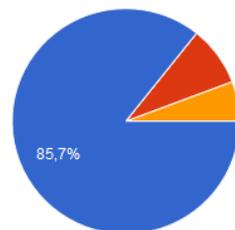
37 réponses



- Oui, c'est une condition nécessaire pour mon achat d'orchidées
- Non, cela ne conditionne pas mon achat mais c'est un plus
- Non, j'achète indifféremment

Si vous avez répondu "non" ou "non mais" à la question précédente, pourquoi ?

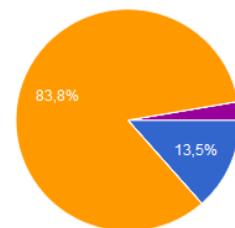
35 réponses



- Je ne sais pas où trouver l'information sur les pratiques des producteurs d'orchidées
- Je sais où trouver l'information mais cela m'indiffère, d'autres critères dirigent mon achat
- Autre

Trouvez-vous pertinent que les producteurs communiquent eux-même sur leurs actions éthiques et sociales ?

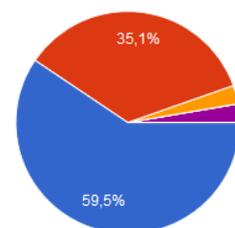
37 réponses



- Non, je ne ferais pas confiance au discours des producteurs de toute façon
- Non, les entreprises n'ont pas à communiquer sur leur méthode de...
- Oui, je trouve qu'ils ne le font pas assez
- Oui, et je trouve qu'ils le font suffisamment
- Autre

Seriez-vous intéressés par la mise en place d'un mécanisme externe (label, permis...) permettant de repérer les producteurs d'orchidées responsables ?

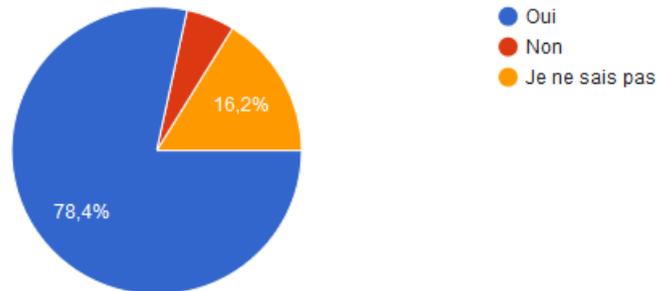
37 réponses



- Oui, beaucoup
- Oui, modérément
- Non, pas vraiment
- Non, pas du tout
- Je ne trouve pas cela pertinent
- Autre

Seriez-vous prêts à payer plus cher pour une orchidée dont l'entreprise productrice suit des pratiques éthiques ?

37 réponses



Si non, pourquoi ?

2 réponses

oui pour une petite différence de prix, au delà non

je ne suis pas sûre que cette démarche induise des coûts supplémentaires

Remarques supplémentaires (2 réponses) :

« Je n'achète que très rarement des orchidées étant plutôt "locaflora" »

« Des labels permettraient peut-être de trouver en France de façon plus facile des orchidées spécifiques difficilement accessibles actuellement, du moins en province... »

Lise des Tableaux, Graphiques et Figures

Tableau 1	« Postures managériales face à la RSE »	p.10
Tableau 2	Echantillon	p.34
Tableau 3	Résultats	p.47
Graphique 1	Equateur : production de pétrole en milliers de baril par jour, 1965-2010	p.73
Graphique 2	Equateur : évolution du salaire minimum réel entre 1970 et 1998	p.73
Figure 1	Les orchidées dans la classification AGP III 2009	p.74
Figure 2	Lycaste John Ezzy 'Alexandra' (Plante hybride)	p.74
Figure 3	Laelia harpophylla (Espèce botanique originaire du Brésil)	p.74
Figure 4	Description d'une fleur de Cymbidium et pollinisateur	p.75
Figure 5	La serre n°25 de Gualaceo	p.75
Figure 6	Les coefficients GINI des pays du monde – 2013	p.77
Figure 7	Pauvreté et inégalités en Equateur	p.77
Figure 8	Carte géographique de l'Equateur et lieux de production d'Ecuagenera	p.78
Figure 9	Les lieux d'exportations d'Ecuagenera dans le monde	p.78

Déclaration sur l'honneur

Je, soussignée, DOCHE Camille, certifie sur l'honneur que je n'ai rien plagié dans le travail ci-joint, ce qui signifie que je suis le seul auteur de toutes les phrases dont le texte est composé. Toute phrase ayant un autre auteur que moi a été mise entre guillemets, avec indication explicite de sa source. Je suis consciente qu'en contrevenant à la présente règle je transgresse les principes académiques reconnus et m'expose aux sanctions qui seront prononcées par le conseil de discipline.

J'atteste également que ce travail n'a jamais été présenté dans le cadre d'études antérieures à ESCP Europe.

S'il s'agit d'un travail réalisé dans le cadre d'études effectuées en parallèle, je dois le préciser.

Les propos tenus dans ce mémoire n'engagent que moi-même.

Fait à Chambéry, le