

CHAIRE

**de responsabilité
sociale et de
développement durable**

ESG UQÀM

**Equita d'Oxfam-Québec :
les dix premières années (1996-2006)**

**Par Luc K. Audebrand
et Marie-Claire Malo**

**Les cahiers de la CRSDD • collection recherche
No 07-2007**

Luc K. Audebrand est candidat au doctorat en administration des affaires (HEC Montréal). Membre du CRISES depuis 2003, il réalise sa thèse sous la direction de Marie-Claire Malo et Richard Déry. Son projet de thèse porte sur l'infiltration des valeurs, principes et pratiques du commerce équitable dans la société québécoise. Il est aussi professionnel de recherche au sein du Groupe de recherche sur le commerce équitable (GRCÉ) à HEC Montréal.

Marie-Claire Malo est professeure titulaire à HEC Montréal. Elle est membre régulière du CRISES. Elle coordonne le Groupe de recherche sur le commerce équitable à HEC Montréal.

Les cahiers de la CRSDD
Collection recherche • No 07-2007

Equita d'Oxfam-Québec : les dix premières années (1996-2006)

Par Luc K. Audebrand
et Marie-Claire Malo

ISBN 2-923324-60-9
Dépôt Légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2007

CHAIRE
de responsabilité
sociale et de
développement durable
ESG UQÀM

École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal
Case postale 8888, Succursale Centre-Ville
Montréal (Québec) H3C 3P8 Canada
www.crsdd.uqam.ca
crsdd@uqam.ca

Table des matières

Table des matières	iii
Liste des tableaux	vi
Résumé	vii
1 Profil de l'entreprise et présentation des principaux acteurs	1
1.1 Identification de l'entreprise	1
1.1.1 Bref historique	3
1.1.2 Types de produits et services	8
1.1.3 Situation dans le marché et la concurrence	11
1.1.4 Données financières	20
1.1.5 Description physique de l'entreprise	21
1.2 Administration de l'entreprise	21
1.2.1 Actionnariat	21
1.2.2 Conseil d'administration (C.A.)	23
1.3 Employé-es de l'entreprise	24
1.3.1 Présentation des employé-es et description des postes occupés	24
2 Activité économique comme innovation	27
2.1 Conditions d'émergence ou origine de l'innovation	27
2.1.1 Facteurs engendrant le changement	27
2.1.2 Événement déclencheur	28
2.1.3 Réaction des acteurs de l'environnement	29
2.2 Contenu de l'innovation	29
2.2.1 Nature des changements	29
2.2.2 Compromis rendant possible ces changements	30
2.3 Participation des employés au processus de l'innovation	31
3 Organisation interne	32
3.1 Forme d'entreprise	32
3.2 Relations de travail et gestion des ressources humaines	32

3.2.1	Rémunération	32
3.2.2	Horaire de travail	33
3.2.3	Bénéfices marginaux	34
3.3	Organisation du travail	34
3.3.1	Description du système productif	34
3.3.2	Productivité, qualité et fiabilité	34
3.3.3	Répartition du travail	35
3.3.4	Modes de coordination et hiérarchie	36
3.3.5	Qualification du travail	37
3.3.6	Formation	37
3.3.7	Charges de travail	38
4	Insertion dans les réseaux externes	39
4.1	Relations avec les fournisseurs	39
4.2	Relations avec les distributeurs	44
4.3	Relations avec le réseau financier	45
4.4	Relations avec les ONG	45
4.5	Relations avec les gouvernements	46
5	Intégration des principes du commerce équitable et insertion au sein du réseau du commerce équitable	48
5.1	Connaissance des principes du commerce équitable de la direction et des employés	48
5.2	Interprétation, perception, application concrète	48
5.2.1	Commerce direct	49
5.2.2	Engagement des organisations du commerce équitable	49
5.2.3	Juste prix	49
5.2.4	Protection de l'environnement et développement communautaire	50
5.2.5	Gestion démocratique	50
5.2.6	Information du public	51
5.3	Culture des employés	53
5.3.1	À l'égard de la production	53
5.3.2	À l'égard de l'entreprise	53

5.3.3	À l'égard de la hiérarchie _____	53
5.3.4	À l'égard des relations avec les autres employés _____	54
5.4	Le projet culturel de la direction _____	54
5.4.1	Mission _____	54
5.4.2	Philosophie de gestion _____	55
5.4.3	Culture d'entreprise _____	56
6	Pistes d'avenir des entreprises par les acteurs eux-mêmes _____	58
6.1	Contexte se dessinant favorable ou défavorable _____	58
6.2	Réussites et menaces futures pour l'avenir de l'entreprise	60

Liste des tableaux

Tableau 1 Répartition des ventes d'Equita par segment de marché en 2003 et 2005	10
Tableau 2 Positionnement géographique d'Equita en 2006	11
Tableau 3 Produits substituts du café équitable	16
Tableau 4 Concurrence dans les quatre segments de vente d'Equita	17
Tableau 5 Évolution de la situation financière d'Equita (2000 à 2004)	20

Résumé

Cette étude de cas s'inscrit dans le projet *Commerce équitable comme innovation sociale et économique* dont l'objectif principal est d'étudier de façon empirique le commerce équitable au Nord et au Sud comme modèle alternatif de production, de gestion et d'échange, ainsi que son potentiel de renouvellement des pratiques économiques et des régulations traditionnelles. La présente monographie porte sur l'organisation Équita d'Oxfam-Québec.

1 Profil de l'entreprise et présentation des principaux acteurs

Cette monographie relate l'histoire des activités et des principaux acteurs d'Equita entre le moment de sa fondation jusqu'au mois de juin 2006. Depuis cette date, l'organisation s'est considérablement modifiée. Plusieurs changements dans l'organigramme ont été réalisés. De nouveaux produits ont été rajoutés à la gamme existante. De nouvelles ententes et de nouveaux partenariats ont été créés. Par conséquent, les auteurs tiennent à signaler aux lecteurs que cette monographie présente un pan de l'histoire d'Equita et ne représente pas la réalité actuelle de cette organisation qui évolue rapidement.

1.1 Identification de l'entreprise

Commerce équitable Oxfam-Québec (Equita) entre dans sa 10^{ème} année d'opérations à titre d'agent d'information sur le commerce équitable et de distributeur de produits équitables. L'année 2005-2006 aura été une année de forte expansion pour l'entreprise. Les ventes de produits certifiés équitables se sont approchées des 2 millions de dollars. Plus de 170 tonnes de produits ont été achetés, ayant des retombées de 370 000\$ dans les quelques 19 coopératives de producteurs avec lesquelles l'entreprise collabore, au lieu de seulement 170 000\$ si les produits avaient été achetés au prix du marché local dans les pays en développement.

De nombreux produits se sont ajoutés à la gamme Equita, incluant les nouveaux cafés équitables, écologiques et solidaires –fruits de la collaboration d'Equita avec Les Services adaptés le Transit¹ et de ses recherches pour des emballages plus écologiques–, de nouveaux chocolats, de même que plus de six épices équitables et biologiques, symboles de l'engagement à long terme d'Equita envers des petites coopérative comme la *Small Organic Farmers' Association* (SOFA) du

¹ www.letransit.com

Sri Lanka. Ces produits s’ajoutent aux thés, riz, chocolats chauds et autres cafés offerts par l’entreprise.

En plus de se retrouver sur les rayons de Métro², Loblaw’s³, Provigo⁴ et IGA, les produits Equita sont également disponibles dans des entreprises d’économie sociale telles Coop Alina⁵ à Rimouski, Coop la Maison verte⁶ à Montréal et T.A.F.I. et Cie à Sherbrooke, et dans plusieurs petits commerces spécialisés comme des marchands de fruits et légumes ou des épiceries fines.

Afin de soutenir son importante croissance, Equita a vu son équipe passer de 9 à 12 employés entre 2005 et 2006, dont un à Toronto, chargé de piloter la collaboration avec Oxfam-Canada⁷ pour le développement du commerce équitable hors Québec. Afin de soutenir sa croissance, Equita compte également sur l’étroite collaboration de la Centrales des syndicats du Québec (CSQ), d’Équiterre⁸, de Transfair Canada⁹, du Centre de solidarité internationale du Saguenay-Lac-St-Jean¹⁰, de Solidarité Laurentides-Amériques¹¹, du Comité régional d’éducation pour le développement international de Lanaudière (CREDIL)¹², de la Confédération des syndicats nationaux (CSN)¹³, du Chantier de l’économie sociale¹⁴, d’Équimonde¹⁵, des associations étudiantes des cégeps et universités de toutes les régions du Québec. Le Cirque du Soleil¹⁶, la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ)¹⁷, le

² www.metro.ca

³ www.loblaws.ca

⁴ www.provigo.ca

⁵ www.coopalina.com

⁶ www.cooplamaisonverte.ca

⁷ www.oxfam.ca

⁸ www.equiterre.org

⁹ www.transfair.ca

¹⁰ www.centreso.saglac.org

¹¹ www.harmonieterre.org/slam

¹² www.credil.qc.ca

¹³ www.csn.qc.ca

¹⁴ www.chantier.qc.ca

¹⁵ www.carrefour-tiers-monde.org

¹⁶ www.cirquedusoleil.com

Mouvement des caisses Desjardins¹⁸ et Dix Mille Villages¹⁹ ont également renouvelé leur confiance en Equita cette année.

Devant l'ampleur de la concurrence tant en nombre qu'en qualité, Equita cherche à se différencier en affirmant son identité propre et en s'appuyant sur ses sources d'avantages concurrentiels que sont sa double mission, son association à Oxfam-Québec, ses partenaires, sa réputation à titre de fournisseur de services à valeur ajoutée (c.-à-d. information sur le commerce équitable et la consommation responsable) et ses prix concurrentiels par rapport au marché conventionnel.

Equita a l'ambition de devenir un guichet unique du commerce équitable (en anglais : *one-stop shop*), autant dans la commercialisation de produits équitables que dans l'information sur le commerce équitable. L'objectif avoué de l'entreprise est que le client qui s'adresse à Equita puisse trouver, en un seul endroit, les produits et l'information, la documentation et les outils pédagogiques sur le commerce équitable dont il a besoin.

La vision du commerce équitable partagée par la direction d'Equita se résume à cette déclaration de son directeur général, Dario Iezzoni : « À la lecture que je fais de la situation actuelle du marché, le problème du commerce équitable n'est pas un problème d'offre, mais de demande : il y a plusieurs acteurs qui produisent des produits de qualité; il s'agit simplement pour nous de leur trouver un marché ».

1.1.1 Bref historique

L'entreprise a vu le jour en 1996 suite à l'initiative de l'équipe de la direction générale d'Oxfam-Québec qui souhaitait que l'ONG joigne les rangs des autres membres de la famille Oxfam dans la commercialisation de produits équitables. Oxfam-Québec était en effet

¹⁷ www.ftq.qc.ca

¹⁸ www.desjardins.com

¹⁹ www.dixmillevillages.com

le seul membre de la famille Oxfam à ne pas s’impliquer commercialement dans le commerce équitable.

Toutefois, l’ONG québécoise n’en était pas à sa première expérience avec le commerce équitable. Depuis sa fondation, Oxfam-Québec se consacre à trouver des solutions durables pour répondre aux besoins fondamentaux des populations des pays en développement. Or, devant la mondialisation grandissante des marchés qui affecte gravement les économies traditionnelles de ces pays, Oxfam-Québec participe à la mouvance du commerce équitable. On retrouve les programmes outremer, ce qui constitue sont activité centrale, et les programmes au Québec, dont principalement l’éducation. Dans les budgets d’éducation qui sont notamment financés par l’ACDI, il y a une enveloppe pour construire des partenariats. En 1995, une jeune femme frappe à la porte d’Oxfam-Québec. Elle revient de Suisse, où elle a complété une maîtrise en développement international. Elle se nomme Laure Waridel. Avec son groupe, A SEED²⁰, elle demande l’aide d’Oxfam-Québec pour faire la promotion du commerce équitable. Oxfam-Québec accepte et ce sera le premier montant dépensé, de même que les premiers jalons du commerce équitable chez Oxfam-Québec.

Lors de la création d’Equita, Gilles Léveillé, qui était alors directeur des programmes d’Oxfam-Québec au Québec, a vu son mandat s’élargir avec l’ajout du poste de directeur des opérations de la nouvelle entreprise. La mission de CEOQ était alors la suivante, selon Gilles Léveillé: « Assumer un leadership dans le développement du commerce équitable au Québec afin de solidariser la population québécoise avec les petits producteurs du Sud aux prises avec un système mondial d’échanges fondé sur leur exploitation ». Sa raison d’être était le développement du commerce équitable au Québec. Entre 1996 et 2000, Equita existe légalement comme entreprise à but lucratif, mais ne fait que redistribuer les produits achetés par Bridgehead, filiale d’Oxfam-Canada, en échange d’un pourcentage des ventes de Bridgehead, au Québec. C’est à cette époque qu’Equita déniche ses premiers clients importants comme le Cirque du soleil et la CSQ. À l’époque, un gros

²⁰ Cette organisation prendra le nom d’Équiterre quelques années plus tard.

client comme le Cirque du soleil permettait à Equita de couvrir la plupart de ses frais fixes.

Equita a bénéficié des durs apprentissages de Bridgehead dont l'histoire fut parsemée de moments difficiles. Oxfam-Canada a acheté Bridgehead en 1984 pour se créer une filiale commerce équitable. À l'époque, Bridgehead était une compagnie de vente par catalogue et vendait principalement des produits artisanaux et du café. Après plusieurs années de vaches maigres, Bridgehead commence à engranger et à accumuler les profits. Afin de diminuer sa dépendance face aux ventes par catalogue, Bridgehead projette de créer des boutiques un peu partout au Canada. C'est à ce moment que les coups durs tombent sur la tête de Bridgehead. En 1997, lorsqu'Oxfam-Canada n'atteint pas ses objectifs de campagne de financement, la direction générale décide de piger dans les profits accumulés par sa filiale Bridgehead. Mais peu après, une grève des employés de Poste Canada est déclenchée et les ventes par catalogue diminuent dramatiquement, ce qui entraîne une crise des flux de trésorerie. Au même moment un des créanciers de Bridgehead exige de se faire rembourser. Donc, la marge de crédit se contracte comme une peau de chagrin... Finalement, Oxfam-Canada vend sa filiale et se promet de ne plus jamais se lancer dans une telle aventure.

