

Enjeux et potentiel de développement d'un nouveau concept : le portage commercial équitable

Eric Milliot, Shawna Milliot-Guinn et Johannes Schaaper

CEREGE, IAE, Université de Poitiers, France

Colloque organisé par

La Chaire de responsabilité sociale et de développement durable

<http://www.crsdd.uqam.ca>

École des Sciences de la Gestion (ESG), Université du Québec à Montréal (UQÀM)

En collaboration avec

Le Centre de recherche sur les innovations sociales

La Chaire de coopération Guy-Bernier

La Chaire du Canada en développement des collectivités,

Le Groupe de recherche en écologie sociale

Avec l'appui financier du :

Conseil de recherche en sciences humaines (CRSH) et du Centre de recherches sur les
innovations sociales (CRISES)

Introduction

Dans un monde caractérisé par l'interdépendance économique des nations et le décloisonnement progressif des marchés, le commerce international offre de multiples opportunités. De nombreuses entreprises doivent aujourd'hui leur développement, voire leur survie, aux actions menées à l'international. Ces actions, cependant, exigent des moyens importants et engendrent une forte exposition au risque commercial et financier qui décourage bon nombre de petites et moyennes entreprises (PME). Pour qu'elles s'engagent sur les marchés étrangers, le *portage* est une solution stratégique intéressante. Cette forme d'exportation indirecte permet généralement le rapprochement d'une entreprise de grande taille déjà bien établie à l'international (le *porteur*) et d'une PME qui souhaite vendre à l'étranger (le *porté*). Le porteur accepte, sous certaines conditions, d'aider le porté à développer ses opérations internationales. Pour que cette coopération soit acceptable pour le porteur, les produits du porté doivent en principe être :

- complémentaires aux siens (pour éviter tout risque de cannibalisation) ;
- de bonne qualité (pour valoriser son image et son offre de produit).

Ce dernier point nous invite à nous demander si les PME, engagées dans le commerce équitable, n'ont pas un rôle particulier à jouer auprès des grands groupes. En effet, dans un monde où les consommateurs sont de plus en plus concernés par l'engagement citoyen des entreprises, le label équitable (par exemple : Max Havelaar) de l'entreprise portée peut être un élément de réponse aux préoccupations sociétales croissantes des clients et/ou des distributeurs. Parallèlement à cela, le porteur peut contribuer au développement de ce type nouveau de relation commerciale internationale encore confidentielle. En effet, le commerce équitable ne représente aujourd'hui en France que 0,1% du volume d'achat.¹ Les grands groupes engagés dans le portage peuvent donc fortement contribuer à sa promotion auprès de leurs clients.

Dans cet article, nous tenterons d'apprécier la dialectique *portage – commerce équitable* en étudiant l'interdépendance de ces deux formes très différentes de coopération inter-organisationnelle. Dans une société à forte culture consumériste, les impacts du

¹ Selon l'association Max Havelaar (citée par Boudet, 2006), un Français dépense en moyenne 1,12 euro par an pour ce type d'achat contre 18 euros par an pour un Suisse.

commerce équitable sur le portage sont en effet nombreux : valorisation du porteur auprès d'un public de plus en plus concerné par les questions du développement durable, augmentation de la part de marché des produits labellisés équitables... De même, les conséquences du portage sur le commerce équitable sont multiples : valorisation des messages véhiculés par les entreprises engagées, promotion des produits dits équitables... Cette dialectique, fondée sur le rapprochement de ces deux formes de coopération, permet l'émergence de ce que nous appellerons le *portage commercial équitable*.

Pour comprendre la nature et la portée de ce nouveau concept, nous présenterons, dans un premier temps, une typologie des portages possibles dans le domaine du commerce international. Nous analyserons, dans un deuxième temps, les enjeux du portage équitable. Nous tenterons, dans un troisième temps, d'identifier le potentiel de développement de cette forme originale de coopération commerciale.

