

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
JULIE FORTIN

L'ADOPTION D'UNE STRATÉGIE DE DISTRIBUTION
EN CONTEXTE DE COMMERCE ÉQUITABLE

JANVIER 2006

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

SOMMAIRE

Les règles et pratiques économiques actuelles ont des répercussions préjudiciables sur les conditions de travail et de vie de milliers d'individus à travers le monde. C'est dans ce contexte que le commerce équitable a vu le jour, et dans celui-ci qu'il prend tout son sens. Le commerce équitable est un partenariat commercial, fondé sur le dialogue, la transparence et le respect, dont l'objectif est de parvenir à une plus grande équité dans le commerce mondial. Il contribue au développement durable en offrant de meilleures conditions commerciales et en garantissant les droits des producteurs et des travailleurs marginalisés, tout particulièrement au Sud de la planète. La présente étude prend place dans l'actuel mouvement en ébullition pour le commerce équitable, expression d'une consommation dite responsable.

Le commerce équitable accuse certaines difficultés limitant ou ralentissant son développement. Ainsi, certaines de ces difficultés ont trait à la distribution des produits équitables, ce qui nous questionne à savoir quelle est la stratégie de distribution à privilégier en contexte de commerce équitable ? Pour ce faire, nous examinons trois stratégies de distribution, soit le marketing à paliers multiples, les alliances stratégiques et le commerce électronique.

Cinq organisations de commerce équitable, des acteurs majeurs dans l'importation et la distribution de produits équitables, ont été sélectionnées afin de mener à bien notre recherche. Les principaux critères d'échantillonnage retenus sont les suivants : des unités de même niveau, réellement engagées dans le commerce équitable et impliquées dans le choix du réseau de distribution, et accessibles géographiquement.

Les études de cas constituent l'approche méthodologique mise de l'avant dans cette étude, et ce, en raison du caractère exploratoire des questions de recherche. Afin de collecter les données auprès des cas composant notre échantillon, l'entrevue individuelle semi-dirigée est la méthode privilégiée. Les entrevues enregistrées sur bande audio ont par la suite été transcrrites avant d'être analysées grâce aux principaux outils reconnus dans cette approche, notamment la codification (Miles et Huberman, 2003).

Les résultats de cette étude font état de la perception des différents répondants quant aux difficultés du commerce équitable, quant aux avantages et inconvénients des trois stratégies de distribution étudiées, et quant à la stratégie de distribution à prioriser en contexte de commerce équitable, ce dernier élément constituant notre question générale de recherche.

Ainsi, il apparaît que le manque d'information, les ressources financières limitées, le prix parfois élevé des produits, la difficulté de crédibilité et la constance dans l'approvisionnement, soient des obstacles au développement du commerce équitable. Par ailleurs, l'expertise ne serait plus à ce jour une difficulté rencontrée par le réseau équitable.

Quelles difficultés chacune des stratégies de distribution pourraient prétendre pallier? En ce qui a trait au marketing à paliers multiples, il apparaît que l'information soit un avantage certain. En conséquence, le marketing à paliers multiples pourrait certes réduire la difficulté à informer en contexte de commerce équitable. Néanmoins, un des inconvénients du marketing à paliers multiples est le peu de contrôle de l'entreprise-mère à paliers multiples sur l'information diffusée par les distributeurs. Ceci pourrait avoir un impact non négligeable sur la qualité de l'information diffusée, et donc sur la crédibilité du commerce équitable. Notons qu'une formation solide et continue des distributeurs pourrait améliorer la qualité de cette information.

En ce qui concerne les alliances stratégiques, il semble que l'apprentissage, les ressources complémentaires, les économies d'échelle, la crédibilité, et la possibilité de bénéficier des avantages de la grande entreprise, soient tous des avantages des alliances pour le commerce équitable. Ainsi, les alliances pourraient certes remédier à certaines difficultés du commerce équitable, dont des ressources financières limitées (ressources complémentaires, économies d'échelle, possibilité de bénéficier des avantages de la grande entreprise), et la difficulté de crédibilité (les alliances facilitent la crédibilité). De plus, deux inconvénients des alliances pour le commerce équitable ont été rejetés, soient le taux d'échec élevé et le risque relationnel. En effet, il apparaît que les valeurs du commerce équitable – notons la coopération – facilitent le succès des alliances, et donc que le taux d'échec de même que le risque relationnel soient moins élevés en situation de commerce équitable.

Le commerce électronique offre quant à lui un avantage, soit la communication entre les organisations, celui-ci pouvant pallier une difficulté du commerce équitable, notons l'information. En effet, il semble que la communication entre les organisations permise par le commerce électronique favorise la qualité de l'information transmise aux consommateurs. Cependant, le simple accès à Internet concède cet avantage. De plus, il semble que les prix ne soient pas plus faibles via l'achat en ligne, avantage qui a donc été rejeté. C'est donc dire que le commerce électronique permettrait difficilement de pallier une des difficultés du commerce équitable, soit le prix parfois plus élevé. D'autre part, les coûts associés à la communication de même que les coûts reliés aux commandes et à la livraison sont des inconvénients des alliances qui ont été rejetés. Ainsi, ces coûts étant relativisés, ceci peut s'avérer intéressant au regard d'une des difficultés du commerce équitable, soit les ressources financières limitées.

Discutons finalement de la stratégie de distribution à prioriser en contexte de commerce de commerce équitable. Il semble que les alliances soient la stratégie privilégiée. Les raisons évoquées quant au choix de l'une ou l'autre stratégie de distribution présentent quelques tendances. Ainsi, nous remarquons que la stratégie de distribution devra considérer deux éléments. Le premier est le partage de valeurs similaires au commerce équitable. Ceci a été abordé à plusieurs reprises au cours des entrevues. Ainsi, la stratégie de distribution devra favoriser des valeurs de coopération et d'entraide. Le deuxième élément est la possibilité de pallier certains obstacles au développement du commerce équitable. Il semble à cet effet que l'information soit l'obstacle le plus important à considérer quant au choix d'une stratégie de distribution.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	2
LISTE DES TABLEAUX	9
REMERCIEMENTS	11
Contexte managérial	13
Problématique managériale	17
PARTIE 1 – REVUE DE LA LITTÉRATURE	20
CHAPITRE UN - LE COMMERCE ÉQUITABLE	20
Introduction	20
1.1 Le commerce équitable : Vers une définition	21
1.2 Le commerce équitable : Ses principes	25
1.2.1 Prix équitable	28
1.2.2 Organisation démocratique	28
1.2.3 Commerce direct	29
1.2.4 Éducation des consommateurs	29
1.2.5 Protection de l'environnement	29
1.2.6 Support financier et technique	30
1.2.7. Transparence	30
1.3 Le commerce équitable : un système de vérification des principes	30
1.4 Le commerce équitable : quatre normes de certification	32
1.4.1 Enregistrement des producteurs	33
1.4.2 Prix minimum	33
1.4.3 Aide financière	34
1.4.4 Relation directe et à long terme	34
1.5 Les circuits de distribution spécialisés versus non spécialisés	34
1.5.1 Les circuits de distribution spécialisés	35
1.6 Le commerce équitable : ses acteurs	39
1.6.1 Les producteurs de café	41
1.6.2 Les organismes de commerce équitable ou OCE	42
1.6.3 Les organismes de certification	43
1.6.4 Les associations de support	44
1.6.5 Les consommateurs	44
1.7 Le commerce équitable : le consommateur et les communications	45
1.8 Les différentes questions adressées au commerce équitable	59
1.8.1 Le commerce équitable est-il possible à grande échelle ?	59
1.8.2 L'impact du commerce équitable sur les communautés du Sud est-il réel ?	65
1.8.3 Le commerce traditionnel est-il forcément inéquitable ?	68
1.8.4 Qu'est-ce qu'un juste prix ?	69
1.8.5 Le prix de vente des produits équitables est-il plus élevé pour le consommateur ?	71
1.8.6 Qu'est-ce qui distingue le commerce équitable du commerce classique ?	75
1.9 Autres limites et difficultés au développement du commerce équitable	81
Conclusion	82
CHAPITRE DEUX – LA COMMERCIALISATION À PALIERS MULTIPLES	85
Introduction	85

2.1 De la vente directe à la commercialisation à paliers multiples	85
2.2 Le système pyramidal versus le système à paliers multiples	92
2.3 Les avantages et inconvénients de la commercialisation à paliers multiples	95
2.4 Les facteurs de succès de l'entreprise de commercialisation à paliers multiples	103
2.5 Le marketing à paliers multiples et le commerce équitable : Qu'en est-il ?	107
Conclusion	122
CHAPITRE TROIS – LES ALLIANCES STRATÉGIQUES	123
Introduction	123
3.1 Alliances stratégiques : contexte, statistiques et définitions	123
3.2 Les types d'alliances stratégiques	126
3.3 Les avantages des alliances stratégiques	128
3.3.1 Des économies d'échelle	129
3.3.2 L'apprentissage	129
3.3.3 Des ressources complémentaires	130
3.3.4 La gestion du risque et la réduction de coûts	131
3.3.5 L'entrée dans de nouveaux marchés	132
3.3.6 La gestion de l'incertitude	132
3.4 Les inconvénients des alliances stratégiques	133
3.4.1 Le risque relationnel et le risque de performance	133
3.4.2 L'opportunisme	135
3.4.3 Le manque de confiance	135
3.4.4 Le choc des cultures	135
3.4.5 Le manque de but et d'objectifs clairs	136
3.4.6 Autres facteurs expliquant l'échec des alliances stratégiques	137
3.5 Les facteurs de succès des alliances stratégiques	137
3.6 Les alliances stratégiques et le commerce équitable : Qu'en est-il ?	138
Conclusion	147
CHAPITRE QUATRE – LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE	148
Introduction	148
4.1 Définitions du commerce électronique	148
4.2 Les avantages et inconvénients du commerce électronique	150
4.2.1 Des gains de productivité	151
4.2.2 La désintermédiation	153
4.2.3 La sécurité des paiements	154
4.2.4 Le temps et la distance	155
4.2.5 Les coûts à l'entrée	156
4.2.6 Les coûts de catalogue	157
4.2.7 Un choix plus varié	158
4.2.8 Des données sur le client	158
4.2.9 Des communications entre l'entreprise et le client	159
4.2.10 Les coûts de l'information	161
4.2.11 La souplesse et la personnalisation	162
4.2.12 La livraison	163
4.2.13 Clients potentiels	165
4.2.14 Les produits	165

4.2.15 La stratégie de distribution multicanaux	170
4.2.16 Les alliances	172
4.3 Le commerce électronique et le commerce équitable : Qu'en est-il?	173
Conclusion	181
DEUXIÈME PARTIE – CADRE CONCEPTUEL À L’ÉTUDE.....	182
CHAPITRE CINQ - CADRE SPÉCIFIQUE À L’ÉTUDE	182
Introduction.....	182
5.1 Objectifs de la recherche.....	182
5.2 Questions de recherche et définitions des variables à l’étude.....	184
5.3 Synthèse du cadre conceptuel spécifique à l’étude.....	194
Conclusion : Principaux avantages du cadre conceptuel à l’étude	196
TROISIÈME PARTIE – MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	197
CHAPITRE SIX – MÉTHODOLOGIE	197
Introduction.....	197
6.1 Le type de recherche	200
6.1.1 Une étude exploratoire	200
6.1.2 Une étude de cas.....	200
6.2 La population	201
6.2.1 Une étude de cas multiples.....	201
6.2.2 L’échantillon	201
6.3 La méthode de collecte des données	203
6.3.1 L’entrevue individuelle semi-dirigée	203
6.3.2 La grille d’entrevue	204
6.3.3 Pré-test.....	206
6.3.4 Tableau synthèse	207
6.4 La cueillette des données	208
6.4.1 La sélection des organisations.....	208
6.4.2 La procédure de la collecte des données	210
6.5 Le traitement des données.....	210
6.5.1 Les composantes de l’analyse qualitative	211
6.5.2 Un processus d’analyse dynamique	215
6.5.3 L’étude de cas par comparaison inter sites.....	216
Conclusion	218
QUATRIÈME PARTIE – LES RÉSULTATS	220
CHAPITRE SEPT – L’ANALYSE INTRA CAS.....	220
Introduction.....	220
7.1 OCE-1	220
7.1.1 L’environnement du commerce équitable : succès et difficultés	221
7.1.2 Le marketing à paliers multiples et le commerce équitable	230
7.1.3 Les alliances stratégiques et le commerce équitable	236
7.1.4 Le commerce électronique et le commerce équitable	248
7.1.5 La stratégie de distribution en contexte de commerce équitable	251
7.1.6 Tableau-synthèse : OCE-1	255
7.2 OCE-2	257
7.2.1 L’environnement du commerce équitable : succès et difficultés	257
7.2.2 Le marketing à paliers multiples et le commerce équitable	262

7.2.3 Les alliances stratégiques et le commerce équitable	266
7.2.4 Le commerce électronique et le commerce équitable	276
7.2.5 La stratégie de distribution en contexte de commerce équitable	280
7.2.6 Tableau-synthèse : OCE-2	281
7.3 OCE-3	283
7.3.1 L'environnement du commerce équitable : succès et difficultés	283
7.3.2 Le marketing à paliers multiples et le commerce équitable	290
7.3.3 Les alliances stratégiques et le commerce équitable	296
7.3.4 Le commerce électronique et le commerce équitable	300
7.3.5 La stratégie de distribution en contexte de commerce équitable	304
7.3.6 Tableau-synthèse : OCE-3	306
7.4 OCE-4	308
7.4.1 L'environnement du commerce équitable : succès et difficultés	308
7.4.2 Le marketing à paliers multiples et le commerce équitable	312
7.4.3 Les alliances stratégiques et le commerce équitable	317
7.4.4 Le commerce électronique et le commerce équitable	329
7.4.5 La stratégie de distribution en contexte de commerce équitable	331
7.4.6 Tableau-synthèse : OCE-4	333
7.5 OCE-5	335
7.5.1 L'environnement du commerce équitable : succès et difficultés	335
7.5.2 Le marketing à paliers multiples et le commerce équitable	342
7.5.3 Les alliances stratégiques et le commerce équitable	346
7.5.4 Le commerce électronique et le commerce équitable	351
7.5.5 La stratégie de distribution en contexte de commerce équitable	358
7.5.6 Tableau-synthèse : OCE-5	360
CHAPITRE HUIT – L'ANALYSE INTER CAS	362
Introduction	362
8.1 Tableau-synthèse des résultats obtenus dans le cadre de notre recherche	362
8.2 Les difficultés du commerce équitable	364
8.3 Le marketing à paliers multiples et le commerce équitable	372
8.3.1 Les avantages du marketing à paliers multiples	372
8.3.2 Les inconvénients du marketing à paliers multiples	374
8.4 Les alliances stratégiques et le commerce équitable	376
8.4.1 Les avantages des alliances stratégiques	376
8.4.2 Les inconvénients des alliances stratégiques	379
8.4.3 Les particularités des alliances en contexte de commerce équitable	379
8.5 Le commerce électronique et le commerce équitable	382
8.5.1 Les avantages du commerce électronique	383
8.5.2 Les inconvénients du commerce électronique	384
8.6 La stratégie de distribution en contexte de commerce équitable	385
8.6.1 Le choix de la stratégie de distribution	385
8.7 Les tendances dans la distribution en contexte de commerce équitable	387
8.7.1 La relation directe versus les intermédiaires	387
8.7.2 La coopération versus la concurrence	390
8.7.3 La cohérence dans les valeurs du commerce équitable mises de l'avant....	392
8.7.4 Le commerce équitable versus le commerce conventionnel	395

8.8 Les principaux résultats de la recherche	396
Conclusion	398
CONCLUSION ET LIMITES DE LA RECHERCHE	400
Introduction	400
9.1 Conclusion générale	400
9.2 Des recommandations pour le réseau du commerce équitable	401
9.2.1 Centre stratégique pour le commerce équitable	402
9.2.5 Coopérative de consommateurs	404
9.3 Les limites de la présente recherche	404
9.3.1 Limites de la grille d'entrevue	404
9.3.2 Limites méthodologiques	405
9.4 Pistes de recherche	407
BIBLIOGRAPHIE	409
ANNEXE 1 : Description, mission et objectifs de différentes organisations impliquées dans le commerce équitable	427
ANNEXE 2: Liste des grossistes en commerce équitable du Québec	431
ANNEXE 3 : Grille d'entrevue utilisée dans le cadre de cette étude	443
ANNEXE 4 : Confirmation par courrier électronique des lieu et date de l'entrevue avec le répondant.....	458
ANNEXE 5 : Envoi électronique des principaux thèmes qui seront abordés dans le cadre de l'entrevue.....	460

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Les différentes définitions du commerce équitable.....	22
Tableau 2 : Les principes du commerce équitable selon différentes organisations	26
Tableau 3 : Stratégie de communications réalisée par Cafédirect auprès des consommateurs semi-éthiques	48
Tableau 4 : Deux études réalisées sur la typologie du consommateur des causes sociales	50
Tableau 5 : Le commerce dit équitable: une alternative au désordre mercurial Nord-Sud?	57
Tableau 6 : Commercialisation du café.....	77
Tableau 7 : Exemple des bonus pour les distributeurs à paliers multiples.....	88
Tableau 8 : La structure des profits et des coûts pour un membre du réseau de marketing traditionnel	90
Tableau 9 : La structure des profits et des coûts pour une compagnie de commercialisation à paliers multiples.....	90
Tableau 10 : Volume de vente par catégorie de produit en contexte de marketing à paliers multiples.....	112
Tableau 11 : Traits spécifiques de différentes catégories de produits distribués par le marketing à paliers multiples	114
Tableau 12 : Deux définitions du commerce électronique proposées par l'OCDE	149
Tableau 13 : Impact du e-commerce sur les différents types de produits et services	167
Tableau 14 : Les produits particulièrement adaptés au commerce en ligne.....	169
Tableau 15 : Tableau-synthèse du cadre conceptuel spécifique à l'étude.....	195
Tableau 16 : Le processus de recherche adopté (inspiré de Eisenhardt, 1989).....	199
Tableau 17 : Résumé des objectifs de l'étude, des questions de recherche, des variables qui y sont reliées ainsi que les numéros de questions qui s'y rattachent	207
Tableau 18 : Synthèse des résultats obtenus auprès de OCE-1	256
Tableau 19 : Synthèse des résultats obtenus auprès de OCE-2.....	282
Tableau 20 : Synthèse des résultats obtenus auprès de OCE-3	307
Tableau 21 : Synthèse des résultats obtenus auprès de OCE-4.....	334
Tableau 22 : Synthèse des résultats obtenus auprès de OCE-5	361
Tableau 23 : Synthèse des résultats obtenus dans le cadre de la recherche	363

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Logo du commerce équitable en Amérique.....	33
Figure 2 : Les acteurs dans l'industrie du café équitable	41
Figure 3 : Opérationnalisation du cadre marketing de Strong afin de traduire les principes du commerce équitable en comportements d'achats	55
Figure 4 : Comparaison du prix du café entre le système traditionnel et le système Max Havelaar	80
Figure 5 : Cadre conceptuel de l'étude.....	183
Figure 6 : Composantes de l'analyse des données : modèle de flux	211
Figure 7 : Composantes de l'analyse des données : modèle interactif.....	216
Figure 8 : Le processus de recherche utilisé	218
Figure 9 : Les principaux résultats obtenus dans cette étude	397
Figure 10 : Les différentes visions des organisations de commerce équitable de notre étude.....	398

REMERCIEMENTS

Au professeur Denis Pettigrew, pour avoir dirigé de façon exceptionnelle ce travail de longue haleine, pour sa passion envers tout ce qu'il entreprend, pour son dévouement, son dynamisme communicateur, et surtout, pour son amitié.

À ma famille... mon père pour son sens critique, et ma mère pour sa grande sensibilité. Sens critique et sensibilité, des atouts qui me seront précieux afin de contribuer à la mission du commerce équitable.

À tous mes amis... ceux qui sont encore ici... et ceux qui sont déjà loin... et tout spécialement à Eric Poirier... qui est encore ici... mais qui sera peut-être bien loin sous peu... pour tout ce qu'il est... pour tout ce qu'il représente... et encore plus...

Et enfin, à toute l'équipe de la Maison Carpe Diem, aux intervenants comme aux personnes atteintes d'Alzheimer, pour les sourires, pour les moments de joie, pour les moments plus difficiles, pour l'inspiration, pour la vie.

À tout ceux que j'aime, merci de votre affection, de votre amitié, de votre humour, de votre présence, de vos encouragements. Merci pour ce que vous êtes.

**« Quiconque travaille a droit à
une rémunération équitable et satisfaisante
lui assurant, ainsi qu'à sa famille,
une existence conforme à la dignité humaine. »**

(Article 23 de la Déclaration universelle des droits de l'homme)

INTRODUCTION

« Aujourd'hui, la mondialisation, ça ne marche pas. Ça ne marche pas pour les pauvres du monde. Ça ne marche pas pour l'environnement. Ça ne marche pas pour la stabilité de l'économie mondiale. » L'auteur de ces lignes ? Le professeur Joseph Stiglitz, prix Nobel d'économie en 2001, ancien conseiller de Bill Clinton, qui en novembre 1999 a démissionné de son poste d'économiste en chef et vice-président de la Banque mondiale : « Plutôt que d'être muselé, j'ai préféré partir », expliquera-t-il. Comme il le dit si bien, la mondialisation n'est pas mauvaise, mais c'est une certaine idée de la mondialisation que nous devons combattre: celle de la toute puissance du marché.

Contexte managérial

Au Nord comme au Sud, les sociétés se transforment. Plusieurs analyses convergent pour affirmer que l'on se trouve à un tournant majeur de l'histoire, que le modèle de société et de développement est en crise et qu'il est impératif d'agir immédiatement (Defourny et Develtere, 1999). En effet, la tendance actuelle veut que les échanges de nature économique suivent, autant que faire se peut, les « lois du marché ». Certains organismes internationaux, comme l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), auraient même favorisés, justement, la mise en place d'un mécanisme néo-libéral et le respect des principes capitalistes sous-jacents. Cependant, bien des pays vivent des problèmes de pauvreté qui ne semblent pas vouloir se résorber ou même, dans certains cas, s'améliorer. Conséquemment, la plupart des pays industrialisés donnent de l'aide aux pays dit « en voie de développement » soit sous forme de prêts, soit en dons d'argent ou de services, soit à travers leur participation à divers organismes multilatéraux comme la Banque Mondiale. Pour encourager ce type d'action, l'Organisation des Nations Unies a même suggéré une cible d'aide internationale par pays « développé » qui est fixée aujourd'hui à 0,7 % du PNB du pays donateur. Malgré cet effort, l'objectif des Nations Unies est rarement atteint (Tadros, 2002).

Les dernières statistiques de la Banque Mondiale montrent que les disparités économiques sont en train de s'accentuer. On constate aujourd'hui des disparités salariales importantes entre les pays pauvres et les pays riches. Selon ces mêmes sources, un sixième de la population mondiale reçoit 78 % des revenus soit en moyenne 70 \$ par jour. Trois cinquième de la population mondiale vivant dans les 61 pays les plus pauvres reçoit 6 % des revenus mondiaux ou moins de 2 \$ par jour (Banque Mondiale)¹.

Il y a un consensus international grandissant à l'effet que « trade not aid » est le meilleur moyen de diminuer la pauvreté dans les pays en voie de développement (Annan, 2001 ; Strong, 1996)², ainsi que l'a démontré les initiatives du programme de développement des Nations Unies pour la diminution de la pauvreté par le commerce.

C'est dans ce contexte que le commerce équitable a vu le jour il y a plus de trente ans. Ainsi, le commerce équitable est né d'un constat : plutôt que d'apporter une aide financière aux pays en développement, mieux vaut leur donner les moyens de se développer eux-mêmes. Expression de la solidarité des consommateurs du Nord, le commerce équitable, basé sur le partenariat, ouvre des marchés à des producteurs du Sud qui, faute de moyens financiers et d'expérience, sont marginalisés. Expression de la volonté de faire évoluer le commerce international dans le sens de plus de justice et de durabilité, le commerce équitable doit montrer qu'une alternative viable est possible (De Cenival, 1998)³.

Aucune définition universellement admise et bien fondée du commerce équitable n'existe. Toutefois, en octobre 2001, le réseau de magasins européens FINE propose une définition du commerce équitable, définition qui fera l'unanimité au sein du mouvement européen (European Fair Trade Association, 2001a, b) :

« Fair Trade is a trading partnership, based on dialogue, transparency and respect that seeks better trading conditions for, and securing the rights of, marginalized producers and workers, especially in the South.»

¹ Cité dans Tadros (2002)

² Cité dans Nicholls (2002)

³ Cité dans Solagral (1998)

Le commerce équitable représente une approche à la transaction d'acheteur-fournisseur qui vise l'égalité de l'échange, identifiant les déséquilibres entre les pays développés et les pays en voie de développement (Strong, 1996). Le commerce équitable est défini par plusieurs de ses pratiques clés : achat direct aux producteurs ; un partenariat commercial transparent et de long terme ; la coopération et non la compétition ; un prix minimum convenu avec les producteurs et un prix plus élevé que celui offert par le marché ; emphase sur l'aide au développement et technique par le paiement aux producteurs d'un premier prix social convenu ; informations sur le marché disponibles (Barratt Brown, 1993)⁴.

S'appuyant sur des principes d'éthique sociale et environnementale, les organisations de commerce équitable achètent directement de petits producteurs organisés démocratiquement. Les prix offerts sont plus élevés que ceux déterminés par les cours mondiaux, ce qui permet aux paysans de subvenir à leurs besoins tout en mettant sur pied des projets qui les aident à améliorer leur situation financière et à utiliser des méthodes agricoles respectueuses de l'environnement (Waridel, 1997). De plus, pour être commercialisé, tout produit équitable doit subir le contrôle et obtenir la certification d'un organisme officiellement agréé (De Cenival, 1998)⁵.

La route alternative du commerce équitable, contrairement à la route conventionnelle du commerce traditionnel, rapproche les consommateurs des producteurs par l'élimination des intermédiaires (Waridel, 1997). Il existe cinq grands groupes d'acteurs responsables du bon fonctionnement de l'échange du commerce dit équitable (Tadros, 2002) : 1) Les producteurs du Sud réunis en coopératives ; 2) Les organismes de commerce équitable (OCE) du Nord qui participent habituellement à une ou à plusieurs des activités suivantes: importation, torréfaction, vente en gros et vente au détail ; 3) Les organismes de certification situés dans les pays du Nord ; 4) Les associations de support et

⁴ Cité dans Nicholls (2002)

⁵ Cité dans Solagral (1998)

organismes de pression situés dans les pays du Sud et du Nord ; 5) Les consommateurs du Nord.

Pour les besoins de l'étude, nous nous intéresserons aux particularités de ce dernier groupe d'acteurs, les consommateurs du Nord.