Suite aux déboires de Bridgehead, Equita décide de ne plus jouer les intermédiaires, et se lance dans la commercialisation proprement dite. En effet, Gilles Léveillé affirme qu'après trois ans d'efforts et d'apprentissages, Oxfam-Québec est prête à entreprendre ce changement, ce qui l'a conduit au rapatriement des activités de mise en marché et de sensibilisation au sein de CEOQ. À partir de février 2000, CEOQ appuie des petits producteurs du Sud en distribuant du café²¹ provenant de coopératives d'Afrique, d'Amérique centrale et du Sud (voir annexe 1). Ce café est alors vendu sous la marque de commerce « Produits du monde Oxfam-Québec ». En 2000, l'entreprise importe ses premiers conteneurs de café par l'entremise du torréfacteur Nador

²¹ Ces grains de café vert doivent ensuite être transportés par conteneurs au Canada pour y être torréfiés, emballés et envoyés chez les commerçants.

de Québec. Une première directrice marketing, Manuela Goya est embauchée au début 2001, soit plusieurs mois après le début des opérations de commercialisation du café.

En juin 2001, après seulement un an d’exploitation, Equita avait 75 000 \$ de pertes cumulées et Oxfam-Québec craignait que l’entreprise ne devienne un véritable gouffre financier. Il fallait redresser l’entreprise ou terminer l’aventure. Le spectre de Bridgehead flottait dans les airs... Le C.A. d’Oxfam-Québec engage alors un consultant externe, Michel Beauregard, pour effectuer une analyse stratégique de l’entreprise. Les résultats de ce diagnostic montrent qu’Equita devait prendre un virage commercial pour prospérer. À l’époque, l’équipe de vente d’Equita faisait énormément la promotion du «concept» de commerce équitable; elle était entre autres, invitée dans des congrès syndicaux pour promouvoir le commerce équitable. Toutefois, elle ne poussait pas suffisamment les ventes de café, le seul produit de l’entreprise à l’époque. Il fallait donc entreprendre le virage commercial.

En septembre 2001, Dario Iezzoni termine son M.B.A. à HEC Montréal et remporte le Prix du Lieutenant-gouverneur du Québec, l’honorable Lise Thibault. Cette reconnaissance souligne la réussite scolaire mais surtout l’engagement personnel, social et communautaire des étudiant-es récompensé-es. Dario Iezzoni s’est classé au deuxième rang de sa promotion pour ses résultats scolaires tout en étant très actif au sein de l’Association des étudiants du M.B.A., dans laquelle il occupait le poste de secrétaire général. Tout au long de ses études, il a continué de piloter le comité de financement du Relais Mont-Royal²² et de conseiller bénévolement la direction du centre communautaire Patro-Le-Prévost. En février 2002, il est recruté par Equita pour participer à la réalisation du changement de cap commercial envisagé par le consultant externe et entériné par Gilles Léveillé.

Son titre officiel lors de son embauche était directeur général adjoint. Gilles Léveillé prenait alors le titre de directeur général par intérim,

²² Le Relais Mont-Royal est « le lieu de rencontre d'une communauté chrétienne ouverte aux jeunes adultes de 18 à 35 ans, venant de tous les coins de Montréal » (<http://www.relaismontroyal.com>).

poste qu'il allait garder jusqu'à son départ en juin 2002. Dario Iezzoni se souvient de l'état de l'entreprise à son arrivée : « Quand je suis arrivé, la comptabilité d'Equita, une entreprise à but lucratif, était encore exécutée par Oxfam-Québec, une OSBL, donc avec une comptabilité incompatible et des outils manquants : il n'y avait même pas de budget de flux de trésorerie ». De plus, selon lui, la tâche sur les épaules des employés était immense : « La personne qui s'occupait du service à la clientèle cumulait beaucoup de tâches. Elle répondait au téléphone, elle prenait les commandes, envoyait les commandes chez le torréfacteur pour l'expédition, suivait les expéditions, faisait la facturation ... Elle faisait un peu de comptabilité jusqu'à ce que la comptable actuelle arrive ».

En 2002, peu après l'arrivée de Dario Iezzoni, la directrice des ventes de l'époque, Karine Fauvel, donne sa démission. Parmi les candidatures reçues pour remplir le poste, Gilles Léveillé est particulièrement intéressé au profil de Marie Fournier, une bénévole d'Oxfam-Québec qui possède une solide expérience en vente et une foi inébranlable dans l'avenir du commerce équitable. Cette combinaison d'expérience, de passion et de vision séduit aussi Dario Iezzoni durant l'entrevue d'embauche. Durant les trois années où elle restera en poste chez Equita, Marie Fournier sillonnnera le Québec pour faire la promotion du commerce équitable et la vente de produits équitables jusque dans les coins les plus reculés de la province. Elle participera aussi à la création d'une équipe de vente solide, compétente et polyvalente. L'embauche de Marie Fournier concrétise encore plus le virage commercial de l'entreprise sans pour autant délaisser l'aspect éducation.

Toujours en 2002, un étudiant français, Marc-Henri Faure, est venu demander à Dario Iezzoni s'il pouvait effectuer son stage en commerce équitable chez Equita, ce que ce dernier accepta. Marc-Henri Faure avait de l'expérience aux douanes françaises à Marseille en import-export. À la fin de son stage, Equita réussit à l'engager pour quelques temps comme étudiant étranger à l'aide d'une subvention de la Chaire de coopération Guy-Bernier, de l'UQAM. Dario Iezzoni explique l'importance qu'avait Marc-Henri pour Equita à l'époque : « Selon les principes du commerce équitable, il ne faut pas faire du commerce le

plus direct possible, il faut faire du commerce direct point. Pour faire du commerce direct, il faut savoir importer des conteneurs, il faut savoir calculer la rentabilité d’un conteneur, il faut savoir contrôler la qualité d’un conteneur. Ce sont des connaissances sur le commerce international qu’Equita n’avait pas mais que Marc-Henri pouvait nous apporter. J’ai vu que c’était une compétence qu’Equita pouvait acquérir avec Marc-Henri. C’est une compétence qu’il pouvait développer et approfondir chez Equita. Le premier dossier de Marc-Henri a été celui du chocolat ». Pendant les quatre années durant lesquelles il est resté au service d’Equita, Marc-Henri a participé activement à l’essor de l’entreprise et à son rayonnement dans plusieurs réseaux différents, ainsi qu’à la promotion de la cause équitable dans l’ensemble du réseau universitaire québécois.

D’autres femmes et d’autres hommes se sont rajoutés à la liste des individus qui font la réussite actuelle d’Equita. Dans les prochaines sections, nous aurons l’occasion des présenter.

1.1.2 Types de produits et services

Selon Dario Iezzoni, les produits d’Equita « sont des produits de base qui sont cultivés dans le Sud et transformés en partie dans le Sud mais principalement dans le Nord ». Pour faire partie de la gamme courante d’Equita, un produit doit respecter les critères suivant : a) être certifié équitable, c'est-à-dire qu'il doit faire partie de la liste des produits certifiés équitables reconnue par des organismes certificateurs nationaux et internationaux comme Transfair²³ et FLO-I²⁴; b) être non-périssable, c'est-à-dire avoir une durée de vie minimum de 6 mois en tablettes afin de limiter les pertes; c) être un produit alimentaire à haut volume de ventes potentielles. En août 2006, la gamme de produits d’Equita comporte 6 produits certifiés équitables (voire liste complète en annexe 1).

²³ www.transfair.ca

²⁴ www.fairtrade.net

Depuis 2003 la direction d'Equita et le C.A. d'Equita axent le développement de l'entreprise sur quatre segments. Chaque segment cible une clientèle différente et exige une stratégie adaptée :

- Le segment **vente au détail** s'adresse à « M et Mme tout le monde » qui par l'intermédiaire des grandes chaînes d'alimentation (ex. : Loblaws, Maxi, Métro, Provigo), des magasins de produits naturels (ex. : Rachelle-Béry, Vrac Merci), et des points de ventes alternatifs (ex. : coopératives en milieu scolaire, ressourceries, cafés étudiants) peut s'approvisionner.
- Le segment **campagnes de financement** s'adresse aux organisations telles les établissements verts Brundtland²⁵, les écoles ordinaires, les stagiaires des ONG du Québec pour financer leur voyage de coopération internationale au Sud, les groupes divers (Scouts, maisons de jeunes, équipes sportives, groupes étudiants) qui par le biais de la vente des produits Equita financent leurs activités.
- Le segment **pause-café/corporatif** s'adresse aux employés des institutions et réseaux d'organisations amies d'Oxfam-Québec (Syndicats CSQ et FTQ, coopératives financières Desjardins, grandes entreprises comme le Cirque du Soleil, Assemblée nationale et administration publique).
- Le segment **vente directe** s'adresse aux individus qui, sans intermédiaire, achètent d'Equita pour leurs propres besoins ou pour un groupe d'achat.

²⁵ Ce sont des écoles qui mettent en œuvre des programmes de promotion d'un monde plus solidaire, démocratique, écologique et pacifique. On en compte environ 850 au Québec (<http://evb.csq.qc.net>).

Tableau 1

Répartition des ventes d'Equita par segment de marché en 2003 et 2005

Segment	Part du chiffre d'affaires	
	2003	2005
Vente au détail	34%	35%
Campagnes de financement	24%	25%
Pause-café/corporatif	27%	15
Vente directe	15%	25%

Depuis quelques années, la couverture géographique au Québec s'est étendue. De plus, avec l'arrivée d'un représentant en Ontario, elle s'élargit en dehors du Québec.

Tableau 2
Positionnement géographique d'Equita en 2006

Régions administratives du Québec	Niveau de présence		
	Élevé	Moyen	Faible
01. Bas-Saint-Laurent		X	
02. Saguenay Lac-Saint-Jean		X	
03. Capitale-Nationale	X		
04. Mauricie		X	
05. Estrie		X	
06. Montréal	X		
07. Outaouais		X	
08. Abitibi-Témiscamingue		X	
09. Côte-Nord			X
10. Nord-du-Québec			X
11. Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine			X
12. Chaudière-Appalaches			X
13. Laval	X		
14. Lanaudière		X	
15. Laurentides	X		
16. Montérégie	X		
17. Centre-du-Québec		X	

1.1.3 Situation dans le marché et la concurrence

Dans cette section, nous dressons le portrait du marché équitable et la place qu'Equita y occupe. Dans son modèle d'analyse, Michael Porter identifie les cinq éléments suivants comme étant pertinents à l'examen de l'environnement externe d'une entreprise : la menace de nouveaux entrants (l'analyse des barrières à l'entrée), le pouvoir des clients (consommateurs finaux et intermédiaires), le pouvoir des fournisseurs, les produits substituts, le degré de rivalité (ou de coopération) entre concurrents directs.

1.1.3.1 Barrières à l’entrée

Les barrières à l’entrée, faibles ou fortes, rendent attrayante ou pas l’arrivée de concurrents sur le marché qu’Equita occupe, c’est-à-dire celui du commerce équitable au Québec. Comme le marché est en forte croissance, il attire de nouveaux joueurs au niveau du commerce de détail et ce, dans tous les produits équitables. Pour des joueurs du commerce conventionnel, grands ou petits, il n’est pas difficile d’ajouter un produit équitable dans leurs lignes de produits actuelles. En fait, il faut simplement qu’ils se fassent reconnaître par Transfair Canada et qu’ils acceptent les conditions et règles de cet organisme de certification. De plus, les capacités managériales pour importer des produits équitables d’Europe, pour une entreprise comme Alter Éco²⁶ née en Europe, et maintenant présente en Amérique, ne sont pas les plus difficiles à développer. Toutefois, peu de joueurs conventionnels ont tenté l’expérience d’importation et distribution de produits équitables jusqu’à présent. Il n’y a pas beaucoup de nouveaux acteurs depuis les cinq dernières années, mais les acteurs présents croissent.

1.1.3.2 Pouvoir des clients

Le pouvoir des clients, en particulier leur pouvoir d’achat mais aussi leur pouvoir de s’organiser, décrit l’impact qu’exerce ce dernier maillon de la chaîne d’activités créatrices de valeur, sur les joueurs du marché. La multiplicité des actions humanitaires pousse le consommateur à la méfiance envers les intentions des divers organismes et entreprises qu’il peut soutenir. La crainte du consommateur consiste en l’utilisation de la cause à des fins strictement pécuniaires. Le consommateur se retrouve également freiné par le prix plus élevé du café et sa crainte d’une qualité moindre. Briser la résistance des clients potentiels passe par le changement des habitudes de consommation et cela reste un défi quotidien rappelle Dario Iezzoni : « Nous faisons face au défi d’expliquer le prix de notre café. Actuellement, il faut dire que le café équitable coûte un peu plus cher que la moyenne. Nous faisons parfois face à l’incompréhension des gens ou à leur incrédulité. Il nous faut

²⁶ www.alterecco.com

bâtir une crédibilité autour de la marque et de ce qui est derrière ». Toutefois, le marché des produits équitable est, selon Transfair Canada, en forte croissance et le potentiel de marché pour des produits équitables est loin de la saturation. À l'heure actuelle, le café équitable ne représente que 2% des ventes de café au Québec alors que l'on peut raisonnablement compter sur un potentiel de marché de plus de 5%.

Le consommateur-type de produits équitable est la plupart du temps une femme âgée de 20 à 55 ans ayant fait des études universitaires, disposant d'un revenu confortable, et œuvrant (à titre professionnel ou bénévole) dans le domaine social. De manière générale, les consommateurs forment un public éduqué et dynamique qui a accès à l'information et qui sait comment s'en servir. Ce public est souvent prêt à exercer une certaine influence auprès de son entourage. De plus, ce public est financièrement favorisé avec un pouvoir d'achat élevé qui lui donne la possibilité de payer un surplus pour des produits répondant à ses attentes éthiques. Les 18–24 ans sont, pour leur part, très sensibles à la cause et sont prêts à investir leur temps et leur énergie à sa promotion. Cette classe d'âge est un moteur à l'implication dans les universités.

La méthode d'Equita pour développer sa clientèle est de combiner sensibilisation et commercialisation. À titre d'exemple, Equita mène des actions de sensibilisation/éducation auprès des délégués régionaux des Établissements Verts Brundtland. Ceux-ci, de retour dans leur école, organisent des activités de financement avec les produits d'Equita. De plus, ils amènent d'autres enseignants à les imiter en optant pour ces produits dans leurs campagnes de financement, incitent les Conseils d'établissement des écoles à se doter de politiques d'achats équitables, forment d'autres enseignants à la consommation et l'alimentation responsables à partir des outils du groupe Oxfam, convainquent leurs pairs d'opter pour des machines à café équitable et, enfin, promeuvent la cause du commerce équitable auprès des parents des élèves qui, à leur tour, choisissent les produits d'Equita à l'épicerie.

