

# Le plan social de Chiquita sous la loupe d'experts

**Banane** Deux chercheurs suisses ont évalué les efforts sociaux entrepris par la multinationale américaine depuis vingt ans.



Comme ici au Costa Rica, Chiquita se bat pour se positionner comme un producteur crédible, offrant une alternative équivalente au label Fairtrade. Image: CÉDRIC JACOT-GUILLARMOD

[Par Judith Mayencourt](#) 26.07.2015

Vingt ans après avoir lancé sa grande révolution sociale et environnementale (RSE), Chiquita a voulu savoir ce que valaient réellement les efforts entrepris. C'est Guido Palazzo, professeur en éthique des affaires à la faculté HEC de l'Université de Lausanne, et le Dr Dorothea Baur, de l'Université de Saint-Gall, qui ont mené l'enquête – une première dans le monde des grandes entreprises de par son ampleur et surtout par l'accès direct aux sources.

Les deux chercheurs ont en effet pu travailler selon le principe de l'open book. Ils ont eu accès à toutes les sources tant internes qu'externes de l'entreprise – rapports, comptes, visites dans les différents pays, rencontres avec le personnel sur place, les paysans, des ONG locales, etc. La Fondation Guilé, qui fait la promotion de la responsabilité d'entreprise auprès des multinationales, a joué le rôle d'intermédiaire impartial. Après une année de travail, le rapport vient d'être publié. Et pourrait servir de modèle pour d'autres entreprises qui développent des politiques RSE.

### **Un virage né d'une crise**

Sur quelque 180 pages, cette étude offre un regard sur la complexité que représente le développement d'une politique de responsabilité sociale et environnementale dans une entreprise comme Chiquita, qui travaille dans un environnement très tendu.

Au cours des vingt ans passés, le géant américain a traversé de très fortes turbulences. En 2002, l'entreprise était même au bord de la faillite. Pourtant aucun programme n'a été interrompu. «Chiquita n'a jamais abandonné ses convictions dans la valeur stratégique que constituait pour elle sa politique RSE», soulignent les chercheurs.

Il faut dire que ce virage social est né d'une crise. Au début des années 90, Chiquita affichait une réputation désastreuse, en raison du soutien financier accordé à des groupes paramilitaires colombiens. Un passé sulfureux que le géant américain a voulu faire oublier en démarrant ce travail pour tendre vers une organisation citoyenne.

Chiquita a ainsi passé un accord avec les syndicats et mis en place un système de certification avec Rainforest Alliance, afin de produire des bananes tout en protégeant la forêt primitive.

### **Faible crédibilité auprès du public**

L'entreprise tire-t-elle des bénéfices des efforts entrepris? Non, estiment les chercheurs. Ni les détaillants, ni les consommateurs ou encore les actionnaires ne semblent vouloir reconnaître cette transformation vers une société hautement engagée et citoyenne.

Le passé controversé de la multinationale remet en question la crédibilité de ses efforts. Malgré le fait qu'elle ait fait œuvre de pionnier en matière de protection de l'environnement, elle se trouve confrontée à des critiques de greenwashing. Enfin, l'organisation Fairtrade critique la politique de prix au producteur, pratiquée par l'entreprise. Chiquita se bat pour se positionner comme un producteur crédible, offrant une alternative équivalente au label Fairtrade.

### **Nouveau propriétaire**

Pour les chercheurs, le grand mérite de Chiquita est d'avoir réussi à pérenniser son engagement social et environnemental en «l'ancrant dans des processus quotidiens et routiniers au sein de ses équipes». Ainsi la politique RSE fait «partie intégrante de sa culture d'entreprise».

La grande question est de savoir jusqu'à quand? Car le géant américain a été racheté l'automne dernier par le groupe brésilien Cutrale. «On ne peut s'empêcher de se demander si son nouveau propriétaire va continuer l'engagement RSE que Chiquita a démarré. Et si, finalement, ces efforts pourront être convertis en crédibilité et en retour tangibles auprès des parties prenantes de la société?» conclut le rapport.

---

## «Un investissement de longue haleine»

George Jaksch est responsable de la politique sociale et environnementale (RSE) de Chiquita international. Il réagit au rapport.

## **Comment est née cette étude sur la politique sociale et environnementale chez Chiquita?**

Notre politique sociale et environnementale (RSE) n'est pas connue du grand public, et nous voulions la faire connaître de manière très objective. De là est née l'idée de travailler avec des experts reconnus dans ce domaine. De son côté, le professeur Guido Palazzo (HEC-UNIL) s'intéressait beaucoup à ce que fait notre entreprise. Il a vu là une opportunité d'étudier une politique RSE, non pas à travers des sources publiques, mais directement dans une entreprise.

## **Vous avez ouvert l'entier de vos sources?**

Oui, nous avons adopté le principe de l'open book. Nous avons ouvert notre entreprise, mis à disposition nos documents, assuré les contacts avec tout notre personnel, mais aussi avec des personnes extérieures qui ont un point de vue critique. Le professeur Dorothea Baur, coauteur de l'étude, a fait plusieurs voyages au Panama, au Honduras, au Costa Rica. Les chercheurs ont pu analyser en profondeur le développement de nos programmes et ont ainsi, très vite, identifié certains atouts de la politique RSE, mais également quelques faiblesses. C'était la première fois que nos actions étaient évaluées non seulement avec une grande objectivité mais aussi avec une grande expertise.