Le consommateurisme, désignant un mouvement social qui vise à modifier les relations entre l'entreprise et les consommateurs de façon à accroître le pouvoir de ces derniers (Perrien, 1979)⁶, a pris son essor dès le début des années soixante-dix, où l'écologie devient une variable dépendante significative des stratégies de marketing (Kinnear, Taylor et Ahmed, 1974)⁷. Les années 80 ont alors coïncidé avec le développement significatif d'une prise de conscience « consommateuriste » des enjeux éthiques liés à l'acte de consommation (Polonski, 1994)⁸. Le succès du marketing vert témoigne de l'évolution des priorités des consommateurs. Dans ce contexte, les entreprises adoptent des programmes de marketing social afin d'obtenir un avantage concurrentiel (par rapport aux entreprises qui n'ont pas stratégiquement intégré ces mêmes préoccupations), auquel est sensible un nombre croissant de consommateurs (Dunfee, 1997)⁹. Ce mouvement est cohérent avec la pensée de Milton Friedman selon laquelle le marketing social n'est justifié que lorsqu'il est économiquement rentable. Le marketing effectue alors une exploitation économique des valeurs afin d'assurer les profits de demain (Lipovetsky, 1995)¹⁰.

Le commerce équitable s'insèrerait donc dans cette vague de consommation éthique. Selon TWIN¹¹, les entreprises qui donneraient une réponse rapide aux attentes éthiques croissantes des consommateurs pourraient acquérir un avantage concurrentiel significatif et durable. En effet, la part de marché actuelle des produits du commerce équitable semble très en retrait par rapport à son potentiel. Il y a donc incontestablement un écart

⁶ Cité dans Bouquet et Hénault (1997)

⁷ Cité dans Bouquet et Hénault (1997)

⁸ Cité dans Bouquet et Hénault (1997)

⁹ Cité dans Bouquet et Hénault (1997)

¹⁰ Cité dans Bouquet et Hénault (1997)

¹¹ Établi en 1985, TWIN est une entreprise impliquée dans le commerce alternatif au Royaume-Uni.

Adresse URL : <http://www.twin.org.uk/>

significatif entre les dispositions des consommateurs occidentaux à l'égard du commerce équitable, et l'impact commercial actuel du mouvement. À la lumière de ces données, selon Bouquet et Hénault (1997), on peut raisonnablement penser que les entreprises, pour les produits concernés bien sûr, qui s'engageront en pionnières sur la voie du commerce équitable, pourront acquérir un avantage concurrentiel par rapport à celles qui continueront d'adopter des pratiques marchandes jugées peu éthiques par un nombre croissant de consommateurs occidentaux.

Selon Malservisi et Faubert-Mailloux (2000), bien que le commerce équitable ait connu une impressionnante croissance au début des années 90 (grâce entre autre à l'introduction des labels de certification), on constate à présent une diminution du taux de croissance dans plusieurs pays – une croissance étant toujours observée, seulement que celle-ci affichant moins d'importance – et une réduction du chiffre d'affaires en Allemagne, en Suisse et en France. D'importants efforts devront être déployés (notamment au niveau du design du produit et de la publicité) pour accroître les ventes. Toutefois, d'après Lecomte (2003), les chiffres demeurent encourageants et affichent des taux de croissance très élevés. Afin de répondre aux besoins des petits producteurs, on estime qu'il faudrait atteindre environ 10% des parts de marché (contre 1.7% en moyenne actuellement) (Malservisi et Faubert-Mailloux, 2000). Il s'agit de voir à ce stade-ci, comment faire du commerce équitable un mouvement de taille c'est-à-dire, un mouvement qui soit plus qu'un ensemble d'activités en marge du système économique traditionnel. Le commerce équitable doit pouvoir représenter une alternative pleine et entière aux consommateurs. Alors que l'intérêt du consommateur pour des produits du commerce équitable semble continuer à s'accroître, les réponses stratégiques des détaillants pour ce marché demeurent sous-développées et les discussions commerciales en cours (Nicholls, 2002).

Problématique managériale

Maintenant que nous avons dressé un bref portrait du contexte et des enjeux entourant le commerce équitable, nous discutons à présent de l'intérêt de notre recherche.

L'intérêt de notre étude réside dans le mouvement actuel et florissant de la consommation dite responsable, mouvement dans lequel s'inscrit le commerce équitable. Le commerce équitable accuse en effet une importante croissance depuis quelques années. L'introduction de quelques produits équitables dans le réseau de la grande distribution – de même que tout le travail de communication réalisé par les différentes organisations de commerce équitable – aura propulsé le mouvement, lui permettant de sortir peu à peu de cette image de marginalité dans laquelle elle était jusqu'alors confinée.

Malgré l'effervescence du commerce équitable, le mouvement se trouve confronté à plusieurs difficultés limitant ou ralentissant son développement. Parmi les difficultés soulevées dans la littérature, notons la difficulté à informer, la difficulté d'accès, le peu de variété de produits, le prix parfois plus élevé, le manque d'expertise, etc. Plus spécifiquement, un examen rapide de ces difficultés démontre la présence de limites au niveau de la distribution des produits équitables. En conséquence, **la problématique à laquelle nous nous attardons dans cette recherche a trait aux différentes difficultés rencontrées par le réseau équitable en ce qui concerne la distribution des produits équitables.**

Ainsi, cette recherche étudie trois stratégies de distribution qui pourraient potentiellement pallier les différentes difficultés du commerce équitable, et contribuer à une meilleure efficacité dans la distribution des produits. Ces trois stratégies de distribution sont les suivantes : la commercialisation à paliers multiples, les alliances stratégiques et le commerce électronique. Les avantages et les inconvénients de ces stratégies de distribution pour le commerce équitable seront considérés afin de déterminer quelle stratégie de distribution prioriser en contexte de commerce équitable, et ceci au regard des difficultés au développement du commerce équitable.

Notre question générale de recherche est donc la suivante : **Quelle est la stratégie de distribution à privilégier en contexte de commerce équitable?**

Ce document a pour objectif de proposer certains éléments de réponse à cette interrogation. Pour ce faire, notre analyse s'articule autour de cinq grandes parties. Dans un premier temps, nous présentons la revue de la littérature, celle-ci étant composée de quatre chapitres abordant les thèmes principaux de notre recherche, soit le commerce équitable, la commercialisation à paliers multiples, les alliances stratégiques et le commerce électronique. Les chapitres sur les trois stratégies de distribution de notre étude se terminent par une réflexion sur l'intérêt d'une telle stratégie pour le commerce équitable.

Dans un deuxième temps, nous définissons le cadre conceptuel de notre recherche, cadre qui fera l'objet de notre analyse. Cette partie présente les objectifs de recherche, les questions de recherche de même que la définition des variables à l'étude.

La troisième partie se consacre à la méthodologie. Nous présentons, entre autres éléments, notre méthode de collecte de données ainsi que notre méthode de traitement de données, ceci afin de répondre le plus adéquatement possible à notre question de recherche.

La quatrième partie présente les résultats. Tout d'abord, il est question de l'analyse intra cas, où chacun des cas est étudié et analysé de façon individuelle. Dans un deuxième temps, nous procémons à l'analyse inter cas, ceci afin de faire émerger les principales tendances se dessinant à la lumière des différentes analyses.

Enfin, la conclusion fait un retour sur les résultats de notre analyse, présente quelques recommandations pour le réseau du commerce équitable, discute des limites de notre recherche, de même que propose des pistes de recherche.

PARTIE 1 – REVUE DE LA LITTÉRATURE

CHAPITRE UN - LE COMMERCE ÉQUITABLE

Introduction

Dans les dernières années, nous avons pu observer un engouement croissant du grand public pour le commerce équitable. Le commerce équitable, sans remettre en cause la mondialisation actuelle, vise à modifier les pratiques du commerce mondial pour qu'une plus grande part du prix d'achat final revienne aux producteurs. Il ne s'agit pas alors d'une aide au développement du Nord vers le Sud, mais d'une juste rémunération du travail des producteurs des pays en développement, leur permettant de prendre en charge leur propre développement.

Cependant, le commerce équitable comporte certaines **limites et difficultés** susceptibles de ralentir son expansion, et certaines **particularités** qui lui sont propres dont il faudra prendre en compte dans son développement. En conséquence, les questions suivantes nous interpellent : **Qu'est-ce que le commerce équitable? Quels en sont ses principes? Qu'en est-il du système de vérification des principes et des normes de certification? Par quels moyens commercialiser les produits équitables? Qui sont les acteurs impliqués dans le réseau? Qui en sont les consommateurs? Quels types de communication privilégier? Quelles sont les principales questions adressées au commerce équitable? Et finalement, quelles sont les autres éléments limitant le développement du commerce équitable?**

Dans ce premier chapitre, afin de mieux cerner le concept de commerce équitable et de saisir ses particularités et limites, seront présentés ses différentes définitions, ses principes propres, le système de vérification de ces principes et les normes de certification assurant la légitimité des produits équitables, les différents circuits de distribution dans lesquels ces produits sont commercialisés, les différents acteurs évoluant dans le réseau, suivi des spécificités en ce qui a trait au consommateur et aux

communications, les différentes questions adressées au commerce équitable, à savoir : Le commerce équitable est-il possible à grande échelle? L'impact du commerce équitable sur les communautés du Sud est-il réel ? Le commerce traditionnel est-il forcément inéquitable? Qu'est-ce qu'un juste prix ? Le prix de vente des produits équitables est-il plus élevé pour le consommateur ? Qu'est-ce qui distingue le commerce équitable du commerce classique ? Et finalement, nous reviendrons sur les éléments limitant le développement du commerce équitable, et discutés dans ce chapitre, et aborderons d'autres éléments limitatifs.

1.1 Le commerce équitable : Vers une définition

Une des difficultés entourant le commerce équitable vient de l'**absence d'un consensus** concernant sa définition, créant ainsi une ouverture à l'abus. Toutefois, notons que **FINE¹²** a proposé **une définition à laquelle de plus en plus d'organisations adhèrent**. Le tableau suivant présente les différentes définitions du concept, selon certains auteurs et organismes de commerce équitable (OCE)¹³. Nous discuterons par la suite des points forts et points faibles de ces définitions pour, finalement, proposer une définition plus « juste » du commerce équitable.

¹² FINE regroupe quatre organismes de commerce équitable : FLO-I, IFAT, NEWS ! et EFTA.

¹³ Voir l'annexe 1 : Description, mission et objectifs de différentes organisations impliquées dans le commerce équitable.

Tableau 1: Les différentes définitions du commerce équitable

Organisme ou auteur	Référence	Définition
• FINE regroupe FLO-I, IFAT, NEWS! et EFTA • Max Havelaar • Oxfam-Québec	Définition révisée par FINE en décembre 2001	Le commerce équitable est un partenariat commercial, fondé sur le dialogue, la transparence et le respect, dont l'objectif est de parvenir à une plus grande équité dans le commerce mondial. Il contribue au développement durable en offrant de meilleures conditions commerciales et en garantissant les droits des producteurs et des travailleurs marginalisés, tout particulièrement au Sud de la planète. Les organisations du commerce équitable (soutenues par les consommateurs) s'engagent activement à soutenir les producteurs, à sensibiliser l'opinion et à mener campagne en faveur de changements dans les règles et pratiques du commerce international conventionnel.
NEWS!	Albert (1998) ¹⁴	C'est un partenariat entre producteurs et acheteurs qui cherche à éliminer les désavantages dont souffrent les producteurs défavorisés, à augmenter leur accès aux marchés mondiaux et à promouvoir un processus de développement durable. Sa mission est d'encourager la justice sociale, la protection de l'environnement et la sécurité économique grâce au commerce.
Fair Trade Federation (FTF)	1999 (McDonagh, 2002)	« Commerce équitable » signifie que les partenariats commerciaux sont basés sur des bénéfices réciproques et un respect mutuel ; que les prix payés aux producteurs reflètent le travail qu'ils accomplissent ; que les travailleurs ont le droit d'organiser ; que la santé et la sécurité nationales de même que les lois sur les salaires sont renforcés ; et que les produits sont écologiquement durables et favorisent le maintien des ressources naturelles (traduction libre).
Fair Trade Federation (FTF)	Site Web consulté le 30 août 2004	Le commerce équitable signifie un partenariat juste et équitable entre les spécialistes en marketing au Nord et les producteurs en Asie, en Afrique, en Amérique latine et autres parties du monde. Un partenariat de commerce équitable permet de procurer aux artisans et fermiers à faible revenu un salaire de subsistance pour leur travail (traduction libre).
Transfair Canada	Site Web consulté le 23 août 2004	Le commerce équitable est un complément au commerce international conventionnel. Il veut bénéficier aux producteurs et communautés marginalisés dans les pays en développement en permettant un développement durable à travers des conditions commerciales améliorées.

¹⁴ Cité dans Solagral (1998, p.19)

Transfair USA	Site Web consulté le 23 août 2004	Le commerce équitable est une approche de développement durable innovatrice basée sur le marché. Le commerce équitable aide les familles de paysans des pays en développement à acquérir un accès direct aux marchés internationaux, et à développer les aptitudes d'affaires nécessaires pour faire face à la concurrence sur le marché global. En apprenant comment commercialiser leurs propres récoltes, les paysans du commerce équitable sont aptes à démarrer leurs propres entreprises et reçoivent un prix équitable pour leurs produits. Ceci conduit à de meilleures conditions de vie, en favorisant le développement des communautés et des pratiques agricoles durables. Le commerce équitable habilite les familles de paysans à s'occuper d'elles-mêmes, sans développer une dépendance à l'aide étrangère (traduction libre).
IRFT	Site Web consulté le 23 août 2004	Le commerce équitable est un partenariat commercial qui vise un développement durable pour les producteurs qui sont soit exclus ou défavorisés. Pour ce faire, il plaide en faveur de conditions commerciales meilleures pour les producteurs, à travers l'éducation au consommateur afin d'accroître sa conscience (traduction libre).
Strong	1997	Le commerce équitable est une méthode commerciale laquelle cherche à établir une base d'équité dans les échanges entre le monde industrialisé et le tiers-monde (traduction libre).
Barratt Brown	1993 (Strong, 1997 et Nicholls, 2002)	Décrit le commerce équitable comme une pratique dans laquelle, en plus de chercher une relation plus équitable, vise à établir une relation plus interactive entre le groupe de producteurs, le tiers monde, et celui des consommateurs, le monde industrialisé, amenant une meilleure compréhension pour les consommateurs des besoins des producteurs en terme de soutien commercial dans l'objectif d'assurer un développement financier indépendant (traduction libre).
Waridel	1997	Plutôt que d'encourager un système d'échanges qui perpétue les iniquités entre pays du Nord et du Sud, le commerce équitable propose des moyens pour réajuster la balance. Il permet aux petits producteurs de recevoir un meilleur prix pour leur café et appuie des projets d'auto développement durables et concrets en matière de santé, d'éducation et de protection de l'environnement. Ce commerce alternatif rapproche les consommateurs des producteurs en éliminant des intermédiaires.
De Cenival	Cité dans Solagral (1998, p.9)	Expression de la solidarité des consommateurs du Nord, le commerce équitable, basé sur le partenariat, ouvre des marchés à de petits producteurs du Sud qui, faute de moyens financiers et d'expérience, sont marginalisés. Expression de la volonté de faire évoluer le commerce international dans le sens de plus de justice et de durabilité, le commerce équitable doit montrer qu'une alternative viable est possible.

Afin d'offrir une définition adaptée à la réalité du commerce équitable, il est nécessaire de relever les forces et faiblesses des différentes définitions proposées. Parmi les **points forts**, notons :

- Met en contexte la situation du commerce international.
- Fait allusion à l'égalité entre les acteurs impliqués dans l'échange commercial.
- Fait ressortir le développement durable comme un des éléments fondamentaux du commerce équitable.
- Fait ressortir les trois valeurs ajoutées du commerce équitable : économique, social et environnemental (développement durable).
- Émet des précisions sur le développement durable tel que allusion à des projets sur la santé et l'éducation.
- A une conception du commerce équitable comme un commerce dont les prix payés aux producteurs reflètent le travail qu'ils accomplissent. En d'autres termes, une conception qui s'inscrit dans une logique d'échange et non un acte de charité. La protection du travailleur n'est pas un acte de charité.
- Fait allusion aux valeurs fondamentales du commerce équitable (partenariat, transparence, respect, autonomie).
- Discute du principe fondamental du commerce équitable : un prix juste.
- Fait mention des deux pôles du commerce équitable, soit les producteurs des pays en développement et les consommateurs des pays développés.
- Cite les individus à qui s'adresse prioritairement le commerce équitable : producteurs défavorisés, marginalisés, à faible revenu.
- A une vision du producteur en son sens général et non exclusif (non seulement agricole ou artisanal), afin de ne pas exclure toute autre type de travailleur qui pourrait, ultérieurement, bénéficier du commerce équitable.

Ces points forts peuvent certes représenter des points faibles s'ils ne sont pas soulevés dans la définition du commerce équitable. Soulignons cependant d'autres **points faibles** :

- Offre une définition peu générale (définition exclusive) ou trop générale.

- A une conception du commerce équitable comme une aide au développement, ou un acte de solidarité ou de charité.
- Utilise le terme « petits producteurs » : porte préjudice aux producteurs eux-mêmes.

Partant des différentes définitions du commerce équitable de même que de leurs points forts et points faibles, **nous proposons la définition suivante :**

Le commerce équitable a comme objectif l'équité dans les échanges commerciaux internationaux, et cherche à remédier à la position de faiblesse extrême, en termes de pouvoir de négociation sur les marchés mondiaux, des producteurs des pays en développement. Il est un partenariat commercial qui vise à répondre aux besoins économiques, sociaux et environnementaux (dans une optique de développement durable) des producteurs de communautés défavorisées de ces pays. Pour ce faire, le commerce équitable observe certains principes spécifiques dont un juste prix offert aux producteurs, celui-ci reflétant le travail réalisé par ces derniers tout en tenant compte de leurs besoins. Le commerce équitable rapproche les producteurs des consommateurs non seulement en terme de diminution du nombre d'intermédiaires, mais en tentant aussi de rapprocher les consommateurs des pays développés à la réalité des producteurs des pays en développement en axant plusieurs de ses activités sur l'information et la sensibilisation aux consommateurs.

En conséquence, tout au long de cette étude, le concept de commerce équitable se référera à cette dernière définition.

1.2 Le commerce équitable : Ses principes

Bien que de nombreuses définitions du commerce équitable existent, toutes **s'accordent**, de façon générale, sur les **principes fondamentaux** qui sous-tendent le concept. Le commerce équitable se définit par plusieurs de ces principes clés. Alors que les producteurs du sud s'engagent, au minimum, à garantir un fonctionnement et des procédures de prises de décision démocratiques au sein de leurs organisations, les organismes de commerce équitable (OCE) du Nord observent aussi certains engagements. Le tableau suivant présente les engagements ou principes poursuivis par les

organismes clés de commerce équitable¹⁵. Ces principes seront discutés plus en détail par la suite.

Tableau 2 : Les principes du commerce équitable selon différentes organisations

Organisation de commerce équitable (OCE)	Principes
FLO Fairtrade Labelling Organizations International	<p>La certification du commerce équitable garantit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Payer un prix aux producteurs qui couvre les coûts de production et de subsistance de façon durable ➤ Payer une prime que les producteurs peuvent investir dans le développement ➤ Payer une avance partielle, lorsque les producteurs le demandent ➤ Signer des contrats qui permettent une planification de long terme et des pratiques de développement durable.
IFAT International Federation of Alternative Trade	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Création d'opportunités pour les producteurs économiquement défavorisés ➤ Transparence et responsabilité ➤ Construction de compétences ➤ Promotion du commerce équitable ➤ Application d'un prix juste ➤ Égalité des sexes ➤ Amélioration des conditions de travail ➤ Travail des enfants évité ➤ Respect de l'environnement
EFTA European Fair Trade Association	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fournir un accès direct au marché européen pour les produits des producteurs, en évitant le plus possible les intermédiaires et les spéculateurs ➤ Payer un prix équitable pour les produits, qui couvre les besoins fondamentaux des producteurs et leurs coûts de production, et qui permet de dégager une marge pour les investissements ➤ Payer une partie du prix (40-50%) à l'avance afin de permettre aux producteurs d'acheter les matières premières nécessaires à la réalisation d'une commande sans devoir s'endetter ➤ Établir des relations de travail et des contrats à long terme avec les producteurs.

¹⁵ Voir l'annexe 1 : Description, mission et objectifs de différentes organisations impliquées dans le commerce équitable.

<p>FTF Fair Trade Federation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les OCE doivent offrir un prix juste aux producteurs ➤ Les producteurs doivent s'organiser en coopératives ou en organisation démocratique ➤ Les OCE doivent acheter directement aux coopératives de producteurs ➤ Les OCE doivent faire la promotion et l'information du commerce équitable auprès des consommateurs ➤ Les OCE encouragent les producteurs à adopter des pratiques qui permettent un développement durable ➤ Les OCE offrent du support financier et technique aux producteurs ➤ Les OCE se doivent d'être transparents
<p>PFCE Plate-forme française pour le commerce équitable</p>	<p>Les engagements impératifs ont trait aux droits élémentaires de l'homme et à la transparence des relations permettant à chacun de faire valoir ses droits. Les autres engagements ont trait à une amélioration indispensable de l'organisation de la filière, mais doivent tenir compte des contextes de départ.</p> <p>Engagements impératifs:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Travailler d'abord avec les producteurs parmi les plus défavorisés, dans le cadre d'un développement durable ➤ Refuser systématiquement une quelconque forme d'esclavage ou de travail forcé, y compris l'exploitation des enfants ➤ Contractualiser entre les différents partenaires des garanties ➤ Privilégier des relations commerciales durables avec les producteurs ➤ Assurer la transparence dans le fonctionnement des différents partenaires ➤ Accepter le contrôle sur le respect de ces principes, à chaque étape du processus <p>Critères de progrès:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Une organisation participative respectueuse de la liberté d'expression et de l'avis de chacun ➤ Le respect de chacun, sans discrimination aucune ➤ L'élimination du travail des enfants en utilisant les moyens les plus adaptés dans l'intérêt de l'enfant ➤ La valorisation des potentiels locaux des producteurs ➤ Une production et une distribution favorisant une utilisation raisonnée des matières premières et des sources d'énergie, ainsi que leur renouvellement. ➤ Le circuit le plus court et le plus simple possible entre producteurs et consommateurs. ➤ L'encouragement des producteurs à l'autonomie ➤ Un engagement des acteurs envers leur environnement socio-économique ➤ Une information au consommateur adéquate
<p>Equal Exchange</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Payer un juste prix ➤ Travailler avec des coopératives opérant démocratiquement ➤ Acheter directement aux producteurs ➤ Procurer une avance de crédit ➤ Encourager des méthodes agricoles écologiquement durables

Les **sept lignes directrices** du commerce équitable, telles que définies par l'association parapluie américaine Fair Trade Federation (FTF)¹⁶, seront présentées ci-après. Cette organisation n'a pas de pouvoir formel au sein du réseau et ne peut que guider ses membres dans la compréhension du commerce équitable. Ces principes représentent donc les valeurs auxquelles adhèrent les organismes américains du commerce équitable plutôt que des règles formelles à respecter.

1.2.1 Prix équitable

Les producteurs doivent être payés un prix équitable pour la vente de leurs produits. « Équitable » signifie un prix qui permet aux producteurs et artisans de recevoir un salaire minimum vital. Les organisations de commerce équitable du Nord doivent donc offrir un revenu de subsistance qui permette aux artisans ou aux producteurs de satisfaire leurs besoins de base ainsi que ceux de leurs familles, tels les besoins d'alimentation, de logement, d'éducation et de santé. Nous reviendrons plus loin dans ce chapitre sur la question de « prix équitable ».

1.2.2 Organisation démocratique

Les producteurs et artisans doivent s'organiser en coopératives ou en associations afin de contrôler la gestion de leurs avoirs et du développement durable de leurs entreprises. Les OCE développent des partenariats avec, principalement, de petites entreprises, des coopératives et des associations démocratiquement gérées ayant un impact positif sur la vie des travailleurs et de leurs communautés. Cette participation en commun des forces et des ressources de production consent aux travailleurs un accès au crédit, une réduction du coût des ressources premières et la possibilité de demander un prix plus élevé et plus juste pour leurs produits. Ce faisant, ceux-ci obtiennent des revenus plus importants leur permettant ainsi de réinvestir ces argents dans le développement de projets communautaires, tels que projets en matière de santé et d'éducation. L'approche du commerce équitable souhaite que les travailleurs acquièrent de l'expertise en matière de leadership et de gestion qui leur consente une plus grande autonomie au niveau de leur développement interne. De plus, l'environnement de travail doit être sécuritaire.

¹⁶ Traduit par Tadros (2002)

1.2.3 Commerce direct

Les OCE doivent acheter directement des coopératives et artisans afin de maximiser la marge de profit. Pour ce faire, le réseau mise sur la réduction du nombre d'intermédiaires¹⁷. De plus, les OCE et les producteurs du Sud sont considérés comme des partenaires commerciaux égaux. En conséquence, ils doivent partager l'information liée à leur activité commerciale librement et s'entraider dans l'atteinte de leurs objectifs respectifs.

1.2.4 Éducation des consommateurs

Les OCE doivent communiquer aux consommateurs l'importance de se procurer des produits équitables. Ainsi, en définissant le concept «commerce équitable» et en soutenant des échanges commerciaux respectueux des droits des travailleurs et de l'environnement, le réseau du commerce équitable tente d'éduquer les consommateurs sur les coûts humains rattachés à la production de biens provenant des échanges commerciaux traditionnels. En offrant de l'information sur de petites histoires vécues par des producteurs et artisans, sur la culture et les conditions de vie de ces derniers, les OCE contribuent à une meilleure compréhension multiculturelle et à un respect mutuel entre les consommateurs des pays développés (situés au Nord pour la plupart) et les travailleurs des pays en voie de développement (généralement situés au Sud). Les OCE réalisent aussi de l'éducation auprès des consommateurs et des instances publiques en ce qui concerne les iniquités sociales existantes au sein des échanges commerciaux mondiaux.

1.2.5 Protection de l'environnement

Les OCE encouragent les producteurs à adopter des pratiques qui sont soucieuses de l'environnement; ces pratiques doivent permettre un développement qui soit durable. Plusieurs OCE travaillent directement avec les producteurs dans le développement de produits facilitant l'utilisation durable des ressources naturelles. Ceci incite les populations à protéger l'environnement naturel pour le bénéfice des générations futures.

¹⁷ Notons cependant qu'avec l'introduction encore récente des produits équitables sur le marché de la grande distribution, ceci rend d'autant plus difficile la réduction du nombre de ces intermédiaires. Nous reviendrons à quelques reprises sur la question des intermédiaires en contexte de commerce équitable dans ce présent document.