Equita transige de plus en plus avec des acheteurs des grandes chaînes d'alimentation, directement ou par l'entremise de son principal

distributeur, I.D. Foods. Ces acheteurs sont des clients intermédiaires qui peuvent exercer une énorme influence sur la quantité et la distribution géographique des détaillants qui vont proposer des produits d’Equita à leurs clients. Ces acheteurs possèdent donc un pouvoir appréciable et Equita doit s’adapter aux règles du jeu qui existent dans ce « monde » particulier. Selon Dario Iezzoni, une intégration dans le monde de la grande distribution fait partie des défis majeurs auxquels devra faire face Equita.

1.1.3.3 Pouvoir des fournisseurs

Il y a deux types de fournisseurs, les coopératives équitables dans les pays en développement et les transformateurs-emballeurs en Amérique du Nord et en Europe. Du côté des coopératives de café, de cacao et de thé, Equita a l’embarras du choix. Dans le cas des autres produits, peu de coopératives existent, ce qui limite le choix. De plus, les prix planchers fixés par FLO ne permettent pas de négocier des prix à la baisse auprès des coopératives. Du côté des transformateurs-emballeurs, la concurrence augmente, ce qui permet à Equita d’avoir accès à des prix plus bas pour des produits de qualité. (Voir section 4.1.).

Bien qu’un des objectifs du commerce équitable soit de limiter le nombre d’intermédiaires entre les producteurs du Sud et les consommateurs du Nord, il s’avère malheureusement impossible d’éliminer tous les intermédiaires. La majorité des produits d’Equita doivent transiger par des transformateurs-emballeurs au Canada ou en Europe. Ces transformateurs-emballeurs sont indispensable pour plusieurs raisons. D’abord, dans le cas du café, celui-ci ne peut pas être torréfié dans le Sud car la durée de temps qui sépare la torréfaction et la vente doit être très restreinte. De plus, les cafés non torréfiés équitables passent encore par le biais d’importateurs de café conventionnel. Ceux-ci déclarent rarement les origines de leurs cafés équitables à des fins de contrôle d’information, ce qui empêche Equita de mettre un visage d’un membre d’une coopérative derrière chaque produit.

Pour d’autres produits, comme le cacao, c’est une question d’expertise : Les organisations qui peuvent transformer le cacao en chocolat ne sont

pas si nombreuses et la principale valeur ajoutée, en termes de goût, est reliée à cette activité de transformation.

1.1.3.4 Les produits substituts

Un produit substitut est un produit que le client peut utiliser pour satisfaire un besoin comblé par un autre produit. Par exemple, le substitut du café peut être du thé, si l'on considère uniquement les boissons chaudes. Toutefois, le cola peut être aussi un substitut du café quand le client désire un regain d'énergie. Selon Dario Iezzoni : « Il y a des produits de substitution que nous tentons maintenant de "contrôler". Par exemple, en plus du café, nous proposons du thé et du chocolat chaud. Il est évident que nous n'irons jamais concurrencer l'eau ! Peut-être qu'un jour, nous aurons des jus de fruits à partir de fruits payés à un juste prix aux petits producteurs ».

Dans le cas du commerce équitable, le besoin physiologique de boire n'est pas le seul que le client désire combler; il désire aussi poser un geste de solidarité. Il existe plusieurs façons de poser des gestes de solidarité, et le marché des certifications ayant un lien plus ou fort avec le développement durable (ex.: biologique, solidaire, équitable) est en croissance partout dans le monde.

Tableau 3
Produits substituts du café équitable

Produit/Entreprise	Description
Café Humanitaire de Terra Cafés	S'affiche comme « plus qu'équitable » parce qu'il réalise des collectes de fonds pour le « Club des petits déjeuners du Québec » et appuie une organisation qui vient en aide aux fermiers cubains.
Café San Luis de Van Houtte	Van Houtte remet un don à Care Canada pour aider la coopérative Empresa San Luis du Honduras
Café Aladdin	Aladdin, entreprise de l'Outaouais, vend un café «certifié équitable» par l'Association canadienne du commerce équitable (www.fair-trade.ca).

La présence de différentes formes de certification ainsi que l'usage plus ou moins adéquat de l'appellation « équitable » sont inévitables dans un marché en croissance où tout un chacun peut présenter sa version de l'équité pour en tirer profit. Les « fraudeurs » sont menaçants pour l'intégrité du système en entier, mais également pour l'espace tablette dans le segment vente au détail d'Equita. Equita se sert du système de certification équitable (la certification de Transfair-Canada) afin de se démarquer des fausses représentations. Dario Iezzoni s'exprime à propos du café : « Il y a également, parmi les produits de substitution, des cafés qui ne sont pas certifiés équitables mais qui se disent équitables. Ce sont des imitations du commerce équitable et ça, c'est plus menaçant. Certains vendeurs s'affichent équitables parce qu'ils achètent leurs grains à des coopératives, mais ce n'est pas payé à un juste prix et ça ne respecte pas les critères du commerce équitable. Certaines organisations mettent sur le marché un café payé un peu plus cher aux petits producteurs cubains. D'autres s'affichent équitables parce qu'elles versent en retour de leurs ventes un certain montant à des organismes caritatifs du Sud ou du Nord. Mais ce n'est pas du commerce équitable, c'est de la charité ou de la philanthropie. En plus, ces organisations ont un intérêt particulier à être philanthropiques, car les sommes qui sont offertes aux organismes caritatifs ont un impact sur

leur fiscalité ». Equita travaille de concert avec l'organisme certificateur, Transfair Canada, afin de faire reconnaître l'appellation « équitable », entre autre auprès du Conseil d'accréditation du Québec, organisation paragouvernementale provinciale habilitée à décerner l'accréditation à des organisations de certification dans l'alimentaire.

1.1.3.5 La concurrence

Les concurrents directs d'Equita sont ceux qui offrent des produits équitables dans ses quatre segments de vente. En 2003, la part de marché d'Equita était de 11 % du marché canadien des produits équitables certifiés. En 2006, la part de marché tourne toujours autour de 10% selon Transfair Canada.

Tableau 4
Concurrence dans les quatre segments de vente d'Equita

Segment	Niveau de concurrence	Concurrents majeurs
Vente au détail	Élevé	Equita, Café Mystique, Van Houtte, La Siembra
Campagne de financement	Moyen	Equita, Plan Nagua, Nador, Williams
Pause-café/corporatif	Élevé	Equita, Réserve Vittoria, Cafés Brossard, Séléna, Brûlerie de café de Québec
Vente directe	Faible	Equita, Dix Mille Villages, Just Us et Café Rico

Les dernières analyses, réalisées en 2005 par Équiterre, montrent que les cafés d'Equita sont les moins chers au Québec,²⁷ même si la différence de prix n'est pas toujours grande.

²⁷ <http://equiterre.qc.ca/Equitable/index.php?s=etudeprix>

La concurrence des grandes chaînes d’alimentation et des grandes chaînes de café (ex. : Starbucks²⁸,) serait, selon Dario Iezzoni, difficile à contrer : « Certaines grandes entreprises vendent du café certifié équitable, mais cela ne les empêche pas de poursuivre des stratégies pour éviter que se développe le marché du commerce équitable. Elles n’ont pas un intérêt économique à devenir totalement équitables puisqu’elles paieraient plus cher leur café. Dans les soumissions qu’elles présentent à des clients potentiels, le café équitable est peu valorisé. Leur café équitable est vendu aux détaillants à des prix démesurément trop élevés, ce qui fait que les prix demandés aux consommateurs sont également trop élevés.²⁹ Ça peut aussi détourner l’attention des consommateurs. Par exemple, un consommateur achète d’une multinationale un café équitable certifié par Transfair. Ce consommateur voit le logo de certification Transfair et est rassuré. Ce consommateur peut par la suite passer à un autre café de la même entreprise qui n’est pas du tout équitable et ne voit pas la différence. Ça fait partie des stratégies des multinationales pour contrer l’équitable. »

« Puisque nous sommes "100 % équitable", nous ne pourrons jamais concurrencer les "0,025 % équitable" qui vont prendre leur marge de profit sur du café inéquitable pour pouvoir financer des pertes du commerce équitable. Par exemple, ils peuvent vendre à perte du café équitable parce que ce n'est pas la majeure partie de leurs ventes et ils vont faire du profit ailleurs. Ils peuvent noyer le marché, ils peuvent faire du *dumping*, ils peuvent se débarrasser des "100 % équitable" du jour au lendemain. Ils ne le font pas parce que nous ne sommes pas assez importants dans le marché, tout simplement. Et au niveau politique, il y aurait des réactions négatives, il y aurait beaucoup à perdre. Donc c'est plus avantageux pour eux de nous laisser sur le marché. Pour l'instant. Cela pourrait changer, car à force de frapper sur les multinationales, elles vont finir par répondre. De n'importe quelle façon. Elles pourraient arriver avec leurs propres critères de certification, en créant une certification parallèle, en créant leur propre

²⁸ Selon Transfair USA (www.transfairusa.org), Starbucks est le plus grand acheteur de café équitable aux États-Unis.

²⁹ À titre d'exemple, en 2005, le café Starbucks est vendu 18\$/livre contre 8,52\$ la livre pour Equita.

label de commerce équitable. Leur publicité deviendrait, à la longue, plus crédible que la nôtre. Il y a plusieurs possibilités qui existent pour nous anéantir ».

Malgré tout, voici ce que le directeur général d'Equita pense de la concurrence : « Moi, je vis très bien avec la concurrence des grandes multinationales. Ça fait partie du jeu et je la saisie comme une occasion de bâtir notre avantage concurrentiel et de capitaliser là-dessus ». En effet, plusieurs caractéristiques permettent de distinguer Equita de ses compétiteurs. Tout d'abord, il y a son identité corporative en tant que partie intégrante de la famille Oxfam³⁰. Cela donne à Equita une reconnaissance immédiate et positive puisque le client potentiel associe Equita à la réputation d'Oxfam-Québec. Il y a aussi sa mission d'améliorer les conditions économiques du petit producteur du Sud et de lui trouver des marchés au Nord. Troisièmement, il y a son accès à des réseaux d'influence et d'appuis majeurs (milieu scolaire, syndicats, coopératives, économie sociale) constitue le pilier sur lequel le développement des ventes s'appuie. Quatrièmement, il y a des prix concurrentiels par rapport aux prix pratiqués dans le commerce des produits alimentaires équitable et/ou biologiques (voir étude d'Équiterre en 2005).

La concurrence dans le secteur du commerce équitable s'accompagne aussi d'une certaine forme de coopération, surtout pour la défense et la promotion du concept de commerce équitable.³¹ De plus, selon Dario Iezzoni : « Bien qu'il y ait de la concurrence, le monde du commerce équitable est trop petit au Québec pour que les acteurs ne se connaissent pas entre eux et ne développent pas de liens cordiaux, voire amicaux ».

³⁰ Cependant, il faut noter que l'usage de la marque « Equita » plutôt que « Produits du monde Oxfam-Québec » peut paraître paradoxal.

³¹ À titre d'exemple, Equita et La Siembra participant à la Comité canadien de concertation sur le commerce équitable, dont la mission est de faire reconnaître le CÉ par les différentes instances politiques du Canada.

1.1.4 Données financières

Selon Dario Iezzoni, le défi pour les prochaines années consiste à consolider Equita au plan financier et à gérer sa croissance de façon raisonnée et prudente. Ces dernières années, l’entreprise est passée du statut de TPE à celui de PME, ce qui constitue un pas de géant : la boutique artisanale doit se professionnaliser et l’équipe de gestion doit apprendre à prioriser. Les ventes augmentent et la rentabilité est soutenue : « En 2003, un an après mon arrivée au poste de directeur général, Equita a fait un profit de 9 000 \$ sur des ventes de 715 000\$. L’année suivante, en 2004, nous avons fait une perte de 49 000 \$ sur des ventes de près de 1 000 000 \$. En 2005, nous avons fait un profit de 22 000\$ avec des ventes de 1 338 000\$. En 2006, nous avons terminé avec 1 970 000 \$ de ventes et un profit de 33 000 \$ ».

Tableau 5

Évolution de la situation financière d’Equita (2000 à 2004)

	2004 \$	2003 \$	2002 \$	2001	2000 \$
Actif total	320 344	160 088	66 133	85 840	800
Passif total	359 511	199 301	164 816	154 281	23 082
Capitaux propres	(39 167)	(39 213)	(98 683)	(68 441)	(22 282)
Ventes	1 000 028	714 490	421 033	240 917	-
Charges	1 049 982	705 020	451 275	287 076	20 721
Bénéfices nets (pertes nettes)	(49 954)	9 470	(30 242)	(46 159)	(20 721)

Source : Rapports annuels d’Oxfam-Québec

Toutefois, Dario Iezzoni est réaliste sur la marge de manœuvre d’Equita : « Nous n’avons pas beaucoup de marge de manœuvre parce que si nous voulons concurrencer les produits inéquitables, il faut délibérément diminuer notre marge de profit qui est déjà infime ».

1.1.5 Description physique de l'entreprise

Equita occupe un espace dans le même édifice qu'Oxfam-Québec depuis ses débuts. La porte d'entrée d'Equita ne donne cependant pas sur la rue Notre-Dame, dans l'arrondissement sud-ouest de Montréal, mais sur le stationnement arrière. L'espace disponible au rez-de-chaussée est très restreint. Pendant de nombreuses années, les cloisons entre les bureaux des employés étaient formées par des boîtes et des caisses de produits.

Depuis son arrivée en 2005, le directeur des opérations Patrick Mercure tente par tous les moyens d'améliorer la logistique spatiale des locaux d'Equita. Il a entre autre fait installer de véritables cloisons usagées qui appartenaient à la Caisse d'économie solidaire Desjardins. Les employés ont beaucoup apprécié ce petit changement.

Mais le changement le plus important a été de s'adjointre les services de l'entreprise d'économie sociale, Les services adaptés Le Transit pour emmagasiner les caisses de produits. Cette entreprise reconnue par l'Office des personnes handicapées (OPHQ) disposait de suffisamment d'espace pour entreposer et préparer pour la livraison, tous les produits d'Equita, y compris ses dépliants promotionnels. Nationex, la compagnie qui s'occupe de la livraison pour Equita, prend maintenant les produits directement chez Le Transit et les livrent aux clients. Il ne reste dans les locaux d'Equita que les produits pour les dégustations.