1- Le portage : un concept à géométrie variable

Le portage, développé à la fin de la Seconde Guerre mondiale aux Etats-Unis, est une forme de coopération qui permet à une organisation ayant des ressources limitées (le porté) d'être ponctuellement ou durablement aidée par une organisation indépendante ayant des ressources et compétences particulières (le porteur) pour développer des opérations dont le porté garde le contrôle. Depuis quelques années, cette procédure se développe et se décline dans de nombreux secteurs d'activité.²

Le concept, relativement récent, est encore assez difficile à cerner. Pour bien comprendre sa nature et sa portée, il convient de proposer une typologie repérant les principaux modes d'action retenus au niveau du commerce international. Dans cette typologie, nous ne présenterons que les collaborations qui ont un impact direct ou indirect sur les opérations commerciales et internationales de l'entreprise portée.³ Huit types de rapprochement, classés par ordre d'implication décroissante du porteur, ont été identifiés (document 1).⁴

- Le **piggy-back** (portage commercial au sens large encore appelé exportation kangourou) consiste, pour le porteur, à partager de manière temporaire tout ou partie de son circuit de distribution international au porté. C'est la procédure la plus complète et la plus symbiotique. Dépassant le principe de codistribution, cette coopération permet parfois au porté d'être aidé en amont ou en aval de la

² En 1996, l'Etat français lance l'association Partenariat France pour aider les PME à s'internationaliser. Crée sous l'égide du ministère de l'Economie et des finances, cette association comprend trente-cinq grands groupes prêts à soutenir des PME dynamiques dans leurs opérations internationales.

³ Nous n'évoquerons pas ici le portage salarial, administratif ou d'essaimage. Ces trois portages ne sont pas spécifiquement et directement liés au commerce international. Ils traduisent des solutions de sous-traitance et d'externalisation qui ont plus une vocation locale et gestionnaire qu'internationale et commerciale. Décrivons sommairement ces rapprochements.

- Le portage salarial permet à une personne (le porté) de travailler de manière indépendante tout en étant salariée d'une structure d'accueil (le porteur) qui prend en charge les aspects administratifs liés à son statut professionnel. La société de portage s'occupe des tâches non productives et prélève, en retour, une commission qui représente 5 à 15% du chiffre d'affaires réalisé. On parle de portage offshore pour des missions à l'étranger.
- Le portage administratif libère les entreprises des tâches non directement liées à la production (secrétariat, bureautique, études, distribution, stockage...). Il permet au porté de se concentrer sur son métier.
- Le portage d'essaimage consiste généralement à aider des anciens employés à créer leur entreprise.

⁴ Cette typologie est adaptée de celles proposées par Leclair-Alexandre (2000) et Partenariat France (www.partenariat-france.org).

vente à l'étranger. Le porteur peut, en effet, lui proposer d'organiser une mission de prospection, de faire une étude de faisabilité, de rechercher un financement, d'assurer le service après-vente, d'offrir une assistance financière, technique et juridique... Pour ses différents services, le porteur perçoit généralement un montant forfaitaire pour couvrir certains frais fixes et une commission sur les ventes réalisées via son réseau. Rhône-Poulenc et Péchiney sont les deux principales entreprises françaises impliquées dans ce type particulier de contrat d'agence.⁵

- **Le portage financier** est un moyen, pour la structure portée, de ne pas recourir aux crédits bancaires et fournisseurs. Le porteur, sur la base d'une relation de confiance, assure ici le paiement, l'encaissement et/ou le cautionnement des opérations menées à l'international par le porté dans les pays où il est implanté. Le tiers est ici rémunéré par une commission.

⁵ Les éléments classiques du contrat d'agence sont bien intégrés (exclusivité, commission, obligations de l'agent et du commettant...), mais dans ce cas précis le distributeur (porteur) est en position de force pour définir les termes de la collaboration.

