

**CHAIRE**

**de responsabilité  
sociale et de  
développement durable**  
ESG UQÀM

2<sup>e</sup>  
nd  
ndo

Colloque international  
International colloquium  
coloquio internacional

sur le commerce équitable : commerce  
équitable et développement durable

fair trade and sustainable development

sobre el comercio justo: El comercio justo y los  
objetivos del desarrollo sustentable

19 –21 / 6/ 2006 Montréal, Québec, Canada

## L'éthique au service de la stratégie économique et sociale du commerce équitable

**Emmanuel TONIUTTI<sup>1</sup>**  
**Alain MAINGUY<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>**International Executive Consulting Group**

<sup>2</sup>**Executive MBA HEC, 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)



## L'éthique au service de la stratégie économique et sociale du commerce équitable

### Résumé

En véhiculant des valeurs de solidarité et de respect, le commerce équitable se positionne comme une alternative à l'ultralibéralisme ambiant qui consiste à faire du profit à court terme sans mesurer l'impact environnemental, social et politique des décisions pour les générations à venir. Le commerce équitable se nourrit ainsi d'une éthique qui veut concilier le succès économique et la réussite sociétale des organisations. Souvent le pari de ce double projet économique et social est difficile à tenir car il nécessite un professionnalisme managérial qui, tout en maintenant les valeurs originelles du commerce équitable, sache définir un positionnement stratégique en rupture qui permette son développement commercial. Le commerce équitable constitue aujourd'hui une niche de marché susceptible de se développer sur les vingt ans qui viennent à condition de ne pas perdre le sens premier de ce pour quoi et comment il est né. Il faut donc être en mesure de définir, selon les segments de marchés abordés, des stratégies concurrentielle, commerciale et marketing qui demeurent cohérentes avec le sens des valeurs que le commerce équitable souhaite transmettre tant dans sa vision sociale que politique.

Cette communication se donne donc pour objectif de montrer comment il est possible de concilier la performance économique liée au développement du commerce équitable sans transiger sur la nécessité de contribuer au service de l'humanité. Pour ce faire, c'est en s'appuyant sur les fondements philosophiques, psychologiques et théologiques de l'éthique que les intervenants présenteront la manière dont les valeurs humaines les plus hautes peuvent donner du sens à la stratégie, à l'organisation et au management du commerce équitable.

Riche d'une expérience multiculturelle depuis 5 ans dans le domaine du conseil et de l'accompagnement des organisations à être porteuses de sens pour aujourd'hui et pour demain, les présentateurs ont conceptualisé la démarche « stratéthique »® : une éthique au service de la stratégie des organisations. Ils rendront compte d'expériences concrètes de la mise en œuvre de cette démarche dans des entreprises et des associations dont les dirigeants et administrateurs sont soucieux de pérenniser leur savoir faire et leur savoir être au service de leurs clients,

collaborateurs, fournisseurs et actionnaires. Ils en déduiront une approche conceptuelle d'une éthique au service de la stratégie économique et sociale du Commerce équitable.



## ***Introduction***

Nous posons trois postulats afin de comprendre comment l'éthique peut jouer un rôle moteur dans le commerce équitable.

- Le processus de globalisation des approches de marché et de mondialisation des standards de consommation laisse à penser qu'il n'existe aujourd'hui qu'un modèle de salut économique et social pour l'humanité. Il s'agit du système de l'ultralibéralisme qui a poussé jusqu'au bout de sa logique la libéralisation des marchés et les lois de la concurrence. Nous vivons en effet une dictature économique<sup>1</sup> à laquelle chacun de nous, consommateur, participe à son niveau sans souvent pouvoir agir. C'est que les fondements du marketing et de la communication jouent sur la corde psychologique sensible du consommateur qui accepte les hausses des prix et multiplie les achats de produits technologiques avancés à haute valeur ajoutée. La globalisation n'empêche pas la précarité de certains de nos concitoyens et la mondialisation joue un effet mineur sur le développement des pays les moins avancés parce que l'ultralibéralisme vise le profit à court terme.

- La question de l'éthique en entreprise se pose aujourd'hui en terme de régulation des comportements déviants après les grands scandales financiers Enron, Worldcom, Andersen...L'éthique des affaires consiste à mettre en place des codes de bonne conduite qui définissent le bon comportement que tout collaborateur doit développer pour être en accord avec la loi.<sup>2</sup> L'éthique ne se trouve pas au service de la stratégie économique et sociale de l'entreprise. Elle contribue seulement à sa réussite économique en lui assurant de bonnes notations qui vont lui permettre de développer des actions de communication et de marketing auprès des clients pour faire monter le cours de l'action.