1.2 Administration de l'entreprise

1.2.1 Actionnariat

Equita est une société à capital-actions enregistrée selon la Loi canadienne sur les sociétés par actions (LSA). Entre 1996 et 2002, Oxfam-Québec était actionnaire à 100% de sa filiale. Mais les prévisions de croissance de l'entreprise sollicitaient une entrée de fonds supplémentaire. L'objectif de proposer aux consommateurs un second produit équitable, le chocolat, imposait des investissements importants en capital. Selon Dario Iezzoni : « Pour importer et commercialiser du

chocolat équitable, nous avions besoin d’argent. Pour avoir de l’argent nous sommes allés chercher la CSQ comme actionnaire. En août 2002, soit 7 mois après mon arrivée chez Equita, la CSQ devient actionnaire minoritaire et investit 50 000\$ dans l’entreprise. En avril 2003, la CSQ investit encore 50 000 \$ et devient actionnaire à 20% d’Equita. Depuis ce temps, le ratio demeure le même ». Depuis de nombreuses années la Centrale des syndicats du Québec (CSQ), anciennement Centrale des enseignants du Québec (CEQ), participait avec Oxfam-Québec à une grande campagne d’éducation à la citoyenneté qui s’intitulait « Construire une citoyenneté responsable » et elle avait financé massivement des opérations d’éducation sur la consommation responsable (ex : ABC de la consommation responsable). En septembre 2002 la CSQ lançait la campagne « La terre dans votre assiette » sur l’alimentation responsable puis « S’investir dans sa communauté ». L’entrée d’un second actionnaire, la CSQ, permet aussi à Oxfam-Québec de partager les risques.

Pour le dg d’Equita, « Oxfam-Québec est une partie prenante fondamentale d’Equita non seulement parce que c’est notre actionnaire majoritaire, mais aussi parce que nous portons la marque Oxfam-Québec. En tant que directeur général d’une entité qui émane d’Oxfam-Québec, je dois porter une attention particulière à la réputation d’Oxfam-Québec ». Dario Iezzoni considère aussi la CSQ comme une vraie partie prenante d’Equita : « Parmi les parties prenantes, il faut aussi mentionner notre actionnaire minoritaire, la Centrale des syndicats du Québec³² (CSQ), qui est aussi un partenaire financier majeur dans le réseau d’Oxfam-Québec et un partenaire exceptionnel de promotion du commerce équitable. C’est un partenaire d’Oxfam-Québec dans l’éducation du public et c’est un partenaire d’Equita dans la promotion de la cause équitable et dans la vente de produits équitables. La CSQ donne accès à ses outils de promotion, à ses médias, à ses outils de communication gratuitement pour nous. Dans la *Nouvelles CSQ*, qui est une publication distribuée à tous les membres de la CSQ six fois l’an, elle insère nos publicités gratuitement. Nous sommes invités à tous les conseils régionaux de la CSQ où tous les membres –fédération de

³² www.csq.qc.net

l'enseignement, professionnels de l'enseignement, personnel de soutien, etc. – se réunissent plusieurs fois par année. Nous sommes présents et nous pouvons faire de la publicité et de la promotion ».

1.2.2 Conseil d'administration (C.A.)

Le conseil d'administration (C.A.) est composé de 6 personnes. Dario Iezzoni décrit en ces mots le C.A. d'Equita : «Au C.A. d'Equita, il y a des gens du monde des affaires comme son président Michel Beauregard, ou Doug Melville. On y retrouve aussi nos partenaires principaux, donc un représentant de la CSQ et trois représentants issus directement de l'équipe de direction d'Oxfam-Québec, dont un membre du C.A. d'Oxfam-Québec, un ancien membre du même C.A. et le directeur général d'Oxfam-Québec ».

En automne 2001, Michel Beauregard³³ devient consultant bénévole pour Oxfam-Québec, après l'avoir été pendant de nombreuses années pour Oxfam-Canada. Il entre ensuite dans le C.A. d'Equita où il occupe le poste de président depuis 2003. Michel Beauregard est depuis un moment dans la mouvance du commerce équitable au Canada. Il a d'abord participé au redressement de Bridgehead pour le compte d'Oxfam-Canada et de l'ACDI. Par la suite il a effectué une revue stratégique d'Equita en 2001 et une revue financière d'Oxfam-Québec en 2004.

Avec l'arrivée de l'actionnaire minoritaire, le C.A. a pris plus de place : « Nous avons rédigé puis adopté un plan d'affaires 2003-2006. Ce fut une étape très significative dans l'histoire d'Equita parce que cela nous a obligé à renouveler notre mission. Pour être en affaire, il faut avoir une mission et savoir s'y tenir. Avant 2003, nous n'avions pas de mission commerciale clairement établie », rappelle Dario Iezzoni. Avec un C.A. diversifié, Dario Iezzoni admet qu'Equita acquiert peu à peu

³³ CV de Michel Beauregard : www.michelbeauregard.com/MICHEL_BEAUREGARDcveducationsiteweb.pdf

une autonomie financière, opérationnelle et idéologique face à Oxfam-Québec : « Comme directeur général d’Equita, je ne rends des comptes qu’au C.A. d’Equita, pas au C.A. d’Oxfam-Québec, mais dans le respect de sa mission ».

1.3 Employé-es de l’entreprise

1.3.1 Présentation des employé-es et description des postes occupés

Actuellement, Equita compte 12 employé-es incluant le dg. Cette équipe a été constituée au cours des dernières années dans le but de prendre en main toutes les opérations d’Equita.

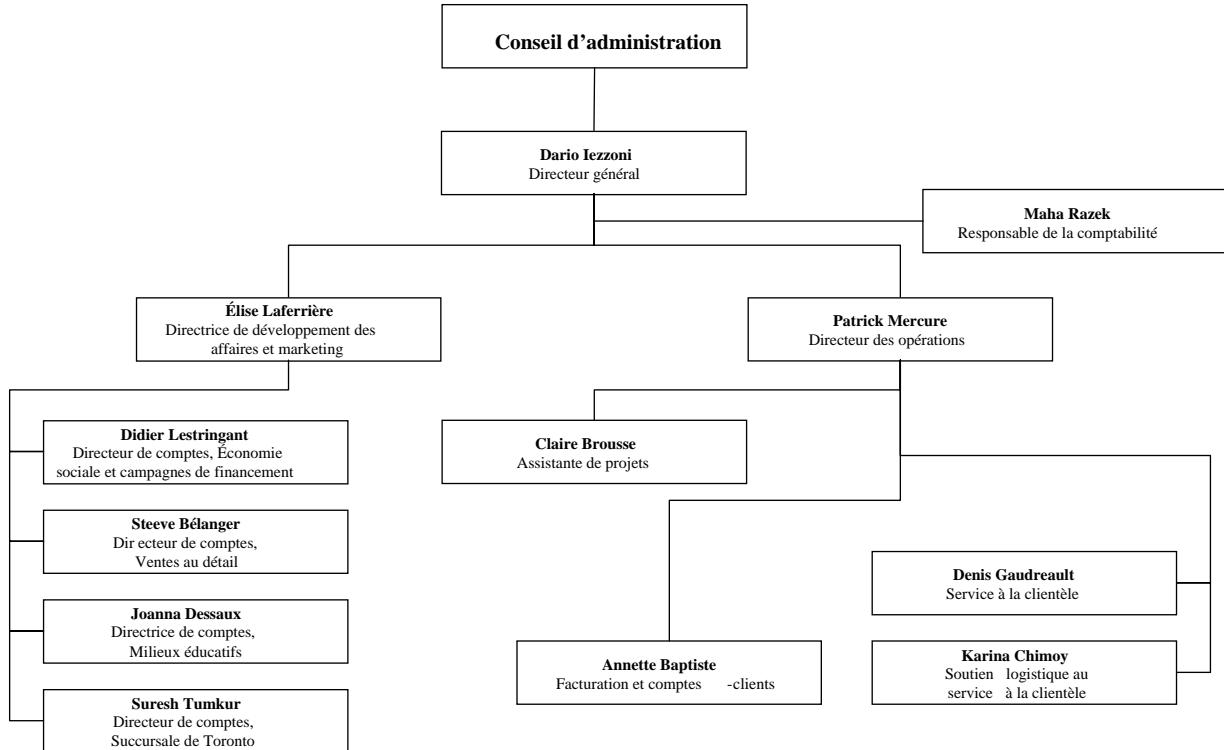
Dario Iezzoni est directeur général depuis septembre 2002, mais au service de l’entreprise depuis février 2002. Maha Razek est responsable de la comptabilité depuis février 2002.

Patrick Mercure occupe le poste de directeur des opérations depuis mai 2005. Il s’occupe de la totalité de la logistique reliée à l’approvisionnement des clients ainsi que du site web. C’est aussi lui qui s’occupe des relations avec les entreposeurs (ex : Le Transit) et le service de livraison (ex : Nationex). Il est appuyé aux achats par Claire Brousse, dont le titre est assistante de projets en logistique depuis septembre 2005. Denis Gaudreault occupe le poste de d’agent au service à la clientèle depuis le mois d’août 2005. Il répond au téléphone et aux clients qui se présentent à l’entrée. À cause de la croissance de la demande, c'est-à-dire au nombre et à la complexité des appels, le service à la clientèle s'est adjoint les services de Karina Chimoy au soutien logistique et au service à la clientèle en janvier 2006. Annette Baptiste, en poste depuis octobre 2002, s’occupe de la facturation comptes clients.

Elise Laferrière est directrice du développement des affaires et marketing depuis décembre 2005. Didier Lestringant est directeur de compte pour l’économie sociale et les campagnes de financement

depuis janvier 2004. Suresh Tumkur est directeur de comptes à la succursale de Toronto depuis janvier 2006. Steeve Bélanger est directeur de comptes à la vente au détail depuis mars 2006. Joanna Desseaux est directrices de compte dans les milieux éducatifs depuis le départ de Marc-Henri Faure, arrivé en 2002 et parti en 2006.

Il y a également des stagiaires et des bénévoles en quasi-permanence. À titre d'exemple, Joanna Desseaux et Marc-Henri Faure ont été stagiaires pendant quelques mois avant d'obtenir un poste. Patrick Mercure, Denis Gaudreault et Claire Brousse ont été bénévoles pendant plusieurs mois avant d'obtenir un poste.



2 Activité économique comme innovation

Pour Dario Iezzoni, la principale innovation qui s'est produite chez Equita depuis sa création consiste à pousser au maximum l'idée de commerce équitable : « Le commerce équitable, c'est comme un escalier. Tu peux t'arrêter à la première marche en achetant n'importe quel produit certifié équitable, y compris ceux des multinationales. Tu peux t'arrêter à la seconde marche et acheter à de petites entreprises locales comme Café Rico et Santropol. Tu peux t'arrêter à la troisième marche et acheter à une entreprise qui a une double-mission, comme Plan Nagua. Mais tu peux monter jusqu'à la quatrième marche, la nôtre, avec une philosophie équitable, écologique et solidaire. En amont comme en aval, Equita travaille à développer une modèle d'affaire alternatif viable, sans pour autant être un modèle de masse ». Ce modèle alternatif constitue, du point de vue du directeur général, la principale innovation sociale implantée chez Equita depuis sa création.

2.1 Conditions d'émergence ou origine de l'innovation

2.1.1 Facteurs engendrant le changement

Le premier facteur qui a permis l'émergence de la nouvelle vocation d'Equita –la vocation équitable, solidaire et écologique– est, selon Dario Iezzoni, un besoin d'espace : « J'étais intéressé à l'idée d'une centrale d'achat pour mes propres besoins, pas pour la cause du commerce équitable au Québec. J'avais besoin d'une entreprise qui pourrait s'occuper de l'entreposage et du prélevement du stock. C'est pour ça que l'association avec Le Transit est arrivée au bon moment. Daniel Berthiaume, c'est avant tout un entrepreneur qui s'est intéressé au café équitable. Il a dit qu'il y avait de l'espace et ça tombait bien parce que j'avais besoin d'espace. Moi j'avais un besoin d'entreposage et de logistique et lui il voulait assurer la rentabilité à son entrepôt. C'est comme ça que le partenariat est né! ». En effet, le premier partenariat est né suite à une rencontre informelle entre les deux gestionnaires. Par la suite, Daniel Berthiaume, de Le Transit, est arrivé avec l'idée de torréfier le café d'Equita : « Ensuite, il visite des CTA en France qui font de la torréfaction de café équitable pour les entreprises.

Je me dis que si on peut tayloriser suffisamment le travail de torréfaction du café, il est fort possible qu’un CTA puisse le faire pour Equita ». La torréfaction du café est une tâche assez simple et répétitive, et qui peut donc être réalisée par du personnel ayant un léger retard mental ou en réinsertion sociale, dans la mesure où ce personnel est suffisamment encadré.

Le second facteur d’émergence de cette vision équitable, solidaire et écologique est la pression constante d’un des employés d’Equita, Marc-Henri Faure, qui, depuis de nombreuses années, militait intensément pour des emballages plus respectueux de l’environnement. Son militantisme écologique se répercutait dans la moindre de ses actions chez Equita et, à la longue, est devenu très contagieux. Le recyclage, la récupération et la réutilisation sont trois valeurs qui guident les actions de la plupart des employés actuels d’Equita. Les nouveaux employés sont rapidement invités à mettre la main à la pâte pour sauvegarder la planète.

2.1.2 Événement déclencheur

Lors du colloque international sur le commerce équitable à l’UQAM en 2002, Dario Iezzoni fait la connaissance de Nancy Neamtan et de plusieurs acteurs de l’économie sociale au Québec. De cette rencontre naît l’idée de lier davantage le commerce équitable avec le Sud et l’économie sociale et solidaire au Nord. Cette idée fait son chemin chez les participants à ce colloque, et permet la tenue d’un second colloque en janvier 2004, celui-ci portant précisément sur les moyens de développer un réseau équitable et solidaire. Ce second colloque, organisé par l’Alliance de recherche université - communauté en économie sociale (ARUC-ÉS) à Québec, s’intitule *Commerce équitable et économie sociale : le défi de construire un réseau*. Devant l’auditoire, Dario Iezzoni fait la promesse que les activités d’Equita au Nord seront un jour 100% solidaire. Cet engagement constitue un élément déclencheur dans la mesure où c’est suite à cet événement que les actions de Dario Iezzoni ont été davantage ciblées dans la direction de l’économie sociale.

2.1.3 Réaction des acteurs de l'environnement

De façon générale, l'idée d'un commerce équitable et solidaire au Québec a été bien reçue. Mais des doutes sur les capacités de mise en œuvre de cette vision étaient bien présents. Un des principaux problèmes que connaît l'économie sociale au Québec est le peu de connaissance réciproque des organisations qui en font partie. Il existe des milliers d'organisation qui peuvent, d'une manière ou d'un autre, être reconnues comme étant membre du réseau de l'économie sociale. Malheureusement, il reste encore beaucoup de travail à faire pour mettre en contact les acteurs de ce réseau. C'était un des constats du séminaire de l'ARUC-ÉS en janvier 2004, mais c'est aussi le constat d'un autre séminaire de l'ARUC-ÉS en juin 2006.