- Le **portage logistique ou abri** permet de mettre à disposition du porté des locaux et/ou des moyens de communication développés à l'étranger par le porteur. Les structures délocalisées accueillent ainsi certains personnels spécialisés du porté. Cette forme de coopération peut être gratuite si la durée du portage est courte, mais elle est payante (participation aux frais de gestion et de représentation) si elle se prolonge.
- Le **portage juridique** aide à l'implantation à l'étranger, à la rédaction de contrats commerciaux... Une commission peut être prévue si l'engagement du porteur est décisif.
- Le **portage relationnel** facilite la recherche d'un partenaire, la mise en contact avec des clients, des décideurs et des donneurs d'ordre... En favorisant l'introduction auprès de responsables locaux, le porteur élargit le champ relationnel du porté. Cette aide, si elle est ponctuelle, est généralement gratuite.
- Le **portage salon** ou le **portage foire** consiste à partager un stand ou à offrir une aide pour participer à une rencontre internationale. C'est le moyen, pour le porté, de contacter des prospects et/ou des distributeurs et de se positionner par rapport aux concurrents. Une participation aux frais peut être demandée par le porteur.
- Le **portage informationnel** permet le partage de certaines données et informations. Il permet également au porté de bénéficier de conseils pour s'adapter aux marchés visés, de trouver des sources de financement... Le porteur, grâce à ses réseaux et son expérience sur le terrain, offre des services précis et adaptés qui complètent ceux des organismes institutionnels classiques (chambres de commerce, missions économiques...). Il est parfois envisagé dans l'accord qu'un cadre employé par le porteur vienne conseiller le porté pendant une période. Dans ce cas, une participation financière peut être demandée.
- Le **portage politique** consiste à défendre un principe ou une action qui dépasse le cadre purement commercial. Il peut s'agir, par exemple, d'assurer la promotion d'une organisation engagée dans le développement durable, de contribuer au

développement du commerce équitable... Cet engagement est bien évidemment bénévole, mais pas forcément désintéressé.

Le type d'accord retenu dépend de la stratégie développée par les acteurs, du secteur d'activité concerné, de l'expérience internationale du portée, de la confiance établie entre les partenaires, des moyens disponibles, de l'importance des marchés étrangers...

Ces huit types de portage peuvent s'inscrire dans une démarche équitable où le respect des droits de l'homme et de l'environnement, en proposant un prix permettant à chacun de vivre dignement, est au cœur de la collaboration.

2- Les enjeux du portage commercial équitable

Dans un monde marqué par l'interdépendance croissante des acteurs et le développement de la culture consumériste, les entreprises sont de plus en plus invitées à intégrer les principes du développement durable et de la responsabilité sociale.

Dans cette logique, de nouveaux concepts et de nouvelles pratiques managériales apparaissent. Ce que nous appelons le *portage commercial équitable* en est un exemple. Ce type de portage invite les entreprises à développer plus de justice sociale, tout en intégrant la dimension écologique, dans les opérations commerciales qu'elles engagent au niveau international.

Cet engagement, qui peut être moral et/ou calculé, répond à des défis toujours plus urgents à relever. Il permet également de satisfaire les attentes des prospects qui s'engagent progressivement dans la défense de causes humanistes et/ou écologiques. Nous pouvons citer, pour illustrer cet engagement, le boycottage de firmes ne respectant pas certaines règles sociales (Nike, Coca-Cola...) ou le plébiscite de compagnies considérées comme éthique (The Body Shop, Tata Group...).

Ce type de coopération n'émerge pas sous la seule pression des acheteurs potentiels. Il répond également aux attentes des investisseurs qui prennent de plus en plus en considération les rapports des agences de notation spécialisées dans le social et l'environnemental. Il est également souhaité par certaines autorités publiques. En France, nous pouvons citer le cas de la loi Nouvelles régulations économiques (NRE) sur les rapports annuels que les entreprises cotées sur un marché réglementé doivent fournir. L'article 116 de cette loi, votée en 2001, oblige les entreprises concernées à décrire les

façons dont elles prennent en compte les conséquences environnementales et sociales de leurs activités.