- Le modèle dans lequel nous évoluons maintenant pose nécessairement la question du sens ; pas seulement le sens des marchés ou le sens des échanges de biens et services. Mais l'ensemble du sens de notre existence. Quel est le monde que nous laisserons à nos enfants

---

<sup>1</sup> Bien que nous ne partagions pas l'ensemble de l'analyse développée par Viviane FORRESTER sur la notion d'horreur économique, on peut se reporter ici à l'un de ses ouvrages qui pose la question des valeurs fondamentales de l'économique et du social in *Une étrange dictature*, Fayard, 2000.

<sup>2</sup> On peut se reporter ici à la « Collection Ethique et Déontologie » dirigée par Jean-Yves NAUDET, *Ethique en entreprise*, Colloque franco-québécois co-organisé par le Centre de Recherches en Ethique Economique et des Affaires et Déontologie professionnelle et l'Institut de recherche sur l'éthique et la régulation sociale, Librairie de l'Université d'Aix-en-Provence Editeur, 2001.

demain ? Qui se préoccupe aujourd'hui du devenir de l'humanité ? Qui cherche à concilier le succès économique de l'entreprise avec sa réussite humaine globale ?

Entendons-nous bien ! Le débat que nous entraînons ici n'est pas un éclat de débauche littéraire puéril contre l'entreprise et le capitalisme. Nous sommes nous-mêmes des chefs d'entreprise. Nous savons combien il est difficile de positionner et gérer une entreprise. Nous savons également qu'une entreprise n'est pas une association caritative ; elle est soumise à la pression du marché, elle doit payer les salaires de ses collaborateurs à la fin de chaque mois et elle doit trouver de nouveaux clients pour se développer et créer de l'emploi. Le débat que nous souhaitons ici est de positionner le commerce équitable comme un avantage concurrentiel sur son marché. Nous souhaitons montrer que les grilles stratégiques de l'entreprise s'appliquent à la notion de commerce équitable même si les organisations dans lesquelles ce mouvement se développe sont souvent des associations, des coopératives ou des Organisations Non Gouvernementales. Nous souhaitons également montrer que l'éthique humaniste qui nourrit le commerce équitable est une force mais que le marché librement concurrentiel à venir du commerce équitable constitue une menace essentiel à son éthique originel.<sup>3</sup>

Pour montrer comment l'éthique peut se trouver au service de la stratégie économique et sociale du commerce équitable, nous déroulerons notre réflexion autour de 3 points majeurs :

1. Nous présenterons la démarche « stratéthique »® appliquée à l'entreprise comme postulat d'un retour aux origines du sens de l'éthique.
2. Nous reviendrons sur les fondements philosophiques de l'éthique, les fondamentaux éthiques du capitalisme et le mythe fondateur, créateur de sens, du commerce équitable.
3. Nous définirons le diagnostic et l'analyse stratégiques du commerce équitable afin de formaliser son positionnement sur le marché.

---

<sup>3</sup> Voir à ce propos l'excellent ouvrage du Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise, *Pour l'entreprise l'Homme est capital*, Vetter Editions, 1998.

**1. La démarche « stratéthique »® : postulat d'un retour aux origines du sens de l'éthique appliquée aux organisations**

Le terme « stratéthique »® signale un double sens.

- Il signifie que l'éthique se trouve au point de départ de la démarche stratégique. Dans ce cadre, se donner comme point de départ de la stratégie revient à poser le postulat selon lequel c'est d'abord l'Homme qui se trouve au cœur de la préoccupation de l'organisation avant toute considération économique. L'organisation est faite pour l'Homme et non l'Homme pour l'organisation
- Il signifie que l'éthique est au service des contributeurs de sa pérennité : les actionnaires, les clients, les collaborateurs et les fournisseurs. Dans le sens où servir revient à assurer sans cesse les fondements du sens sans occulter la dimension économique. Une entreprise qui ne fait pas de profit est condamnée à stagner ; tout type d'organisation qui n'est pas susceptible d'équilibrer ses comptes annuels est potentiellement en danger de mort.

La démarche « stratéthique »® repose ainsi sur 4 piliers : les valeurs – la stratégie – l'organisation – les principes de management.

**Les valeurs** définissent l'identité.<sup>4</sup> Il faut penser ici les valeurs comme le socle d'humanité qui va permettre de maintenir le sens du service de l'Homme. Dans ce sens les valeurs doivent permettre d'orienter les choix stratégiques et organisationnels, de soutenir la vitalité de la communauté des personnes et de favoriser l'engagement collectif sans occulter la responsabilité individuelle. Les valeurs créeront ainsi une référence commune qui définira le socle *ne varietur* auquel tout individu adhérent à l'organisation devra se référer pour agir de manière cohérente avec les objectifs définis.