2.2 Contenu de l'innovation

2.2.1 Nature des changements

Le changement s'est concrétisé lors de l'exercice financier 2005-2006, période durant laquelle Equita a réussi à mettre en place sa vision d'une organisation équitable, écologique et solidaire :

- **Équitable** : tous les produits Equita sont certifiés équitables et une partie des surplus générés par les opérations sont consacrés à l'ajout de nouveaux produits afin de permettre à davantage de petits producteurs de participer à ce système. Equita se concentre sur les produits alimentaires non-périssables certifiés par la Fair Trade Labelling Organization (www.fairtrade.net), représentée au Canada par Transfair Canada (www.transfair.ca). Le cahier des charges de ces organisations est rigoureusement appliqué auprès des organisations de producteurs et des organisations importatrices.
- **Écologique** : les produits équitables sont cultivés en utilisant des techniques agricoles respectueuses de l'environnement. Si les produits d'Equita ne sont pas nécessairement certifiés biologiques, car moins de 10% (soit environ 80 000) des petits producteurs certifiés équitables sont également certifiés biologiques –

notamment pour des raisons financières–, les pratiques de cultures biologiques sont fortement encouragées. De même, Equita croit à l’écoconception de ses produits et s’assure d’avoir des produits et des emballages ayant le moins d’impact sur l’environnement, de leur fabrication à leur disposition. Ainsi, les produits d’Equita ont été parmi les premiers au Canada à faire usage de pellicules d’acide polylactique, un plastique à base d’amidon de maïs compostable en 60 jours et dont la fabrication nécessite 30% à 50% moins de combustibles fossiles par rapport aux sacs de plastique conventionnels.

- **Solidaire** : Equita appuie les petits producteurs des pays en développement mais aussi les groupes marginalisés, ici, au pays. Pour créer un marché durable pour les coopératives de producteurs de produits équitables, Equita met en œuvre des campagnes d’éducation du public au commerce équitable et à la consommation responsable à travers le Québec. Equita accorde une importance primordiale à la gouvernance et aux valeurs de ses partenaires d’affaires. Ainsi, Equita s’est associée avec des organisations d’économie sociale ayant pour mission de donner un travail signifiant à des personnes souffrant d’un handicap physique ou mental et ce, pour l’entreposage de ses produits et la logistique client (www.letransit.com), pour ses présentoirs (www.amrac.org) et boîtes de carton (www.cartonek.com) ainsi que pour l’emballage de ses paniers-cadeaux (Atelier Le sept de trèfle près de Lac-Mégantic).

2.2.2 Compromis rendant possible ces changements

Principalement, ce virage solidaire et écologique demande du temps et de l’argent. Il demande du temps parce qu’il faut rencontrer les potentiels partenaires et déterminer dans quelle mesure un partenariat peut être possible. L’exemple du virage solidaire est flagrant; par exemple, les tractations, les négociations et l’adaptation mutuelle des deux organisations participantes, Equita et Le Transit, n’ont pas toujours été faciles. Le virage solidaire et écologique demande du temps, parce que ce sont les employés qui vont à la recherche des

solutions pour réaliser ce virage. C'est du temps de travail qui n'est pas investi ailleurs.

2.3 Participation des employés au processus de l'innovation

Les employés ont participé au virage solidaire et écologique d'Equita. En ce qui a trait au virage solidaire, les principaux intervenants sont le directeur général, Dario, et le directeur des opérations, Patrick. Le directeur des opérations était souvent accompagné de l'assistante de projet, Claire, dans ses multiples rencontres avec la direction et le personnel de Le Transit avant l'aboutissement du projet.

Quant au virage écologique, le principal acteur est Marc-Henri Faure, qui a réalisé les recherches de faisabilité, qui a pris contact avec les partenaires potentiels, qui a fait évaluer les échantillons de plastique compostable auprès des partenaires transformateurs/emballeurs.

Le second dossier du virage écologique est celui des boîtes de campagnes de financement en milieu scolaire. Ces boîtes transportées par les élèves du primaire comportent des barres de chocolat qu'ils doivent vendre pour financer leurs activités. Une entreprise d'économie solidaire, Cartonek, localisée en Beauce, fabrique du carton à partir de matières recyclées. Ce dossier a été piloté conjointement par le directeur général et l'assistante de projets.

3 Organisation interne

3.1 Forme d'entreprise

Equita a été légalement constituée en 1997 selon la Loi canadienne sur les sociétés par actions (LSA) comme une entreprise à but lucratif. Mais Oxfam-Québec aurait très bien pu créer une organisation sans but lucratif (OSBL). En Belgique, le Commerce Équitable Oxfam-Belgique – qui s'appelle Oxfam Magasins du Monde – est une association sans but lucratif dont le C.A. est le même que le C.A. d'Oxfam Belgique. Ainsi, lorsque l'idée de commercialiser des produits équitables est apparue, plusieurs options ont été envisagées par les membres du C.A. d'Oxfam-Québec. Certains souhaitaient créer une coopérative, d'autres privilégiaient une organisation sans but lucratif et d'autres encore voulaient une entreprise à but lucratif. Selon Dario Iezzoni : Ce qui a motivé Oxfam-Québec à faire d'Equita une entreprise à but lucratif séparée plutôt que d'en faire une autre ONG, c'est que cette structure permet de limiter les risques financiers. Elle ne met pas en péril ses entrées de fonds pour venir couvrir des pertes financières générées par une filiale. Si, du jour au lendemain, nous faisons faillite, ça ne pourra pas entraîner un trou dans les finances d'Oxfam-Québec ».

3.2 Relations de travail et gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est à ce jour réalisée par le directeur général : « Pour le moment, l'organisation est trop petite pour embaucher une personne dédiée spécifiquement à la gestion des ressources humaines. Alors je m'en occupe et c'est tout un défi. Je ne crois pas pouvoir embaucher quelqu'un en GRH avant 2 ou 3 ans ».

3.2.1 Rémunération

La rémunération des employés d'Equita, quelque soit le poste qu'ils occupent, est dans la moyenne pour une entreprise d'économie sociale, mais sous la moyenne s'ils se comparent à des personnes qui exécutent

des tâches similaires dans le secteur conventionnel. Les employés, y compris ceux qui occupent des postes de direction, sont conscients de la difficulté à accoter les salaires du marché conventionnel. Ils savent qu'ils recevraient une augmentation substantielle en travaillant pour une entreprise conventionnelle. La direction est consciente qu'elle ne pourrait pas recruter certaines personnes à cause du salaire pas assez compétitif, mais compte sur la passion et la volonté de changer le monde des employés qui sont recrutés.

3.2.2 Horaire de travail

Les horaires de travail sont relativement variables, tant au niveau du nombre d'heures de travail par semaine que des arrivées et des départs au courant d'une même journée. La plupart des employés arrivent au bureau entre 8h00 et 11h00 du matin, et quittent entre 15h00 et 19h00. Les « lève-tôt » et les « lève-tard » peuvent ainsi se sentir à l'aise. Les directeurs de comptes peuvent souvent passer des journées complètes sans passer au bureau, sauf pour venir chercher du matériel de sensibilisation pour des kiosques. Au bureau d'Equita à Toronto, les horaires sont aussi variables, surtout en fonction des visites et des rencontres avec des clients.

La disponibilité des employés au niveau des horaires de travail est une des fiertés du directeur général d'Equita : « Une mesure de ma performance comme gestionnaire, c'est d'avoir des employés heureux. Pour moi, c'est important, que les gens soient heureux, qu'ils soient motivés et engagés, qu'ils n'arrêtent pas de penser à 17h00, qu'ils ne *punchent* pas à 17h00. Ça m'importe de savoir comment ils vont, que les gens soient souriants, que les gens soient motivés, qu'ils soient dynamiques. C'est fondamental. S'ils ne sont pas heureux, il y a un problème et c'est peut-être moi le problème. Il faudrait alors que je me questionne. Il ne faut jamais être trop sûr de soi. Être capable de me remettre en question, c'est un gage de ma performance future ».

De la mi-septembre à la fin mai, les employés sont utilisés à pleine capacité. Vu la nature des produits que vend Equita (principalement du

café pour concocter des boissons chaudes), la saison morte se situe entre juin et août inclusivement. Les plus grosses périodes vont d’octobre à la mi-mai. Leurs clients de la plupart des segments (corporatif, scolaire, syndical, etc.) sont plus actifs dans ces périodes. Les employés prennent généralement leurs vacances entre la mi-juillet et la mi-août.

3.2.3 Bénéfices marginaux

Il n’y a pas véritablement de bénéfice marginal à être employé d’Equita hormis le fait de bénéficier des prix les plus bas pour l’achat des produits d’Equita, ainsi que d’une marge de crédit, une « ardoise », pour les paiements. Une politique informelle de congés de maladie existe également, politique qui va au-delà des normes minimales du travail.

3.3 Organisation du travail

3.3.1 Description du système productif

Le système productif tourne d’une part autour des quatre segments de vente et d’autre part autour du chemin pris par les produits du producteur au Sud jusqu’au consommateur au Nord. Les employés sous la direction d’Élise Laferrière (Didier, Steeve, Joana, Suresh) travaillent principalement à développer et entretenir les quatre segments, alors que l’autre moitié s’occupe du trajet des produits du producteur au consommateur.

3.3.2 Productivité, qualité et fiabilité

La mesure de la performance chez Equita ne se distingue pas des autres entreprises : «La performance pour moi, ce sont les ventes en livres, la marge brute et le bénéfice net. Actuellement, il n’y a pas d’autres critères de performance. Pour l’instant, pour moi, la performance c’est ça. Je n’utilise pas les notions de mon cours sur les indicateurs de

performance avec la quantité de papier recyclé vendus et mon taux de roulement de personnel. Nous sommes trop petits pour s'arrêter à mesurer ça. Notre organisation est trop petite. Si je veux savoir si je parle bien de commerce équitable, je n'ai qu'à regarder combien j'ai de livres de café vendues au Canada, combien de livres sont vendues pour Equita. C'est vraiment brutal, mais c'est comme ça. Notre performance actuelle nous donne non seulement un portrait de notre pérennité, mais ça touche aussi directement les petits producteurs du Sud. Nous calculons tout le temps le différentiel entre ce que le petit producteur aurait reçu dans le commerce conventionnel et ce qu'il reçoit dans le commerce équitable. C'est environ 1,75 \$ de plus par livre vendue. Quand nous vendons 100 000 livres, c'est 175 000 \$ de plus dans les poches des petits producteurs. Ça c'est du concret ! Ce n'est pas théorique, je sais que notre performance entraîne un impact sur le terrain et ça c'est important.»

3.3.3 Répartition du travail

La division actuelle du travail est appuyée la structure classique marketing/opérations (voir organigramme dans la section 1.3.1.). Cela n'a pas toujours été le cas. En effet, avant l'arrivée d'un directeur des opérations actuel, la répartition du travail étaient principalement réalisée en fonction des quatre segments de vente. Cette répartition en termes de segments a été créée au fur et à mesure du développement d'Equita. Toutefois, suite à la création du poste de directeur des opérations, la structure classique s'est tranquillement imposée. Depuis décembre 2005, on retrouve deux types de réunions d'équipe formelles, celles des opérations et celles des ventes.

Les femmes (6 personnes) et les hommes (6 personnes) sont représentés également au sein de l'organisation (voir organigramme dans la section 1.3.1.), et ce à tous les niveaux de gestion. En effet, le poste de directeur des opérations est comblé par une personne de sexe masculin, et le poste de directeur des ventes est comblé par une personne de sexe féminin. Le département des ventes compte plus d'hommes que de femmes, mais le département des opérations compte plus de femmes que d'hommes.

3.3.4 Modes de coordination et hiérarchie

En appliquant les configurations organisationnelles identifiées par Mintzberg (1982), Equita combine la configuration adhocratique et la configuration entrepreneuriale. Ainsi, deux modes de coordination sont principalement utilisés. D’abord, on retrouve beaucoup d’ajustement mutuel, principalement entre le directeur général et les deux directeurs de « département ». Ensuite, il n’est pas surprenant de constater qu’étant donné sa petite taille, Equita se caractérise aussi par une supervision directe du directeur général.

Equita est une petite organisation avec une hiérarchie à deux niveaux de direction (direction générale et direction des deux départements). Chaque employé dispose d’une assez grande autonomie dans ses actions, autant que dans son horaire. La plupart du temps, les membres de la direction informent et discutent de leurs décisions auprès des employés. La plupart du temps, les employés sont consultés pour déterminer le nom des produits, la couleur et le design des logos, de même que les grandes directions stratégiques que souhaite prendre la direction (ex. : introduction d’un nouveau produit). Ces consultations ne sont jamais formelles, mais du cas par cas en fonction des personnes que le directeur général croit nécessaire d’aviser. Cependant, des réunions de l’équipe de vente et des réunions de l’équipe des opérations sont organisées chaque semaine, que ce soit de manière formelle ou informelle. Les consultations ont parfois lieu lors de ces réunions.

Toutefois, la direction est consciente que ce n’est pas toujours facile d’être à l’écoute des employés. Selon Dario Iezzoni : « Ça prend plus de temps d’essayer d’écouter ses employés. Parfois, je ne les consulte même pas : "C'est ça qui est ça, et *that's it that's all!*" Ça va prendre du temps avant que je change d’idée. Avec mes employés, je suis parfois carrément entêté : "Là, on fait ça...". La plupart du temps, quand je regarde ça avec le recul, je me dis que je pourrais dire les choses autrement. Certains apprécient mon côté autoritaire et d’autres ne l’apprécient pas ou l’apprécient moins. Une personne qui provient du milieu de la vente apprécie davantage que quelqu'un lui donne des ordres clairs et précis. Une personne qui a travaillé comme activiste

dans plusieurs ONG ne veut pas se faire donner des ordres, elle veut savoir pourquoi et ça prend une heure à lui expliquer. "Tu fais ça, c'est comme ça et c'est tout. Je te l'expliquerai quand j'aurai le temps". Des fois, je ne trouve pas le temps. Il faudrait prendre le temps mais je ne peux pas toujours prendre le temps pour ça.».

3.3.5 Qualification du travail

Chaque poste occupé par un employé demande une certaine expertise dans le domaine ou un diplôme particulier. Lorsque les candidatures pour un poste sont évaluées, l'expérience de travail est déterminante. Toutefois, la passion et le dévouement pour la cause équitable forment aussi un critère important. Par exemple, pour occuper un poste de directeur de comptes chez Equita (c.-à-d. représentant aux ventes), il n'y a pas que les qualités d'un bon vendeur qui compte. La majorité des représentants aux ventes étaient, avant d'entrer en poste ou durant leurs études, très impliqués dans des associations étudiantes pour le développement durable. D'autres avaient déjà une expérience de bénévolat pour Oxfam-Québec. Il en va de même pour les postes reliés aux opérations de production. Le bénévolat et la détermination sont aussi des critères importants, même si le travail ne nécessite pas des connaissances approfondies sur le développement durable.