Un champ d'application large

Pour cerner le champ d'application possible de ce concept, nous étudierons trois aspects particuliers de la coopération inter-organisationnelle : le nombre d'entreprises concernées, l'orientation géographique des échanges et la nature de l'opération.

- *Un portage individuel ou collectif.* Cette coopération, pour ses formules les plus sophistiquées et les plus formelles (piggy-back, portage financier...), est plutôt individuelle car le fort engagement des acteurs impose un cadre juridique adapté et un suivi régulier de la relation. Lorsqu'elle repose sur une formule simple et informelle (portage politique, portage relationnel...), elle est beaucoup plus souvent collective car le faible engagement des acteurs n'exige pas de contrôle particulier. Par exemple, Carrefour a simultanément accompagné trois producteurs français (Papelorey SA, Progre SA et Labelwine.com) à Singapour et en Thaïlande pour y rencontrer des acheteurs potentiels de vins et spiritueux.
- *Un portage Sud-Nord, Sud-Sud voire Nord-Nord.* Fondé sur l'idée d'un commerce juste avec les pays les plus pauvres, le portage équitable a naturellement une forte orientation Sud-Nord ou Sud-Sud. Il peut, cependant, s'élargir aux entreprises des pays développés. Carrefour a, par exemple, mis en place un *commerce solidaire* qui étend aux pays émergents et aux PME en général les principes de l'échange respectueux des producteurs (Carrefour, 2002). Cette forme originale de transaction équitable, qui concerne actuellement Carrefour Bio et les filières qualité Carrefour, peut servir de modèle pour élargir le champ d'application de ce type de rapprochement.
- *Le portage exportation ou le portage importation.* Jusqu'à maintenant, cette forme de coopération concerne essentiellement les opérations d'exportation, mais elle peut également faciliter l'importation pour aider certaines entreprises étrangères à vendre leurs produits sur des marchés porteurs. C'est à ce niveau que se situe l'idée de portage équitable. Ce dernier permet d'établir une certaine solidarité économique avec les pays les moins avancés sur le plan économique et de faciliter une prise de conscience chez les prospects des pays qui importent.

Les intérêts du portage commercial équitable

Avec ce type original de partenariat, les avantages du porteur peuvent être les suivants :

- développement d'un réseau de sous-traitants (externalisation d'activités non stratégiques) et de fournisseurs (sélection de partenaires fiables et valorisants) engagés dans des actions qui dépassent la sphère purement économique ;
- élargissement et valorisation de la gamme proposée par des produits dits éthiques ;
- mutualisation de certaines dépenses si le porté participe à la couverture des frais de distribution et/ou de représentation ;
- amélioration de l'image industrielle (auprès des fournisseurs, des instances locales et nationales) en s'impliquant dans un commerce solidaire ;
- gain de temps et meilleure sécurité si ce partenariat permet l'instauration de relations durables ;
- satisfaction de servir une cause civique (contribution au développement des exportations nationales) et/ou éthique (participation au développement économique d'une communauté en difficulté)...

Les avantages possibles du porté sont quant à eux :

- l'accès à des ressources et à des compétences extérieures ;
- la réduction des risques commerciaux inhérents aux opérations internationales ;
- la diminution des coûts d'exportation (coûts administratifs et logistiques partagés) ;
- la simplification et l'accélération de la distribution des produits sur des marchés porteurs ;
- la satisfaction d'être traité dignement et de s'engager dans le respect de règles sociales et écologiques ;
- le renforcement des capacités industrielles et/ou commerciales ;
- l'apprentissage organisationnel lié au partenariat avec une structure de grande taille ayant une forte expérience internationale...