**La stratégie** donne à voir là où doit aller l'entreprise, l'objectif qu'elle doit atteindre. Nous définirons ici la stratégie comme l'art de :

---

<sup>4</sup> La question des valeurs a été remarquablement abordée dans Jérôme BINDE (sous la direction de), *Où vont les valeurs ?*, Entretiens II du XXI<sup>ème</sup> siècle, Editions Unesco – Albin Michel, 2004.



- positionner toute organisation sur son marché par rapport à son environnement concurrentiel.
- créer de la valeur partenariale pour les actionnaires, les clients, les collaborateurs et les fournisseurs.

La stratégie définie doit se trouver en cohérence avec les valeurs. Toute formalisation stratégique qui définirait une segmentation de marché ou un positionnement qui privilégierait par exemple l'aspect économique aux dépens de la réussite humaine serait une incohérence de sens et mettrait en danger l'organisation.

- ***L'organisation*** est le moyen qui est donné à la communauté de personnes que forme l'entreprise ou l'association pour mieux servir le client. Le client se trouve au cœur de l'organisation car sans client il n'y a ni commandes, ni production, ni salaires, ni création de valeurs humaines et ni réussite économique. L'organisation définie doit exprimer comment se structurer pour atteindre les objectifs stratégiques. L'organisation est l'agencement des moyens et des processus pour mieux servir le client. Elle témoigne de l'allocation des ressources (technologiques, financières et humaines) lui permettant de préserver un avantage concurrentiel décisif et défendable, plus ou moins durable selon la vitesse d'évolution des secteurs et des segments visés.

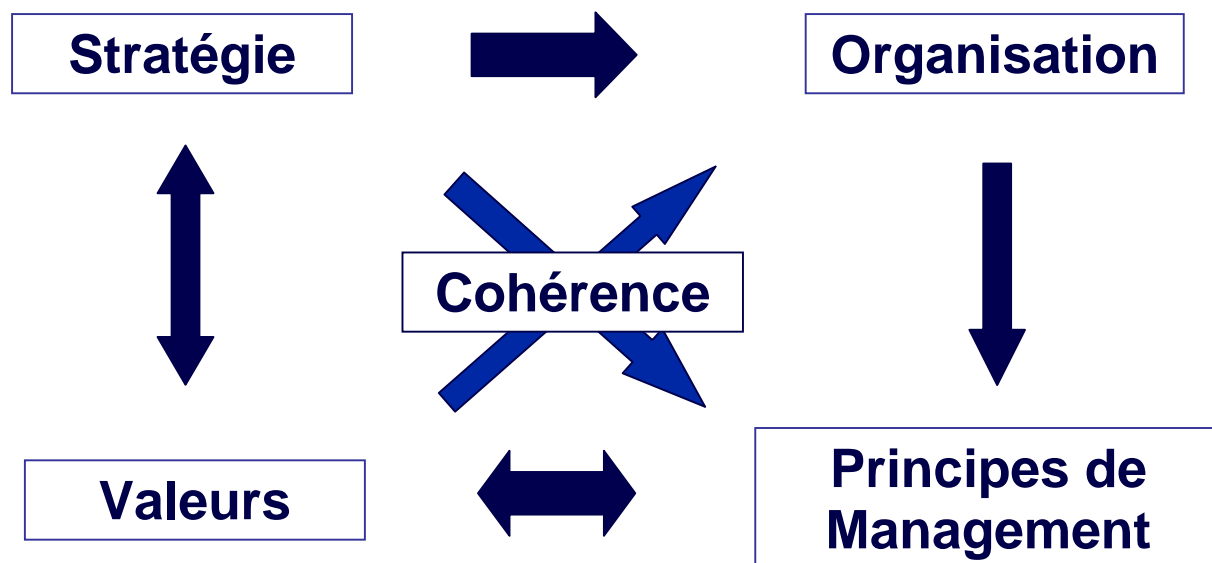
***Les principes de management*** expriment les lignes de conduite, les manières de se comporter vis-à-vis des collaborateurs mais également des clients et des autres parties prenantes de l'entreprise. Ils donnent à voir la cohérence de sens entre les valeurs exprimées et les comportements des dirigeants, des cadres, des employés et des ouvriers. Là encore tout comportement qui serait incohérent avec les valeurs humaines les plus hautes et qui occulteraient la dimension de service inhérente à la démarche mettrait l'organisation en danger.