1.2.6 Support financier et technique

Les producteurs et artisans vivant dans les pays en voie de développement ont rarement accès à des sources de crédit abordables, ce qui nuit à leur profitabilité. Les OCE qui achètent les produits directement des producteurs sont tenus d'offrir une assistance financière tel l'octroi de prêts et/ou le prépaiement et/ou en introduisant les producteurs à d'autres sources de financement. Les OCE offrent aussi du support technique, de l'information sur le marché, de la rétroaction sur le produit et de la formation en gestion financière. Contrairement aux importateurs commerciaux traditionnels, les OCE misent sur le développement de relations à long terme avec les producteurs et les aident à adapter leur production aux tendances du marché.

1.2.7. Transparence

Les états financiers de même que les pratiques de gestion et d'entreprise des OCE doivent être transparents et accessibles au public.

Selon Tadros (2002), le degré d'implantation de certaines de ces lignes directrices peut varier d'un produit équitable à l'autre ainsi que d'un OCE à l'autre. Certains critères sont parfois jugés moins fondamentaux et peuvent aussi dépasser les ressources que possèdent certains OCE. Tel peut être le cas avec le critère « support financier et technique » que certains OCE offrent – et que d'autres n'offrent pas – aux producteurs et artisans du Sud. Un critère peut aussi être perçu par un OCE comme moins important si une autre entité du milieu en fait déjà sa priorité. Ceci s'applique particulièrement au critère « éducation des consommateurs ». Par exemple, des organismes comme Équiterre au Québec ont comme objectif d'éduquer les consommateurs sur la mission du commerce équitable dans son ensemble ce qui aide les OCE oeuvrant sur ces territoires et percevant les retombées de leur travail de sensibilisation.

1.3 Le commerce équitable : un système de vérification des principes

Il existe des **procédures de vérification** qui permettent d'assurer que les principes du commerce équitable soient respectés et que les conditions d'un développement durable de

la coopérative de producteurs soient mises en place au niveau local. En d'autres termes, ces procédures assurent l'approche globale de triple valeur ajoutée **économique, sociale et environnementale**, permettant une maîtrise du développement du commerce équitable et de son impact sur les producteurs au Sud.

À titre d'exemple, nous présentons ici le système de vérification des activités utilisé par l'International Federation of Alternative Trade (IFAT)¹⁸. Celui-ci se compose de trois activités principales. **L'autoévaluation** est la première partie du système de vérification de l'IFAT. C'est le processus par lequel chaque OCE examine ses propres pratiques et évalue dans quelles mesures les principes du commerce équitable sont atteints. Cette activité donne l'opportunité aux personnes engagées dans un domaine particulier touchant au commerce équitable d'évaluer leurs propres pratiques et de mettre en place des objectifs d'amélioration. L'IFAT fournit des directives et de l'assistance afin de faciliter ce processus. Les données recueillies en ce qui concerne l'autoévaluation seront stockées dans une base de données accessible aux membres de l'IFAT et seront utilisées pour l'examen mutuel.

L'examen mutuel, la deuxième partie du système de vérification de l'IFAT, a pour but de bénéficier de savoirs mis en commun afin d'évaluer les progrès en lien avec les principes. Cela implique un double flux d'informations dans lequel les vendeurs et les acheteurs sont responsables les uns des autres. Ainsi, alors que les acheteurs sont responsables de donner à leurs partenaires vendeurs des copies de leur rapport d'auto évaluation, les producteurs, quant à eux, sont responsables de donner à leurs acheteurs leur rapport d'auto évaluation. Par cet examen mutuel, les partenaires commerciaux évaluent les pratiques de chacun. Des lignes directrices seront mises en place pour faciliter ce processus.

Le contrôle externe, la troisième partie du système de vérification de l'IFAT, a été mis en place en 2003. Chaque année, un certain nombre d'organisations seront sélectionnées et leurs autoévaluations seront vérifiées par des consultants indépendants ou des ONG

¹⁸ Site Web de l'IFAT consulté en août 2003. Adresse URL : <http://www.ifat.org>

travaillant dans cette région. FLO, en tant qu'organisme international de labellisation du commerce équitable, coordonnera certainement ce processus. Chaque année, le nombre d'OCE ayant son autoévaluation vérifiée variera entre 5% et 10% du nombre total de membres d'IFAT.

En définitive, nous pouvons avancer que le système de vérification attestant le respect des principes du commerce équitable est essentiel pour la notoriété et la crédibilité du commerce équitable. En effet, certains consommateurs peuvent être réticents au commerce équitable, pouvant croire – légitimement – qu'il s'agit d'une autre recette de marketing utilisée dans le simple but de réaliser des profits. En conséquence, les OCE ont tout avantage à informer les consommateurs sur la mise en application d'un tel système de vérification.

1.4 Le commerce équitable : quatre normes de certification

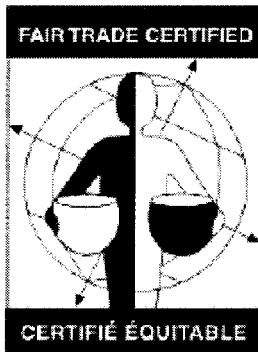
La **certification** de produits équitables a vu le jour dans les années 80, 25 ans après les débuts du commerce équitable. Alors que les magasins associatifs spécialisés dans la vente de produits équitables (les Magasins du Monde en Europe et Ten Thousand Villages¹⁹) assuraient auparavant le caractère équitable des produits à travers un système de distribution alternatif, la certification permet désormais la commercialisation des produits aussi bien dans ces magasins spécialisés que dans la grande distribution, jusqu'aux magasins de proximité, et ce, à travers le système de distribution traditionnel.

Pour être commercialisé, tout produit équitable doit ainsi subir une vérification et obtenir la certification d'un organisme officiellement agréé. L'identification du produit équitable passe par l'étiquetage et la publicité garantissant ainsi leur origine aux consommateurs. Un **logo** «Commerce équitable» permet de reconnaître facilement le produit. Il garantit qu'un produit agricole ou artisanal a été acheté aux producteurs du Sud suivant les principes plus haut mentionnés. Il garantit qu'un produit alimentaire transformé est

¹⁹ Connu sous le nom de « Dix Mille Villages » au Québec

composé à plus de 95% d'ingrédients issus du commerce équitable. Le logo qui suit symbolise la certification du commerce équitable en vigueur en Amérique.

Figure 1 : Logo du commerce équitable en Amérique



Il existe trois **organismes certificateurs principaux**, selon les pays :

- TransFair en Autriche, Allemagne, Italie, Etats-Unis, Luxembourg, Canada, Japon.
- Max Havelaar en Suisse, Belgique, France, Hollande, Pays-Bas, Danemark
- Fair Trade Mark en Irlande et Royaume-Uni.

Ces organismes de certification sont regroupés dans l'association internationale des certificateurs équitables, le **Fairtrade Labelling Organisations-International (FLO-International)**. Quatre normes ont été établies afin de permettre au produit de porter le logo officiel du commerce équitable.

1.4.1 Enregistrement des producteurs

Les importateurs doivent acheter leurs produits de producteurs enregistrés sur la liste des producteurs du commerce équitable : « Fair Trade Coffee Register. » Des critères d'enregistrement à cette liste ont été établis.

1.4.2 Prix minimum

Les producteurs doivent recevoir le « prix minimum du commerce équitable ». Si le prix mondial du produit devient supérieur à ce prix plancher du commerce équitable, les producteurs doivent recevoir un prix quelque peu supérieur au prix offert par le marché.

1.4.3 Aide financière

Les importateurs doivent donner du crédit aux producteurs avant la saison des semences pour les aider à être financièrement autonomes des «coyotes»²⁰ et autres intermédiaires commerciaux et financiers qui peuvent tenter de les exploiter.

1.4.4 Relation directe et à long terme

Les importateurs et torréfacteurs doivent s'engager à développer une relation directe et à long terme (au moins 2 ans) avec les groupes de producteurs pour ainsi éliminer les intermédiaires commerciaux et rendre plus stable une relation commerciale au prise avec un marché extrêmement fluctuant.

1.5 Les circuits de distribution spécialisés versus non spécialisés

Notre étude s'intéressant à la distribution des produits équitables, nous avons cru essentiel de discuter les différents canaux de distribution propres à ce type de produits. Peu de recherches font état de ce sujet. Pour cette raison, les propos qui suivent sont appuyés par un seul auteur, soit Lecomte (2003). Il existe **deux manières de commercialiser** les produits équitables à partir d'un groupe de producteurs identifiés, soit les circuits de distribution spécialisés et les circuits de distribution non spécialisés. Lecomte (2003) s'est interrogé sur les circuits de commercialisation à privilégier afin d'assurer le développement du commerce équitable en **France**. Notons ainsi que l'auteur fait état de ces circuits de distribution en contexte français, et non en contexte québécois. Nous pourrions ainsi nous questionner à savoir quelles sont les particularités des circuits de distribution au Québec, en ce qui a trait au commerce équitable.

Sont compris dans les **circuits de distribution spécialisés**, les boutiques associatives spécialisées, les chaînes de boutiques privées spécialisées de même que la vente par correspondance par l'intermédiaire de catalogues. Ajoutons aussi les nouvelles initiatives

²⁰ Les producteurs appellent coyotes les commerçants intermédiaires impliqués dans le négoce de café. Il s'en trouve à différents niveaux, allant du petit coyote qui achète directement des producteurs, au grand coyote de la capitale qui exporte à l'étranger. Leur pouvoir varie d'une région à l'autre, mais généralement ils ont du poids, même au sein des gouvernements où ils ont de bons alliés (Waridel, 1997).

du secteur spécialisé, dont les boutiques et importateurs spécialisés ainsi que la vente par Internet. Quant aux **circuits de distribution non spécialisés**, on entend les réseaux de magasins biologiques, la consommation hors domicile et finalement, la grande distribution. L'auteur a décrit les avantages et limites de chacun de ces secteurs.

1.5.1 Les circuits de distribution spécialisés

1.5.1.1 Les boutiques associatives spécialisées

Les boutiques associatives spécialisées sont particulièrement bien adaptées au lancement de nouveaux produits ou au démarrage de l'activité d'exportation d'un petit groupe de producteurs défavorisés. Néanmoins, elles ne représentent pas des capacités de débouchés suffisants pour les producteurs, une fois l'activité commerciale mise en place.

De plus, ces boutiques ne représentent pas un modèle économiquement viable au Nord, sauf pour des structures associatives ou des entrepreneurs indépendants acceptant un surtravail important pour des niveaux de rémunération comparativement plus faibles que le marché classique. En effet, bien qu'elles offrent l'avantage de nécessiter peu d'immobilisation, l'équilibre économique demeure toutefois toujours précaire. De plus, un certain nombre de bénévoles est essentiel pour assurer le fonctionnement de la boutique.

1.5.1.2 Les chaînes de boutiques privées spécialisées

Le développement d'une chaîne de boutiques privées spécialisées a un potentiel économiquement performant. En effet, en investissant massivement dans un endroit au trafic important, on maximise le volume et ainsi, on diminue le poids des coûts fixes sur le résultat net. On pourrait ainsi dégager 10% du chiffre d'affaires de résultat.

Ce modèle nécessite l'immobilisation de capitaux importants pour s'assurer de bons emplacements de vente, et une bonne connaissance de ce secteur, très technique au niveau de la conceptualisation des espaces. Il sollicite donc des personnes ayant une bonne expérience de la distribution spécialisée.

1.5.1.3 Les catalogues de vente par correspondance

La vente par correspondance est assez risquée en raison du niveau élevé des coûts fixes et de l'investissement minimum de départ si l'on veut atteindre une taille critique suffisante. Elle ne représente pour l'instant qu'un faible taux des débouchés des différents circuits de commercialisation (ce taux atteint les 7% en France); le potentiel est donc réduit.

1.5.1.4 Les nouvelles initiatives du secteur spécialisé

- **Les boutiques et importateurs spécialisés**

Un grand nombre d'initiatives se développent actuellement dans la commercialisation spécialisée de produits équitables. Citons en exemple la marque « People Tree » au Japon, qui propose une ligne de vêtements équitables et biologiques (à partir de coton biologique). Les produits sont vendus à travers une boutique en propre à Tokyo et 400 points de vente, principalement des boutiques indépendantes dans tout le pays.

- **Internet**

Aux Etats-Unis, la vente en ligne est beaucoup plus développée qu'en France. On y compte huit sites de vente de produits équitables, dont novica.com et eziba.com, filiale d'amazon.com. Plus près de chez nous, au Québec, soulignons une organisation de vente en ligne d'artisanat équitable, soit Peri Dar²¹

Selon Lecomte (2003), ce modèle de développement du commerce équitable représente des niveaux d'investissement minimum encore plus élevés que les modèles précédents (en raison de coûts fixes élevés) pour dépasser le seuil critique, et il ne constitue pas aujourd'hui un moyen de développement prioritaire des ventes. Toujours selon l'auteur, il peut être utilisé pour la vente en gros, comme un catalogue de présentation des produits, mais pas comme un site marchand à destination du grand public.

²¹ Adresse URL : <http://www.peridar.com>

1.5.2 Les circuits de distribution non spécialisés

Selon Renard (1999), le réseau du café équitable est unique et attrayant parce qu'il fonctionne dans le circuit principal de distribution et, ainsi, évite d'être relégué à l'arrière plan, comme c'est typiquement le cas pour les réseaux alternatifs.

1.5.2.1 Les réseaux de magasins biologiques

Lecomte (2003) discute de la très grande proximité et complémentarité entre l'approche biologique et l'approche du commerce équitable. Dans les deux cas, il s'agit d'améliorer la transparence et la traçabilité, et ce, dans un souci de développement durable des canaux. Les réseaux de distribution spécialisés biologiques peuvent donc être des circuits privilégiés de vente des produits équitables, particulièrement pour les produits alimentaires. Il existe d'ailleurs à cet effet nombre de cafés possédant la double certification, la certification biologique de même que la certification équitable.

Néanmoins, selon Lecomte (2003), ces réseaux de magasins biologiques ne représenteraient une possibilité de débouchés pour les produits équitables que si ces derniers étaient certifiés biologiques, ce qui est parfois un obstacle pour des groupes de producteurs qui ne sont pas en mesure de payer la certification biologique, celle-ci étant très coûteuse. Enfin, ils ne représenteraient, même pour les produits biologiques, que des niveaux de vente limités, et, en conséquence, ils n'auraient pas un impact aussi important sur les ventes des produits équitables que la grande distribution pourrait prétendre avoir.

1.5.2.2 La consommation hors domicile

La consommation hors domicile concerne les structures de restauration collective, cafés, restaurants ainsi que les acteurs administratifs et institutionnels. Ce secteur présente des opportunités très importantes de développement des ventes (il représente 5% des ventes de café équitable en France), mais des contraintes très fortes selon Lecomte (2003), au niveau du prix de vente des produits, et ce, en raison de budgets souvent très serrés.

1.5.2.3 La grande distribution

La grande distribution occupe une part très importante des ventes de produits équitables (soit 80% en France). La vente dans la grande distribution nécessite, contrairement aux boutiques associatives spécialisées, la certification des produits par un organisme certificateur indépendant. Ainsi, la réussite de l'introduction du café équitable possédant la certification chez plusieurs grands distributeurs a ouvert la voie à l'ensemble des produits équitables certifiés.

Lecomte (2003) croit en définitive que les modèles de vente de produits équitables du circuit spécialisé sont soit très consommateurs de capitaux, et de ce fait risqués, soit ne permettent pas de mettre en place un modèle réellement solide et viable. Les modèles de vente du circuit non spécialisé représenteraient quant à eux des modèles comparativement moins gourmands en capitaux immobilisés pour un potentiel de vente plus important. La spécialisation sur une gamme de produits limitée permettrait d'affirmer sa légitimité et d'optimiser le prix de revient du produit. De plus, le contrôle des canaux en serait plus aisés et les retours par groupe de producteurs plus conséquents.

De plus, toujours selon Lecomte (2003), le surcoût du commerce équitable, qui reste négligeable dans la fixation du prix final du produit, peut être corrigé par une diminution des marges de l'importateur, contrebalancée par des volumes importants. Aussi, la forte valorisation rendue possible par la démarche équitable en amont permet de contrebalancer les économies à réaliser au niveau de la promotion des ventes en raison des marges réduites.

Selon l'auteur, on déplace les frais marketing de l'aval vers l'amont, ce qui constitue l'essentiel du modèle économique du commerce équitable par rapport au commerce classique. Il ne s'agit donc pas de charité, on ne demande aucun effort ni au distributeur ni au consommateur final. On propose juste une autre manière de vendre un produit, en misant avant tout sur l'amont et sa valeur ajoutée pour le producteur plutôt que sur la maximisation des frais marketing en aval.

En guise de conclusion, bien que les circuits de commercialisation non spécialisés semblent avoir des avantages certains sur les circuits spécialisés, nous croyons que le recours simultané aux deux circuits demeure important, de même que la diversification des méthodes de distribution à l'intérieur de chaque circuit, ceci permettant ainsi plus de stabilité et d'efficacité du réseau de distribution du commerce équitable.

De plus, afin de connaître les méthodes de distribution les plus à même de favoriser les ventes des produits équitables, il serait intéressant de démarrer avec les particularités du commerce équitable et les limites à son développement. Ainsi, comme nous le verrons plus loin dans ce chapitre, une des limites du commerce équitable concerne le manque de largeur et de profondeur en ce qui a trait à la disponibilité des produits équitables sur le marché. Alors que la grande distribution – qui représente 80% des ventes en France – facilite l'accessibilité de certains produits équitables au consommateur, elle demeure toutefois limitée en terme de choix des produits. Nous pouvons donc nous interroger sur les moyens – et pourquoi pas des moyens qui n'ont pas été discutés ici – de commercialiser les produits équitables qui prennent en compte les particularités du commerce équitable et pallient à ses limites.

1.6 Le commerce équitable : ses acteurs

Les acteurs du commerce équitable ont des **rôles complémentaires** et agissent à tous les niveaux de décision en ce qui a trait au développement des producteurs, depuis la structuration des groupes de producteurs au niveau local, jusqu'au lobbying au niveau international dont l'objectif consiste à l'amélioration, dans le sens de plus de justice sociale, des règles du commerce international, en passant par ce qui constitue toujours le cœur de leur activité : la vente des produits pour la maximisation des débouchés pour les producteurs.

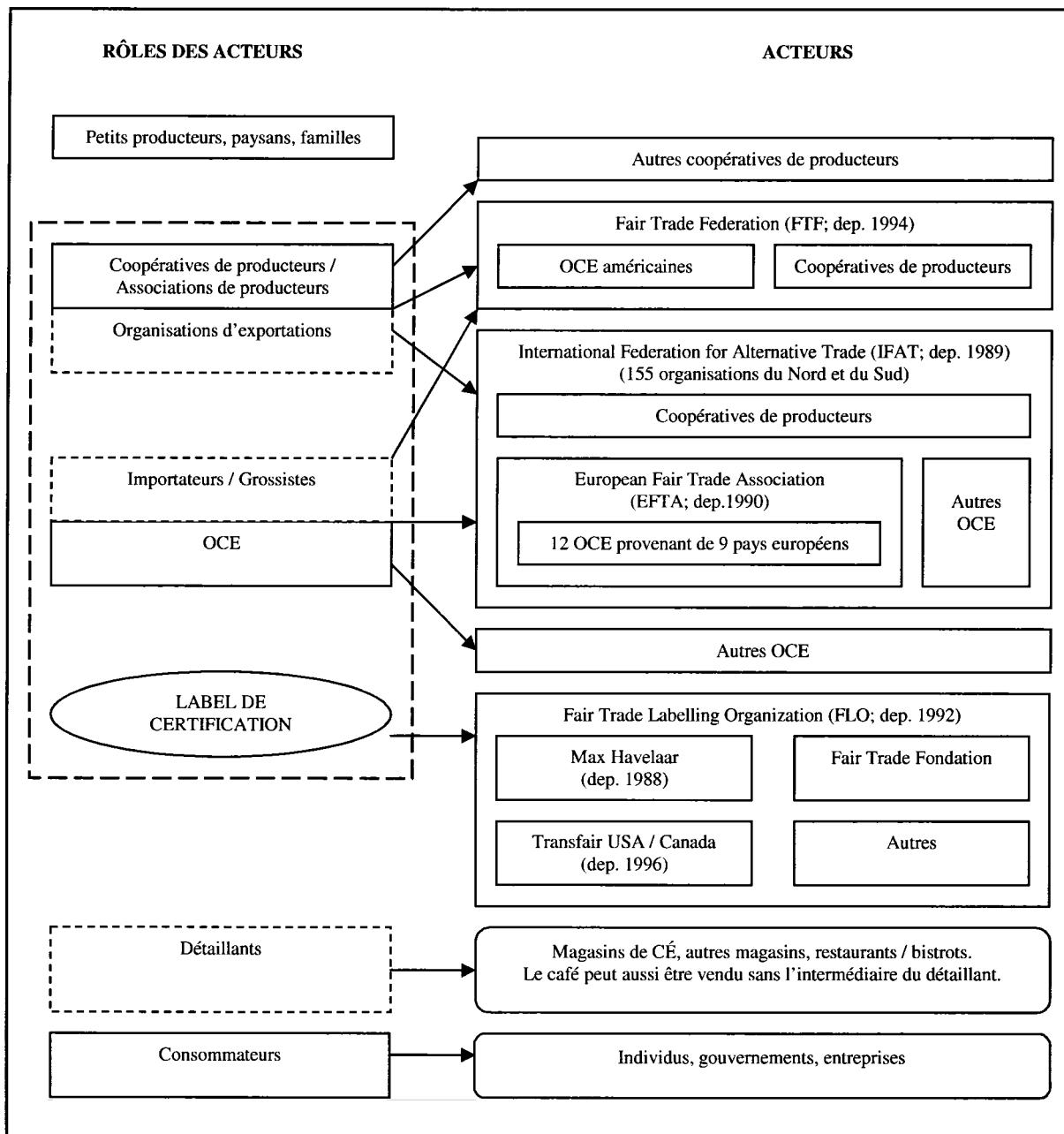
Ainsi, le réseau du commerce équitable implique des groupes d'acteurs interagissant entre eux afin d'assurer le fonctionnement des échanges commerciaux équitables. Tadros

(2001) a, à cet effet, décrit les **cinq groupes d'acteurs** engagés dans la commercialisation du café équitable.

1. Les producteurs du Sud réunis en coopératives.
2. Les organismes de commerce équitable (OCE) du Nord qui participent communément à une ou à plusieurs des activités suivantes: importation, torréfaction, vente en gros et vente au détail.
3. Les organismes de certification situés dans les pays du Nord.
4. Les associations de support et organismes de pression situés dans les pays du Sud et du Nord.
5. Les consommateurs du Nord.

Les pages suivantes s'appliqueront à décrire les responsabilités de ces différents acteurs et les interactions entre ceux-ci. On peut retrouver tous ces acteurs dans la figure 2, et constater, à l'aide des flèches, leur appartenance aux différents groupes.

Figure 2 : Les acteurs dans l'industrie du café équitable



Source : Tadros et Malo, CRISIS-HEC, 2001.

1.6.1 Les producteurs de café

Tout d'abord, en amont, on retrouve la raison d'être du mouvement : les producteurs de café. Afin que ceux-ci puissent participer au réseau du commerce équitable, ils doivent être certifiés « équitable » par FLO-I, l'organisme international de certification. Outre cet

organisme de certification, il existe parfois des personnes ressources et des organisations de support qui aident les producteurs désirant remplir les conditions exigées par le commerce équitable. Cette coopération n'est cependant pas encore formalisée au sein du réseau et dépend très souvent de la volonté des acteurs du Nord.

En tout, le processus de certification FLO-I peut prendre de 3 à 6 mois. Est compris dans ce processus, un questionnaire que doivent compléter les producteurs réalisant la demande, l'envoi d'un échantillon d'une livre de café à FLO-I, une visite des candidats par les certificateurs et, finalement, une décision finale prise par un comité décideur. Une fois l'approbation de certification dévoilée, la formalisation de la collaboration entre le groupe de producteurs et FLO-I se fait au travers d'une entente officielle signée. Une fois toutes ces étapes complétées, l'organisation productrice de café est inscrite sur une liste appelée « Fair Trade Coffee Register ». C'est à partir de cette liste que les OCE auront accès aux fournisseurs de café équitable.

1.6.2 Les organismes de commerce équitable ou OCE²²

Les organismes de commerce équitable ou OCE sont, quant à eux, situés dans des pays du Nord. Leur mission est d'aider les producteurs du Sud à pénétrer de nouveaux marchés et à vendre leurs produits à un prix « juste ». Les OCE doivent aussi réduire le nombre d'intermédiaires en réalisant des liens commerciaux directs avec les producteurs.

Les OCE jouent un rôle crucial au sein du réseau car ils sont historiquement, en amont, les initiateurs de projets de partenariat avec les producteurs du Sud et, en aval, responsables de favoriser l'accès des produits équitables dans les marchés de consommation. Ce double rôle amène souvent les OCE à, d'une part, entretenir un rapport si étroit avec leurs fournisseurs qu'ils sont souvent les plus aptes à superviser les activités des producteurs de café et, d'autre part, à entreprendre des campagnes de promotion sur le commerce équitable afin de sensibiliser les consommateurs potentiels du Nord aux défis que tente de relever le réseau. Ce rôle est cependant amené à changer au

²² Voir l'annexe 1 : Description, mission et objectifs de différentes organisations impliquées dans le commerce équitable.

fur et à mesure que d'autres organisations prennent la relève au niveau des différents aspects de la vente des produits équitables et de la sensibilisation aux enjeux du commerce équitable.

Dans l'industrie du café, les OCE représentent une combinaison de ces quatre fonctions de base: importateur, torréfacteur, vendeur en gros et vendeur au détail. Par exemple, Equal Exchange, coopérative sise aux États-Unis, importe et vend en gros le café qui porte son nom, tandis que la torréfaction et la vente au détail se font à l'extérieur de l'organisation. Café Rico²³, pour sa part, une entreprise située à Montréal, importe, torréfie, vend en gros et vend au détail grâce à son petit bistrot qui est aussi une maison de torréfaction.

1.6.3 Les organismes de certification²⁴

Avec les années, le commerce équitable a vu émerger les organismes de certification dans les pays du Nord. Afin d'assurer que les produits vendus aient véritablement suivi la route du commerce équitable, les OCE de café doivent aujourd'hui faire certifier leurs produits par un tiers agent national, et ceci vient s'ajouter à la certification FLO-I exigée aux coopératives de producteurs de café. Aux États-Unis, c'est l'organisme TransFair USA qui réalise cette tâche.