Les risques du portage commercial équitable

Si les raisons de s'engager dans un portage équitable sont réelles et nombreuses, les menaces ne sont pas pour autant négligeables. L'opportunisme des acteurs risque d'engendrer des difficultés voire des désillusions importantes. Les grandes entreprises peuvent, par exemple, monter leur propre réseau de commerce équitable sans réelle stratégie de développement pour les pays du Sud. Jouant sur l'effet d'annonce, elles bénéficient ainsi d'une mode tout en limitant leur engagement. Elles peuvent ainsi ne pas vérifier sérieusement la bonne répartition des richesses et la bonne application des règles de travail exigées dans le cadre du commerce équitable. En France, la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) constate d'ailleurs que certains opérateurs (centrales, importateurs, distributeurs, associations...) ne présentent pas les documents nécessaires à la vérification de leur démarche (Boudet, 2006).

Le niveau de risque est bien évidemment lié au degré d'implication des acteurs. Nous pouvons distinguer les risques généraux des risques spécifiques.

- Les risques généraux sont associés aux conflits d'intérêts, aux incompréhensions culturelles, à l'antagonisme stratégique des partenaires, à l'opportunisme des acteurs, au manque de temps ou d'implication pour dégager les synergies de la coopération...
- Les risques spécifiques encourus par les porteurs sont la divulgation d'informations sensibles, un impact négatif sur l'image de l'entreprise, la concurrence à terme du porté sur le marché étranger...
- Les risques possibles auxquels sont confrontés les portés sont le manque d'implication du porteur, la restriction des choix stratégiques et opérationnels, la dépendance commerciale, la concurrence à terme du porteur...

Malgré ces risques, somme toute classiques au niveau des collaborations inter-firmes, le portage équitable offre globalement de réelles opportunités commerciales aux parties engagées. En proposant ce nouveau type de relation commerciale, les distributeurs limitent la marginalisation économique des petits producteurs, l'injustice sociale et la dégradation écologique. Ils invitent, par ailleurs, les fournisseurs à innover et à améliorer la qualité de leurs produits. C'est pourquoi nous considérons que son potentiel de développement est réel.

3- Les conditions de développement du portage commercial équitable

Pour que le portage équitable prenne toute sa dimension, il faut développer un contexte partenarial particulier et garantir un certain niveau d'engagement. Présentons sommairement les principales conditions qui permettront à cette forme de coopération de devenir une pratique managériale répandue.

Un concept à clarifier et à diffuser

Le concept de portage équitable doit être reconnu pour être accepté et adopté. Pour cela, il semble important de :

- définir précisément, au niveau des différents secteurs d'activité, les caractéristiques de ce rapprochement ;
- faire la promotion du concept auprès des entreprises et des instances engagées dans la promotion de ce type de coopération (Partenariat France, Fédération des entreprises du commerce et de la distribution [FCD]...) ;
- définir les différentes conditions à respecter pour que la pratique soit clairement acceptable (préservation du savoir-faire des partenaires, répartition sociale des fonds résultant de la démarche équitable, clause de médiation dans chaque contrat pour résoudre les éventuels différends entre partenaires...) ;
- intégrer des parties prenantes (agences de notations, instances de certification, syndicats...).

Au-delà de ce cadre général, il y a bien évidemment des conditions à respecter au niveau des entreprises impliquées dans l'accord.

Le respect des principes du commerce équitable

S'inscrivant dans la logique du commerce équitable, le portage solidaire doit naturellement se soumettre à ses règles. Les six principes de ce type de transaction sont rappelés par Maugain et al. (2005) :

- assurer une juste rémunération du travail des producteurs et artisans les plus défavorisés ;

- garantir le respect des droits fondamentaux des personnes (refus de l'exploitation des enfants, du travail forcé...) ;
- instaurer des relations durables entre les partenaires économiques ;
- favoriser la préservation de l'environnement ;
- accepter le contrôle du respect de ces principes.