Au fond, les valeurs et les principes de management formalisent ***la culture de l'entreprise***. Elle témoigne de la réalité vécue par les clients, les collaborateurs et les fournisseurs de ce que l'entreprise « **est** » et « **veut être** ». Elle a pour fonction de préserver le sens des valeurs et l'efficacité de leur mise en œuvre pour préserver la façon dont l'entreprise veut

« relationner ». La stratégie et l'organisation sont les accessoires structurant de cette culture, ils lui donnent corps, ils lui donnent les objectifs à atteindre au nom du service d'humanité qu'elle véhicule.

Nous avons conceptualisé la démarche « stratégique »® autour d'un schéma simplifié à partir duquel nous avons accompagné plus d'une quarantaine d'organisation depuis ces cinq dernières années et testé sa pertinence auprès de plus de 2000 dirigeants.<sup>5</sup>

**La démarche « stratégique »®**



---

<sup>5</sup> La démarche « stratégique »® est une marque et un modèle conceptuel déposés auprès de l'Institut Mondial de la Propriété Industrielle. Elle a fait l'objet de tests informels auprès de dirigeants dans le cadre de l'Executive MBA HEC Paris et Executive MBA CPA Grand Sud Ouest en France.

Cette démarche s'enracine nécessairement dans les fondements de l'éthique. Une éthique qui ne cherche pas à moraliser l'individu sans favoriser le développement de son libre arbitre. Une éthique donc qui place les valeurs humaines les plus hautes comme cadre de référence de son agir et de son développement.

## ***2. Les fondements de l'éthique***

Nous présenterons ici en suivant les fondements philosophiques de l'éthique, les fondamentaux éthiques du capitalisme et le mythe fondateur du commerce équitable. Revenir aux fondements ne signifie pas pour nous un retour en arrière sur le mode traditionaliste psychorigide mais plutôt un retour vers la compréhension de sens de ce que nous sommes dans le terreau d'humanité auquel nous appartenons.

### ***2.1 Fondements philosophiques de l'éthique***

Evoquer les racines de l'éthique revient inévitablement à faire résonner les sources originelles liées aux livres de sagesse de l'Égypte ancienne (-2500), le Code d'Hammourabi en Mésopotamie (-1800) et enfin les tables de la Loi des dix Commandements (-1250) qui ont structuré la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme (1948)<sup>6</sup>. Si les livres de sagesse de l'Égypte ancienne expriment l'art du comportement du sage dans la société, les Code, Loi et Déclaration représentent la règle fondamentale à laquelle doivent se référer les êtres humains pour vivre ensemble et générer des relations de richesse, de prospérité commune et de paix. Nous pouvons repérer deux espaces qualitatifs de l'éthique qui n'ont cessé de structurer la pensée philosophique depuis 2500 ans à travers la culture.<sup>7</sup>

Platon (427-347) définit l'éthique comme l'art de la relation et du comportement juste. Le mot « juste » prend ici toute sa dimension autour de la notion d'équité au sens de « justesse ». Platon n'évoque pas dans un premier temps le rapport à la loi. Il définit l'éthique comme la manière de se mettre en accord avec soi-même, la façon de prendre conscience du lien qui nous unit à la nature, à l'invisible, au mondes des idées et donc à l'autre.

---

<sup>6</sup> Pour la cohérence de la compréhension du lien entre -2500 et 1948, on se reportera ici au remarquable ouvrage de Christiane DESROCHES NOBLECOURT, *Le fabuleux héritage de l'Égypte*, Paris, Editions Télémaque, 2004.

<sup>7</sup> En cette matière voir le livre de Denis MÜLLER, *L'éthique protestante dans la crise de la modernité*, Labor et Fides – Cerf, 1999.

Aristote (384-322), son disciple, définit l'éthique comme l'art et la manière d'appliquer la règle. La règle peut ici faire office de loi. L'éthique signifie le respect de la loi et plus encore la prise de conscience que nous avons à respecter la loi pour vivre de manière juste avec soi-même et les autres.

L'éthique est donc la prise de conscience de la responsabilité que j'ai de mettre en pratique la règle. Je peux avoir un comportement moralement exemplaire sans qu'il soit pour autant éthiquement exemplaire. Le feu rouge aide à l'illustration du propos : est-ce que je m'arrête au feu rouge parce que je prends le risque que la loi me condamne si je ne le fais pas ? Auquel cas mon comportement moral est exemplaire. Ou bien est-ce que je m'arrête au feu rouge parce que j'ai conscience de la responsabilité que j'ai à ne pas mettre en danger ma propre vie et celle des autres ? Auquel cas je conscientise la règle et entre dans un comportement éthique.

Il faut ainsi lier éthique et responsabilité. Mais les philosophes vont plus loin encore sur la finalité de l'éthique. Et aucun d'eux, depuis Platon n'a transigé sur la question fondamentale à laquelle renvoie la problématique de l'éthique : comment pouvons-nous vivre pour être heureux ? Comment pouvons-nous vivre pour générer les conditions du bonheur ? L'éthique impose ainsi la réflexion sur le bonheur.