TransFair USA est membre de l'association internationale de certificateurs de produits équitables FLO-I. Cet organisme, autrefois TransFair International, regroupe aujourd'hui 17 certificateurs provenant de l'Amérique du Nord, de l'Europe et de l'Asie. Notons que FLO-I, située en Allemagne, ne s'intéresse pas exclusivement au café mais a aussi développé des critères équitables pour le thé, le cacao, le miel, le sucre, le jus d'orange et les bananes.

²³ Adresse URL : <http://www.caferico.qc.ca>

²⁴ Voir l'annexe 1 : Description, mission et objectifs de différentes organisations impliquées dans le commerce équitable.

1.6.4 Les associations de support²⁵

Les associations de support regroupent divers OCE ou encore une alliance d’OCE et de producteurs. Elles cherchent principalement à faciliter la communication entre les acteurs du commerce équitable, à sensibiliser la population aux préoccupations du commerce équitable, et à fournir de l’information à leurs membres sur l’évolution du mouvement et de ses différents acteurs. La plus ancienne association est l’International Federation for Alternative Trade (IFAT) qui compte 155 membres provenant de 47 pays du Nord et du Sud. Cet organisme a été mis sur pied en 1989 et est présentement situé à Oxford en Angleterre. Il existe aussi l’European Fair Trade Association (EFTA) fondé en 1990. EFTA rassemble 12 OCE membres provenant de 9 pays européens. EFTA, situé en Belgique, est aussi un des membres de IFAT.

Du côté des associations américaines, il existe le Fair Trade Federation (FTF) anciennement nommé North American Alternative Trade Organization. FTF a été fondé en 1994 et, étant donné sa petite taille et ses ressources limitées, n’est pas membre de IFAT. Il entretient toutefois de bons rapports avec cette organisation.

Plus récemment, en Europe, deux organismes de support, IFAT et EFTA, se sont joints à FLO-I et NEWS!²⁶ pour créer une nouvelle entité informelle du nom de FINE. Ce regroupement a comme objectif de faciliter le partage de l’information à travers le réseau, la coordination des activités du réseau et la recherche de critères communs.

1.6.5 Les consommateurs

Le dernier des acteurs impliqués dans les échanges commerciaux équitables est bien entendu le consommateur. La section suivante s’appliquera à décrire davantage les particularités en ce qui a trait au consommateur de produits équitables.

²⁵ Voir l’annexe 1 : Description, mission et objectifs de différentes organisations impliquées dans le commerce équitable.

²⁶ NEWS! est une association regroupant 2500 magasins d’artisanat « World Shops » dans 13 pays.

1.7 Le commerce équitable : le consommateur et les communications

Plusieurs auteurs dont Leclair (2002), Nicholls (2002) et Lecomte (2003) s'accordent pour dire qu'il est essentiel d'**informer** le consommateur au sujet des communautés impliquées dans la production équitable afin d'assurer la fidélité à l'acte d'achat. « ...consumers have a sense of themselves as moral agents with their buying behaviour expressing ethical values » (O'Shaughnessy, 1995)²⁷.

De plus, Albert (1998)²⁸ souligne l'importance que la vente de produits équitables s'accompagne d'une analyse objective des enjeux du commerce international et que la transmission du message soit claire et cohérente.

Malservisi et Faubert-Mailloux (2000) croient aussi que les OCE se doivent de développer une stratégie marketing autour de l'**aspect équitable** de leurs produits. Cependant, ces auteurs ajoutent que, si de plus en plus de consommateurs sont sensibles aux conditions de production de certains produits, l'aspect éthique ne saurait constituer à lui seul un critère d'achat. Des sondages réalisés auprès de consommateurs démontrent en effet qu'à la dimension éthique doit aussi s'ajouter d'autres critères tels que la **qualité**, le **prix** et l'**aspect esthétique** (Littrell et Marsha, 1999)²⁹. Le besoin d'**accessibilité** du produit représente aussi un critère important pour le consommateur (Tadros, 2002). Quoique le café équitable soit aujourd'hui distribué dans divers types de magasins traditionnels, il ne fait que commencer à percer les grandes chaînes de supermarchés. La diversité des produits équitables dans les supermarchés demeure encore très peu alléchante, se limitant bien souvent au café.

McDonagh (2002) croit aussi qu'il est peu probable qu'un marché puisse soutenir un produit sur les seules bases de la charité. Il doit y avoir une raison persuasive d'acheter ce produit. À cet égard, la tâche de convaincre le consommateur quant aux avantages du

²⁷ Cité dans Nicholls (2002)

²⁸ Cité dans Solagral (1998)

²⁹ Cité dans Malservisi et Faubert-Mailloux (2000)

produit a été cruciale dans le progrès régulier de Cafédirect, une importante marque de commerce équitable au Royaume-Uni.

Toutefois, selon Giovannucci (2001)³⁰, les produits du commerce équitable interpellent surtout, pour le moment, des consommateurs sensibles à la problématique traitée par le commerce équitable et prêts à poser une action concrète. Il s'agit du consommateur dit « éthique » (McDonagh, 2002).

Selon Media Natura³¹, un consultant en communications de l'environnement et de la justice sociale, les communications marketing doivent cependant viser davantage le consommateur **semi-éthique**. En effet, selon une étude³² réalisée au Royaume-Uni, certains consommateurs se classeraient dans une catégorie dite « semi-éthique ». Les analyses suggèrent que les personnes qui appartiennent à cette catégorie comprennent l'enjeu du commerce équitable, et sont susceptibles de représenter la voie de plusieurs aspects du marketing des causes sociales. De tels individus recherchent les marques de produit, et ils exigent des communications qu'elles soient crédibles.

D'ailleurs, Bird et Hugues (1997)³³ décrivent les consommateurs semi-éthiques du Royaume-Uni comme représentant 56% du marché. Ils sont principalement motivés par la qualité et la marque ; les avantages éthiques sont une bonification émotive pour eux, et alors qu'ils sont soupçonneux des marques promouvant la charité, ils sont toutefois ouverts à la persuasion.

Toujours selon Bird et Hugues (1997)³⁴, les gens qui ont été considérés comme les consommateurs **éthiques** représentent 23 % du marché. Ils sont principalement motivés par leur position éthique et sont disposés à se procurer des produits pour la seule récompense émotive de faire un choix éthique. Ils sont de plus disposés à payer un prix plus élevé.

³⁰ Cité dans Tadros (2002)

³¹ Cité dans McDonagh (2002)

³² Citée dans McDonagh (2002)

³³ Cité dans McDonagh (2002)

³⁴ Cité dans McDonagh (2002)

À cet effet, d'après l'EFTA³⁵, les consommateurs européens sont de plus en plus souvent prêts à payer un prix supérieur pour un produit répondant à des critères qu'ils estiment importants. Au Royaume-Uni, par exemple, 68% des consommateurs déclaraient être prêts à payer un prix plus élevé, alors qu'en Suède, ils représentaient 64%.

Quant aux autres consommateurs, 17% ont été identifiés comme **égoцentriques**, et croyaient que les questions éthiques étaient une perte de temps, alors que 4% étaient indécis.

Des études³⁶ de consommation réalisées par l'EFTA dénotent également certaines particularités. Il semble en effet que plusieurs consommateurs achètent du café équitable mais continuent tout de même d'acheter des marques ordinaires. À cet effet, la stratégie adoptée par l'organisme de certification européen Max Havelaar a consisté à cibler cette clientèle.

McDonagh (2002) considère que l'accent doit être mis sur la coopération et non sur la compétition pour ce produit, mais il est important de convaincre ceux qui distribuent et qui consomment le produit de ses avantages. Selon lui, il est impératif de viser clairement les clients, de sorte que le message puisse être efficace. Le directeur des communications de Media Natura³⁷ explique que l'entreprise a décidé de viser le consommateur semi-éthique adulte, celui dont le revenu net disponible est élevé et qui affiche ses marques.

Il ajoute que l'entreprise a dû se concentrer sur une seule idée, mais tout en tenant compte de deux éléments (voir tableau 3). Il a d'abord fallu miser sur la qualité du café, élément essentiel pour ce groupe de consommateurs. Et, en deuxième plan, l'entreprise a commencé à sensibiliser les consommateurs à propos de l'altruisme dont faisait preuve la marque Cafédirect en offrant un café équitable. Media Natura a aussi expliqué ce qu'est le commerce équitable afin que les gens puissent réellement situer et comprendre les

³⁵ Dans *Mémento du Commerce Équitable* (2001)

³⁶ Citées dans Malservisi et Faubert-Mailloux (2000)

³⁷ Cité dans McDonagh (2002)

raisons d'être de la marque. À cause de certaines limites financières, ces deux stratégies ont été réalisées simultanément.

Tableau 3 : Stratégie de communications réalisée par Cafédirect auprès des consommateurs semi-éthiques

Se concentrer sur une seule idée tout en tenant compte de deux éléments :

- En 1er plan : Miser sur la qualité du café, élément essentiel pour ce groupe de consommateurs.
- En 2e plan : Sensibiliser au niveau de l'altruisme relié au produit, et informer sur le commerce équitable et ses raisons d'être.

Bouquet et Hénault (1997) ont proposé une typologie similaire des consommateurs de produits équitables. Le consommateur **polycentrique**, le premier type de consommateurs, a le sens des responsabilités sociales. Il est impliqué dans des œuvres communautaires et/ou des actions politiques. Il affirme son engagement social via ses actes de consommation et se pose en guide d'opinion. Il s'agit d'un consommateur éduqué qui jouit d'un statut social élevé. Il constitue le public idéal mais limité du commerce équitable : entre 5 à 15% de la population en Amérique du Nord et également en Europe.

Le consommateur **ethnocentrique**, le deuxième type, est sensibilisé aux causes sociales mais il a tendance à minimiser leur importance. Il représente environ 30% de la population. Sa consommation reflète avant tout une recherche de bénéfices personnels. Le consommateur ethnocentrique est sensibilisé au message environnemental précisément parce qu'il insiste sur l'existence d'une menace grave pour l'avenir proche des consommateurs. Il semble toutefois qu'il perçoive moins directement les implications du commerce équitable. En définitive, il semble que le consommateur ethnocentrique soit sensibilisé à des causes sociales, mais uniquement lorsque celles-ci le concernent directement.

Le troisième type de consommateurs concerne le consommateur égocentrique. Celui-ci n'apparaît pas sensibilisé aux causes sociales. Moins éduqué et moins aisé financièrement que les autres types de consommateurs, il constitue un consommateur réfractaire au discours du commerce équitable. On estime qu'il représente entre 55 et 65% de la population.

Diverses études ont cherché à identifier le consommateur du commerce équitable (Fair Trade Yearbook, 1995)³⁸. Il s'agit le plus souvent d'une **femme** âgée de **20 à 55 ans**, ayant fait des **études universitaires**, disposant de **revenus confortables** et oeuvrant dans le **domaine social**. Ce portrait rapide du consommateur averti est particulièrement attrayant pour la plupart des responsables de marketing. Selon Bouquet et Hénault (1997), il décrit d'abord un public **éduqué et dynamique** (impliqué dans des actions sociales). Il a donc **accès à l'information** et il sait s'en servir. Il agit certainement en **guide d'opinion** exerçant une certaine influence auprès des suiveurs de son entourage. Il décrit ensuite un public **jeune** qui traduit les aspirations sociétales à court et à moyen terme. Il décrit enfin un public **financièrement favorisé** détenant un pouvoir d'achat important et ayant la possibilité de **payer un surplus** pour des produits répondant à ses attentes éthiques. Les consommateurs polycentriques et ethnocentriques constituent donc le marché-cible du commerce équitable et représentent 35 à 45% de la population. Le tableau 4 résume les deux études sur la typologie du consommateur de produits équitables.

³⁸ Cité dans Bouquet et Hénault (1997)

Tableau 4 : Deux études réalisées sur la typologie du consommateur des causes sociales

	Type de consommateur	Particularités	% du marché
Études réalisées en Amérique du Nord et en Europe³⁹	Consommateur polycentrique	- A le sens des responsabilités - Éduqué, statut social élevé, guide d'opinion	5% à 15%
	Consommateur ethnocentrique	- Sensibilisé aux causes sociales - Tendance à minimiser leur importance - Recherche bénéfices personnels - Éduqué, statut social moyen à élevé, guide d'opinion	30%
	Consommateur égocentrique	- Réfractaire, peu éduqué, faible statut social	55% à 65%
Étude réalisée au Royaume-Uni (Bird et Hugues, 1997)⁴⁰	Consommateur éthique	- Principalement motivés par leur position éthique - Disposés à se procurer des produits pour la seule récompense émotive de faire un choix éthique - Disposés à payer un prix plus élevé par simple charité	23%
	Consommateur semi-éthique	- Principalement motivés par la qualité et la marque - Les avantages éthiques : une bonification émotive - Soupçonneux des marques promouvant la charité - Toutefois ouverts à la persuasion.	56%
	Consommateur égocentrique	- Les questions éthiques : une perte de temps	17%

Force nous est de constater que ces deux typologies sont très similaires, le consommateur éthique se rapportant au consommateur polycentrique et le consommateur semi-éthique au consommateur ethnocentrique. De plus, il semble acquis que les communications doivent viser le consommateur polycentrique et le consommateur ethnocentrique. Pour ce

³⁹ Cité dans Bouquet et Hénault (1997)

⁴⁰ Cité dans McDonagh (2002)

faire, le message devra faire ressortir non seulement les avantages du produit (qualité, triple valeur ajoutée, respect de l'environnement, etc.), mais il devra aussi être conscientisant, cependant sans être culpabilisant.

On peut cependant constater des différences au niveau de la représentation du marché des types de consommateurs. Alors que le consommateur égocentrique du Royaume-Uni ne représente que 17% de la population, ce taux serait beaucoup plus élevé en Amérique du Nord et en Europe, soit 55% à 65%. Ces différences pourraient s'expliquer entre autres par une sensibilisation plus importante de la population anglaise en ce qui a trait au commerce équitable et aux causes sociales. En effet, globalement, l'information sur le commerce équitable est plus répandue au Nord de l'Europe qu'au Sud, notamment en France (Jeudy, 1998)⁴¹. En conséquence, l'étude réalisée au Royaume-Uni ne serait pas représentative de la population de tous les pays développés.

Depuis 2000, la Plate-forme pour le Commerce Equitable (PFCE) a mis en place une enquête annuelle pour mesurer l'impact du commerce équitable auprès des Français. En octobre 2000, 9% des français avaient entendu parler du Commerce équitable⁴², en septembre 2001, ils étaient plus de 24%⁴³, et en octobre 2002, ils étaient plus de 32%⁴⁴. On peut donc observer une **hausse de notoriété** du commerce équitable en France. Selon la dernière étude réalisée en octobre 2002, le taux de pénétration le plus fort se retrouve auprès de ceux connaissant le commerce équitable, soit 13% de l'échantillon global, alors que dans l'étude précédente, réalisée en septembre 2001, la part d'acheteurs certains connaissant le commerce équitable représentait 8% de l'échantillon global. On constate donc des **écarts de pénétration importants**, écarts qui pourront être résorbés, selon la PFCE, par plus d'informations.

⁴¹ Cité dans Solagral (1998)

⁴² Sondage IPSOS « Le commerce équitable, une mode ou une éthique ? »

⁴³ Sondage IPSOS « La notoriété du Commerce Equitable »

⁴⁴ Sondage IPSOS « Le commerce équitable une alternative plébiscitée »

De plus, des études, dont celle menée par Co-op (2000)⁴⁵, démontrent une différence entre l'**intention d'achat** exprimée et le **comportement d'achat réel**. Il faut toutefois demeurer critique quant à ces études puisqu'il s'agit d'intentions d'achats exprimées et non d'achats réels. Strong (1997)⁴⁶ a néanmoins suggéré trois raisons-clés quant à cette différence (voir figure 3) :

1. Le problème de communiquer la dimension humaine durable au consommateur.
2. Les difficultés d'établir l'engagement du consommateur à l'achat du produit du commerce équitable.
3. Les obstacles à obtenir davantage de produits du commerce équitable sur les tablettes de supermarchés.

La **première raison** concerne le manque de conscience et de compréhension du consommateur en ce qui a trait au commerce équitable.

En conséquence, selon Nicholls (2002), un travail d'éducation publique doit être réalisé si le commerce équitable veut prospérer. Plusieurs OCE sont d'ailleurs activement engagés dans des programmes d'éducation et d'information. Malservisi et Faubert-Mailloux (2000) vont dans le même sens. Selon eux, il est crucial de bien informer le plus large public possible. Max Havelaar Suisse (un label du commerce équitable) a ainsi eu recours à de la publicité de masse, à une campagne de relation publique auprès des médias et à la publication de bulletins d'information.

Solagral (1998) croit aussi qu'en dénonçant le libéralisme et les situations inacceptables qu'il engendre, tel le travail des enfants, et en faisant prendre conscience des injustices résultant des règles du commerce international, le commerce équitable se révèle un outil adéquat pour des règles plus justes. Cet auteur note aussi l'importance de former le personnel travaillant en contact avec le grand public dans les Magasins du Monde en engageant des moyens importants.

⁴⁵ Cité dans Nicholls (2002)

⁴⁶ Cité dans Nicholls (2002)

Cependant, selon Nicholls (2002), la stratégie la plus efficace afin d'augmenter la conscience du client est par le *brand building*, celle-ci consistant à bâtir une notoriété autour de la marque. Toujours selon cet auteur, développer quelques marques fortes du commerce équitable est une approche stratégique efficace afin d'augmenter la part de marché de produits équitables.

Néanmoins, afin d'atteindre la conscience du consommateur, il demeure essentiel de maintenir et augmenter la communication entre les producteurs et les consommateurs pour mettre en évidence la fonction et la place qu'ils occupent dans le réseau, puisque l'expérience a prouvé que l'ignorance de ces liens pourrait menacer le réseau entier (Renard, 1999).

Nicholls (2002) croit aussi que le point principal de différentiation des produits du commerce équitable se situe dans le développement et l'appui aux producteurs. Ainsi, il est essentiel de communiquer aux consommateurs ce dont Strong (1997) a décrit comme « the communication of the human element of sustainability ».

Selon la directrice de développement de produits de Cafédirect⁴⁷, l'entreprise adapte ses techniques de marketing selon les groupes de consommateurs mentionnés plus haut. Ainsi,

« It is a brand orientation – making the brand. We have to communicate the message across and we have to concentrate our budget and make it as effective as possible because we haven't got a lot of money to spend. Our annual marketing budget is what Nestlé probably spends in a week. We want people to buy because it is a very good product, then people will start getting the [fair trade] message. »

Elle ajoute:

« It's not that we wanted to do it that way, it just came out in all the different studies that they are more concerned about the quality of the product than the fair trade element... so we have to respond to that if we want to carry on in the market basically. »

⁴⁷ Cité dans Nicholls (2002)

La **deuxième raison** expliquant la différence entre l'intention d'achat exprimé et le comportement d'achat réel implique la difficulté pour le consommateur de percevoir le bénéfice direct du commerce équitable, à savoir sa valeur ajoutée.

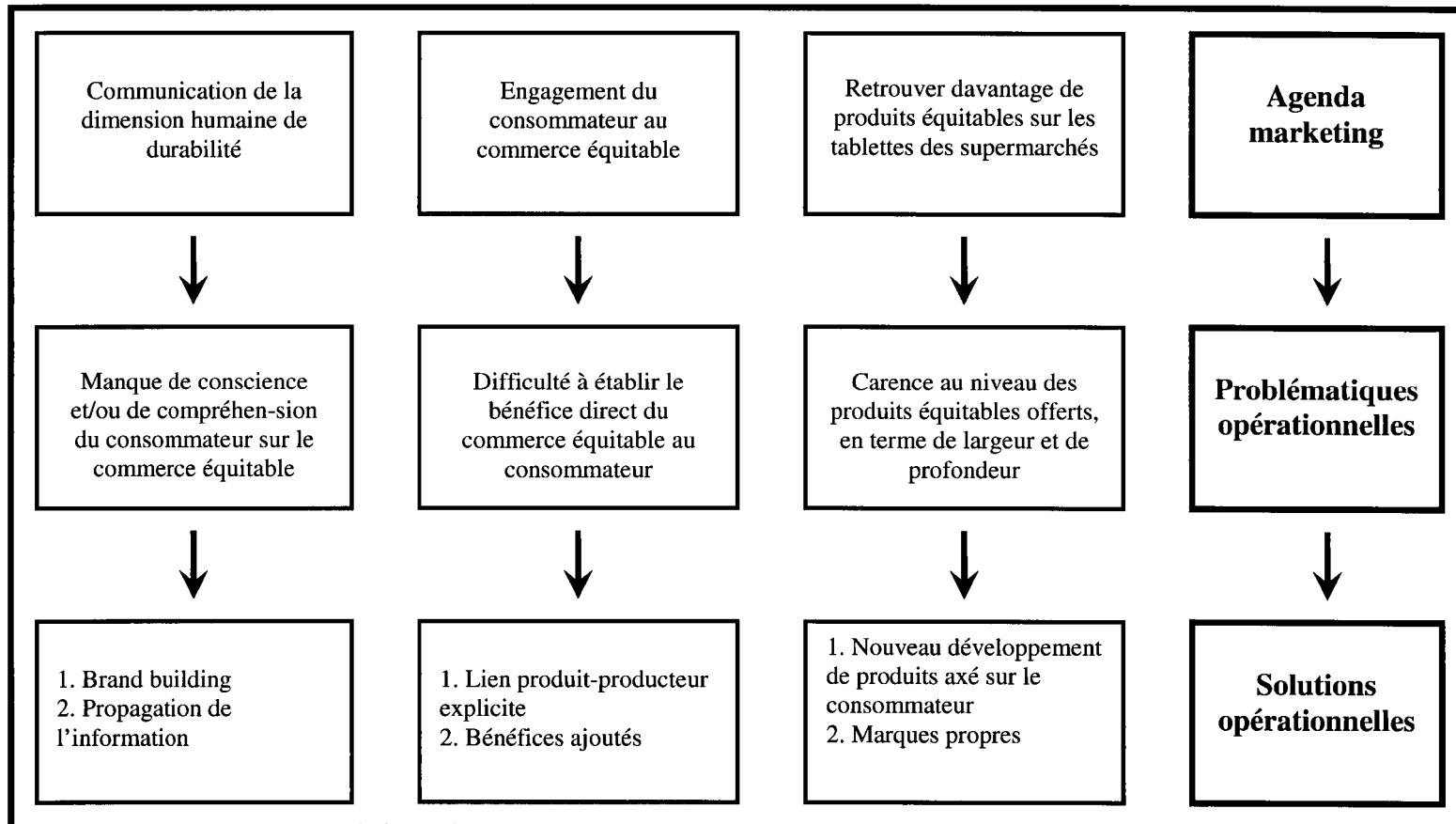
En conséquence, Nicholls (2002) croit que la vente de produits équitables doit être soutenue par les techniques de marketing qui permettent au consommateur d'avoir le sentiment « *making the difference* », afin d'assurer l'achat régulier du produit et de développer la fidélité à la marque.

Ainsi, pour ce faire, les histoires personnelles vécues par les producteurs tenteront d'atteindre cet objectif. Les larges initiatives pour augmenter la conscience du consommateur et la compréhension du commerce équitable pourront également aider. Une troisième tactique devra miser sur d'autres avantages propres aux produits du commerce équitable, tel est le cas de la haute qualité d'un produit.

La **troisième raison** s'explique par un manque de largeur et de profondeur en ce qui a trait à la disponibilité des produits équitables sur le marché. En d'autres termes, l'offre de produits équitables est plutôt limitée pour le consommateur éthique, d'autant plus qu'il est difficile d'imaginer une petite gamme de produits pouvant capter la majorité de l'intérêt public.

Ainsi, Nicholls (2002) discute de la nécessité de développer de nouveaux produits du commerce équitable. Cependant, pour réussir dans un contexte de marché grand public, le développement de nouveaux produits doit tenir compte du consommateur, plutôt qu'être conduit par le producteur. Stratégiquement, ceci représenterait une coupure avec la tradition de « *sourcing* » propre au commerce équitable.

Figure 3 : Opérationnalisation du cadre marketing de Strong afin de traduire les principes du commerce équitable en comportements d'achats



Source : Strong (1997)⁴⁸

⁴⁸ Cité dans Nicholls (2002)

Poursuivons notre revue de littérature en ce qui a trait au marketing du commerce équitable. Bouquet et Hénault (1997) ont proposé une synthèse des différences qui existent entre les stratégies de marketing des entreprises à but lucratif et celles des OCE aux niveaux des perceptions que les différents acteurs ont à propos des producteurs du Sud, des intermédiaires commerciaux, des consommateurs ainsi que des composantes essentielles et classiques que sont le produit, les communications, la distribution et le prix (voir le tableau 5).

Tableau 5 : Le commerce dit équitable: une alternative au désordre mercurial Nord-Sud?

	Commerce traditionnel	Commerce dit équitable
Producteurs	- Conditions de travail et de vie fonction du marché local	- Conditions de travail et de vie valorisées par les contrats d'approvisionnement des OCE
Intermédiaires	- Nombreux : Gouvernements Myriade d'intermédiaires commerciaux	- Peu nombreux : en alliance stratégique : OCE (acteurs au sens strict) Acteurs privés (acteurs au sens large)
Consommateurs	- Consommateurs occidentaux	- Consommateurs occidentaux polycentriques et ethnocentriques
Produits	- Choix limité et images de marque mondialisées - Valeur perçue surtout fonctionnelle	- Choix limité : produits agro-alimentaires et artisanat surtout - Identifiables et certifiés, image de marque (labels) - Valeur perçue multi-sémique ; fonctionnalité et cause sociale
Communication	- Canaux : Communication de masse Vente personnelle - Message : Bénéfices recherchés	- Canaux : Publicité rédactionnelle gratuite, bouche-à-oreille Vente personnelle (dépliants, catalogues) - Message : Bénéfices recherchés et message conscientisant
Distribution	- Grande distribution	- Magasins du monde - Vente par correspondance - Accès croissant à la grande distribution
Prix	- Concurrentiel - Logique marchande	- Non concurrentiel - Logique éthico-marchande

Source : Bouquet et Hénault (1997)

Notons, selon ce dernier tableau, que les canaux de communication privilégiés et adaptés au commerce équitable sont la publicité rédactionnelle gratuite, le « bouche-à-oreille » et la vente personnelle (dépliants, catalogues, etc.).