3.3.6 Formation

Aucun plan de formation n'est en place présentement. Les besoins de formation se présentent de façon ponctuelle et sont comblés si les moyens le permettent. À titre d'exemple, l'arrivée d'un nouveau logiciel de gestion de la clientèle a nécessité des séances de formation pour presque tous les employés. D'autre part, la responsable de la comptabilité bénéficie d'un horaire aménagé pour poursuivre ses études universitaires.

Il existe aussi un processus d'information-formation aux volets impacts du commerce équitable dans le Sud, consommation responsable et situation actuelle du commerce équitable au Québec (concurrents,

développements). Il s'agit d'un processus continu dont la responsabilité incombe à tous, mais principalement au directeur général et à la directrice du développement des affaires. Equita devrait se doter d'un plan de formation accompagné d'un budget équivalent à long terme à 5% de sa masse salariale.

Parmi ses partenaires, Equita a formé, à l'heure actuelle, plus de 85 représentants des ventes. La plupart ont été formé par Marie Fournier alors qu'elle occupait le poste de directrice des ventes. Selon Dario Iezzoni, ces formations sont importantes car « ce sont des partenaires très rapprochés au niveau de la sensibilisation qui ne sont pas dans l'organigramme de l'entreprise mais qui font un travail de terrain là où nous ne pouvons pas nécessairement aller ».

3.3.7 Charges de travail

Comme l'équipe est petite et l'entreprise en constante croissance, la charge de travail est parfois lourde. Certains employés cumulent parfois plusieurs tâches assez disparates. À titre d'exemple, Marc-Henri s'occupait pendant longtemps à la fois d'une direction de compte pour le milieu universitaire, et de la logistique pour les produits en provenance du Sud. Cela rajoute un stress supplémentaire. Malgré tout, ils font rarement du temps supplémentaire en dehors des heures de travail. Lorsqu'un employé doit travailler la fin de semaine dans le cadre d'une activité de promotion, il reprend les heures au courant de la semaine suivante, ou bien elle accumule les heures pour plus tard. Par exemple, lorsque Didier s'occupe de l'animation d'un atelier le samedi, il prend congé le lundi suivant. D'ailleurs, la direction ne valorise pas du tout le temps supplémentaire.

4 Insertion dans les réseaux externes

4.1 Relations avec les fournisseurs

Equita est en contact avec une douzaine d'organisations en amont, pour son approvisionnement, au Sud comme au Nord. Ce nombre augmente à mesure que la gamme de produits s'accroît. Equita a établit quelques critères généraux de sélection des fournisseurs. Puisqu'Equita concentre sa stratégie de ventes sur des produits non-périssables à haut volume, le fournisseur doit être capable de fournir le produit de façon régulière, à qualité constante et selon la quantité désirée. Puisqu'Equita est une entreprise en croissance, le fournisseur doit être capable de suivre cette croissance. Le fournisseur du Nord (importateurs ou transformateurs) doit fournir des conditions avantageuses de crédit et d'entreposage. Le fournisseur du Nord doit être flexible dans l'approvisionnement auprès des coopératives en fonction des besoins exprimés par Equita. Le fournisseur doit pouvoir fournir des produits à des prix qui ne se distinguent pas de façon exorbitante des prix de produits conventionnels, avec des commandes minimum qui ne dépassent pas les capacités d'entreposage et de paiement d'Equita. Le fournisseur doit être en cohérence avec la mission d'Equita. Si possible, le fournisseur doit pouvoir offrir des éléments de synergie avec les autres membres de la famille Oxfam, comme des approvisionnements groupés, une stratégie de marque globale commune, etc.

En amont, il faut distinguer d'une part les coopératives de producteurs et lorsqu'elles n'ont pas intégré ces rôles, les transformateurs et les exportateurs provenant des pays en développement, et d'autre part les importateurs et transformateurs qui se trouvent le plus souvent en Amérique du Nord ou en Europe. Selon Dario Iezzoni : « À la base, nos fournisseurs sont des petits producteurs du Sud, des coopératives qui sont aux prises avec une crise dans les commodités, que ce soit dans le café, le cacao, le sucre, etc., et qui luttent de façon constante pour surmonter les obstacles, pour surmonter la crise à laquelle ils font face. La crise touche, selon les chiffres d'Oxfam-Québec, 25 millions de

petits producteurs. Avec les familles, il faut multiplier ce chiffre par quatre. Ce qui équivaut à 100 millions de personnes. Il est impossible de les aider tous. Le commerce équitable peut jusqu'à ce jour soutenir environ 800 000 petits producteurs, donc environ 5 millions de personnes. Les petits producteurs s'attendent à ce que nous développions le marché. »

« Nous n'avons pas tant de contacts avec les gens du Sud. Il y a déjà des organisations qui sont en contact direct avec les acteurs du Sud, alors pourquoi me mettrais-je en contact avec elles moi aussi, pourquoi dédoublerais-je le travail ? Plusieurs membres de la famille Oxfam, autant ceux impliqués dans le commerce équitable que dans les projets de développement humanitaire, sont impliqués avec les coopératives auprès desquelles nous nous approvisionnons. D'autres ONG québécoises sont là aussi. L'information que j'obtiens sur les coopératives, je l'obtiens d'organisations comme Transfair, le Fairtrade Labelling Organization³⁴ (FLO-I). Je la reçois des autres Oxfam, etc. »

« Prenons l'exemple du cacao. A priori, je n'ai pas besoin d'aller voir les coopératives de producteurs, je n'ai pas besoin d'entretenir des liens étroits avec elles parce qu'elles fournissent nos partenaires européens, elles fournissent déjà des chocolatiers. Alors moi, je me mets en contact avec les chocolatiers pour leur demander de m'en produire plus. Je sais que ça va avoir un impact sur les producteurs du Sud, mais ce n'est pas moi qui vais gérer la relation. Je prends contact avec le chocolatier qui se trouve en Europe, qui demande à la coopérative d'envoyer plus de cacao. Actuellement, c'est en Europe que ça coûte le moins cher pour modifier le cacao. Le conteneur part d'un port en Amérique du Sud, va en Europe et ensuite, de l'Europe, il est envoyé en Amérique du Nord. C'est une situation que nous aimerais changer, mais cela prend du temps et des investissements. Cela fait partie de nos projets ».

Mis à part les producteurs qui proviennent des pays en développement, Equita doit transiger avec des importateurs : « Parmi les organisations importatrices du Nord avec lesquelles nous transigeons, certaines font

³⁴ www.fairtrade.net

Equita a transigé avec trois fournisseurs de café. Le principal³⁸, Nador, choisit lui-même les coopératives de café équitable où il s'approvisionne, mais peut être influencé par Equita dans certains cas. Nador opère dans l'industrie du café depuis plusieurs décennies. À l'égard d'Equita, il est un fournisseur régulier qui fournit des cafés de qualité constante. Contrairement à la plupart des torréfacteurs de café équitable québécois, il achète la majorité de son volume de café directement des coopératives de petits producteurs, respectant ainsi non seulement les critères de base de la certification équitable au Canada, mais également un de ses idéaux : le commerce direct. De plus, il a la capacité de production pour suivre la croissance d'Equita. Enfin, Nador offre des conditions de prix, de crédit et d'entreposage avantageuses pour Equita. Il est à noter que l'augmentation du volume d'achat a permis à Equita de diminuer son coût d'achat de 2% en 2006. Quant au

³⁵ www.madeindignity.com

³⁶ www.claro.ch

³⁷ www.artisandumonde.org

³⁸ 400 000\$ d'achats en 2002-2003 sur des achats totaux de 463 000\$.

crédit, le délai de paiement se situe à 35 jours, mais celui-ci peut être étiré ponctuellement en fonction des besoins de liquidités d’Equita. Quant à l’entreposage, Nador dispose de suffisamment d’espace pour conserver le café produit jusqu’à sa livraison directement de son entrepôt aux distributeurs et clients d’Equita. Cette situation a avantagé Equita dans la mesure où elle n’a pas à se doter d’infrastructures d’entreposage/distribution/livraison. Le second fournisseur de café, la Brûlerie de café de Québec, est un fournisseur régulier et de qualité constante mais coûte plus cher à Equita, dans son segment le moins rentable d’ailleurs³⁹. Ce fournisseur a été choisi par Equita pour satisfaire aux besoins de gros clients potentiels qui ne désiraient pas être fourni par Nador. Un troisième fournisseur, Café Héritage⁴⁰, s’est rajouté à la liste depuis 2004. Il a depuis surpassé la Brûlerie de café de Québec comme fournisseur de café pour Equita.

Equita a plusieurs fournisseurs de chocolat. Le principal, Claro⁴¹, achète les matières premières des coopératives de cacao et de sucre équitables et biologiques, et les fait transformer en Suisse. De plus, Claro fournit des chocolats à des prix comparables à des prix de produits biologiques ou de chocolat haut de gamme, avec des commandes minimum (1,2 tonnes) qui ne dépassent pas les capacités d’entreposage et de paiement d’Equita. Le second fournisseur de chocolat est la chocolaterie Cupidon⁴² qui moule et emballle le chocolat produit et livré par Barry-Callebaut de Belgique. La chocolaterie Cupidon a la capacité de faire des chocolats moulés (cœurs, lapins de Pâques, etc.) et des chocolats en barre (45g au lait, café et thé Earl Grey). De plus, Cupidon fournit des chocolats à des prix plus élevés que ceux de Claro, mais avec des commandes minimum très réduites (0,25 tonne) qui ne dépassent pas les capacités d’entreposage et de paiement d’Equita. Un troisième fournisseur de cacao, Bernrain⁴³ de Suisse, s’est rajouté.

³⁹ 4.39\$ la livre au lieu de 4.17\$.

⁴⁰ www.hetitage-coffee.com

⁴¹ www.claro.ch

⁴² www.chocolatcupidon.com

⁴³ www.swisschocolate.ch

Pour l'instant, Equita a un fournisseur de chocolat chaud. Il s'agit de la coopérative La Siembra, concurrent principal d'Equita dans le chocolat en tablettes dans le segment vente au détail. La Siembra fournit le chocolat chaud à des prix comparables à des prix de produits biologiques, avec des commandes minimum (750 kg) qui ne dépassent pas les capacités d'entreposage et de paiement d'Equita.

Equita a trois fournisseurs de thé : Trans-herb⁴⁴, une entreprise qui produit déjà des thés conventionnels ou biologiques sous sa propre marque (*La Courtisane*) ou pour des détaillants (Loblaws : *Le choix du président*). De plus, Trans-herb fournit des thés équitables et biologiques à des prix comparables à des prix de produits biologiques ou de thé haut de gamme, avec des commandes minimum (2500 boîtes) qui ne dépassent pas les capacités d'entreposage et de paiement d'Equita. L'entreprise Biofoods du Sri Lanka est un autre fournisseur d'Equita, qui se fournit lui-même de la coopérative SOFA (Small Organic Farmer Association) du Sri Lanka. L'entreprise de travail adapté Le Transit emballe le thé en feuille provenant de Biofoods. Toutes les épices d'Equita proviennent de Biofoods, qui fait affaires directement avec SOFA.

Selon Dario Iezzoni, tous les fournisseurs ne sont pas sur un même pied d'égalité en rapport avec la cause équitable : « Certains fournisseurs avec qui nous faisons affaires ne cherchent qu'à maximiser leurs profits, à maximiser leurs ventes et ne s'intéressent aucunement au sort des petits producteurs. Certains importateurs ne sont intéressés que par le grain de café et non par ceux qui le produisent, que par le profit qu'ils peuvent en retirer et non pour les conséquences que cela peut entraîner. Nous savons si nos fournisseurs adhèrent aux principes du commerce équitable s'ils sont certifiés par l'organisme certificateur Transfair Canada. Hormis cela, la seule façon que nous avons de vérifier le travail de nos fournisseurs, c'est en mesurant leurs intrants et leurs extrants. S'ils font entrer un kilo de café vert, ils doivent normalement en faire ressortir 0,85 kilo torréfié, parce qu'il y a approximativement 15 % de perte entre le café vert et le café torréfié. Il

⁴⁴ www.transherb.com

faut faire correspondre les intrants et les extrants en tenant compte de la perte lors de la torréfaction. C'est le même principe pour le cacao, le sucre ou le thé. Si ces organisations sont certifiées, elles doivent aussi ouvrir leurs livres comptables, démontrer les versements bancaires qui ont été effectués, les lettres de crédit, les contrats d'affrètement, les types de transport, etc. ».

4.2 Relations avec les distributeurs

Dès la création d'Equita, la décision a été prise de ne pas distribuer elle-même ses produits sauf pour les campagnes de financement et ce pour des raisons d'économie d'échelle et de couverture de marchés. Ainsi, Equita a rapidement su tisser un réseau avec des partenaires qui sont plus efficaces qu'Equita à cause de leur couverture géographique et leurs réseaux de contacts. Selon Dario Iezzoni : « Seule, Equita n'est pas capable de couvrir tout le territoire du Québec. Ça prend des partenaires pour le faire, des partenaires qui peuvent s'autofinancer parce que je ne suis pas prêt à payer quelqu'un et risquer que ce soit déficitaire. Sans ces intermédiaires, ce sont des ventes que nous ne pourrions pas effectuer, donc je préfère conclure une vente en faisant moins de profit ».

Le principal distributeur d'Equita se nomme I.D. Foods⁴⁵, deuxième distributeur alimentaire en importance au Canada. Cette entreprise transige avec des dizaines d'entreprises au Québec, dont Métro/Richelieu, Provigo/Maxi, Loblaws, IGA, Wal-Mart, Jean-Coutu, Pharmaprix, Essaim, etc. Toutefois, il faut noter que le distributeur ne fait pas forcément la promotion des produits équitables. Pour qu'un produit équitable se retrouve sur les tablettes d'un supermarché Métro, il faut souvent que ce soit quelqu'un de chez Métro qui demande au distributeur de lui procurer des produits équitables. C'est pourquoi Equita doit entrer en contact avec les IGA, Métro, Loblaws et autres, pour leur vendre les mérites des produits d'Equita. Des rencontres répétées entre la direction d'Equita et les décideurs de ces grandes

⁴⁵ www.idfoods.com

entreprises sont souvent nécessaires pour tracer le chemin et permettre au distributeur d'ajouter un nouveau client.

Le second distributeur d'Equita, la Coopérative d'Alentour⁴⁶, spécialisée dans les produits d'alimentation saine, qui couvre très bien l'Estrie, où elle est bien implantée depuis 1979, mais essaime à l'échelle provinciale.