Parler d'éthique au sein des organisations revient donc nécessairement à travailler sur les modes de fonctionnement de notre responsabilité individuelle et collective et sur la finalité que vise l'organisation. Au sein d'elle, chacun de nous joue un rôle déterminant ; notre fonction nous engage à une responsabilité individuelle qui vise à l'atteinte d'un objectif collectif. L'éthique place l'Homme au cœur de la préoccupation de toute chose. L'atteinte de l'objectif économique dans ce cadre découle de notre préoccupation ultime pour le service de l'être humain ; il s'agit non pas d'une approche angélique de l'éthique mais d'une approche humaniste réaliste long terme ; le profit de l'entreprise se dévoile pas à pas comme un long chemin de pérennité et de succès humain. Il est intéressant de constater que les fondamentaux éthiques du capitalisme appelaient à ne pas transiger sur le sens de ce bien commun.

## ***2.2 Les fondamentaux éthiques du capitalisme***

En 1776, Adam Smith, le père de l'économie libérale rédige un livre qui s'intitule Recherche sur les causes de la richesse des nations. Dans le préambule de ce livre, Adam Smith définit les fondamentaux éthiques du capitalisme. Il insiste en expliquant que si le libéralisme ne

respecte pas ses assises éthiques, il sombrera inévitablement dans le non-sens, il s'écartera du sens originel de ce pour quoi est fait le capitalisme.<sup>8</sup>

Adam Smith définit deux points clés qui expliquent ce pour quoi est fait le libéralisme :

- Faire entrer l'humanité dans un progrès continu par le capital. Le capital se trouve donc au service du progrès pour l'être humain. Il est important ici à ce sujet de comprendre que l'ultralibéralisme a oublié que le capital était solidaire du marché (le client) et du travail (le salarié). Il existe de fait une co-solidarité mutuelle entre les actionnaires, les clients et les salariés ; l'un ne peut pas exister sans l'autre.
- Rendre les gens plus heureux. L'ultralibéralisme, du point de vue éthique, a transigé sur cette dimension, il ne se préoccupe pas du bonheur de l'autre mais de la manière dont l'éthique (ce qui est un non-sens) rapport de l'argent à court terme.

Le commerce équitable a en réalité affiché, consciemment ou inconsciemment, le désir d'un retour ultime et fondamental à ces notions philosophiques et libérales de l'éthique.

### ***2.3 L'esprit du mythe fondateur du commerce équitable***

Le mythe fondateur du « commerce équitable » tient son origine de Max Havelaar, héros du roman d'Edouard Douwes Dekker sur l'inégalité du commerce entre l'Indonésie et les Pays-Bas. Ce roman est paru en 1860. Douwes Dekker y dénonce une double révolte : celle de la lutte contre le conventionnalisme bourgeois qui ne voit le monde qu'au travers du prisme de sa supériorité matérielle ; celle de l'injustice du système colonial qui exploite les richesses d'un pays colonisé qu'elle rend esclave. L'ouvrage de Douwes Dekker livre ainsi un combat pour la solidarité envers les plus démunis et le respect de la dignité de la personne humaine.

C'est dans cet esprit que le commerce équitable tend donc aujourd'hui à développer de nouvelles relations entre les pays du Nord dits « riches » et les pays du Sud dits « pauvres ». Il s'appuie sur un système de coopératives qui tend à mutualiser les moyens des artisans et paysans

---

<sup>8</sup> Il faut noter ici que l'ultralibéralisme représente précisément la chute vertigineuse d'un capitalisme qui a perdu le sens originel de son histoire et de ses racines culturelles. Le capitalisme est issu du protestantisme qui favorise le développement individuel au non du développement collectif. Adam Smith explique que le boulanger ne pétrit pas son pain pour le plaisir de servir le client mais pour servir son intérêt individuel. Toutefois, en servant son intérêt individuel, il sert nécessairement l'intérêt collectif : il offre du pain à manger pour nourrir les autres. Ainsi si chacun d'entre nous est bien à sa place et se trouve heureux à sa place, alors la communauté est heureuse.

afin qu'ils puissent vendre leurs produits à un prix qui leur permette de vivre avec décence et qui facilite leur développement.

Les valeurs du commerce équitable s'inscrivent ainsi dans la solidarité et le respect pour les personnes défavorisées. Comme l'indiquait déjà en 1964 le principe « Du commerce pas d'aide » de la Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement (CNUCED), l'objectif est de vendre par solidarité des produits venant des pays en voie de développement aux pays du Nord. C'est particulièrement avec la production de café et l'introduction du Café Indio en 1973 que le commerce équitable prend son essor.