Selon nous, les actions du réseau du commerce équitable devront s'appuyer davantage sur une **communication personnalisée**. Ainsi, la **force de vente** représenterait un atout incontesté pour le développement du commerce équitable. En effet, celle-ci permet une communication bidirectionnelle. Or, il est essentiel pour **informer et sensibiliser** le consommateur au commerce équitable de répondre adéquatement et régulièrement à ses questions et à ses doutes, et ceci, afin de rechercher ou de maintenir sa fidélité aux produits équitables. Le consommateur ethnocentrique nécessite en effet des arguments solides afin d'être convaincu de la crédibilité du commerce équitable. Ceci implique une éducation étoffée et une place à la discussion afin de répondre à ses soupçons. Ce contact avec la force de vente facilite la propagation de l'information et évite le questionnement resté sans réponse. Ajoutons que cette force de vente devra être soigneusement sélectionnée et surtout, très bien formée, et ce, sur une base régulière. La force de vente est d'autant plus importante qu'elle permet un contact personne à personne, donc un contact humanisé, cadrant parfaitement avec les valeurs du commerce équitable. Le personnel oeuvrant dans des organismes de sensibilisation et qui ne sont pas impliqués directement dans la vente devra être considéré au même titre que la force de vente.

Toujours selon nous, la force de vente et tous les acteurs oeuvrant dans le commerce équitable devront miser davantage sur une **idéologie forte** valorisant non seulement la bonification émotive d'acheter le produit mais aussi la qualité du produit et son prestige. Bien que conscientisant, le message ne devra pas être moralisateur et culpabilisant. Le consommateur est en effet rarement réceptif à ce type de message. Il faudra éviter aussi de véhiculer le commerce équitable comme un acte de charité. Non seulement il ne s'agit guère de charité, mais encore ici le consommateur est peu susceptible de se sentir concerné par ce type de discours. Il faudra plutôt miser sur l'appréciation de la triple valeur ajoutée du produit (économique, sociale et environnementale) et sur la satisfaction que procure un achat équitable.

De plus, nous croyons que la force de vente devra être accompagnée d'un **marketing direct** robuste, par exemple par l'intermédiaire d'Internet (courriel, site Web), et ce, dans un but d'informer et de sensibiliser le consommateur. Il est de plus intéressant de noter

que quelques sites Internet réalisent la vente de produits du commerce équitable. Un chapitre ultérieur discutera de la place du commerce électronique pour le commerce équitable.

En guise de conclusion, il semble que les communications représentent un aspect important pour le développement du commerce équitable. Rappelons d'abord l'importance d'informer – et je dirais convaincre - la population sur les enjeux du commerce équitable et du commerce mondial. De plus, les communications devront tenir compte de deux groupes de consommateurs soient le consommateur polycentrique et le consommateur ethnocentrique. Le message devra faire valoir les différents avantages du produit et il devra être conscientisant, sans être pour autant moralisateur et culpabilisant.

Retenons aussi trois grandes difficultés du commerce équitable : Le problème de communiquer la dimension humaine durable au consommateur, les difficultés d'établir l'engagement du consommateur à l'achat du produit du commerce équitable et les obstacles à obtenir davantage de produits du commerce équitable sur les tablettes de supermarchés. Ces limites pourront orienter les actions actuelles et futures du réseau du commerce équitable.

Finalement, soulignons l'importance pour le commerce équitable de miser davantage sur une communication personnalisée. Pour ce faire, la force de vente et le personnel impliqué dans la sensibilisation sont appelés à jouer un rôle déterminant dans l'information et la sensibilisation. À cette force doit s'ajouter le rôle du marketing direct, dont Internet pourrait constituer le joueur principal.

1.8 Les différentes questions adressées au commerce équitable

1.8.1 Le commerce équitable est-il possible à grande échelle?

Une critique couramment adressée au commerce équitable est qu'il demeure un phénomène de faible ampleur et qu'il ne peut prétendre conquérir plus qu'un segment étroit sur les marchés mondiaux.

Selon Brown et Adam (1999)⁴⁹, une explication souvent avancée, du moins dans le passé, était que l'expansion du commerce équitable dépendait trop d'un fort degré d'engagement de la part du consommateur, qui devait en plus se rendre dans des boutiques spécialisées, souvent excentrées, et dans lesquelles le choix était trop limité. Mais aujourd'hui, de plus en plus de magasins du commerce équitable se déplacent vers des **lieux centraux**, facilement accessibles ; des efforts sont faits en terme de **marketing** ; avec l'apparition des **certifications** de commerce équitable, certains produits sont désormais disponibles dans les commerces classiques. Quant aux prix, grâce à la réduction du nombre de niveaux d'intermédiaires dans toute la mesure du possible, ils sont de plus en plus compétitifs, et cette tendance est susceptible de se confirmer au fur et à mesure de l'expansion du marché.

Selon Malservisi et Faubert-Mailloux (2000), des **contraintes financières et politiques** rendent difficile l'expansion du commerce équitable au-delà des limites déjà franchies. Son développement dépend en grande partie d'un meilleur accès aux capitaux et d'un soutien effectif des instances internationales. Ultimement, il deviendrait même nécessaire d'obtenir un changement structurel au niveau de l'organisation du commerce international.

Ransom (2001) est confiant quant à l'avenir du commerce équitable, mais identifie aussi ses limites. Ainsi, il reconnaît que le commerce équitable ne peut faire contrepoids aux **entreprises multinationales** qui disposent d'un important contrôle sur l'économie mondiale, et il ne peut non plus ignorer les conditions de vie précaires dans lesquelles se trouvent des milliers de personnes.

Selon Malservisi et Faubert-Mailloux (2000), les ressources financières limitées dont disposent les OCE constituent en effet un frein pour véritablement concurrencer les entreprises multinationales. Toujours selon ces auteurs, les OCE ne pourront par exemple jamais égaler ces entreprises au niveau des stratégies de marketing. Fion

⁴⁹ Cité dans Defourny et Devetere (1999)

(1998)⁵⁰, pour sa part, croit que le manque de capitaux est le principal frein au développement du commerce équitable.

Leclair (2002) croit aussi que le commerce équitable ne représentera probablement jamais plus qu'une fraction du commerce mondial total. Néanmoins, l'auteur ajoute que tel que statué dans les principes de l'International Fair Trade (IFAT), les produits du commerce équitable ont **un sens qui va au-delà de leurs attributs réels**; des consommateurs sont informés au sujet des communautés impliquées dans la fabrication des produits qu'ils achètent, augmentant ainsi leur fidélité et la compréhension que leur pouvoir d'achat fait une différence.

Lecomte (2003) croit, pour sa part, au potentiel du commerce équitable à se développer à grande échelle. En effet, dans le commerce équitable, contrairement au commerce traditionnel, les **frais marketing subissent un déplacement**, passant ainsi de l'aval (Nord) vers l'amont (Sud). Selon cet auteur, il ne s'agit donc pas de charité, on ne demande aucun effort ni au distributeur ni au consommateur. On propose juste une autre manière de vendre un produit, en misant avant tout sur l'amont et sa triple valeur ajoutée pour le producteur (économique, sociale et environnementale) plutôt que sur la maximisation des frais marketing en aval, qui sont d'ailleurs bien souvent déconnectés de la valeur intrinsèque du produit. Nous croyons pour notre part que l'auteur fait allusion non pas aux frais marketing en général, mais bien aux coûts plus spécifiques associés à la communication.

Cet auteur discute cependant des **éléments à maîtriser** dans l'éventualité d'un développement à grande échelle du commerce équitable. Il met aussi en garde contre les risques et les limites de son expansion. En outre, le réseau doit s'assurer que le développement à grande échelle n'entraîne pas une diminution de la valeur ajoutée économique, sociale et environnementale du commerce équitable.

⁵⁰ Cité dans Solagral (1998)

Jean-Philippe Gervais⁵¹, économiste et titulaire de la Chaire de recherche du Canada en agro-industrie et commerce international à l'Université Laval, analyse : « Il y a un risque si l'on finit par parler de gros volumes ». Il ajoute : « Si une multinationale perd des parts de marché, elle réagira fortement en menant une concurrence féroce et en rognant ses marges. Or, les structures de commerce équitable ne sont pas assez solides pour supporter une telle rivalité. Pour assurer plus de justice dans les échanges, mieux vaut abattre les barrières à l'entrée des marchés concernés et favoriser la concurrence en limitant les monopoles plutôt que de fixer les prix ».

Renard (1999) croit toutefois que le commerce équitable offre l'avantage d'échapper aux mécanismes de la concurrence en tirant profit d'un **segment du marché**. Pour ce faire, le commerce équitable mise sur l'augmentation de la valeur d'un produit en lui donnant des qualités spécifiques. Ainsi, le nombre important de possibilités déterminé par les particularités des modèles de consommation permet – au-delà des stratégies de segmentation adoptées par les acteurs dominant le marché – l'ouverture d'interstices au milieu de tendances dominantes.

De plus, toujours selon cet auteur, le réseau du café équitable est unique et attrayant parce qu'il fonctionne dans le circuit principal de distribution et ainsi, évite d'être relégué à l'arrière plan, comme c'est typiquement le cas pour les réseaux alternatifs. De cette façon, l'expansion du commerce équitable s'en trouve facilitée, mais peut-on parler de ventes à grande échelle ?

Selon un rapport d'Oxfam⁵², grâce aux meilleurs prix et à la prime sur la qualité en ce qui a trait au café, les niches (telles que celles valorisant le pays d'origine, faisant ressortir les propriétés particulières ou attestant du respect de pratiques organiques, de la culture sous ombrage ou des règles du commerce équitable) sont particulièrement intéressantes pour les exploitants et les pays qui cherchent à sortir du piège caractérisé par des prix très bas et une qualité médiocre. Les histoires de réussite sont souvent perçues comme un signal

⁵¹ Cité dans Le Devoir, *Un modèle économique en voie de développement*, 4 février 2004, par Martin Kouchner

⁵² *Une tasse de café au goût d'injustice* (2002).

d'espoir pour les autres individus qui cherchent à sortir de l'impasse. Toutefois, il faut absolument que les gouvernements et l'industrie se rendent compte des risques encourus si tout le monde se précipite vers la même issue. **Une niche perdra son statut spécial et son aptitude à payer des prix élevés si le segment est submergé et la croissance de la consommation inadaptée.** En conséquence, ces niches ne peuvent que constituer une partie de la solution globale.

En effet, toujours selon ce rapport, malgré sa réussite, le commerce équitable ne suffira pas à résoudre la crise du café à lui seul, à cause du **déséquilibre qui persiste entre l'offre et la demande.** Cela ne signifie pas que les entreprises principales ne peuvent pas contribuer plus largement à l'achat du café du commerce équitable : elles en ont les moyens et devraient s'y employer. Malgré tout, cela signifie qu'il faut également **élargir les initiatives** pour résorber les déséquilibres actuellement présents dans le marché principal.

Afin de sortir de cette crise, ce rapport d'Oxfam propose aux différents acteurs concernés de prendre différentes mesures, mesures qui ne seront cependant pas abordées ici.

Un document de la European Fair Trade Association (EFTA)⁵³ rapporte aussi que même si le commerce équitable protège un certain nombre de paysans, il ne propose manifestement pas de réponse globale au problème. Une autre solution partielle, prônée essentiellement par la Banque Mondiale, consiste pour les cultivateurs de café et leurs coopératives à négocier sur le marché à terme – à pratiquer ce que l'on appelle le « **hedging** » – avec l'aide d'autres organisations intermédiaires et à se protéger ainsi des incertitudes engendrées par les fluctuations de prix. La plupart des analystes s'accordent toutefois pour dire que cette approche ne sera jamais **d'aucun secours pour la grande majorité des paysans qui sont le plus durement frappés par la crise** actuelle des prix du café. La question de savoir s'il ne faudrait pas également imputer des responsabilités au niveau politique reste entière. Le rapport discute de deux responsabilités politiques,

⁵³ *Mémento du commerce équitable* (2001).

l'une portant sur la maîtrise de la spéculation et l'autre ayant trait à la façon dont les fonds de compensation sont utilisés.

À la lumière de ce qui précède, et en guise de **conclusion**, on peut croire que le commerce équitable ne peut prétendre conquérir tout un marché. Toutefois, ramenons la question à ce qu'elle doit être vraiment à savoir : Quel est et quel sera l'impact global du commerce équitable sur le commerce mondial des matières premières ? Un des objectifs stratégiques du commerce équitable consiste, et je cite, « jouer activement un plus grand rôle dans l'arène mondial pour parvenir à une plus grande équité dans le commerce mondial »⁵⁴.

L'impact du commerce équitable se fait de plus en plus sentir sur les entreprises dominant le marché mondial des matières premières, sur les instances internationales, sur les décisions politiques, sur les consommateurs de même que sur les producteurs des pays du Sud. Ainsi, selon Oxfam⁵⁵, en faisant ressortir indirectement le fait que les exploitants fournissant le marché principal vendent à des prix qui ne leur permettent pas de couvrir les frais de production, l'essence même du commerce équitable pose un risque sérieux à la réputation des entreprises dont les produits sont très vulnérables à la sensibilité des consommateurs.

Ainsi, selon Kraft⁵⁶, « depuis le début des années 90, un nombre croissant d'organisations commerciales se sont activées pour offrir les marques de café sous différents labels commerce équitable ou respectueux de l'environnement, en faisant concurrence de cette manière aux entreprises de café traditionnelles grâce à une argumentation éthique. Comme la demande en produits de commerce équitable ... n'est que modérée jusqu'à présent ... ces ventes ont créé des petits problèmes commerciaux mais aussi d'énormes problèmes d'image de marque pour l'industrie traditionnelle du café dans son

⁵⁴ FINE, cité dans *Mémento du commerce équitable* (2001).

⁵⁵ *Une tasse de café au goût d'injustice* (2002).

⁵⁶ Cité dans *Une tasse de café au goût d'injustice* (2002).

ensemble ». En conséquence, soulignons que Kraft planifie de lancer ses propres marques de café sensibles à l'éthique⁵⁷.

1.8.2 L'impact du commerce équitable sur les communautés du Sud est-il réel ?

Une majorité d'auteurs (Lecomte, 2003; Maseland et de Vaal, 2002; Leclair, 2002; Ransom, 2001) et d'organismes s'accordent pour dire que le commerce équitable, bien que représentant une faible fraction du commerce mondial total, contribue à l'amélioration des conditions de vie d'un segment de la population des pays en développement, ce segment totalisant environ **800 000 familles**. L'objectif du commerce équitable concerne d'ailleurs la maximisation de l'impact global du commerce équitable sur le développement humain et sur la région d'origine des produits.

Une coopérative de producteurs ou d'artisans de produits équitables doit subir plusieurs **vérifications** auprès de différents acteurs. Ces différents contrôles permettent de constater l'impact du commerce équitable sur les populations en développement. Ainsi, les organismes certificateurs garantissent que les principes du commerce équitable ont été observés à l'intérieur de la coopérative. Rappelons aussi que des procédures de contrôle permettent d'assurer que les conditions d'un développement durable de la coopérative de producteurs sont mises en place au niveau local. Ces procédures assurent l'approche globale de triple valeur ajoutée économique, sociale et environnementale, permettant une maîtrise du développement du commerce équitable et de son impact sur les producteurs au Sud.

Au-delà des outils de mesure de l'impact du commerce équitable sur les populations du Sud, plusieurs documents rapportent des **faits vécus** par des producteurs et artisans. L'exemple de la coopérative UCIRI, Union des communautés indigènes de la région de l'Istme, au Sud du Mexique, constitue un cas intéressant⁵⁸. Ainsi, sur le terrain, le modèle du commerce équitable se vérifie.

⁵⁷ Page Web du journal anglais The Guardian, consultée le 1^{er} décembre 2004. Adresse URL : <http://www.guardian.co.uk/letters/story/0,1360848,00.html>

⁵⁸ Voir à cet effet le livre de Lecomte (2003, p. 266)

De plus, l'impact du commerce équitable sur les communautés en développement serait-il plus **appréciable sur le moyen et long terme** ? En effet, on peut supposer que la mise en marche d'une coopérative de commerce équitable, à cause des différentes adaptations qu'elle nécessite, exige une certaine période de transition. En conséquence, l'impact économique, social et environnemental du commerce équitable sur les producteurs serait plus à même de se vérifier après une certaine période.

Afin de rendre compte de l'impact du commerce équitable sur les populations du Sud, serait-il pertinent de l'apprécier **en comparant** le commerce équitable avec d'autres outils d'aide au développement ? Ainsi, « Le commerce équitable est de plus en plus souvent considéré comme l'une des rares approches véritablement fructueuses de l'aide au développement »⁵⁹. De plus, selon les acteurs du commerce équitable, le modèle commercial équitable peut devenir un outil qui a plus d'impact, qui est plus durable et qui est plus respectueux des producteurs et artisans du Sud que le système « charitable » d'aide financière présentement adopté par les pays du Nord⁶⁰. Contrairement à l'aide financière, le commerce équitable ne maintiendrait pas les populations dans la dépendance, mais encouragerait plutôt ces populations à se prendre en main afin d'assurer leur survie économique, sociale et environnementale.

Le commerce équitable est-il une aide au développement ? Quelques auteurs, dont Lecomte (2003), croient que le commerce équitable n'est ni une aide au développement ni un système de charité. En fait, posons la question différemment afin de mieux comprendre de quoi il retourne : Abolir l'esclavage était-il considéré comme une aide au développement ? Cette dernière question permet de constater l'illégitimité de voir le commerce équitable en tant qu'aide au développement, car rappelons que le commerce équitable cible des populations défavorisées, dont le revenu familial, parfois, n'excède pas les 2\$, voire même les 1\$ par jour, un revenu et des conditions parfois comparables... à l'esclavage.

⁵⁹ Note explicative accompagnant la Résolution sur le commerce équitable adoptée par le Parlement Européen en juillet 1998, cité dans EFTA, *Le Mémento du Commerce Équitable* (2001)

⁶⁰ Voir *Le monde diplomatique*, *Une nécessaire réforme de l'aide internationale*, par David Sogge, septembre 2004

De plus, l'OMC a comme principal objectif de favoriser autant que possible l'harmonie, la liberté, l'équité et la prévisibilité des échanges⁶¹. L'organisation a aussi comme autre objectif d'améliorer le bien-être des populations des pays membres⁶². Ainsi, pour l'OMC, il semble admis que le commerce doive passer par l'équité dans les échanges et le bien-être des populations. Il est vrai que l'on ne puisse attribuer la seule responsabilité de la situation mondiale actuelle à l'OMC. Néanmoins, selon nous, alors qu'on justifiait l'expansion du commerce mondial comme la solution au problème de pauvreté, mal nous est donné maintenant de réaliser, à la lumière des différentes études sur le sujet, que celui-ci, tel qu'il est légiféré actuellement, ne répond pas de façon significative et adéquate aux objectifs qu'il s'était fixés.

En d'autres termes, le commerce équitable ne constituerait pas une aide au développement, mais il représenterait plutôt ce que le commerce devrait être, un commerce juste, sensé et durable, un commerce tel que celui proposé par l'OMC, un commerce dans lequel tous les acteurs impliqués dans l'échange commercial sont satisfaits de la transaction, un commerce tel que les sociétés développées l'entendent, avec des normes protégeant le travailleur (un salaire minimum, des normes du travail, un droit au syndicalisme, la CSST, etc.).

En **conclusion**, il semble que certaines méthodes d'évaluation soient à même de vérifier la triple valeur ajoutée économique, sociale et environnementale au sein des coopératives de producteurs et artisans. Cette valeur ajoutée représenterait en fait le réel impact du commerce équitable sur les populations en développement. De plus, plusieurs faits vécus font la preuve que le commerce équitable a un impact sur certaines populations. La question de mettre en comparaison le commerce équitable avec d'autres outils d'aide au développement a aussi été soulevée. Néanmoins, le commerce équitable est-il vraiment une aide au développement ? Finalement, nous avons relevé l'importance d'apprécier l'impact du commerce équitable sur les communautés sur le moyen et long terme.

⁶¹ Document disponible sur le site Web de l'Organisation Mondiale du Commerce, consulté en décembre 2004. Adresse URL : http://www.wto.org/french/res_f/dolload_f/inbr_f.pdf

⁶² Document disponible sur le site Web de l'Organisation Mondiale du Commerce, consulté en décembre 2004. Adresse URL : http://www.wto.org/french/res_f/dolload_f/inbr_f.pdf

1.8.3 Le commerce traditionnel est-il forcément inéquitable?

Bouquet et Hénault (1997) ont proposé l'utilisation du terme « **commerce dit équitable** ». En effet, l'utilisation du terme « commerce équitable » suggère que le commerce qui n'est pas doté de l'appellation équitable est inéquitable, ce qui n'est pas forcément vrai.

À cet effet, Maseland et Vaal (2002) ont examiné les programmes du commerce équitable à **savoir s'ils sont en effet « équitables »**. Pour ce faire, les auteurs ont mis en comparaison le commerce équitable avec le libre-échange et le protectionnisme, et ce, conformément aux critères établis par le commerce équitable lui-même. Cette comparaison a été réalisée à l'aide de modèles basés sur les coûts comparatifs et sur les économies d'échelle. La conclusion de cet article stipule qu'il n'est pas clair que les initiatives du commerce équitable soient toujours plus équitables que les autres options. Toutefois, il est clair que dans plusieurs cas, ceci est vrai.

Ainsi, selon ces auteurs, bien que les OCE aient un concept valable à offrir aux producteurs dans les pays en développement, ceux-ci devraient étudier au préalable les caractéristiques des marchés qu'ils pénètrent et évaluer si le commerce équitable pourrait signifier une amélioration ou non.

Les auteurs discutent toutefois des **limites** de leur étude. Premièrement, seuls les effets à court terme des programmes du commerce équitable ont été étudiés. Or, les OCE mettent l'accent sur les bénéfices à long terme de leurs programmes. Deuxièmement, les effets des programmes du commerce équitable ont été étudiés selon deux modèles généraux spécifiques du commerce international. Ces modèles tiennent donc peu compte des circonstances spécifiques dans lesquelles sont impliqués les producteurs qui produisent à petite échelle dans les pays en développement.

En guise de **conclusion**, au-delà des résultats de l'étude de Maseland et Vaal (2002) mettant en comparaison le commerce équitable, le libre-échange et le protectionnisme, nous pouvons poursuivre notre questionnement à savoir si le commerce tel qu'il est

pratiqué actuellement est réellement sain. En effet, certains oligopoles qui dominent le commerce depuis plusieurs années créent une déformation du marché et sont peu représentatifs du libre marché ou du commerce traditionnel, en ce sens qu'il n'y a pas de saine concurrence, qu'il y a utilisation de pouvoirs économiques pour corrompre la scène politique et qu'il y a pratiques anti-syndicales parfois violentes avec intimidations. De telles entreprises, de par leurs pratiques douteuses, peuvent engendrer l'abus et l'exploitation de populations soumises à leur pouvoir. Les dérives du commerce seraient reliées – en partie du moins – aux différentes pratiques utilisées par certaines entreprises qui outrepassent les limites du commerce traditionnel (et qui sont hors de son contrôle), afin de tirer une marge de profit importante.

Le commerce équitable contribue justement à rétablir une forme d'équilibre dans le commerce tel qu'il est pratiqué actuellement par certaines entreprises. Ainsi, pour les entreprises du commerce équitable, les bienfaits du commerce pour le consommateur et pour le producteur dépendent de la façon dont les produits sont fait et sont vendus. Le commerce équitable remet les bénéfices du commerce entre les mains des communautés qui en ont le plus besoin. Il met en place de nouveaux standards sociaux et environnementaux et démontre que le commerce peut être le véhicule d'un développement effectif et durable pour tous.

1.8.4 Qu'est-ce qu'un juste prix ?

Nous avons discuté antérieurement du **juste prix** en tant que principe fondamental du commerce équitable. Les réseaux du commerce équitable rémunèrent les producteurs à un juste prix, c'est-à-dire un prix qui leur permet ainsi qu'à la communauté, des conditions de vie décentes et la possibilité de mettre sur pied des projets sociaux (santé, éducation) et environnementaux (méthodes agricoles respectueuses de l'environnement), les aidant ainsi à améliorer leur situation économique. En effet, le prix de plusieurs produits fluctue constamment sur les marchés boursiers en fonction de l'offre et de la demande. Il n'y a donc aucun prix plancher pour un tel produit ce qui met les producteurs dans une position d'extrême vulnérabilité face aux fluctuations du marché. Selon l'EFTA⁶³, ce prix ne

⁶³ Cité dans Solagral (1998)

reflète pas les coûts réels de production. Ils sont fixés le plus bas possible, sans tenir compte des conséquences humaines, sociales ou écologiques.

C'est pourquoi, le prix juste doit non seulement **couvrir le coût** de la matière première, des moyens de production et du temps de travail, mais aussi les coûts sociaux et environnementaux. De plus, ce prix doit suffire pour fournir aux producteurs un niveau de vie convenable et une marge pour réaliser de futurs investissements⁶⁴. Les producteurs et les OCE conviennent donc d'un prix minimum que doivent recevoir les producteurs. Les OCE acceptent généralement les calculs de prix proposés par les producteurs.

Notons toutefois que pour les produits (alimentaires), qui disposent d'un marché au niveau international, le prix est fixé par rapport à ce marché (et à son évolution), à un niveau supérieur et avec la garantie d'un prix minimum. C'est le cas par exemple pour le café, le cacao ou le sucre. Alors que pour les autres produits (alimentaires ou artisanaux), le prix est fixé en concertation avec les producteurs, en fonction du coût de production. Pour un même produit, le prix peut varier selon les pays ou la qualité. Une prime peut être accordée aux producteurs biologiques (De Cenival, 1998)⁶⁵.

Cependant, la question du « juste prix » offert aux producteurs pose quelques difficultés. En effet, il s'agit d'une **notion subjective**. Tout d'abord, un prix supérieur à celui du marché n'est pas forcément juste (De Cenival, 1998)⁶⁶. Il peut demeurer trop bas pour assurer le minimum vital aux producteurs. De plus, on ne sait pas ce qu'est un prix juste exactement, mais on sait ce qu'il n'est pas : trop élevé, le Sud n'exporte plus rien, et trop bas, c'est l'exploitation qui persiste (Gaudard, 1998)⁶⁷. Finalement, la détermination d'un prix juste revêt un caractère important du commerce équitable, mais souvent trop subjectif. Un calcul du prix d'achat d'un produit a néanmoins été établi par les OCE (Lecomte, 2003).

⁶⁴ EFTA, *Mémento du commerce équitable* (2001). Adresse URL :

⁶⁵ Cité dans Solagral (1998)

⁶⁶ Cité dans Solagral (1998)

⁶⁷ Cité dans Solagral (1998)

Pour ce faire, les producteurs doivent évaluer le temps de travail nécessaire pour la réalisation d'un objet ou la production d'un kilo du produit alimentaire concerné. Ils doivent aussi évaluer les besoins mensuels essentiels d'une famille moyenne en terme d'alimentation, de santé, d'éducation, etc., afin de garantir ce que l'on appelle un revenu décent dans le pays. Ainsi on obtient la part de masse salariale qui doit être contenue dans un produit donné. À cela, on doit ajouter l'ensemble des autres frais de production : les intrants, l'amortissement des outils de production, le transport, la certification biologique (éventuelle), la consommation d'énergie, etc.