## **Vous œuvrez depuis vingt ans pour mettre en place une politique RSE chez Chiquita. Quelles leçons tirez-vous de ce rapport?**

Le rapport renforce notre philosophie, axée non pas sur le développement de programmes spécifiques qu'on peut supprimer d'un jour à l'autre, mais sur la mise en place de systèmes de gestion conformes aux objectifs RSE. Cela devient des normes durables du travail journalier. Cette stabilité est très importante. La politique RSE est ainsi vécue par le plus grand nombre. Les ouvriers sont formés, c'est une base du système de certification. Au final, cela crée une culture d'entreprise.

## **Il y a la question du prix garanti au producteur. Est-ce que vous allez repenser le système car on voit que c'est un critère très important pour le consommateur?**

L'étude répond très clairement à cette critique récurrente. Chez Chiquita, le prix est renégocié chaque année. Tous nos fournisseurs ont des prix garantis. Tous livrent la marchandise en sachant combien ils seront payés. Chiquita assume les risques du marché pour le compte de ses fournisseurs en garantissant un prix négocié indépendant des fluctuations du marché.

## **Quelles sont les faiblesses pointées du doigt par l'étude et qui vous interpellent?**

Il y a d'abord la question de la communication. Le rapport souligne que nous n'avons pas eu une stratégie suffisante. Il y a 20 ans, nos premières publications, qui laissaient une large place à l'autocritique, ont suscité beaucoup d'étonnement. Puis, pour des raisons économiques, nous avons moins communiqué. C'est une faiblesse. Nous devons trouver les ressources pour assurer une communication régulière. C'est devenu très important, tant pour les consommateurs que pour la grande distribution. L'autre conclusion personnelle que je tire de ce rapport, c'est le rythme des réformes que nous avons mis en place. Peut-on obtenir les mêmes résultats en 10 ans plutôt qu'en 20? Même si aucun programme n'a été supprimé, nous n'avons pas toujours eu de stratégie suffisamment claire, de par les difficultés économiques que nous avons rencontrées.

## **Cependant il n'y a pas de reconnaissance du public, c'est décevant!**

La réalité est un peu plus complexe. Certes, nos efforts n'ont pas été suivis par un changement drastique de notre position sur le marché. Mais quelle serait notre situation aujourd'hui si nous n'avions rien fait? Nous aurions perdu des clients. La politique RSE est un investissement de longue haleine et cela n'a rien à voir avec une campagne marketing, où on peut mesurer directement les résultats. Et à l'interne, pour les employés, c'est un motif de fierté et de loyauté que de travailler dans une entreprise qui respecte les gens et l'environnement. Cela a eu un effet très positif sur la qualité de notre personnel.

## **Comment améliorer le lien avec le consommateur?**

Jusqu'ici, nous avons privilégié le faire plutôt que le dire. Un des chemins pour faire connaître notre politique RSE est de préparer le terrain auprès de prescripteurs potentiels. D'où ce travail avec Guido Palazzo. La publicité a une portée limitée. Il faut des relais crédibles pour que cela soit plus efficace.

## **A quel public est destinée cette étude?**

C'est une étude académique, mais qui pourrait être de grande valeur également pour les entreprises qui mènent d'autres programmes RSE. Pour nous, c'était une expérience nouvelle. Cette étude peut certainement être appréhendée comme des pistes de réflexion facilitant le passage des bonnes intentions à la mise en place concrète dans les entreprises.

## **Chiquita vient d'être racheté par un groupe brésilien. La politique RSE va-t-elle être maintenue?**

Avec le temps, nous allons sans doute faire évoluer nos programmes, mais les axes stratégiques de notre RSE ne sont pas remis en cause. Les nouveaux dirigeants se sont rendu compte que notre accord avec les syndicats est très important pour la bonne réputation de l'entreprise, mais aussi pour son fonctionnement interne. Avoir la paix du travail est très précieux. Ils ont donc décidé de le poursuivre. On va également poursuivre les certifications Rainforest Alliance. Ce sont des indications très positives.

## **Aujourd'hui produire des bananes certifiées est-ce un avantage économique?**

Au début, nos clients ne connaissaient rien en matière de certification. Mais aujourd'hui, beaucoup de grands distributeurs sont très engagés dans ce domaine. Même le secteur du discount s'y met. Lidl a annoncé qu'il allait travailler uniquement avec des bananes certifiées Rainforest Alliance. C'est une tendance très variable de régions en régions. En Europe du Nord et de l'ouest, c'est très important. En Pologne ou en République tchèque, ce n'est pas un grand thème, mais ça va sans doute se développer. Aux USA, de nombreuses grandes entreprises sont engagées dans la question de la durabilité. Cependant, au niveau des consommateurs, c'est moins visible. (TDG)

(Créé: 26.07.2015, 20h17)

## **Articles en relation**

### **Chiquita change de mains pour 1,3 milliard de dollars**