Qu'en est-il de l'esprit de solidarité fondateur du commerce équitable ? Qu'en est-il de la volonté de concilier la performance économique et la réussite humaine au sein de la stratégie initiale du commerce équitable ? Le commerce équitable serait-il en voie de devenir un business spécifique ?

### ***3. La problématique stratégique du commerce équitable et du positionnement des différents acteurs de ce marché***

#### ***3.1 L'analyse du marché***

Les différentes études de marché montrent le besoin grandissant des consommateurs des pays « riches » de trouver du sens à leurs comportements quotidiens, et en particulier dans celui des achats. La montée en puissance, comme une lame de fond, dans les préoccupations occidentales de thèmes touchant à la dimension humaniste du sens de la vie, comme « la lutte contre la pauvreté », « le développement de l'éthique et de la responsabilité », « l'amélioration des pratiques de gouvernance dans les entreprises », « la consommation de produits bio », tend à montrer que de plus en plus de consommateurs passent d'un modèle de consommation « de l'avoir » à un modèle de consommation « de l'être ».<sup>9</sup>

Ce point est particulièrement intéressant à corréler avec ce qui est observé dans la consommation alimentaire en Europe. En effet, la très faible croissance des Chiffres d'affaires de cette

---

<sup>9</sup> On peut se reporter ici à J. BARATIER, *L'entreprise contre la pauvreté. La dernière chance du libéralisme*, Autrement, 2005.

consommation, dont la part relative dans les budgets des familles est en baisse régulière depuis 10 ans, montre des écarts considérables sur les différents segments de marché de la distribution alimentaire. Si le « hard discount » continue sa progression depuis 10 ans, les distributeurs spécialisés (bio et développement durable) ont une croissance à 2 chiffres alors que la Grande Distribution traditionnelle ne progresse qu'à l'étranger.

Cette dernière dispose d'un fort pouvoir de négociation et d'approvisionnement et est en recherche de renouveau de ses « business models ». La grande distribution peut voir dans cette modification profonde des attitudes de consommation, une opportunité de développement rentable et être tentée de s'accaparer une partie de ce secteur ; plus par intérêt que par partage du sens des valeurs portées par le commerce équitable.

Dans le cadre du commerce équitable et du sens de ses valeurs, cette tendance, si elle se met en œuvre, est-elle une opportunité ou une menace ? En clair, la banalisation du sens du commerce équitable est-elle une opportunité supplémentaire pour les producteurs des pays pauvres de voir arriver ces nouveaux acteurs dans le jeu très confidentiel actuel, et donc leur permettre d'améliorer leurs nombres et leurs revenus ? Où une menace pour l'amélioration de leur développement par la mise en œuvre de pratiques de négociation qui, dans le système actuel de globalisation, met tous les acteurs au même niveau de concurrence.

Dans le schéma actuel du commerce équitable mis en œuvre, le consommateur, s'adresse à un réseau spécialisé, identifié (encore trop confidentiel), porteur du message du commerce équitable. Bien que ce message ait fortement évolué, l'argumentaire commercial semble s'être substitué à l'argumentation « politique ». Le consommateur, dans ce réseau, accepte de contribuer au paiement de 2 valeurs perçues dans le produit qu'il consomme :

- la première est celle de la valeur intrinsèque d'un produit à sa valeur de marché
- la seconde, est de consentir à un surprix, une subvention, pour permettre le développement économique et humain des producteurs de ces produits spécifiques.

Bien que la traçabilité des flux économiques ne soit pas encore totale, on peut estimer, par l'effet de la réduction du nombre d'intermédiaires, à plus de 50% de la valeur vendue, le Chiffre d'Affaire des coopératives et artisans des pays en voie de développement. Les marges des distributeurs spécialisés et les coûts logistiques représentant l'autre moitié de la valeur totale

produite. Dans ce contexte, la question qui est posée dans le développement de ces 20 prochaines années du commerce équitable est : quel positionnement choisir pour atteindre l'objectif d'accroître le nombre de producteurs et améliorer leur développement humain et économique tout en préservant le sens des valeurs portées par ce courant en marge des pratiques traditionnelles de concurrence ? La question complémentaire réside dans la capacité d'acceptation du positionnement choisi par les différents acteurs qui contribuent à cette noble intention de préserver le sens des valeurs d'origine.

Faut-il continuer une stratégie de différenciation et de niche ? Ou au contraire faire entrer ce type de production et de distribution dans la Grande Distribution traditionnelle, avec quelle garantie de préserver le sens ?