Cependant, les OCE tiennent-ils nécessairement compte de ce calcul afin d'évaluer le prix équitable, ou se contentent-ils de payer le prix fixé par le réseau équitable ? Selon Lecomte (2003), le commerce équitable est tout de même confronté à une difficulté concernant sa capacité à garantir un prix objectivement juste, tant que des études approfondies par produit n'ont pas été menées. Il devient donc nécessaire de mettre en place des systèmes de contrôle de gestion simplifiés pour les groupes de producteurs afin qu'ils soient en mesure d'établir des comptes d'exploitation par produit.

En **conclusion**, le prix juste assure au producteur ainsi qu'à toute la communauté, un niveau de vie décent en adéquation au travail fourni. Étant supérieur à celui du marché, il permet de couvrir le coût de la matière première, des moyens de production et du temps de travail, de même que les coûts sociaux et environnementaux. Toutefois, la question du « prix juste » demeure subjective, et ce, bien que le calcul du prix juste soit soumis à un contrôle serré selon des mesures strictes. Il apparaît donc que d'autres efforts devront être réalisés afin de rendre justice au principe le plus fondamental du commerce équitable, le prix juste.

1.8.5 Le prix de vente des produits équitables est-il plus élevé pour le consommateur ?

Rappelons tout d'abord quelques **principes du commerce équitable** qui pourraient avoir un impact, à la hausse ou à la baisse, sur le prix de vente au consommateur. Ainsi, un juste prix donné aux producteurs implique un prix plus élevé que celui qui a cours dans le commerce conventionnel, et donc, a un impact à la hausse sur le prix de vente au

consommateur. De plus, le commerce direct, entre les producteurs et les OCE, a pour objectif la réduction du nombre d'intermédiaires. Or, en réduisant le nombre d'intermédiaires, ceci crée une pression à la baisse sur le prix de vente au consommateur.

Dans les **réseaux alternatifs**, les coûts de distribution et les marges sont réduits au maximum par rapport au commerce conventionnel. Par contre, pour les produits certifiés équitables vendus dans la **grande distribution**, les marges des intermédiaires sont en principe les mêmes que pour les produits classiques (De Cenival, 1998)⁶⁸.

Selon l'EFTA⁶⁹ et De Cenival (1998)⁷⁰, un prix équitable pour les producteurs **n'implique pas toujours que le prix payé par les consommateurs soit supérieur à la moyenne**. De fait, si la moitié environ des prix des produits du commerce équitable sont supérieurs au prix du marché, le prix des autres produits est inférieur. Bon nombre de produits sont très concurrentiels, et ce, grâce, d'une part, à la présence de peu de niveaux d'intermédiaires dans le canal de distribution et, d'autre part, à la contribution inestimable des bénévoles du réseau. De nombreux consommateurs estiment, par ailleurs, que le prix ne peut pas être inférieur à ce qui permet de garantir un niveau de vie décent aux producteurs.

Selon De Cenival (1998)⁷¹ et Tadros (2002), le prix de vente d'un produit équitable est également souvent plus élevé que celui d'un produit conventionnel équivalent. De Cenival croit à cet effet qu'il ne s'agit pas forcément d'un frein à la consommation, dans la mesure où ce prix reste abordable. Il convient de rappeler que 50% des personnes questionnées dans le cadre d'une étude ont exprimé leur **intention de payer un prix plus élevé pour du café équitable**.

Selon Maseland et de Vaal (2002), le fait que les produits du commerce équitable soient fabriqués dans des conditions minimales décentes **ne justifie pas** un prix payé au-dessus

⁶⁸ Cité dans Solagral (1998)

⁶⁹ *Mémento du commerce équitable* (2001)

⁷⁰ Cité dans Solagral (1998)

⁷¹ Cité dans Solagral (1998)

de celui du marché. Ces auteurs croient que les OCE pourraient plutôt considérer une deuxième ligne d'action pour quelques produits, dans lesquels ces produits seraient vendus au prix du marché mais avec la garantie que quelques principes de base soient respectés.

Renard (2003) estime au contraire que l'image de solidarité envers les producteurs de pays en développement, et d'équité dans les échanges commerciaux, **justifie le prix plus élevé** du produit équitable. Cette image est en effet symbolisée par le logo de certification, qui garantit, pour le consommateur, certains principes au niveau de la production et de la commercialisation du produit.

Par contre, assurer une image de solidarité et d'équité peut-il expliquer un prix à l'achat plus élevé ? Lecomte (2003), comme il a été traité plus avant dans ce chapitre, discute du **déplacement des frais marketing**. Alors que dans le commerce conventionnel ces frais sont assumés par les entreprises au Nord, dans le commerce équitable, ceux-ci sont plutôt soutenus par la triple valeur ajoutée (économique, sociale et environnementale) des produits. Ainsi, pour cet auteur, un prix à l'achat plus élevé ne s'expliquerait pas forcément par un prix juste (plus élevé) accordé aux producteurs, puisqu'il y a un transfert des frais marketing.

Cet auteur croit aussi que la forte compétitivité qui règne sur les marchés du café apporte la garantie d'une bonne maîtrise des coûts et d'une optimisation des prix de revient pour les acteurs, plaçant les produits du commerce équitable dans une marge de prix toujours abordable pour les consommateurs. Une fuite à la hausse des prix des produits de commerce équitable est alors évitée. Une telle hausse du prix à la vente entraînerait une **segmentation trop forte du marché** vers les catégories socioprofessionnelles élevées.

Toujours d'après Lecomte (2003), l'importation de produits du commerce équitable pour la revente aux circuits non spécialisés nécessite une spécialisation sur un nombre limité de produits afin d'asseoir sa légitimité sur ces marchés et d'être en mesure d'atteindre des **volumes d'importation** suffisamment conséquents pour être compétitif au niveau du

prix. Les marges y sont beaucoup plus réduites (20 à 40 % pour les importateurs de produits alimentaires) et l'objectif est de jouer sur les volumes pour atteindre l'équilibre.

De plus, la maximisation des volumes est condition de minimisation du surcoût marginal du commerce équitable par produit, et ainsi de maximisation des débouchés pour les producteurs. En effet, le surcoût du commerce équitable, en dehors du sur-prix du produit, est principalement composé de coûts fixes comme la mise à niveau de l'outil de production ou le financement d'un projet à caractère social ou environnemental, et la maximisation des volumes de vente par produit permet de corriger ce surcoût.

Notons aussi que le café équitable, apprécié par le consommateur pour sa **qualité**, entre dans une catégorie de café dit café gourmet. Sont inclus dans cette catégorie les cafés expresso, cappuccino, latte, les cafés froids, le café équitable et le café biologique (Tadros, 2002). Il devient donc essentiel de confronter le prix de vente du café équitable avec celui d'autres cafés gourmets afin d'évaluer à juste titre le prix du produit équitable.

En **définitive**, il apparaît que le prix de vente des produits équitables au consommateur n'est pas toujours plus élevé que le prix des produits équivalents. Cependant, plusieurs produits équitables demeuraient plus coûteux que les produits offerts sur le marché. À cet effet, nous pouvons nous questionner à savoir si les produits équitables sont mis en comparaison avec des produits similaires, c'est-à-dire des produits gourmets, afin d'apprécier justement les différences de prix à l'achat. De plus, puisqu'un prix plus élevé à l'achat ne serait pas nécessairement relié à un prix plus élevé payé aux producteurs, alors comment peut-on expliquer un prix au-dessus de celui du marché? La question des faibles volumes d'importation des produits équitables de même que la forte concurrence sur les marchés traditionnels est ainsi discutée, et pourrait expliquer, en partie du moins, un prix à la vente plus élevé. Finalement, bien que ce prix soit plus élevé, notons qu'il demeurerait toujours abordable pour le consommateur.

1.8.6 Qu'est-ce qui distingue le commerce équitable du commerce classique ?

Selon Lecomte (2003), la **distinction principale** entre le commerce équitable et le commerce classique est la volonté d'une plus grande justice dans l'accès aux marchés et la répartition de la valeur ajoutée. Ainsi, les prix des produits achetés sont fixés en accord avec le producteur et doivent lui garantir un revenu minimum décent. Le producteur ou l'artisan, par le biais du commerce équitable, bénéficie d'une ouverture sur les marchés des pays du Nord et d'un partenariat juste et durable avec ces pays. De plus, les acteurs du commerce équitable aident les producteurs et artisans à se regrouper, sous forme de coopérative par exemple. Ainsi, ils sont mieux organisés et informés et ils se défendent mieux dans les négociations commerciales, en particulier avec les partenaires du commerce classique.

Victor Ferreira, directeur de l'association Max Havelaar⁷², croit que le système du commerce équitable n'obéit pas aux règles du marché classique. En effet, il garantit aux producteurs un **contrat à long terme** et la **fixation d'un prix minimum** pour éviter la fluctuation des cours. De plus, la vente se fait sans intermédiaires (ou à tout le moins avec **moins d'intermédiaires** que dans le commerce classique), et la **production est en partie pré-financée** pour éviter le recours à des crédits exorbitants. En contrepartie, le producteur s'engage à fournir un produit de qualité, à respecter les normes sociales établies par l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et à consacrer une partie du produit de la vente à des projets de développement (éducation, santé, amélioration des conditions de vie, mise en place de projets de développement, etc.).

Selon Waridel (1997), suivant la route alternative du café, le café équitable est vendu **directement de la coopérative de producteurs à un OCE**. Des ententes sont prises à l'avance entre la coopérative et l'OCE afin d'assurer, au-delà des cours de la bourse et de la spéculation, **un prix décent pour les producteurs**, et un marché pour leur café. De plus, certains OCE paient à l'avance une partie de la récolte ou offrent, à de **faibles taux d'intérêts**, des prêts aux organisations de producteurs.

⁷² Site Web [commerceequitable.com](http://www.commerceequitable.com), consultée le 23 août 2004. Adresse URL : <http://www.commerceequitable.com>

Lecomte (2003), comme il a déjà été discuté, note une différence au niveau des **frais marketing**. Ainsi, alors que dans le commerce conventionnel ces frais sont assumés par les entreprises au Nord, dans le commerce équitable, ceux-ci sont plutôt soutenus par la triple valeur ajoutée (économique, sociale et environnementale) des produits. Il y a donc un déplacement des frais marketing.

Aussi, référons-nous au tableau 5 (page 57) qui rapporte des différences entre le commerce traditionnel et le commerce équitable eu égard à **certains éléments**. Ainsi, on peut observer des distinctions notables au niveau de la relation des producteurs avec le marché, du nombre d'intermédiaires, du profil des consommateurs, des particularités des produits, des communications privilégiées, du réseau de distribution adopté, et finalement, des particularités du prix.

Afin de mieux distinguer le commerce équitable du commerce classique, il convient de présenter les **principaux acteurs** impliqués dans la route conventionnelle du café par rapport à ceux impliqués dans la route du commerce équitable. Le tableau suivant en fait état.

Tableau 6 : Commercialisation du café

Commerce conventionnel		Commerce équitable
Producteur de café	Travailleur sur plantation	Famille de producteurs de café
Commerçant ⁷³ / coyote no 1	Propriétaire de plantation ⁷⁴	Coopérative
Transformateur ⁷⁵ / coyote no 2		
Exportateur / coyote no 3		
Courtier		Organisme de commerce équitable (OCE) ⁷⁶
Compagnie de café ⁷⁷ / Torréfacteur		
Distributeur		
Magasin et restaurateur		Détaillant et restaurateur
Consommateur		Consommateur

Source : Adapté de Malservisi et Faubert-Mailloux (2000) et de Waridel (1997).

Le **type de propriété** représente une autre différenciation entre le commerce classique et le commerce équitable. En effet, les acteurs du commerce équitable impliqués dans la chaîne de distribution sont bien souvent constitués en organisations sans but lucratif ou en coopératives. Les producteurs sont dans la plupart des cas organisés en coopératives, ce qui facilite une redistribution des ressources dans des projets communautaires, par exemple dans la santé et l'éducation. Les OCE qui sont impliqués – rappelons-le – dans une ou plusieurs activités commerciales (importation, torréfaction, vente en gros et vente au détail) et qui sont en partenariat avec les producteurs, sont souvent régis par la loi sur les organisations sans but lucratif et donc, par une mission et des objectifs particuliers.

⁷³ Il peut y avoir plus d'un niveau de commerçants intermédiaires.

⁷⁴ Les grands propriétaires terriens disposent généralement de leurs propres usines de transformation.

⁷⁵ Le café doit être décortiqué et classifié avant d'être exporté. Certains transformateurs exportent directement, d'autres sont des filiales d'entreprises multinationales du Nord.

⁷⁶ La majorité des organisations de commerce équitable torréfient et emballent le café en procédant par contrats avec de petites entreprises.

⁷⁷ Typiquement, les entreprises de café torréfient, emballent et commercialisent le café.

Notons cependant que la vente au détail des produits équitables n'est plus le seul lot des OCE et des organisations sans but lucratif. En effet, depuis quelques années, une croissance des ventes de produits équitables dans la **grande distribution**, et donc dans l'entreprise lucrative, a été mesurée.

Une autre distinction entre le commerce classique et le commerce équitable a trait au **contrôle économique des acteurs impliqués dans l'échange commercial**. Dans le commerce classique, la forte pression à la baisse sur les prix, pratiquée par les différents acteurs – et le peu de législations dans les pratiques commerciales internationales – plonge les producteurs dans des conditions de dépendance voire même de déshumanité. Ainsi, les commerçants locaux (ou coyotes) détiennent généralement un pouvoir et une influence considérables au sein du village – parfois même au sein du gouvernement – et font bien souvent partie intégrante de l'élite locale (Waridel, 1997). Leur pouvoir leur permet de contrôler plusieurs des activités économiques du village. Ces acteurs octroient des prêts aux producteurs, à la condition que ceux-ci s'engagent à vendre leur café à des prix très bas et qu'ils remboursent à des intérêts usuraires élevés. Les courtiers, quant à eux, bien que n'ayant aucune relation directe avec les producteurs, ont un pouvoir sur les ventes et les achats, par exemple, du café, leur permettant de spéculer et d'avoir une influence sur les marchés boursiers. Ainsi, les prix du café fluctuent en fonction de la spéculation ce qui, en conséquence, affecte les revenus des producteurs. De plus, les compagnies de café achètent des millions de tonnes de café, facilitant ainsi des économies d'échelle et une réduction de leurs prix au détail. Ces entreprises, des multinationales de la torréfaction, ont une grande influence sur les marchés boursiers, de même que dans l'économie de plusieurs pays du sud. Finalement, le consommateur, désireux de payer le plus bas prix, crée une pression sur les compagnies de café afin qu'elles offrent un produit à faible prix. Et cette tendance a sans aucun doute une influence sur les conditions de travail des producteurs.

Le commerce équitable, pour sa part, tend à réduire toute forme de contrôle économique monopolisant, non seulement un contrôle exercé sur les producteurs mais aussi un contrôle entre les différents acteurs impliqués dans l'échange commercial. En effet, les

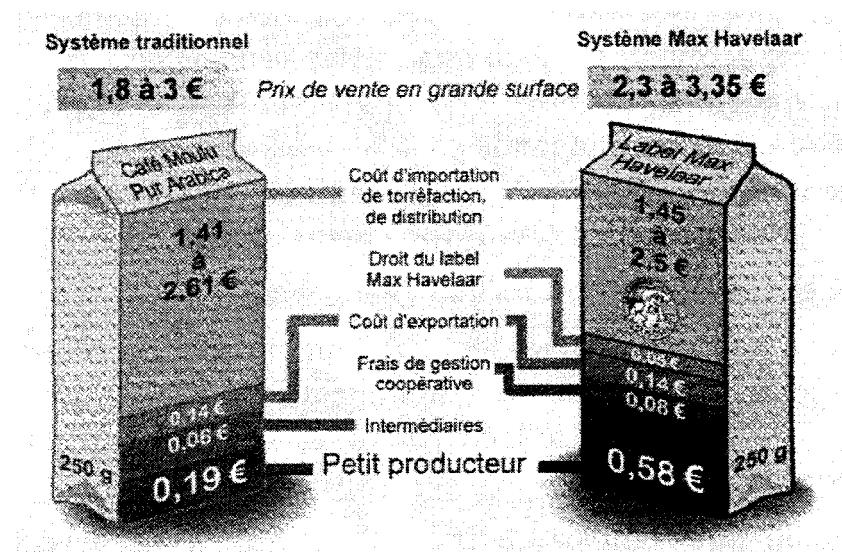
valeurs et principes du commerce équitable reflètent sans contredit cette tendance : le commerce équitable est un partenariat. En effet, selon l'EFTA⁷⁸, le principe d'un partenariat fondé sur l'égalité et le respect – un partenariat entre les producteurs du Sud, d'une part, et les importateurs du Nord, les magasins de commerce équitable, les organisations de labellisation et les consommateurs, d'autre part – constitue la caractéristique essentielle du commerce équitable.

De plus, la figure suivante nous permet de différencier le commerce équitable (le système de certification Max Havelaar ici représenté) du commerce classique (le système traditionnel), en fonction des **marges de profit consacrées aux différents intermédiaires et du prix de vente au consommateur**. Notons que dans les réseaux alternatifs (ou spécialisés), les coûts de distribution et les marges sont réduits au maximum par rapport au commerce classique. Par contre, pour les produits certifiés équitables vendus dans la grande distribution, les marges des intermédiaires sont en principe les mêmes que pour les produits classiques (De Cenival, 1998)⁷⁹. Ajoutés au prix équitable payé aux producteurs, ces coûts engendrent souvent un prix final supérieur à celui d'un produit classique équivalent.

⁷⁸ *Mémento du commerce équitable* (2001)

⁷⁹ Cité dans Solagral (1998)

Figure 4 : Comparaison du prix du café entre le système traditionnel et le système Max Havelaar



Source : Max Havelaar France, mars 2002. Prix calculé pour un arabica d'Amérique centrale.⁸⁰

En **définitive**, il apparaît que plusieurs éléments permettent de distinguer entre le commerce classique et le commerce équitable. Tout d'abord, nous avons discuté des valeurs et principes du commerce équitable en tant qu'éléments importants de distinction. Notons, à cet effet, un des objectifs fondamentaux du commerce équitable à savoir la nécessité d'une plus grande justice dans l'échange commercial. Le type de propriété des organisations engagées dans le commerce équitable, de même qu'un partenariat entre les acteurs impliqués dans l'échange commercial équitable sont aussi des éléments de distinction. Néanmoins, ces éléments font parties intégrantes des valeurs et principes du commerce équitable.

On observe aussi des distinctions au niveau marketing. Ainsi, dans le commerce équitable, les frais marketing subissent un déplacement du nord vers le sud. De plus, le commerce équitable se distingue sur le plan de certaines composantes marketing (prix, communication, etc).

⁸⁰ Cité dans Lecomte (2003)

Finalement, une autre différence concerne les acteurs impliqués dans le commerce classique et ceux impliqués dans le commerce équitable. Toutefois, alors que pour les produits distribués par le réseau spécialisé, les coûts de distribution et les marges des intermédiaires sont réduits par rapport au système classique, pour les produits détenant la certification, ces marges sont en principe les mêmes.

De façon générale, nous pouvons donc avancer que ce sont les termes de l'échange commercial et le contexte dans lequel cet échange s'opère, qui différencient le commerce classique du commerce équitable.

1.9 Autres limites et difficultés au développement du commerce équitable

Tout au long de ce chapitre, nous avons noté quelques limites du commerce équitable susceptibles de nuire à son expansion. Nous avons d'abord discuté de la difficulté et de l'importance **d'informer** le consommateur sur le commerce équitable. Il a aussi été question de la **faible accessibilité** des produits équitables (en terme de nombre de points de vente et en terme de variété) de même que **la difficulté de soutenir l'engagement du consommateur** à ces produits. La question des **limites financières** du réseau a aussi été relevée ainsi que le **prix de vente parfois plus élevé** des produits équitables au consommateur final.

Une autre limite discutée dans la littérature concerne le **manque d'expertise** dans divers domaines de la gestion au sein du réseau du commerce équitable. Selon Malservisi et Faubert-Mailloux (2000), conférer plus de professionnalisme aux activités du commerce équitable est un enjeu crucial. Selon ces auteurs, afin de concurrencer les entreprises du commerce traditionnel, les organisations du commerce équitable devront recruter du personnel possédant une réelle expertise au niveau du marketing, du design, de la finance et du développement international. Nous croyons néanmoins que le manque d'expertise n'est certes pas une difficulté propre au commerce équitable.

Cependant, selon Albert (1998)⁸¹, si les magasins se professionnalisent davantage, les coûts de gestion (salaires, marketing...) augmentent, ce qui entraîne des répercussions soit sur le prix final du produit soit sur le prix payé aux producteurs. Rappelons à cet effet que le réseau du commerce équitable est limité par certaines contraintes financières, ce qui pourrait expliquer la difficulté pour le réseau d'avoir accès à un personnel compétent.

Un dernier élément limitant le développement du commerce équitable dont nous désirons discuter, et souvent reconnu dans la littérature, a trait à l'importance pour le réseau de **créer des alliances**. Selon Solagral (1998), il est essentiel de clarifier cet ensemble de réseaux, d'activités et d'acteurs, pour lui donner une plus grande visibilité par rapport au grand public et aux consommateurs. Ce travail préalable pourra ainsi permettre de renforcer les contacts avec les institutions, de préciser le rôle de chacun et d'évaluer la portée des actions entreprises, notamment envers des producteurs de pays en développement. Ainsi, pour renforcer leurs actions, les organismes de commerce équitable devront s'efforcer de créer des alliances. C'est ainsi qu'Euroban, Réseau européen sur la banane, fort de son regroupement de 35 associations européennes, a démontré la viabilité économique de son mode de commerce. La question des alliances stratégiques sera discutée dans un chapitre ultérieur.

En définitive, nous avons relevé ici d'autres éléments limitant la croissance du commerce équitable, éléments qui n'avaient pas été abordés au préalable dans ce chapitre. En effet, la littérature a noté l'importance que le réseau du commerce équitable se professionnalise, ceci impliquant des coûts que le réseau n'est pas forcément apte à assumer. De plus, il a été question de l'importance pour le réseau de créer des alliances afin d'obtenir plus de visibilité et d'asseoir sa notoriété.

Conclusion

Comme il a été souligné et discuté dans ce chapitre, le commerce équitable présente plusieurs particularités. Soulignons les valeurs qui le sous-tendent et ses principes, les réseaux de distribution privilégiés par le mouvement, les acteurs qui y sont impliqués, les

⁸¹ Cité dans Solagral (1998)

profils de consommateurs de produits équitables, et les types de communications à favoriser. Le commerce équitable est un partenariat impliquant tous les acteurs du réseau dont les producteurs, qui en sont la raison d'être du mouvement même. Il consiste en un réseau partageant des valeurs et objectifs misant sur la coopération, l'équité, la justice sociale, le respect de l'environnement, l'autonomie, la transparence.

De plus, certains éléments nuisant au développement du commerce équitable ont été discutés. Citons la difficulté d'informer et de sensibiliser le grand public en ce qui a trait au commerce équitable, les difficultés d'établir l'engagement du consommateur à l'achat du produit équitable, la faible accessibilité des produits équitables en ce qui concerne la variété de produits disponibles sur le marché et le nombre de points de vente pour se procurer le produit, les ressources financières limitées du réseau, le manque d'expertise dans divers domaines, le prix de vente parfois plus élevé des produits équitables au consommateur final, et l'importance pour le réseau de construire des alliances.

Bien que les produits équitables soient dorénavant commercialisés par l'intermédiaire des circuits de distribution traditionnels, les études démontrent encore à cette heure une différence entre l'intention d'achat exprimée et le comportement d'achat réel, et donc des possibilités de croissance pour le réseau du commerce équitable. Notons cependant que l'intention d'achat du consommateur est bien souvent déconnectée de la réalité du comportement d'achat, en ce sens qu'un consommateur peut exprimer l'intention d'acheter tel produit alors qu'il ne le fera pas dans la réalité.

Il apparaît toutefois aussi que, bien que l'intérêt du consommateur pour les produits du commerce équitable semble continuer à s'accroître, les réponses stratégiques des détaillants pour le marché équitable demeurent sous-développées.

Ainsi, les particularités et les limites du commerce équitable nous questionnent à savoir comment remédier à ces limites qui ralentissent et nuisent à la croissance des ventes du commerce équitable tout en tenant compte et en tirant profit de ses particularités. Cette étude cherche à savoir quelle stratégie de distribution le réseau du commerce équitable

doit-il privilégier, une stratégie qui doit non seulement être adaptée au commerce équitable et à ses particularités, mais aussi une stratégie qui pourra réduire les éléments limitatifs au développement du commerce équitable. En d'autres termes : Quelle stratégie de distribution favorisera la diffusion de l'information et la sensibilisation auprès du consommateur ? Quelle stratégie stimulera l'engagement du consommateur ? Quelle stratégie permettra une meilleure accessibilité des produits équitables ? Quelle stratégie implique le moins de coûts ? Quelle stratégie permet une meilleure expertise ? Quelle stratégie permet des prix de vente plus abordables pour le consommateur ? Quelle stratégie offre la possibilité de créer des alliances ?

Pour ce faire, cette étude exploratoire analysera trois stratégies de distribution à adopter par le réseau du commerce équitable. Ces stratégies de distribution sont la commercialisation à paliers multiples, qui sera présentée au chapitre deux, les alliances stratégiques, que nous aborderons au chapitre trois, et le commerce électronique, dont il sera question au chapitre quatre. Nous devons toutefois rester conscients qu'une stratégie ne doit pas être adoptée au détriment des coopératives de producteurs de commerce équitable, et que celle-ci doit être accompagnée d'un développement et d'un renforcement des coopératives de producteurs des pays en développement.

CHAPITRE DEUX – LA COMMERCIALISATION À PALIERS MULTIPLES

Introduction

La **commercialisation à paliers multiples** constitue une première stratégie de distribution examinée dans le cadre de notre étude. Cette stratégie de distribution – malgré sa légalité reconnue et ses distinctions avec un système pyramidal – étonne, questionne, voire même effraie encore aujourd’hui le public. Dans ce présent chapitre, nous tenterons d’abord de démythifier le marketing à paliers multiples en le distinguant du système pyramidal. Nous discuterons par la suite les avantages et inconvénients du marketing à paliers multiples, de même que ses facteurs de succès. Et nous verrons enfin quels aspects du marketing à paliers multiples pourrait s’avérer intéressant pour le commerce équitable, et les aspects qui pourraient être moins pertinents.