Un engagement approfondi des pionniers

Les motivations des partenaires engagés dans ce type de coopération sont variées. Ces motivations peuvent, à la fois, être humanistes, écologiques, concurrentielles, financières, commerciales... Les raisons qui invitent à l'action sont importantes pour comprendre la dynamique de coopération, mais le potentiel de développement du portage équitable relève aussi et surtout de la nature de l'engagement. Reprenant une typologie proposée par Milliot-Guinn (98) concernant les attitudes des entreprises face à l'éco-management, nous pouvons identifier quatre types d'engagement par rapport au portage équitable (document 2) :

- Le *portage intégré* traduit un engagement spontané dans la démarche de collaboration équitable. Cet engagement, fortement motivé et inscrit dans la durée, dépasse la seule logique commerciale. Le porteur peut, par exemple, faire des dons, prendre en charge des formations, assurer des protections...
- Le *portage éveillé* caractérise les entreprises qui sont intéressées par ce type de coopération, mais qui ne font pas d'effort particulier pour le développer. Elles sont prêtes à saisir des opportunités ou à répondre à des demandes qui leur semblent justes et intéressantes.
- Le *portage démagogique* consiste à aller dans le sens souhaité par des consommateurs de plus en plus soucieux des questions sociales et environnementales. Le porteur utilise ces thèmes d'actualité pour séduire une certaine clientèle ou pour ne pas laisser le champ libre aux concurrents directs.

- Le *portage imposé* résulte des pressions exercées sur le porteur par les autorités publiques, les concurrents, les prospects et autres parties prenantes. Cet engagement forcé assure au porteur une certaine normalité essentielle à la pérennité de ses actions.

Pour que le portage équitable se développe, il est important que bon nombre de pionniers adoptent les approches intégrée ou éveillée. Cet engagement approfondi est important pour que la pratique soit crédible.

Une coopération « gagnant-gagnant »

Ce type de commerce devient plus visible lorsqu'il repose sur une coopération durable entre des entités juridiquement indépendantes. Pour permettre à ce type de relation de se développer dans le temps, il semble essentiel de jouer la carte d'une coopération où toutes les parties impliquées sont gagnantes. Pour cela, les partenaires sont invités à échanger régulièrement des données et des informations, à prendre en considération les contraintes de l'autre, à accepter les compromis, à être relativement flexible...

- Pour les grandes structures, c'est l'occasion de valoriser des compétences et des réseaux, de fidéliser les fournisseurs, de proposer une offre différente voire éthique, de se rapprocher des préoccupations sociales des prospects...
- Pour les petits producteurs, c'est le moyen de bénéficier de ressources et savoir-faire extérieurs, de bénéficier d'une certaine stabilité en termes de débouché, de valoriser les actions à une vaste échelle, d'assurer une meilleure visibilité de la politique de l'entreprise, de participer à l'essor économique local...
- Pour tous, c'est le moyen de réduire les risques liés au développement des opérations, d'améliorer la performance commerciale et financière, de renforcer la qualité des produits, de bénéficier d'une meilleure image...

Bien évidemment, il ne faut pas que la référence à l'équité ne soit qu'un prétexte pour développer les seuls intérêts commerciaux. Cette utilisation limitée du concept engendrerait chez les prospects et les producteurs des doutes concernant l'intérêt spécifique de ce type de portage.

L'implication de parties prenantes

Pour éviter les dérives opportunistes, il semble souhaitable de jouer la carte de la transparence et de développer des liens étroits avec des parties prenantes (organisations non gouvernementales, associations professionnelles, syndicats, agences de notation...) qui pourront régulièrement vérifier la qualité de l'engagement et le respect des règles du portage équitable. En effet, la crédibilité de ce type d'action est fortement renforcée si des organisations indépendantes sont invitées à contrôler les opérations menées, voire à labelliser les produits qui en découlent.

Conclusion

Sans être une panacée, le portage équitable permet de développer une relation commerciale plus équilibrée, d'élargir les sources d'approvisionnement, d'encourager les producteurs à adopter des pratiques managériales et environnementales responsables, de répondre aux attentes des prospects soucieux du respect de certaines valeurs...