4.3 Relations avec le réseau financier

Depuis sa création, Equita a été partenaire de deux institutions financières : «L'institution financière avec laquelle nous avons longtemps fait des affaires, la *Caisse d'économie Desjardins des pompiers, des cols bleus et des cols blancs*, nous a permis d'utiliser notre marge de crédit dans le négatif pendant un an et demi, ce qui, commercialement, n'a aucun bon sens. C'est une des caisses les plus à gauche dans le Mouvement Desjardins. C'est la caisse d'Oxfam-Québec depuis une quinzaine d'années. Le lien était excellent avec Oxfam-Québec et l'aventure du commerce équitable plaisait à la caisse. »

« Lorsque la Caisse d'économie Desjardins des pompiers de Montréal n'a plus été en mesure de nous offrir une marge de crédit supérieure à 50 000\$, nous avons été obligés de nous tourner vers la *Caisse d'économie solidaire Desjardins* qui nous offre une marge de crédit supérieure et des services extraordinaires. Il fallait vraiment accroître notre marge de crédit pour augmenter notre inventaire ».

4.4 Relations avec les ONG

Les liens qu'entretient Equita avec les ONG sont très solides, principalement parce qu'Equita est la filiale d'une ONG. Mais au-delà de cette attache, la direction d'Equita est consciente qu'elle ne pourrait jamais atteindre les objectifs de sa double mission sans l'aide des ONG.

⁴⁶www.alentour.qc.ca

En effet, la commercialisation des produits équitables et la sensibilisation au commerce équitable passe encore majoritairement par des ONG. Selon Dario Iezzoni : « Nous avons accès à des organisations qui agissent dans leur milieu comme des courroies de transmission entre nous et la population locale. Ce sont des partenaires locaux de promotion d’Equita. Il y a *Solidarité Laurentides Amérique centrale* dans les Laurentides, le *Comité Oxfam-Québec en Estrie*, le *Centre de solidarité internationale Saguenay-Lac St-Jean*, le *Comité solidarité tiers-monde* de Trois-Rivières et Carrefour Tiers-Monde à Québec qui sont des transmetteurs importants pour le volet éducation du public d’Oxfam-Québec mais aussi pour la promotion du commerce équitable. Ils vont vendre ou faire la promotion de nos produits, mais ils ne se limiteront pas uniquement à nos produits. Ce ne sont pas des distributeurs attitrés.»

Les ONG sont, selon Dario Iezzoni, les organisations qui ont le plus de crédibilité : «Dans le domaine du commerce équitable, parmi tous les acteurs auxquels je peux penser, ceux qui ont le plus de pouvoir ce sont les organisations qui possèdent une forte crédibilité, comme Oxfam-Québec, les centrales syndicales et Équiterre. Équiterre a beaucoup de crédibilité parce que c'est la première à avoir fait la promotion du commerce équitable; elle était partout. Quand ces organisations parlent, elles sont écoutées. Leur message est écouté et retransmis par les médias. Ce sont elles qui ont le plus de pouvoir». D'ailleurs, la relation entre la direction d’Equita et Équiterre est intense : « Depuis mon arrivée chez Equita en février 2002, j'ai toujours considéré Équiterre comme un allié stratégique ».

4.5 Relations avec les gouvernements

À ce jour, Equita n'entretient aucune relation particulière avec le gouvernement provincial ou fédéral. L'entreprise n'entretient aucune relation particulière avec la Ville de Montréal. Toutefois, Equita travaille avec le certificateur Transfair à une coalition visant une plus grande reconnaissance des mérites du commerce équitable par les différents paliers de gouvernement au Canada. Selon Dario Iezzoni : « Le gouvernement dans ses politiques d'achat devrait annoncer qu'à partir

de maintenant, en plus de suivre la norme ISO, ses fournisseurs doivent respecter et fournir, quand c'est possible, des produits qui sont certifiés équitables. D'après moi, quand le gouvernement agit comme client, il devrait exiger des produits équitables. Cette intervention gouvernementale ferait en sorte de donner une priorité aux produits certifiés équitables. Une chance que certaines organisations gouvernementales n'attendent pas de politiques d'achat pour exiger des produits équitables. Par ailleurs, le gouvernement pourrait nous appuyer dans le futur en faisant entrer des produits importés francs de douane ou en arrêtant d'appliquer une politique de "deux poids, deux mesures". Je veux dire par cela que du cacao en fève entre à 0 % de droits de douane alors que si c'est de la pâte de cacao, ça entre à 15 % de droits de douane. Cette pratique vise à faire en sorte que le cacao soit transformé ici ou le café torréfié ici. Et ça ne favorise pas les petits producteurs du Sud, ça contrevient à ma mission ».

5 Intégration des principes du commerce équitable et insertion au sein du réseau du commerce équitable

5.1 Connaissance des principes du commerce équitable de la direction et des employés

Le directeur général d'Equita, Dario Iezzoni, possède une vision claire de la portée du commerce équitable : « Le commerce équitable, c'est une façon d'humaniser l'économie, c'est-à-dire de concevoir l'être humain non pas comme une entité subordonnée à l'économie, mais au contraire, de mettre l'économie au service du développement intégral de l'être humain. Pour moi, le commerce équitable, c'est une façon de redonner de la dignité et de recentrer le commerce et les échanges économiques sur ce qu'ils devraient encourager et non pas comme une fin en soi ».

Évidemment, cette vision humaniste du commerce doit se matérialiser dans des décisions et des gestes tangibles : « Concrètement, le commerce équitable est un système dans lequel des organisations du Nord et du Sud, des entreprises comme des ONG, des entreprises à but lucratif ou à but non lucratif, transigent d'égal à égal dans des relations à long terme en payant un juste prix pour les produits des petits producteurs qui sont regroupés en coopératives, qui cultivent des produits ou qui produisent des biens dans des conditions qui respectent le développement durable, l'agriculture durable, dans des conditions qui permettent le préfinancement des marchandises, de la production pour éviter et surtout pour briser le cycle de l'endettement des petits producteurs », explique Dario.

5.2 Interprétation, perception, application concrète

L'application concrète des principes du commerce équitable n'est pas une chose facile, même pour les organisations les plus dévouées. Selon Dario Iezzoni : « Entre les valeurs du commerce équitable et les critères de certification, il y a un hiatus qui n'est pas le résultat d'une démarche

visant à éliminer certains critères, mais plutôt une obligation liée à des raisons de faisabilité et de pragmatisme ».

5.2.1 Commerce direct

Le commerce direct est un des critères fondamentaux du commerce équitable, affirme Dario Iezzoni : « Selon les principes du commerce équitable, il ne faut pas faire du commerce le plus direct possible, il faut faire du commerce direct point ». Toutefois, dans, les faits, ce n'est pas toujours facile d'éliminer les intermédiaires : « Par exemple, nous transigeons avec des torréfacteurs de café, des torréfacteurs-emballeurs qui achètent directement du petit producteur, ou encore des chocolatiers qui achètent eux aussi directement du petit producteur. Il y a beaucoup de concurrence au niveau des fournisseurs de café et de chocolat. Ces importateurs du Nord représentent des intermédiaires de plus entre les petits producteurs et nous, mais nous ne pourrions pas torréfier nous-mêmes le café. Nous sommes ici pour profiter de la vente de café équitable pour ensuite réinvestir les profits dans la sensibilisation et l'éducation du public à la cause du commerce équitable. Donc, strictement parlant, ce sont des intermédiaires nécessaires. C'est la difficile mise en œuvre de commerce équitable, où il y a des gens qu'on ne peut pas contourner ».

5.2.2 Engagement des organisations du commerce équitable

De façon générale, Equita s'engage avec les coopératives pour une durée de 2 à 3 ans, ou pour un nombre équivalent de périodes de récoltes. Mais jusqu'à maintenant, aucune coopérative n'a été rejetée; les contrats d'approvisionnements sont toujours renouvelés.

5.2.3 Juste prix

Les prix plafonds fixés par l'organisation certificatrice pour chacun des produits équitable ne permettent pas de négocier des prix à la baisse auprès des coopératives qui agissent comme fournisseurs. Cet élément est, selon le dg d'Equita, d'une importance capitale dans la nature du

commerce équitable : « En fait, la principale différence entre le commerce équitable et le commerce traditionnel, c'est que dans le commerce équitable, les prix ne fluctuent pas en amont. Le commerce équitable ne s'insère pas dans une dynamique strictement de marché. Nous achetons le café aux petits à un prix plancher minimum qui est de 1,26 US\$ alors que depuis environ deux ans, les prix du marché tournent autour de 0,45 US\$ ± 0,10 US\$. Toutes les entreprises du commerce équitable paient ce prix-là. Par contre, si le prix du marché va au-dessus du prix plancher de 1,26 US\$, nous allons toujours offrir un différentiel supérieur de 0,15 US\$ ».

5.2.4 Protection de l’environnement et développement communautaire

La protection de l’environnement est un critère du commerce équitable qui le rapproche de l’agriculture biologique. Au-delà de l’élimination des pesticides et fertilisants chimiques, le commerce équitable prône une diversification des cultures pour que les petits producteurs bénéficient de cultures vivrières afin de réduire leur dépendance aux cultures d’exportation. Encore ici, le pragmatisme vient limiter l’idéal environnemental. À titre d’exemple, la modification du cacao équitable est réalisée de meilleure qualité et à coût moindre en Europe. Cela entraîne des coûts environnementaux supplémentaires en transport. En effet, un conteneur qui provient d’Amérique du Sud passe par l’Europe avant de venir en Amérique du Nord. En ce qui à trait à la protection de l’environnement au Sud, dans les régions où se trouvent les coopératives, Equita doit se fier aux rapports émis par FLO-I.

5.2.5 Gestion démocratique

En principe, les organisations du Sud doivent mettre en place des processus de gestion démocratique afin de pouvoir participer au commerce équitable. C'est une des raisons pour lesquelles la forme coopérative est privilégiée. Toutefois, il est difficile pour une organisation du Nord de savoir ce qui se passe concrètement au sein d'une coopérative. C'est le mandat de FLO-I de s'assurer que ce

principe soit respecté. Par conséquent, Equita se fit aux rapports de Transfair Canada et de FLO-I.

5.2.6 Information du public

Les activités de sensibilisation seront menées en partenariat avec les amis d’Oxfam-Québec, c'est-à-dire le réseau de l'économie sociale, incluant les syndicats, les coopératives, les coopératives financières. Tout ce réseau est déjà sensibilisé à l'idée de développement durable d'altermondialisation, et est ouvert à toutes les alternatives à la mondialisation néolibérale. Les activités de sensibilisation sont aussi faites en partenariat avec des acteurs mobilisateurs de leurs propres milieux : Équiterre, YMCA, SLAM (Laurentides), CRÉDIL (Lanaudière), CSI Saguenay Lac-Saint-Jean, Comité Oxfam-Québec en Estrie, Carrefour Tiers-Monde.

Faire de l'information du public un principe du commerce équitable est au cœur des revendications de Dario Iezzoni, directeur général d'Equita : « L'éducation est au cœur des principes du commerce équitable. Toutefois, lorsque les principes ont été traduits en critères de certification, l'éducation n'a pas été insérée dans la liste des critères. Seules les organisations du commerce équitable (OCÉ) respectent ce principe. Une OCÉ, ce n'est pas qu'une entreprise qui vend des produits équitables, c'est une organisation qui a pour mission de sortir les petits producteurs de la pauvreté. Pour être une OCÉ, une entreprise doit être 100% équitable. Une OCÉ doit participer à la création d'un marché durable pour les produits équitables. Pour créer un tel marché, il faut changer les valeurs des consommateurs, et changer les valeurs, ça passe par l'éducation. Si une entreprise fait du marketing et pas de l'éducation, elle ne fait que surfer sur la vague équitable, à l'instar de Nestlé et Starbucks. Au contraire, Equita cherche à imprimer des changements durables chez les consommateurs et créer un marché durable pour les produits équitables des petits producteurs du Sud. Equita ne veut pas interpeller l'âme charitable du consommateur, mais éveiller sa soif de justice. »

« Pour moi, une OCÉ doit non seulement respecter les critères de certification – qui sont des critères minimaux – mais doit mettre en œuvre concrètement les valeurs du commerce équitable. Certaines valeurs du commerce équitable ne se retrouvent pas dans les critères de certification, dont l’éducation du public à la consommation responsable, à la solidarité internationale, au commerce équitable et aux bienfaits du commerce équitable dans le Sud. Au Québec, il y a selon moi deux principales organisations qui font activement de la sensibilisation à la cause du commerce équitable : Equita et Équiterre⁴⁷. Cette dernière ne s'est cependant pas lancée dans la commercialisation de produits équitables. »

« Equita vend aussi une cause, elle vend le commerce équitable, elle fait la promotion de la consommation responsable. La consommation responsable, c'est une façon de poser des gestes d'achat en tant que consommateur qui tiennent non seulement compte du prix et de la qualité du produit, mais également des conséquences environnementales et sociales de la production, de la vente et de la distribution de ce produit, dans une optique de développement durable. Le développement durable, c'est quelque chose qui dépasse le simple cadre de la consommation. La consommation, ça fait partie du secteur économique alors que le développement durable, c'est quelque chose qui englobe les aspects économiques, sociaux, politiques et environnementaux ».

Le directeur général Dario Iezzoni considère qu'Equita est le seul acteur du commerce équitable au Québec qui a réellement une double mission, c'est-à-dire la commercialisation et la sensibilisation. Parallèlement, le nombre d'acteurs avec une visée strictement commerciale augmente constamment.

⁴⁷ www.equiterre.qc.ca

5.3 Culture des employés

5.3.1 À l'égard de la production

Puisque l'entreprise est petite, les employés ont accès à toutes les étapes du cycle de vie d'un produit, du premier fantasme à la mise en marché. Ils peuvent ainsi participer, de façon formelle ou informelle, à l'avancement des travaux reliés à un produit. De plus, le directeur général s'installe fréquemment au centre de l'aire ouverte des locaux d'Equita, pour annoncer les dernières nouvelles concernant les futurs produits. L'arrivée imminente d'un nouveau produit suscite l'excitation des employés et son lancement est une occasion de fête.

5.3.2 À l'égard de l'entreprise

Les employés d'Equita sont fiers et heureux d'appartenir à cette entreprise. Cette fierté se remarque par plusieurs petits signes et gestes, comme le fait de porter des autocollants sur un sac, une chemise, etc. Lors de manifestations, ils se réunissent fièrement sous la bannière d'Equita ou celle d'Oxfam-Québec. Le fait d'appartenir à une entreprise qui est non seulement pionnière, mais aussi avant-gardiste dans le domaine du commerce équitable n'est pas étranger à cette fierté.