2.1 De la vente directe à la commercialisation à paliers multiples

Selon l’Association des Ventes Directes du Canada⁸², la vente directe représente l’un des segments les plus prospères et les plus dynamiques de notre économie avec un taux de **croissance annuel variant entre 10 et 20%** depuis les dix dernières années. Des centaines de produits et de services sont actuellement offerts par l’intermédiaire de la vente directe, offrant une vaste gamme d’occasions aux consommateurs et aux personnes intéressées à lancer leur propre entreprise. Les ventes mondiales réalisées par les entreprises de vente directe, atteignent près de 84 milliards de dollars dont 40 millions de vendeurs dans 49 pays (World Federation of Direct Selling Associations, 2001)⁸³.

La commercialisation à paliers multiples constitue de la vente directe. Aujourd’hui, 70% des revenus de ventes directes sont générés par des entreprises de commercialisation à paliers multiples et leurs participants indépendants (Coughlan et Grayson, 1998). **Amway**, la plus grande entreprise mondiale de commercialisation à paliers multiples, a triplé ses ventes de 1991 à 1997, atteignant des ventes brutes estimées à 7 milliards de

⁸² Site Web de l’Association des Ventes Directes du Canada, consultée en mars 2004. Adresse URL : <http://www.dsa.ca>

⁸³ Cité dans Brodie, Stanworth et Wotruba (2002)

dollars (Vlasic, 1998)⁸⁴. L'entreprise comprenait alors 14 000 employés, 3 millions de distributeurs opérant dans 45 pays et plus de 1 million de distributeurs au Japon seulement (Amway, 1997)⁸⁵.

Ettorre (1995) spécifie que les représentants d'Amway vendent directement aux clients et réalisent des gains de la marge bénéficiaire – typiquement de 25 à 30% – sur les produits et services qu'ils vendent. Ils réalisent aussi des gains sous forme de bonus – une échelle de bonus allant de 3 à 25% – basés sur un pourcentage qui augmente alors que le volume de ventes annuel augmente. Un distributeur actif qui sponsorise un individu à l'intérieur de l'entreprise Amway peut recevoir un bonus additionnel basé sur le volume de ventes de la personne recrutée. Amway offre d'ailleurs 10 niveaux d'accomplissement basés sur les ventes totales du distributeur et les ventes de ceux que celui-ci a recrutés.

Ainsi, le Bureau de la concurrence du Canada⁸⁶ définit la commercialisation à paliers multiples comme :

« ...un système de distribution de produits dans lequel un participant reçoit une rémunération pour la fourniture d'un produit à un autre participant qui, à son tour, reçoit une rémunération pour la fourniture de ce même produit ou d'un autre produit à d'autres participants. »

L'industrie de la commercialisation à paliers multiples observe une croissance internationale significative dans les années 90, croissance facilitée en partie par le développement de l'**Internet** (Vander Nat et Keep, 2002). Cette industrie atteint 10 millions de membres, et produit plus de 20 milliards de dollars de ventes annuellement (Sparks et Schenk, 2001)

Coughlan et Grayson (1998) définissent pour leur part le **marketing à paliers multiples** comme:

« ...des organisations qui s'appuient fortement ou exclusivement sur la vente personnelle et qui récompensent les représentants pour a) l'achat de

⁸⁴ Cité dans Vander Nat et Keep (2002)

⁸⁵ Cité dans Vander Nat et Keep (2002)

⁸⁶ Site Web du Bureau de la concurrence du Canada consulté en mars 2004. Adresse URL : <http://www.competitionbureau.gc.ca>

produits, b) la vente de produits, c) le recrutement d'autres représentants qui achètent et vendent des produits. » (Traduction libre)

Plus précisément, **la commercialisation à paliers multiples, aussi connu sous le nom de marketing de réseaux ou marketing multi-niveaux, fait référence à la distribution, à la vente ou à l'approvisionnement de produits ou services à travers différents paliers constitués de représentants indépendants.** Ces représentants – aussi appelés **distributeurs, vendeurs indépendants, agents indépendants ou participants** – reçoivent une rémunération sous forme de commissions, de bonus, d'escomptes ou de dividendes en contrepartie de la vente de produits ou services et/ou du recrutement de nouveaux agents indépendants. Un représentant qui recrute un autre représentant fait partie de la lignée supérieure de cette recrue alors que la recrue fait partie de la lignée inférieure du recruteur. Dans une entreprise de commercialisation à paliers multiples, les représentants de la lignée supérieure perçoivent des bonus ou des commissions sur les ventes réalisées par les représentants de la lignée inférieure directe ainsi que par ceux appartenant à la lignée inférieure de cette même lignée inférieure directe.

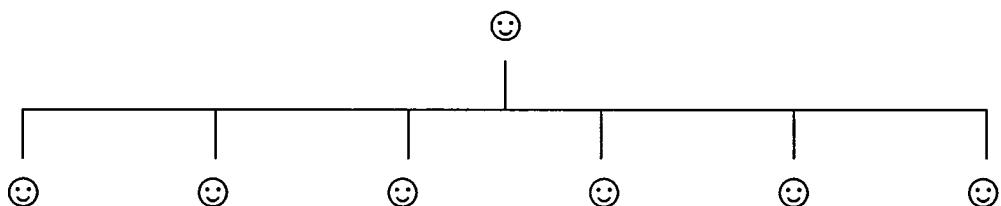
Afin de mieux comprendre le mécanisme de revenus dans un réseau de marketing à paliers multiples, voici quelques **données fictives** tirées du livre de Szajna (1998). Dans cet exemple, la marge de profit de chaque représentant est de 25%. Ainsi, en achetant 100\$ de produits, le distributeur économisera 25\$. Celui-ci fixera le prix de chaque produit avec le client. Généralement, les entreprises recommandent leurs prix de détail. Le représentant, puisqu'il est dorénavant un travailleur indépendant, n'est toutefois pas tenu de suivre ces prix. Les profits lui appartiennent donc. Le boni du représentant sera calculé d'après le chiffre d'affaires, dès que celui-ci aura atteint le niveau minimal de – dans cet exemple – 200\$.

Tableau 7 : Exemple des bonis pour les distributeurs à paliers multiples

Chiffres d'affaires en dollars	Bonis en %
200	5
600	10
1200	15
2500	20
3000	25
4000	30

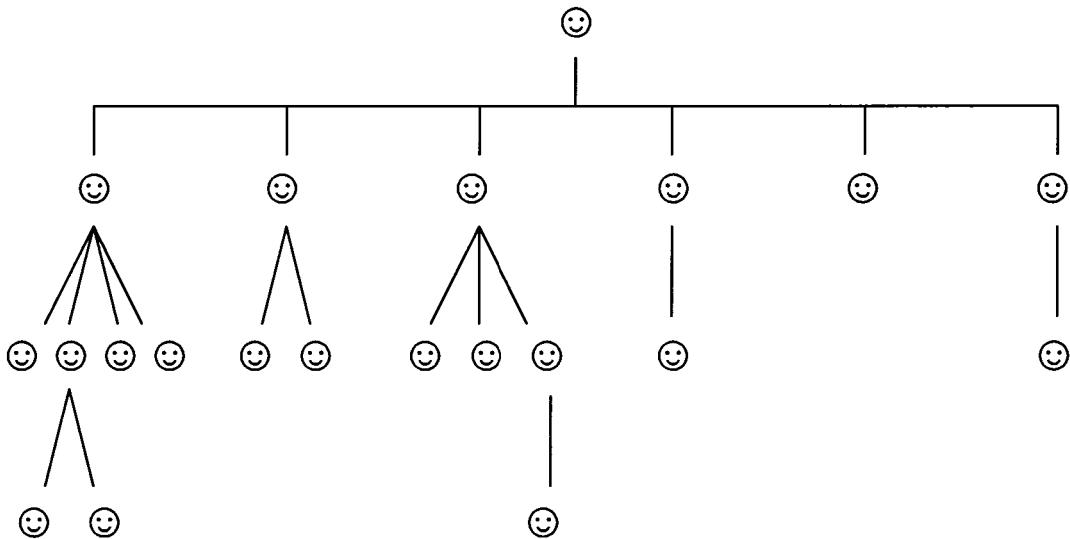
Un chiffre d'affaires individuel de 200\$ rapportera 10\$ en boni. Le revenu total sur ce chiffre d'affaires sera cependant de 60\$ soit 25% de 200\$ = 50\$ plus 5% de boni sur le 200\$.

Spéculons maintenant que pendant le deuxième mois en tant que représentant, celui-ci recrute six personnes. Celles-ci deviennent des représentants au même titre que celui qui les a recrutées, et qui aura à les sponsoriser et à les former. Ces nouveaux représentants ont accès aux mêmes produits qu'ils paieront au même prix. Ils démarrent ainsi leur réseau, et puisqu'ils font partie du même réseau que leur recruteur, celui-ci leur fera profiter de ses connaissances, de son expérience et de son temps. Le recruteur aidera ses recrues à démarrer tout comme son propre recruteur l'a soutenu.



En admettant que les six nouveaux distributeurs réalisent un chiffre d'affaires mensuel de 200\$, le total de chiffre d'affaires du réseau sera alors de 1400\$ soit 6 X 200\$ plus un chiffre d'affaires de 200\$ réalisé par le recruteur. Notons que tous les calculs de bonis se font une fois par mois et que les chiffres d'affaires des mois précédents ne sont pas cumulatifs. Donc, selon le tableau des bonis, le recruteur se situe entre le niveau de

chiffre d'affaires de 1200\$ et celui de 2500\$. Afin de calculer la prime, la limite inférieure sera utilisée. Le recruteur recevra alors 15% du chiffre d'affaires de son réseau soit 210\$. Cependant, puisque les recrues ont aussi droit aux bonus, votre prime nette sera de 150\$. En effet, les recrues recevront chacune 5% de leur chiffre d'affaires, soit 10\$ pour un total de 60\$ (6 recrues X 10\$) qui sera soustrait des 210\$. D'autres recrues pourront ultérieurement se joindre au réseau et profiter du potentiel qu'offrent les entreprises de marketing à paliers multiples.



Notons qu'il existe **différents plans de compensation**⁸⁷. Ceux-ci représentent les structures de paiement utilisées à l'intérieur des entreprises de marketing à paliers multiples. Tous ces plans sont néanmoins basés sur le concept décrit plus haut. Chacun résulte en une forme différente d'organisation et peut requérir des techniques très différentes.

Les entreprises à paliers multiples **diffèrent des entreprises traditionnelles** de nombreuses façons. Parmi ces différences, notons celle relative à la structure des profits et des coûts. Ainsi, sans devoir supporter diverses dépenses et coûts propres à la distribution classique, les compagnies de marketing à paliers multiples partagent une certaine partie de leurs revenus d'affaires avec leurs représentants indépendants. Voici un

⁸⁷ Pour de plus amples informations concernant les plans de compensation, se référer à Hutchinson (2003).

exemple présenté par Chen, Chen et Cheng (1998) concernant la différence dans la structure des profits et des coûts entre une compagnie à paliers multiples et un membre de la vente traditionnelle.

Tableau 8 : La structure des profits et des coûts pour un membre du réseau de marketing traditionnel

La distribution des profits et des coûts (%)	
Matières premières	10
Profits et coûts à la fabrication	12
Coûts de publicité et de promotion	15
Profits aux grossistes	25
Profits au représentant du fabricant	3
Profits aux détaillants	35
TOTAL	100%

Tableau 9 : La structure des profits et des coûts pour une compagnie de commercialisation à paliers multiples

La distribution des profits et des coûts (%)	
Matières premières	10
Profits et coûts à la fabrication	12
Escompte sur les prix à l'interne	15
Profits de vente des représentants	35
Commissions selon les ventes	25
Coûts de formation	3
TOTAL	100%

Généralement, les profits à la vente pour un membre du réseau de marketing traditionnel et pour une compagnie de marketing à paliers multiples sont sensiblement les mêmes. Mais en éliminant les profits distribués aux grossistes, aux détaillants et aux représentants du fabricant, une compagnie de marketing à paliers multiples pourra déplacer cette économie (63% dans ce dernier cas) directement à ses représentants indépendants.

La vente directe – et donc le marketing à paliers multiples, puisque celui-ci est de la vente directe – est une méthode de distribution de produits de consommation impliquant un **contact personnalisé** entre le vendeur et l'acheteur loin de tout lieu d'affaires fixe (tel que magasin de détail) permettant de réaliser la vente (Bernstein 1984 ; Wotruba 1992)⁸⁸. En général, celle-ci implique un contact avec le consommateur à son domicile ou au domicile d'une autre personne ou encore sur les lieux de travail de ces derniers, par l'intermédiaire de démonstrations personnalisées offertes par les représentants indépendants (Association des Ventes Directes du Canada)⁸⁹.

Les **représentants** de marketing à paliers multiples prennent sous leur responsabilité d'acheter et de faire la **démonstration des produits**, d'en faire la **publicité**, de **vendre** et de **recruter** d'autres représentants dans le réseau qu'ils ont créé. La vente directe implique la vente par catalogue et par Internet, ces derniers outils pouvant servir à divulguer de l'information à travers le réseau des représentants. De plus, elle s'appuie sur les **forces de vente** comparativement à la vente indirecte qui fait davantage appel à la publicité comme moyen de communication.

Avec une petite somme d'argent – normalement autour de 100\$ – la compagnie vend au représentant un ensemble incluant la littérature sur les produits, des aides à la vente (tel qu'une cassette vidéo ou audio), la liste des prix, des formulaires de commande et un manuel d'instruction détaillé. Plusieurs entreprises à paliers multiples publient une revue ou un journal contenant des nouvelles sur la compagnie, des essais philosophiques, des informations sur les produits, des histoires racontées par des représentants qui réussissent et des photos des meilleurs représentants.

Le processus par lequel des représentants sont recrutés et formés est connu sous le nom de « **sponsoring** » ou « **parrainage** ». Essentiellement, les représentants devraient partager leurs connaissances et expertises avec les nouvelles recrues, et en retour pour leur temps investi, gagner une commission sur les ventes de celles-ci. Le niveau exact de

⁸⁸ Cité dans Chen et Jeng (1998)

⁸⁹ Site Web de l'Association des Ventes Directes du Canada, consulté en mars 2004. Adresse URL : <http://www.dsa.ca>

la commission qui sera gagnée peut grandement varier selon le plan de compensation de l'organisation (Kustin et Jones, 1995) comme selon la profondeur du réseau sponsorisé. De plus, selon Coughlan et Grayson (1998), la croissance du réseau, la performance des représentants de même que la rentabilité du réseau seront affectées par des différences au niveau des compensations ainsi que par d'autres facteurs fondamentaux. En effet, ces auteurs ont démontré que le changement de paramètres dans la structure de rémunération pouvait avoir des effets notoires sur l'entreprise et la performance du réseau.

S'il est toutefois vrai qu'un système de commercialisation à paliers multiples, suivant la définition fournie dans la Loi sur la concurrence, est une activité commerciale légale, il y a certains éléments auxquels il faut être attentif avant d'y participer (Bureau de la concurrence du Canada)⁹⁰.

2.2 Le système pyramidal versus le système à paliers multiples

Les perceptions négatives des consommateurs envers la vente directe et les organisations à paliers multiples, incluent la suspicion en ce qui a trait au système pyramidal (Chen et Jeng, 1998; Kustin et Jones, 1995). Amway a d'ailleurs dû se débarrasser de l'image négative de son système de distribution à paliers multiples (Chen, Wang et Cheng, 1998).

La Loi sur la concurrence **distingue les systèmes de commercialisation à paliers multiples des systèmes de vente pyramidale**, et définit les responsabilités des exploitants de ces techniques de vente et celles des personnes qui y participent. La commercialisation à paliers multiples est une activité commerciale légale si elle est utilisée conformément aux dispositions de la Loi sur la concurrence. Par contre, le système de vente pyramidale est illégal suivant la définition prévue dans la Loi (Bureau de la concurrence du Canada)⁹¹.

⁹⁰ Site Web du Bureau de la concurrence du Canada, consulté en mars 2004. Adresse URL : <http://www.competitionbureau.gc.ca>

⁹¹ Site Web du Bureau de la concurrence du Canada, consulté en mars 2004. Adresse URL : <http://www.competitionbureau.gc.ca>

Un système de vente pyramidale est une technique de commercialisation à paliers multiples comprenant une ou plusieurs pratiques précises de commercialisation qui font de cette technique une infraction criminelle en vertu de la Loi sur la concurrence (Bureau de la concurrence du Canada)⁹².

Selon cette loi, **il y a infraction si :**

- les participants versent une somme d'argent en contrepartie du droit à une rémunération pour avoir recruté de nouveaux participants;
- les participants doivent acheter une certaine quantité de produits, autre qu'au prix coûtant, à des fins publicitaires avant de pouvoir se joindre au système ou de gravir les échelons au sein du système;
- une personne fournit sciemment aux participants des quantités de produits non justifiables sur le plan commercial (pratique de consignation abusive de marchandises);
- les participants ne peuvent pas retourner les produits à des conditions commerciales raisonnables.

Ces standards sont-ils suffisants afin d'assurer qu'une entreprise de commercialisation à paliers multiples soit éthique ? Plusieurs auteurs, dont Koehn (2001), Kong (2001), Bloch (1996) et Nowland (1982)⁹³, se questionnent également sur la légitimité de la vente de produits à des membres de la **famille** et à des **amis**. En effet, les entreprises de commercialisation à paliers multiples encouragent les représentants à vendre les produits aux membres de la famille de même qu'aux amis. Selon ces auteurs, cette stratégie pose certaines difficultés éthiques puisqu'elle peut altérer les relations humaines en encourageant les individus à instrumentaliser et à **capitaliser des relations** fondées sur l'amour et l'affection.

⁹² Site Web du Bureau de la concurrence du Canada, consulté en mars 2004. Adresse URL : <http://www.competitionbureau.gc.ca>

⁹³ Cité dans Chen, Jeng et Chou (1998)

Des systèmes pyramidaux complexes ont été développés plus récemment et utilisent une variété de techniques (Association des Ventes Directes du Canada⁹⁴ ; Bureau de la concurrence du Canada⁹⁵ ; Vander Nat et Keep, 2002). Quelques-unes des entreprises qui utilisent ces systèmes requièrent des frais de départ importants ; d'autres paient des commissions basées sur le recrutement, avec une moindre importance accordée à l'achat du produit ou service ; d'autres vendent des produits à une valeur marchande douteuse ; aussi, toutes ces entreprises proclament des niveaux de revenus bien au-dessus de ce qui est normalement réalisé. Une fois impliqués, les représentants pourraient se retrouver avec des produits qu'ils ne pourraient ni vendre ni retourner et/ou des produits sujets à une série interminable de dépenses, tels que l'achat d'outils d'aide dans le domaine des affaires dont la pertinence est discutable de même, assister à des rassemblements multiples et à des conférences de « formation ».

Les règlements du FTC (Federal Trade Commission)⁹⁶ reflètent bien la position que l'agence gouvernementale américaine occupe en ce qui a trait à la commercialisation à paliers multiples : Si une organisation vend des produits ou services au public et que les représentants de cette même organisation obtiennent des bénéfices monétaires 1) du recrutement de nouveaux membres, et 2) de la vente de produits ou services aux consommateurs, l'organisation est considérée en tant que **système pyramidal si les représentants obtiennent leurs bénéfices monétaires principalement du recrutement** plutôt que de la vente de produits ou services aux consommateurs.

Quelques auteurs dont Vander Nat et Keep (2002) et Walsh (1999) remarquent que la distinction entre une entreprise légale de marketing à paliers multiples et un système pyramidal illégal demeure néanmoins incertaine.

L'étude de Vander Nat et Keep (2002) offre à cet effet de **nouvelles méthodes de mesure afin d'évaluer l'importance relative des ventes au détail dans une entreprise**

⁹⁴ Site Web de l'Association des Ventes Directes du Canada, consulté en mars 2004. Adresse URL : <http://www.dsa.ca>

⁹⁵ Site Web du Bureau de la concurrence du Canada, consulté en mars 2004. Adresse URL : <http://www.competitionbureau.gc.ca>

⁹⁶ Cité dans Vander Nat et Keep (2002)

de commercialisation à paliers multiples. Le modèle développé par les auteurs explique les conditions sous lesquelles un système de rémunération se trouve principalement basé sur le recrutement. Cependant, comme ce même modèle le démontre, il y a plus d'une façon pour une entreprise de commercialisation à paliers multiples d'être considérée comme une entreprise basée sur la vente de ses produits ou services. La manière la plus évidente est de joindre une rémunération pour les représentants de la lignée supérieure directement reliée au mouvement des ventes au détail des recrues (ou représentants de la lignée inférieure).

2.3 Les avantages et inconvénients de la commercialisation à paliers multiples

Comme les livres et les opérateurs aiment bien le souligner, un système de ventes directes et une commercialisation à paliers multiples offrent plusieurs avantages aux distributeurs indépendants. Parmi les **avantages de la vente directe**, l'Association des Ventes Directes du Canada⁹⁷ souligne le fait d'exploiter sa propre entreprise sans avoir à assumer les coûts associés au maintien d'un point de vente au détail et d'un volume important de marchandises. La vente directe offrirait aux individus une occasion accessible de gagner un revenu moyennant un investissement faible, voire inexistant. De plus, elle ne comporterait pas de restrictions en raison de l'âge, du genre, de l'éducation ou de l'expérience antérieure.

L'Association des Ventes Directes du Canada propose d'autres avantages à la vente directe dont : des horaires souples, être son propre patron, des déductions fiscales, le travail dans le confort de son propre foyer, plus de temps à consacrer à la famille, des possibilités illimitées de croissance à la fois personnelles et financières, la fin des déplacements de la maison au bureau et du bureau à la maison, la fin des inquiétudes au sujet des réductions d'effectif, l'absence de politiques de bureau.

⁹⁷ Site Web de l'Association des Ventes Directes du Canada, consulté en mars 2004. Adresse URL : <http://www.dsa.ca>

Chen, Jeng et Chou (1998) croient aussi que l'industrie de la vente directe représenterait une opportunité de carrière et offrirait nombre de possibilités, et ce, sans aucune barrière de race, d'âge ou d'expérience. Ils ajoutent que cette industrie s'adapterait plus aisément à notre marché en continual changement.

En bref, la littérature présente plusieurs avantages et inconvénients de la vente directe pour le distributeur indépendant, mais peu d'informations sur les avantages et inconvénients de ce type de commercialisation pour une entreprise-mère.

Selon Vander Nat et Keep (2002), un système de commissions assure une excellente motivation à la vente, mais la **vente directe** présente toutefois des **difficultés**. Les entreprises de vente directe doivent continuellement assurer une formation et motiver leurs forces de ventes. De plus, le désengagement (turnover) des distributeurs est élevé. En effet, une entreprise de ventes directes peut perdre 100% et même plus de sa force de ventes en une seule année (Peterson et Wotruba, 1996 ; Wotruba et Tyagi, 1991⁹⁸). Un manque de motivation, une pauvre formation et un désengagement élevé des distributeurs pourraient avoir un impact nuisible sur les dépenses opérationnelles, les ventes et la loyauté du consommateur.

Toujours selon Vander Nat et Keep (2002), la **commercialisation à paliers multiples** limiterait cependant certains aspects négatifs de la vente directe traditionnelle tout en valorisant le rôle de l'entrepreneuriat. Grâce à un système de récompenses basé sur les ventes réalisées par les participants directs et indirects, l'entreprise-mère de commercialisation à paliers multiples répartit les responsabilités au niveau du recrutement et de la formation des nouveaux participants sur la force de ventes existante (Sherman, 1991)⁹⁹. Ces responsabilités s'accompliraient aussi avec le soutien de l'entreprise-mère. Les représentants sont récompensés pour leurs ventes personnelles et sont motivés par l'aspect entrepreneurial, c'est-à-dire être un entrepreneur indépendant qui construit une lignée inférieure de représentants. L'entreprise de commercialisation à

⁹⁸ Cité dans Vander Nat et Keep (2002)

⁹⁹ Cité dans Vander Nat et Keep (2002)

paliers multiples fournit un avantage additionnel, celui de déplacer quelques dépenses opérationnelles, en passant de coûts fixes à coûts variables (Vander Nat et Keep, 2002).

Les représentants ne sont pas seulement responsables de la vente de leurs produits, ils ont **d'autres rôles et fonctions** dans l'entreprise. Ceux-ci incluent – comme il a déjà été mentionné – le recrutement, la formation, la motivation, une petite collection de commandes et le contrôle des comptes, lesquels sont normalement la responsabilité du personnel administratif dans une organisation traditionnelle. Selon Msweli et Sargeant (2001), ceci indique clairement la quantité énorme de responsabilités que doivent assumer les représentants, qui sont des entrepreneurs indépendants pour lesquels l'organisation de marketing à paliers multiples a seulement un contrôle limité. Ainsi, les représentants n'ont aucune obligation d'être loyaux à leur organisation.

De plus, Bloch (1996) partage certaines vues avec l'Association des Ventes Directes du Canada, plus spécifiquement en ce qui a trait à l'entreprise de **marketing à paliers multiples**. Selon lui, tout un chacun peut s'engager dans une telle entreprise et il peut le faire à son rythme, en y investissant le temps désiré. Pour cet auteur, les faibles investissements, l'autonomie et le potentiel de gains sont réels.

Buss (1997) discute, pour sa part, de quelques particularités du marketing à paliers multiples qui pourrait expliquer son attrait, à savoir le peu de frais généraux, la flexibilité sur l'horaire de travail et le potentiel de gains élevé. Une telle entreprise offre ses produits sur le marché sans encourir de dépenses en ce qui concerne la publicité et le département des ventes.

Les entreprises de marketing à paliers multiples suggèrent cependant que **tous les représentants indépendants sont des gagnants**. Selon Barrett (2000), **c'est faux**. Le processus ne peut que créer déception. Les principaux gagnants sont les propriétaires de l'entreprise et le petit pourcentage de représentants qui deviennent des leaders dans la vente. Toutefois, théoriquement et comme le suggèrent les entreprises de marketing à

paliers multiples, un participant peut réellement faire une fortune dans ce type d'entreprise (Bloch, 1996)

Selon Bloch (1996), bien que le potentiel de gains soit réel, la plupart des représentants ne réaliseront **pas de gains importants**, capitulant plutôt face au sentiment de rejet, et passant par le désintérêt, la désapprobation et le ressentiment. Plusieurs auteurs, dont Bhattacharya et Mehta (2000) et Salter (1997), vont dans le même sens. Une étude du Direct Selling Association de Washington¹⁰⁰ révèle, pour sa part, que 90% des distributeurs de marketing à paliers multiples gagnent moins de 5000\$ par année. De plus, un rapport de la compagnie Amway¹⁰¹ indique que la vaste majorité de ses représentants fait peu d'argent. La moyenne de revenus bruts pour les représentants « actifs » était de 88\$ par mois. Le rapport définit « revenu brut » comme le montant reçu des ventes au détail moins le coût des produits plus les bonus. Cette moyenne ne tient pas compte des dépenses d'entreprise encourues. Si cela inclut l'utilisation personnelle du produit, le profit potentiel devrait bien entendu être moindre. Le rapport note aussi qu'environ 41% de tous les représentants étaient actifs.