Même s'il est déjà une réalité, le portage équitable n'est pas encore reconnu comme telle par les entreprises qui le pratiquent à un degré ou à un autre. C'est pourtant un phénomène qui émerge et qui offre un potentiel important aux structures qui souhaitent mettre en place une coopération pérenne et efficace fondée sur les principes du développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises. Une réalité car, en s'engageant dans le commerce équitable, certains grands groupes *portent* déjà une philosophie, un projet, un produit voire une structure.

Pour apprécier le degré de développement de ce portage solidaire, nous nous apprêtons à étudier le secteur de la grande distribution. En effet, la course à la productivité dans ce secteur très concurrentiel invite les enseignes à jouer sur le volume pour bénéficier d'économies d'échelle et de champ. Pour ce faire, la pression exercée par la fonction achat sur les producteurs est particulièrement forte. Cette pression, qui permet de mettre en place la stratégie tarifaire retenue par la direction, engendre des relations souvent tendues avec les fournisseurs qui doivent répondre aux cahiers des charges de plus en plus contraignants des grands groupes de distribution (Moati, 2002).

Dans ce contexte, il est particulièrement intéressant d'analyser les conditions de mise en place du portage équitable au travers de la politique d'achat des enseignes les plus

engagées. Pour illustrer nos propos, nous nous intéresserons tout particulièrement aux relations développées entre l'entreprise Carrefour, impliquée à la fois dans le portage et le commerce équitable, et les producteurs du secteur agro-alimentaire pour servir le marché français.

Références bibliographiques

BOUDET A. (2006), « L'essor du commerce équitable n'évite pas les dérives », *Les Echos*, 2 mai, p. 23.

CARREFOUR (2002), *Rapport de développement durable*, 56 p.

LECLAIR-ALEXANDRE L. (2000), « Le portage à l'exportation : l'exemple du portage pratiqué en France entre groupes et PME », *Gestion 2000*, novembre-décembre, p. 131-144.

MILLIOT-GUINN S. (1998), « Dimensions éthiques et logiques d'action de l'éco-management », *Annales des Mines : Responsabilité & Environnement*, janvier, p. 13-19.

MOATI P. (2002), *L'entreprise du XXIème siècle*, Editions de l'Aube Datar, Paris.

PARTENARIAT FRANCE : www.partenariat-france.org

MAUGAIN L. [coordinateur du dossier] ET AL. (2005), « Commerce équitable : juste acheter ou acheter juste ? », *60 millions de consommateurs*, N° 394, mai, p. 34-45.

Poubelle

Dans un monde caractérisé par l'instabilité, ce type de coopération permet de mettre en place des relations durables qui peuvent assurer une stabilité utile pour toutes les parties engagées dans l'accord. Cette stabilité peut servir de socle à un dynamisme entrepreneurial souvent nécessaire au développement économique des pays les plus pauvres.

Le portage solidaire est nécessaire au rééquilibrage des forces économiques dans un monde qui, faute de système de régulation efficace à l'échelle internationale, a besoin d'être fondé sur de nouveaux principes managériaux.

Si le portage directement lié au commerce équitable n'est pas encore très impliquant (piggy-back), il devrait le devenir.

L'engagement mutuel, que cette coopération engendre, induit un contexte où il est difficile de feindre l'engagement déontologique. En effet, l'indépendance managériale et juridique des partenaires, en préservant le libre arbitre de chacun, limite les comportements opportunistes car ce type d'action est souvent observé et contrôlé.