5.3.3 À l'égard de la hiérarchie

La structure hiérarchique aplatie d'Equita permet le dialogue entre les employés. Plusieurs employés, y compris le directeur général, sont dans la même tranche d'âge, celle des 25-35 ans, ce qui aide à diminuer la distance hiérarchique. De plus, comme le directeur général demande souvent conseil aux employés sur plusieurs détails reliés à la production et à la vente, il favorise une relation d'égal à égal basée sur le respect des compétences de chacun. Toutefois, les employés prennent rarement une décision sans en glisser un mot aux directeurs, non pas par crainte de subir des reproches, mais pour s'assurer que celle-ci cadre avec la vision plus générale de la direction. Les employés sont conscients que

le fait de travailler à une tâche en profondeur ne leur permet pas d'avoir la vision plus large qu'offre le poste de directeur général.

5.3.4 À l’égard des relations avec les autres employés

La camaraderie et l’entraide sont les deux valeurs qui caractérisent l’équipe d’Equita. Le mot « équipe » est d’ailleurs utilisé fréquemment par les employés eux-mêmes pour décrire l’organisation. La camaraderie se remarque particulièrement à l’heure du midi, autour de la table à dîner qui se trouve au centre des locaux d’Equita, dans ce qui est avant tout un corridor. Lors des repas, l’ambiance est particulièrement joyeuse et les blagues fusent de partout. Les mêmes « running gags » reviennent fréquemment et le directeur général n’est pas épargné. Les gens se serrent pour laisser les retardataires s’installer à la table. Les employés goûtent aux plats des autres et se donnent des recettes de cuisines.

5.4 Le projet culturel de la direction

Le directeur général explique clairement le projet idéologique alternatif qu’il souhaite infuser à l’entreprise : « La différence entre mon rôle de directeur général chez Equita et celui que j’aurais si j’étais directeur général d’une entreprise de café conventionnelle réside dans l’objectif et dans les valeurs qui me motivent personnellement et qui motivent toute l’équipe. La différence est qu’il y en a qui sont là pour le profit tandis que mon équipe et moi, nous sommes là pour les petits producteurs du Sud. Chez Equita, nous ne sommes pas des capitalistes-activistes, nous sommes des activistes-capitalistes. La nuance, c’est que nous croyons aux valeurs et aux idéaux d’abord, mais à l’intérieur du système. Nous voulons changer le système de l’intérieur. Ça, c’est nous! ».

5.4.1 Mission

«Equita est une entreprise activiste-capitaliste qui s'est donnée comme mission de sortir les petits producteurs du Sud de la pauvreté ». Plus

précisément, la mission essentielle d'Equita, est, dans les mots de Dario Iezzoni, « d'ouvrir, de créer et de développer des marchés pour des produits de qualité qui respectent les conditions du commerce équitable et du développement durable, et promouvoir, par ses produits, la consommation responsable et la solidarité avec les communautés des petits producteurs du Sud ». La double mission d'Equita consiste donc à *commercialiser* et à *sensibiliser*. Toutefois, le directeur apporte une petite nuance à cette mission officielle : « Pour moi, l'éducation c'est un moyen, pas une fin. Maintenant, l'éducation est un service périphérique à la vente de produits équitables. En fait, l'éducation c'est une façon d'ouvrir la vente, ça doit se faire dans le processus d'une vente. Si un groupe d'étudiants de la Polytechnique me demande d'aller présenter une conférence sans avoir l'intention de faire une campagne de financement avec nos produits, je n'accepte pas d'y aller. S'ils vendent d'autres produits équitables que les nôtres, je n'y vais pas, ou bien je leur facture un montant ».

La double mission d'Equita ne l'empêche pas d'être aux prises avec les mêmes impératifs que les autres entreprises à but lucratif : « Les impératifs de rentabilité sont là, le stress des fins de mois est là, l'atteinte des objectifs et tout le reste, c'est là ! Sauf que c'est fait avec une volonté de changer le monde, de participer à la construction d'un monde meilleur. Et je pense que c'est ça qui fait la différence. On donne de l'espoir aux gens ». La vision utopique comme projet de transformation sociale est présente chez Equita.

5.4.2 Philosophie de gestion

La transparence, qui est un des principes du commerce équitable, fait partie de la philosophie de gestion de la direction générale d'Equita : « Selon, moi, le commerce équitable repose sur un idéal de transparence. La transparence, ce n'est pas seulement un idéal individuel. Moi, je le mets en œuvre dans mes pratiques de gestion. Je suis parfois trop franc. Je dis tout le temps que je fais le "marketing de la vérité", que je n'ai rien à cacher. Je vais tout dire. Tout dire, même quand ça met ma carrière en péril, même quand je débats avec des membres du C.A. Aucune entreprise de commerce équitable au Québec

ne déclare son nombre de livres de café vendu, aucune ne déclare son chiffre d'affaires, aucune ne déclare ses coûts. Nous oui. Parfois, ma parole dépasse ma pensée et parfois ça blesse les gens. Le pire, c'est quand ça blesse les employés. Ça, c'est vraiment stupide. J'ai des idéaux que je n'arrive parfois pas encore à mettre en pratique comme écouter plus les gens, être moins autoritaire, être moins "fendant" ».

5.4.3 Culture d’entreprise

Dario Iezzoni considère qu’Equita aurait été différente si l’organisation n’avait pas été incorporée comme une entreprise à but lucratif : « Si Equita était une ONG ou un OSBL, nous aurions une mentalité d’OSBL, c'est-à-dire une mentalité de collecte de fonds avec d’autres impératifs que de gérer une *business*. Mais lorsque la CSQ a accepté d’investir dans Equita, elle a posé comme condition que nos surplus soient consacrés à la croissance d’Equita, dans l’introduction de nouveaux produits équitables sur le marché, dans l’éducation du public à la cause du commerce équitable, dans la promotion de la cause du commerce équitable. Nous ne sommes pas là pour générer des surplus distribuables à une ONG et à un syndicat, nous sommes là pour le commerce équitable. C’est pour ça que nous avons une structure légale d’entreprise privée à but lucratif. »

« La différence fondamentale entre une entreprise comme Equita et une ONG, c'est que nous sommes axés sur les résultats : "Dis-moi ce que tu mesures et je te dirai quelle entreprise tu es". Nous, c'est le nombre de livres vendues et ce sont nos ventes en dollars qui nous stimulent et ce vers quoi on tend. C'est fondamental. Dans les ONG, ce sont des valeurs d'abord. Il ne faut pas obliger les gens à mesurer leur performance. Ce qui fait la différence entre Equita et une entreprise privée traditionnelle, c'est la façon de la gérer et de voir son rôle dans la société. Moi, je veux utiliser cette entreprise comme un laboratoire où je peux mettre en pratique tout ce que j'ai appris dans les livres sur ce que serait une entreprise idéale. Je veux mettre en pratique ce que j'ai appris dans le cours d'Alain Chanlat, dans les livres de Thierry Pauchant, dans l'enseignement d'Omar Aktouf, de Jean-François Garneau, de Mehran Ebrahimi, de tous ces gens qui m'ont nourri

pendant mon M.B.A., qui m'ont nourri dans ma volonté de changer le monde des entreprises et de gérer différemment. C'est aussi ça, gérer différemment le commerce, gérer différemment une entreprise ».

6 Pistes d'avenir des entreprises par les acteurs eux-mêmes

6.1 Contexte se dessinant favorable ou défavorable

Il est à prévoir que sous l'impulsion d'organisations comme Équiterre, Oxfam-Québec, les syndicats et autres, toutes les institutions majeures du Québec se doteront de politiques d'achats prévoyant le commerce équitable autant dans les produits alimentaires que non-alimentaires. L'apparition de politiques d'achats dans la plupart des institutions québécoises devrait être favorable à Equita puisqu'elle est déjà au cœur de ces réseaux. L'encadrement légal de la certification équitable devrait bénéficier à Equita en illuminant l'aspect frauduleux des joueurs qui sont fautifs.

Voici ce qu'en pense Dario Iezzoni : « Depuis quelques années, pour pouvoir certifier des produits biologiques, il faut être accrédité par une organisation gouvernementale qui se nomme le Conseil d'accréditation du Québec⁴⁸ (CAQ). Le CAQ ne certifie pas les entreprises, mais accrédite les certificateurs. Ce sont les certificateurs qui certifient les entreprises. Grâce à cette décision du gouvernement, plusieurs certificateurs biologiques existants ont disparu. Ils ne sont plus reconnus parce qu'ils étaient des fanfarons, des clowns qui nuisaient à l'intégrité du système. Ils ne garantissaient pas au consommateur que ce qui était vendu fût réellement biologique. Maintenant, les consommateurs savent que lorsqu'un organisme de certification garantit un "produit certifié biologique", cet organisme est accrédité par le CAQ. Selon moi, le gouvernement devrait encadrer législativement l'appellation "produit certifié équitable". Je peux affirmer que ça va faire du ménage parmi les organisations qui se disent équitables mais qui ne sont pas certifiées. On pourrait se demander pourquoi le CAQ n'entreprend pas l'accréditation de l'appellation "produit certifié équitable", mais c'est normal que ça prenne un certain temps. Avant de légiférer, il faut laisser le temps au marché de s'organiser un peu et voir ensuite. Il faut attendre que des abus soient réellement commis avant

⁴⁸ www.caqbio.org

d'intervenir. J'ai l'impression que l'État n'a plus le temps d'intervenir de façon préventive, qu'il a d'autres chats à fouetter. Mais maintenant, l'intervention du gouvernement s'avère essentielle puisque le commerce équitable devient un phénomène qui prend de plus en plus d'ampleur, et aussi parce que ça pourrait représenter des sommes importantes que des escrocs "volent" aux consommateurs. »

«Le gouvernement pourrait aussi participer à l'organisation du système. Moi, quand je vends du café à un restaurateur, qu'est-ce qui me garantit que la personne qui va boire le café par la suite, ne se fera pas servir un café équitable coupé avec du café inéquitable? Actuellement, je n'ai aucune garantie. Je crois que le gouvernement devrait légiférer. Là encore, c'est déjà fait pour les produits biologiques. Depuis le 1^{er} janvier 2003, si une organisation veut transformer localement un produit biologique, c'est-à-dire dans son magasin, le magasin doit être certifié. En fait, dès qu'une intervention risquerait d'affecter l'intégrité du produit, il faut que l'organisation qui exécute l'intervention soit certifiée. Moi, je dis "tant mieux"! Si le gouvernement faisait la même chose pour les produits équitables, cela voudrait dire que le magasin ou le restaurant qui vend du café équitable doit lui aussi être certifié équitable. Il faudrait aussi qu'il déclare ses quantités. Nous ne pouvons pas imprimer sur un grain de riz ou sur un grain de café qu'il est certifié équitable ou certifié bio. Le seul "contrôle" que nous avons, c'est le contrôle des intrants et des extrants. C'est un contrôle de quantité, ce que l'organisation achète et ce qu'elle vend. Il faut qu'il y ait une obligation de déclarer les quantités achetées. L'avantage, selon moi, c'est que cela assure une meilleure garantie au consommateur. L'autre avantage, c'est de garantir l'intégrité du système. Alors vivement l'intervention législative! Ça devrait se faire d'ici un an ou deux ».

Le grand danger pour les acteurs locaux du commerce équitable sera l'arrivée des multinationales sur le marché canadien. Les multinationales peuvent subventionner leurs produits équitables à même leurs profits sur les ventes de leurs produits conventionnels. L'arrivée des multinationales sur le marché équitable inquiète Equita, et la direction générale est consciente qu'elle doit répondre à cette menace : « La stratégie de Transfair Canada consiste à maximiser les ventes de

café équitable et à encourager l’entrée dans le système du plus grand nombre d’entreprises, incluant celles qui n’ont pas une volonté réelle à ce que le mouvement équitable fonctionne. Ainsi, parmi les critères de certification, l’obligation de faire de l’éducation du public à la consommation responsable est reléguée aux oubliettes. Equita est une des seules entreprises à combiner *commercialisation* de produits équitables et *sensibilisation* à la consommation responsable. Nous combinons sensibilisation et vente en respectant les valeurs du commerce équitable, pas seulement les critères de certification qui sont vraiment des conditions minimales. Dans très peu de temps les grandes multinationales vont apparaître dans le marché équitable et les petites organisations comme Equita vont devoir se battre pour survivre. Pour être proactif, Equita a décidé de proposer une gamme de produits élargie dans une stratégie de guichet unique ».

6.2 Réussites et menaces futures pour l’avenir de l’entreprise

Selon Dario Iezzoni, le commerce équitable va croître passablement au courant des cinq prochaines années : « Le commerce équitable, d’ici cinq ans, ça va être gros. Ça va être un secteur qui va prendre de plus en plus d’essor au fur et à mesure que les volumes vont être exigés par des acheteurs institutionnels, des grandes entreprises et des consommateurs individuels, donc la vente au détail. Je vois même des entreprises, comme Loblaws, qui vont avoir leur marque privée de produits équitables. Le marché va être très gros; peut-être atteindrons-nous un jour le 100 millions de chiffre d’affaires pour le commerce équitable au Canada en ventes au détail ».

Le commerce équitable va croître, mais dans son sillon, Dario Iezzoni croit qu’Equita devrait maintenir sa position de leader dans le marché national : « Dans cinq ans, nous voulons être la référence en termes de sensibilisation, d’information et de commercialisation des produits équitables au Québec. Actuellement, Equita est peut-être une organisation importante, une organisation de référence, mais on n’est pas la seule. Dans cinq ans, nous voulons être de loin les premiers. Tous tes besoins de produits équitables pourront être comblés par une seule organisation : Equita. Tu as besoin de formation? Equita. Tu as besoin

de conférences et de sensibilisation? Equita. Tu as besoin d'informations sur le commerce équitable? Equita. Tu as besoin de bananes, d'oranges, de chocolat chaud, de vin, de café? Equita. Tu veux faire une campagne de financement avec des produits équitables? Equita. Tout, tout, tout! Equita. La référence! Equita va être à la tête d'un mini-empire commercial avec 10 millions de chiffre d'affaires et un seul objectif : sortir les petits producteurs du Sud de la pauvreté. »

« Nous voulons innover avec des concepts de micro-boutiques équitables. Nous voulons aussi élargir le réseau de commercialisation à l'aide des autres acteurs de l'économie sociale, que ce soit un centre de la petite enfance, une coopérative jeunesse de services, une coopérative de solidarité, une coopérative scolaire ou un magasin *Partage*. Nous voulons aider à bâtir des compétences de gestion chez les jeunes à travers les coopératives jeunesse de services, les jeunes entrepreneurs, les OSBL où ils mettent en pratique les notions qu'ils acquièrent dans les CÉGEP, que ce soit en techniques administratives ou en sciences humaines. Nous voulons mettre sur pied un modèle qui va venir marier la solidarité avec le commerce. Ce sont nos rêves chez Equita ».