### ***3.2 Le pré diagnostic du positionnement***

Dans des marchés fortement concurrentiels, la différenciation s'est souvent appuyée sur la qualité perçue des produits et on connaît l'ampleur des efforts mis en œuvre par les producteurs relevant du commerce équitable, dans ce domaine depuis plusieurs années.

La question stratégique et marketing qui se pose, pour ces acteurs, réside justement dans le fait qu'ils doivent à tout prix préserver leur différenciation ; une différenciation qui ne peut s'arrêter au seul élément qualitatif du produit. En effet, le client actuel de ce type de distribution (et donc de produit) cherche davantage à rendre « utile » son comportement d'achat, à le rendre porteur de sens (au sens politique du terme) que de celui de la simple justification, pour lui-même ou pour les autres, du rapport coût/qualité de ses choix. La qualité semble importante mais non suffisante, plus proche de la notion de pré-requis, mais ne présente pas les caractéristiques-essentielles des sources de motivation d'achat et donc d'avantage concurrentiel sur le segment envisagé

Il semble donc que les valeurs portées par ce mouvement constituent les sources de sa différenciation stratégique à mettre en œuvre et à renforcer, car elles semblent, visibles et perçues par le client grâce à la cohérence de la spécificité de son réseau de distribution. et à son argumentation. Le commerce équitable peut-il devenir une pièce du puzzle de la stratégie des acteurs de la grande distribution européenne et américaine ? Et dans ce cas, quelles sont les risques et les opportunités liées à l'arrivée de ces nouveaux entrants dans ce segment ?



Il est évident que si la grande distribution se faisait l'avocat des petits producteurs et le défenseur du sens de rééquilibrage du développement Nord/Sud, son poids, sa force d'intervention pourraient bénéficier à la croissance du nombre de coopératives et d'artisans des pays dits « pauvres ». Dans ce sens, ils pourraient jouer un rôle majeur de rapprochement entre le besoin grandissant des consommateurs de pouvoir « politiser » leur acte d'achat, comme un acte responsable et celui de permettre à des petits acteurs d'être distribués. Le risque, on le voit bien, est intimement lié à la capacité productive induite par le poids de ces distributeurs sur le marché et l'on se retrouverait vite au modèle connu de concurrence globale et des modèles relationnels qui y sont associés. L'autre risque consiste à ne raisonner que chiffre d'affaires au détriment du sens. En clair comment garantir que le « surprix » accepté par le client final aille bien dans la poche du producteur et non du distributeur. Si ce sens était intégré chez les acteurs de la grande Distribution, elle pourrait le valoriser en segmentant ce type de produits par une organisation spécifique et un type de distribution dédiée. De fait, l'allocation de ressources nécessaires pour rendre compatible ce nouveau segment de marché dans les pratiques actuelles de la Grande Distribution serait considérable et modifierait profondément tant les pratiques d'approvisionnement et de négociation traditionnelle que les compétences pour le mettre en œuvre.

Une analyse des forces, faiblesses, menaces et opportunités du marché et du concept du commerce équitable est ici nécessaire pour positionner son approche éthique.

### **3.3 La synthèse et l'analyse SWOT**

#### **MENACES**

La modification profonde du rapport de force entre ces distributeurs qui veulent pouvoir faire des marges sur ce segment potentiellement porteur et les prix des associations d'artisans vendeurs.

La banalisation et industrialisation des produits avec ce label qui peuvent induire le consommateur en erreur et donc en méfiance si la GD s'empare du segment, même de manière dédiée.

L'accroissement de la concurrence entre les pays du Sud dits « pauvres » au profit des marchés du Nord dits « riches ».

La possibilité de ramener l'acte d'achat au concept de produit et non un achat de solidarité et de dignité humaines.

Le risque de transformer la responsabilité humaine de solidarité en comportement de bonne conscience.

La non transparence de la rémunération des investisseurs et des flux économiques entre l'ensemble des acteurs. Où va la « surprime » dédiée initialement aux producteurs ?

### **OPPORTUNITES**

Un segment de marché avec des valeurs porteuses de sens : le consommateur cherche du sens (achat politique). Il faut ainsi toucher à la conscience du consommateur et à sa responsabilité solidaire.

La demande du marché occidental en croissance pour transformer son acte d'achat en achat « utile ».

Un nombre exponentiel de produits spécifiques artisanaux possibles .

L'émergence de réseaux dédiés à ce type de produits, porteur des valeurs

### **FORCES**

Cette activité spécifique dispose de labels nationaux et internationaux.

Le sens porté par ce mouvement se trouve en « congruence » avec l'évolution des mentalités et le retour du besoin de sens aux comportements.

L'amélioration continue de la qualité des produits issus de ce label.