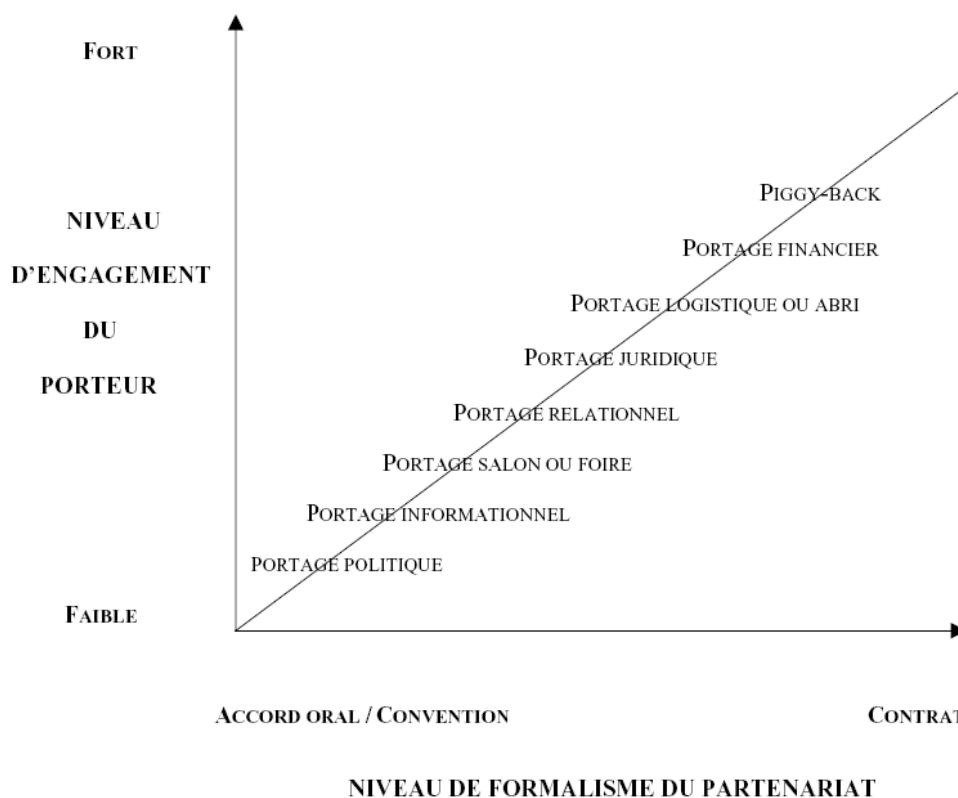
Cette forme de coopération contribue à offrir aux consommateurs un assortiment élargi et différencié. Il y a un transfert d'image possible qui peut être bénéfique ou gênant pour les deux parties.

Si nous prenons le cas de la grande distribution, le portage équitable va dans le sens souhaité par la Fédération des entreprises du commerce et de la distribution (FCD) qui cherche à améliorer les relations entre les grandes enseignes et les petits producteurs. La FCD, par exemple, a mis en place un comité pour vérifier le respect du code de bonnes pratiques interprofessionnelles établi entre les acheteurs et les fournisseurs. Cette forme de coopération ne peut que faciliter la bonne compréhension des partenaires.

Les Centres Leclerc avancent qu'ils sont les plus engagés sur ce segment, mais les produits équitables ne représentent que 0,05% de leur chiffre d'affaires (Boudet, 2006).

DOCUMENT 1

MODES DE PORTAGE COMMERCIAL INTERNATIONAL



Source : Adapté de Leclair-Alexandre (2000) et Partenariat France (www.partenariat-france.org).

DOCUMENT 2

LOGIQUES D'ACTION DU PORTAGE EQUITABLE

	ENGAGEMENT SUPERFICIEL	ENGAGEMENT APPROFONDÉ
ATTITUDE PROACTIVE	PORTAGE ÉQUITABLE DÉMAGOGIQUE (POUR PLAIRE)	PORTAGE ÉQUITABLE INTÉGRÉ (POUR DÉFENDRE)
ATTITUDE REACTIVE	PORTAGE ÉQUITABLE IMPOSÉ (POUR SE CONFORMER)	PORTAGE ÉQUITABLE ÉVEILLÉ (POUR S'ADAPTER)

Source : Adapté de S. Milliot-Guinn (1998).