L'amélioration des circuits logistiques

### **FAIBLESSES**

L'accroissement des coûts logistiques.

La faiblesse du réseau dédié.

Le manque de lisibilité pour les consommateurs des différentes succursales se prônant acteurs de ce développement

La gamme trop peu diversifiée des variétés de produits, réduisant le « commerce équitable » aux produits du café.

Dans ce contexte, comment garantir que le système de valeur se pérennise ? Comment s'assurer que le distributeur sélectionné partage les mêmes valeurs de sens ? Ces questions restent centrales dans le développement de ce mouvement qui doit produire les règles de son fonctionnement qui garantissent la lisibilité des valeurs et des objectifs poursuivis. Les marques et labels sont donc nécessaires pour préserver le sens et l'identification des acteurs préservant cette volonté solidaire. Le second défi réside dans la réussite de cette remarque (sic). Il ne faudrait pas que le consommateur substitue la marque à l'achat de sens. Une tendance encore fortement prégnante dans les habitudes de consommations occidentales résident dans les choix d'achat du « paraître » et non de « l'être », réduisant cette volonté d'accroître le nombre et le niveau de développement de ces acteurs, à l'acte de bonne conscience (obole, aumône...) qui n'amène pas à une réelle prise de conscience de la responsabilité de l'acte d'achat.

### ***3.3 Le positionnement sur le marché***

La croissance du réseau de distribution spécialisé, labellisé commerce équitable, semble la voie la plus propice aux besoins des clients et au renforcement du positionnement spécifique lié aux valeurs portées par ce mouvement. La mesure de la lisibilité de sens dans les pratiques de ce commerce doit pouvoir s'évaluer pour rendre compte de la qualité des acteurs, « porteurs » de sens du mouvement du commerce équitable.

Le développement du comportement d'achat vers la notion d'achat pour « être » est à rapprocher de la nouvelle tendance observée sur internet dans le concept de « communautés ». Il va de soi que Internet est porteur, du pire comme du meilleur, mais il peut constituer une formidable opportunité pour ce mouvement de rapprocher une offre accréditée et validée avec des réseaux de distribution dédiés favorisant la double problématique actuelle d'internet : faire vivre une communauté de sens, celui du commerce équitable, avec les besoins actuels non résolus de micro-logistiques (un produit pour un client). Le réseau de distribution « commerce équitable » permettrait ainsi d'être à la fois un lieu de proximité et de choix mais aussi un lieu de logistique et de stockage temporaire des produits commandés sur internet

Il apparaît donc clairement que la positionnement stratégique sur le marché ne doit pas perdre de vue la cohérence de sens avec les valeurs originelles et mythe fondateur du commerce équitable. Incitent, dans le respect de ces valeurs hautes et dignes, à garantir une utilisation réfléchie et structurée qui permette la lisibilité du sens pour les consommateurs finaux des pays dits « riches » et un respect des valeurs portées par ce mouvement en cohérence avec le choix et le positionnement de chacun des acteurs de la chaîne de valeur ajoutée. L'hypothèse d'un choix de positionnement vers le concept de « communautés », grandissant dans la culture occidentale, favorise le « parrainage clients », « l'identification à une cause » qualifié. Le choix et la labellisation des réseaux de distribution dédiés (avec ou sans la Grande Distribution) reste une démarche nécessaire et évidente pour pérenniser ce mouvement qui ne vise qu'à une vérité ultime de l'humanité, celle de la solidarité. Le positionnement de sens tient dans « le client aide une partie de l'humanité qui est démunie » ; vertu de la solidarité.

### ***Conclusion***

Ainsi, c'est au cœur même du marché du commerce équitable que le citoyen (qu'il soit consommateur et/ou actionnaire) est lui-même porteur de sens dans tous ses actes. Celui-ci les juge souvent anodins en privilégiant inconsciemment l'argument du « gain immédiat » (prix/plus-value...) à celui de celui du sens de sa « responsabilité politique la plus noble ».

La prise de conscience de la responsabilité que portent l'actionnaire, le client, le collaborateur le fournisseur dans leurs microdécisions, influence l'ordre du monde. Cette prise de conscience est aujourd'hui une priorité « humaine ». Il en va de la dimension de l'éthique, non pas dans les discours mais dans la formalisation d'une approche qui favorise l'agir. L'action envers sa propre vie, l'action pour les générations futures, l'action pour soi et pour l'autre nécessitent l'identification de sens qui remet en question l'intérêt immédiat du court terme. C'est la responsabilité la plus haute de chacun des acteurs de prendre part à cette dimension de l'humanité occultée qui est à redécouvrir comme une partie du sens de ses racines (celle de la solidarité), de la valeur du don et de l'échange gagnant-gagnant.