Par conséquent, on peut penser que **tous ne possèdent pas ce qu'il faut** pour être représentant de marketing à paliers multiples (Salter, 1997). Poe (1995)¹⁰² cite, à cet effet, la force de caractère comme caractéristique essentielle afin de poursuivre ses activités en tant que représentant indépendant. En effet, selon cet auteur, le représentant doit continuellement faire face au découragement et au scepticisme de son entourage (amis, parents et conjoint) relativement au marketing à paliers multiples.

Malgré des gains négligeables, certains représentants semblent se dévouer de façon disproportionnée aux activités de leur entreprise de marketing à paliers multiples (Bhattacharya et Mehta, 2000). En effet, l'ambiance lors de rencontres organisées par les représentants d'une certaine entreprise ressemble davantage à un **rassemblement à caractère social et motivationnel** important qu'à une rencontre d'affaires. Cependant,

¹⁰⁰ Cité dans Walsh (1999)

¹⁰¹ Cité dans Barrett (2000)

¹⁰² Cité dans Bloch (1996)

« the propensity to mold into close knit social groups » a fait l'objet d'un important débat. De plus, les critiques et certains auteurs – tel est le cas de Walsh (1999) – racontent que ce type d'entreprise se comporterait plutôt comme **une religion ou un culte** qui veut contrôler (mind control) les individus. Cependant, l'article de Bhattacharya et Mehta (2000) démontre qu'il existe des explications **plus rationnelles** lesquelles pourraient potentiellement justifier le comportement des représentants. Pour certains représentants, leur expérience dans une entreprise de marketing à paliers multiples apporte non seulement le succès matériel mais améliorerait aussi leur qualité de vie. Les auteurs suggèrent que les individus participant à une entreprise de marketing à paliers multiples seraient animés et **motivés non seulement par le rendement économique mais aussi par un rendement social**. Cette double motivation pourrait certes représenter un avantage pour ce type d'entreprise.

Le faible taux de réussite chez les représentants est accompagné d'un taux de **désengagement** élevé. Tel qu'il a été mentionné plus haut, ce taux de désengagement chez les représentants prend de l'ampleur dans les entreprises de vente directe en général. D'autres auteurs ont soulevé cette même problématique au niveau plus spécifique des entreprises de marketing à paliers multiples. Ainsi en est-il de Granfield et Nicols (1975)¹⁰³, de Wotruba et al (1987)¹⁰⁴, de Wotruba (1990a)¹⁰⁵, de Sudbury (1990)¹⁰⁶, de Buss (1997) et de Bloch (1996).

Selon Bloch (1996), 9 personnes sur 10, à qui on présente l'entreprise, ne seraient pas intéressées par l'occasion d'affaires, et seulement 1 personne sur 20 sera recrutée et deviendra un représentant indépendant de l'entreprise. De cette seule personne recrutée, davantage abandonneront leurs activités en cours de route. Ainsi, non seulement le recrutement s'avère une activité ardue, mais il semble aussi que le désengagement des représentants soit élevé.

¹⁰³ Cité dans Msweli et Sargeant (2001)

¹⁰⁴ Cité dans Msweli et Sargeant (2001)

¹⁰⁵ Cité dans Msweli et Sargeant (2001)

¹⁰⁶ Cité dans Msweli et Sargeant (2001)

Selon Msweli et Sargeant (2001), étant donné l'investissement considérable qui doit être réalisé par un représentant relativement au recrutement et à la formation des nouveaux représentants, et le matériel qui leur est souvent fourni afin qu'ils puissent bien démarrer dans leurs nouvelles fonctions, **contrôler les coûts reliés au désengagement** des représentants est devenu une stratégie à laquelle la plupart des entreprises de marketing à paliers multiples doivent se consacrer. Selon ces auteurs, on ne doit pas considérer les seuls coûts directement reliés au désengagement des représentants. Le taux élevé de désengagement peut aussi avoir un **impact négatif sur les clients**. En conséquence, des distributeurs peu motivés peuvent être responsables de perceptions défavorables concernant le marketing à paliers multiples. Plusieurs clients sont couramment confrontés à un manque de continuité dans leur relation avec leur distributeur, un facteur qui peut aussi augmenter le niveau d'insatisfaction du client.

Une autre difficulté propre au marketing à paliers multiples concerne l'activité de **recruter** des individus à l'intérieur d'une entreprise de commercialisation à paliers multiples. En effet, comme il a été souligné plus haut, plusieurs auteurs, dont Koehn (2001), Kong (2001), Bloch (1996) et Nowland (1982)¹⁰⁷, se questionnent sur la légitimité de la vente de produits à des membres de la famille et à des amis à savoir s'il est socialement et psychologiquement acceptable de capitaliser les relations humaines.

Ainsi, Kong (2001) a examiné, dans le cadre d'une étude, comment les identités sont transgressées et manipulées dans les discours du marketing à paliers multiples, ceux-ci associant la relation d'affaires avec la relation interpersonnelle et la relation institutionnelle. Néanmoins, Kong ne va pas jusqu'à qualifier le marketing à paliers multiples de « religion ».

Plusieurs études ont été menées au sujet des **perceptions des consommateurs** quant à la **vente directe** et au **marketing à paliers multiples**. La première étude sur le sujet a été dirigée par Harris en 1976 (Direct Selling Association, 1977)¹⁰⁸. Les consommateurs à

¹⁰⁷ Cité dans Chen, Jeng et Chou (1998)

¹⁰⁸ Cité dans Chen, Jeng et Chou (1998)

l'étude rapportent que la **vente directe** représentait une intrusion, qu'ils étaient inquiets de laisser entrer des étrangers dans leur maison, en étant sujets à de fortes pressions de vente de même qu'à l'utilisation de tactiques de vente trompeuses et abusives, finissant par acheter des produits qu'ils n'avaient pas besoin et payant un prix abusif pour un produit vendu par un canal de vente direct.

Selon une autre étude, celle de Nowland (1982)¹⁰⁹, les consommateurs ont généralement une vision négative à propos de l'idée même de la **vente directe**, et plusieurs perçoivent les représentants de la vente directe comme étant très agressifs, non motivés, et capitalisant la relation d'amitié, ou mettant l'emphase sur l'opportunité d'affaires et les primes qu'offre une telle entreprise plutôt que sur la marchandise en soi et le service de livraison.

Peterson, Albaum et Ridgway (1989)¹¹⁰ ont réalisé une étude et ont mis à jour les données relatées par Harris et Nowland. La bonne entente était perçue comme l'avantage majeur justifiant l'achat à l'**entreprise à paliers multiples**. L'inconvénient principal résidait dans l'utilisation de tactiques de pression par les représentants.

Une étude de Barnowe et McNabb (1992)¹¹¹ stipule que les femmes réalisent plus d'achats à travers la **vente directe** que les hommes le font. Les consommateurs de cette étude se sont plaints (comme dans l'étude de Harris et Nowland) à propos de représentants insistants, non dignes de confiance et intrusifs. Plus que dans les études précédentes, les consommateurs de cette étude critiquent la pauvre qualité des produits et services, le pauvre service de suivi, incluant les garanties et le recours advenant un problème. D'un autre côté, plus positif, la vente directe procure, pour quelques consommateurs, une série d'attraits importants : une attention personnalisée, la chance de poser des questions, d'essayer des produits ou d'avoir droit à une démonstration personnelle. Pour Greg Martin, président-directeur de SHapeRite Concepts Ltd¹¹², une

¹⁰⁹ Cité dans Chen, Jeng et Chou (1998)

¹¹⁰ Cité dans Chen, Jeng et Chou (1998)

¹¹¹ Cité dans Chen, Jeng et Chou (1998)

¹¹² Cité dans Buss (1997)

entreprise de marketing à paliers multiples de produits nutritionnels, cette touche personnelle représente une valeur ajoutée à la vente et permet à la plupart des entreprises de vendre leurs produits à un prix plus élevé qu'elles pourraient le faire au détail.

La recherche de Kustin et Jones (1995) indique que les consommateurs, qu'ils soient acheteurs ou non, ont une perception négative du **marketing à paliers multiples**. Peterson et al. (1989)¹¹³ ont identifié les caractéristiques des acheteurs et leurs perceptions des avantages, des inconvénients et le risque d'acheter des produits de la vente directe. Les résultats rapportent que la possibilité de faire des achats à la maison est un avantage alors que la pression à la vente par les représentants est considérée comme un inconvénient. De plus, le risque d'acheter d'une organisation de vente directe était considéré plus important que le risque d'acheter dans un magasin de vente au détail traditionnel.

De plus, selon une étude menée par Brodie, Stanworth et Wotruba (2002), il semblerait qu'il existe des **différences entre les vendeurs à paliers multiples et les vendeurs à simple palier**, soient les deux types d'entreprise qu'on retrouve dans la vente directe. De ces différences se dégagent certains avantages et inconvénients du marketing à paliers multiples. Ainsi, les représentants à paliers multiples montreraient un engagement plus élevé à l'organisation que les représentants à simple palier. En effet, la vente personnelle n'est pas le seul élément de motivation chez le représentant à paliers multiples, et bien souvent, il n'est pas l'élément dominant. Le défi pour les vendeurs de paliers multiples est de construire et de maintenir son propre réseau et ainsi, bénéficier du travail de ceux se trouvant dans sa propre lignée inférieure.

De plus, quoique les représentants à paliers multiples et les représentants à simple palier ne diffèrent pas de façon significative quant à la satisfaction au travail en général, les vendeurs de paliers multiples démontrent une plus grande **satisfaction quant à la possibilité d'aider d'autres personnes**. Notons aussi que le représentant à paliers multiples est plus âgé, plus éduqué, a des revenus plus élevés que le représentant à simple

¹¹³ Cité dans Kustin et Jones (1995)

palier, de même qu'il a plus d'années d'expérience. Le représentant de paliers multiples peut avoir un niveau de confiance en soi plus élevé et avoir une meilleure estime de soi. Ajoutons que les résultats de l'étude de Brodie, Stanworth et Wotruba (2002) révèlent que les **activités afin de créer un engagement au groupe pourraient être valables**.

2.4 Les facteurs de succès de l'entreprise de commercialisation à paliers multiples

Selon Buss (1997), les **entreprises à paliers multiples qui réussissent le mieux** et qui sont les plus réputées, ont plusieurs **caractéristiques communes**. Parmi celles-ci :

- Elles facilitent l'accès à toute personne désireuse de démarrer sa petite entreprise.
- Elles savent maintenir l'intérêt des représentants afin qu'ils poursuivent leurs activités au sein de l'entreprise : Elles savent maintenir un bon niveau de stabilité chez les représentants et ainsi diminuer le taux de désengagement de ceux-ci.
- Elles découragent les fausses déclarations en ce qui concerne les produits et les services : Les entreprises à paliers multiples doivent être vigilantes spécialement en ce qui concerne l'éducation des représentants. En effet, certains représentants pourraient être tentés de faire de fausses déclarations afin d'attirer des recruteurs potentiels. Le matériel et les journaux de formation devraient être très explicites sur ce que les représentants ne devraient pas dire lors de la présentation ou de la vente des produits.
- Elles évitent les opportunistes qui ne sont que de passage et qui veulent faire de l'argent rapidement : Ces individus passent de compagnie en compagnie en tentant d'y entrer et d'en sortir au bon moment, et souvent, en attirant des centaines, parfois des milliers de gens avec eux.
- Elles protègent jalousement leur marché : Les compagnies à paliers multiples les plus prospères attirent rapidement l'imitation de leurs produits, qu'on retrouvera le plus souvent chez les détaillants. En conséquence, l'innovation dans les produits et services devient une activité essentielle.
- Elles comprennent les difficultés de travailler pour une entreprise à paliers multiples : La plus grande difficulté pour les représentants concerne le besoin de

s'appuyer sur les membres de la famille de même que sur les amis afin de réaliser les ventes, du moins au départ. La meilleure compagnie à paliers multiples soutient les représentants quant à cette difficulté.

Toujours selon cet auteur, le charme des quelques entreprises à paliers multiples qui ont le plus de succès, est que l'aspect affaires, du moins au départ, semble secondaire aux convictions des participants en ce qui concerne le bien qu'ils font.

Un article de Chen, Wang et Cheng (1998) examine tous les facteurs qui contribuent au succès de l'industrie du marketing à paliers multiples avec une attention particulière sur les caractéristiques du produit. L'étude a découvert une relation entre le succès de l'industrie et sa capacité à saisir les opportunités émergentes dans un environnement de changement social et économique. Notons à cet effet que le commerce équitable est actuellement en effervescence. L'analyse suivante détaille quatre **facteurs majeurs contribuant au succès de l'industrie du marketing à paliers multiples** :

1) Les caractéristiques des produits doivent rencontrer des besoins

Un produit de vente directe doit posséder les huit caractéristiques suivantes : a) un niveau de qualité élevé, b) une facilité d'utilisation, d'opération et de démonstration, c) orienté sur la santé, d) un souci de l'environnement, e) un service après vente bien conçu, f) un produit à multiples fonctions, g) la facilité d'entretien (limites d'espace et de temps), h) la nature du rachat (les produits non durables).

2) Fournir une information efficace

La communication face-à-face entre un vendeur direct et son client procure plusieurs avantages, dont le design du produit, un prix flexible et la segmentation du marché, auxquels les efforts du marketing conventionnel ne pourraient pas facilement parvenir. Il existe trois autres avantages de la vente face-à-face :

a) Répondre à la soif du consommateur en ce qui concerne l'information sur un nouveau produit : À travers une formation appropriée, les entreprises à paliers multiples peuvent

préparer adéquatement les vendeurs à informer leurs clients sur les tendances les plus récentes en ce qui a trait aux produits, et ce, tout en répondant à leurs questions.

- b) Collecte de la rétroaction des consommateurs : En utilisant la communication face-à-face, les entreprises peuvent en connaître davantage sur comment le client répond à leurs offres et elles peuvent aussi trouver les causes de leurs insatisfactions. Et grâce à cette rétroaction, les entreprises peuvent utiliser cette information de première main pour des décisions stratégiques au niveau de la production, des prix, du contrôle de qualité et du service après-vente.
- c) Fournir une consultation à l'achat : La plupart des consommateurs ont un temps limité pour trouver l'information nécessaire sur le produit. Ainsi, un consultant qui offre des conseils peut épargner au consommateur temps et efforts. Dans une entreprise de vente directe, ce rôle de consultant est normalement assumé par le représentant.

3) Les bienfaits de l'innovation sur la vente directe

De par sa nature unique, l'industrie du marketing à paliers multiples est spécialement perçue comme un canal de commercialisation efficace. Voici les facteurs contribuant au succès de cette industrie :

- a) Modèle efficace d'achats : Il offre l'occasion d'expliquer les bénéfices des produits qu'offre l'entreprise et peut aussi réduire le mécontentement du client en ce qui a trait au service après-vente. En comparaison au canal de distribution traditionnel, ce modèle d'achats de produits en vente directe est de loin le plus efficace et le plus flexible.
- b) Importance de la relation à long terme : Grâce à cette relation à long terme, on pourra évaluer les ventes futures.
- c) Type de marketing qui assure une réponse rapide : Afin de soutenir la compétitivité sur le marché, les activités impliquant et évaluant les demandes et les besoins changeants des consommateurs sont devenues cruciales. En comparaison avec la méthode de marketing

traditionnelle, laquelle s'appuie largement sur l'utilisation de questionnaires afin de connaître les besoins du consommateur, l'approche directe avec le client procure une information efficace et précise pour la prise de décision stratégique.

d) Réduire la distance entre les individus : La distribution de la vente directe procure des avantages associés non seulement aux meilleurs produits et services mais aussi aux relations interpersonnelles nécessaires dans la société moderne.

e) Passer du passif à l'actif : Le canal de commercialisation traditionnel s'appuie généralement sur des endroits fixes pour la distribution des produits. Dans un tel système, la relation entre l'entreprise et ses clients est de nature passive. Toutefois, dans la vente directe, les vendeurs ont besoin d'une méthode plus agressive afin d'approcher leurs clients éventuels.

4) La combinaison des stratégies pour l'atteinte du succès

Il est très recommandé pour les entreprises de mesurer leur succès non seulement en terme de ventes et de profits mais aussi en terme de formation des employés, des relations publiques et le marketing. Seulement à travers une stratégie équilibrée réfléchie et mise en application, une entreprise de marketing à paliers multiples pourra assurer un succès durable à long terme.

De plus, Brodie, Stanworth et Wotruba (2002) proposent – puisque les activités afin de créer un engagement au groupe peuvent être valables – que des groupes de rencontre entre représentants appartenant à un même réseau pourraient avoir lieu périodiquement dans le but de partager son expérience de vente ou son expérience dans le recrutement.

Une autre étude, celle de Sparks et Schenk (2001), note l'importance de la relation entre le représentant indépendant et la recrue (représentant indépendant potentiel). Ces auteurs suggèrent que le **leadership transformationnel** devrait être efficace et créer un effort plus important chez les recrues, de même qu'une performance et une satisfaction plus élevées chez ces dernières.

Mentionnons enfin que certaines des études précitées dans ce présent chapitre pourraient prêter au marketing à paliers multiples des particularités propres au système pyramidal. De plus, elles pourraient inclure dans leurs recherches des entreprises en système pyramidal croyant qu'il s'agisse d'entreprises de marketing à paliers multiples. En effet, plusieurs entreprises exploitent leurs activités en tant qu'entreprise à paliers multiples alors qu'elles se comportent en réalité, que ce soit volontaire ou non, comme un système pyramidal, qui, rappelons-le, est illégal. Le processus afin de déterminer s'il s'agit bel et bien d'une entreprise à paliers multiples peut être long. Et même après jugement, une telle entreprise pourrait aisément modifier quelques paramètres et ainsi, devenir un système pyramidal.

2.5 Le marketing à paliers multiples et le commerce équitable : Qu'en est-il ?

Après avoir fait la lumière sur certaines particularités de la commercialisation à paliers multiples, qu'en est-il maintenant pour le commerce équitable? Comment la commercialisation à paliers multiples pourrait nuire ou faciliter le développement du commerce équitable ?

Notons qu'à notre connaissance, le commerce équitable n'a pas, à ce jour, fait appel à une stratégie de marketing à paliers multiples pour la vente de leurs produits.

Abordons tout d'abord une des particularités du marketing à paliers multiples à savoir **l'information et la communication**. Le marketing à paliers multiples, tel qu'il a été souligné dans ce présent chapitre, représente un outil intéressant afin de favoriser l'information et la communication entre un représentant et son client. En conséquence, nous croyons qu'une telle stratégie de distribution pourrait s'avérer pertinente en contexte de commerce équitable, car rappelons qu'un des éléments essentiels au développement du commerce équitable semble être l'information dirigée vers le consommateur.

Le marketing à paliers multiples implique en effet une communication face-à-face entre le représentant et le client, celle-ci présentant quelques avantages dont le fait de pouvoir répondre au besoin du consommateur en terme d'informations et de pouvoir lui expliquer les bénéfices des produits – et, dans le cas du commerce équitable, le contexte dans lequel ils sont fabriqués – offerts par l'entreprise.

Un tel potentiel informationnel possible avec le marketing à paliers multiples nécessite une formation et une éducation importantes auprès des représentants en ce qui a trait aux enjeux du commerce équitable et à ses particularités. En effet, de fausses informations véhiculées et l'utilisation de méthodes de communication peu adaptées (par exemple, la tenue d'un discours dénigrant envers les entreprises qui observent peu de responsabilités sociales) pourraient nuire au réseau du commerce équitable. Notons toutefois – et ceci pourrait constituer une faiblesse du marketing à paliers multiples en contexte de commerce équitable – que l'entreprise mère qui adopte une stratégie de marketing à paliers multiples, ne possède **aucun contrôle sur l'information véhiculée par le représentant**, puisque ce dernier agit en tant qu'entreprise indépendante de l'entreprise mère. L'entreprise mère ne peut, en conséquence, que favoriser un mouvement de cohésion et une forte vision commune, ceci pouvant influer sur la qualité et la cohérence au niveau de l'information fournie aux clients par la formation des représentants. Les coûts associés à une telle formation s'avèrent néanmoins plutôt élevés, mais dans un cadre de marketing à paliers multiples, ils sont souvent la responsabilité des représentants.

De plus, rappelons que l'accès aux produits du commerce équitable, malgré son introduction dans la grande distribution, est limité, que ce soit en terme d'accès pour les consommateurs des régions plus éloignées ou en terme de diversité des produits offerts. Bien que nous n'ayons pas discuté de cette particularité du marketing à paliers multiples dans ce chapitre, il nous apparaît évident que ce type de marketing permette un meilleur **accès aux produits** dont elle fait la promotion. En effet, chacun des représentants représente en quelque sorte un magasin et permet ainsi une meilleure accessibilité non seulement des produits, mais aussi des services de toutes sortes, dont la possibilité

d'informer et de répondre aux questions du client de façon personnalisée. Notons aussi que bien que certains produits équitables percent de plus en plus les grandes chaînes de supermarchés, l'offre demeure encore très limitée (Tadros, 2002 ; Nicholls, 2002).

Le commerce équitable observe également certaines limites financières, bien qu'avec son développement, nous croyons que ces limites soient de moins en moins susceptibles de représenter un obstacle. Ainsi, le réseau du commerce équitable peut difficilement investir des sommes marketing importantes comme le font les grandes entreprises. Dans un tel contexte, son développement s'en trouve plus difficile et certes plus lent. Or, le marketing à paliers multiples consent à cet effet une **réduction de certains coûts** en facilitant un type de marketing très peu coûteux mais très efficace, soit le marketing du bouche à oreille. De plus, tel que discuté plus avant, nul besoin pour le représentant d'assumer les coûts associés au maintien d'un point de vente au détail et d'un volume important de marchandises. Rappelons aussi qu'une entreprise mère n'a pas à supporter diverses dépenses et coûts propres à la distribution classique.

Une autre limite au développement du commerce équitable concerne la création d'**alliances**. Le marketing à paliers multiples, en nécessitant une communication de bouche à oreille et une coopération entre les différents représentants d'une même lignée, offre l'opportunité de créer un réseau dynamique. Les contacts personne à personne, essentiels au marketing à paliers multiples, offrent une façon rapide et efficace de construire une importante activité (Szajna, 1998). Nous croyons pour notre part que ces contacts, que ce soit avec le client ou avec un représentant d'une même lignée, favorisent la circulation de l'information vers le consommateur, et permettent le partage d'une vision commune susceptible de donner plus de force au réseau, plus de crédibilité et ainsi, de soutenir les ventes de produits équitables. Nous reviendrons sur cette question plus loin dans ce même chapitre. En définitive, nous croyons que le commerce équitable pourrait certes bénéficier de telles alliances et d'un tel dynamisme au sein de son réseau.

Nous avons aussi discuté, dans un chapitre antérieur, des différents profils de **consommateurs** de produits équitables. Quelques études, dont celle réalisée par Wotruba

et Pribova (1996)¹¹⁴, ont trouvé que les meilleurs acheteurs dans un système de commercialisation à paliers multiples étaient plus jeunes, avec un niveau d'éducation plus élevé et un revenu au-dessus de la moyenne. De plus, les femmes semblent plus sensibles à la vente directe que les hommes, peut-être parce que les produits vendus par les vendeurs directs appellent davantage l'intérêt des femmes. Or, on observe un profil semblable chez les acheteurs de produits équitables qui interpellent – rappelons-le – une grande majorité de femmes, assez jeunes, avec un niveau d'éducation et un revenu élevés. Ainsi, nous croyons que cet aspect pourrait peut-être favoriser les ventes de produits équitables à travers un marketing à paliers multiples.

De plus, quels **produits** pourraient être avantagés par le marketing à paliers multiples ? Selon l'étude de Chen, Wang et Cheng (1998), un produit de vente directe doit posséder huit caractéristiques, celles-ci rencontrant des besoins. Nous croyons que les produits du commerce équitable possèdent plusieurs de ces caractéristiques.

1. Un niveau de qualité élevé : Il semble, selon Tadros (2002), que le café équitable entre dans la catégorie des cafés gourmets et que celui-ci soit apprécié par le consommateur pour sa qualité. À cet effet, rappelons qu'une prime sur la qualité du produit est offerte aux producteurs.
2. Une facilité d'utilisation, d'opération et de démonstration : Les produits proposés par le commerce équitable (généralement des produits agroalimentaires et artisanaux) sont des produits faciles d'utilisation, d'opération et de démonstration.
3. Un produit orienté sur la santé : Plusieurs des produits agroalimentaires équitables (par exemples le café, le sucre et le chocolat) sont reconnus pour être néfastes pour la santé. D'autres, tel est le cas par exemples du cacao, du thé vert, du riz, du jus d'orange et des bananes, demeurent de bons aliments pour la santé. De plus, notons que les producteurs sont susceptibles de bénéficier grandement du commerce équitable quant à leur propre santé et à celle de leur famille. En effet, rappelons deux des principes du commerce équitable que sont tenus d'observer les producteurs à savoir l'utilisation de pratiques respectueuses de l'environnement, et donc des pratiques favorisant une bonne santé, et la nécessité

¹¹⁴ Chen et Jeng (1998)

de s'organiser démocratiquement, permettant ainsi un réinvestissement des profits dans des projets en matière de santé par exemple.

4. Un souci de l'environnement : Tel que nous venons de discuter, le souci de l'environnement représente un des principes essentiels du commerce équitable. Notons aussi que plusieurs produits agroalimentaires équitables possèdent la double certification, équitable et biologique.
5. Un service après vente bien conçu : Ne s'applique pas.
6. Un produit à multiples fonctions : Plusieurs produits équitables n'offrent pas l'avantage des multiples fonctionnalités. Néanmoins, certains produits dont le sucre et le cacao permettent multiples possibilités.
7. La facilité d'entretien (limites d'espace et de temps) : La plupart des produits équitables offrent une facilité d'entretien.
8. La nature du rachat (les produits non durables) : Le commerce équitable offre une gamme de produits non durables, tel est le cas des produits agroalimentaires, facilitant ainsi le rachat. Les produits artisanaux sont pour leur part des produits plus durables.

Une autre étude, celle de Chen, Chen et Cheng (1998) a relevé 11 traits communs des produits les plus populaires vendus par l'intermédiaire du marketing à paliers multiples. Le tableau 10 présente les différentes catégories de produits offerts par le marketing à paliers multiples et le pourcentage des volumes de vente par catégorie. Les produits les plus populaires sont les quatre premiers items de ce tableau, soit les aliments santé et nutritifs, les produits de soins de la peau et cosmétiques, les appareils de mise en forme physique, et les produits nettoyants personnels et domestiques.

Tableau 10 : Volume de vente par catégorie de produit en contexte de marketing à paliers multiples

	Items	Pourcentage du volume de vente
1	Aliments santé et nutritifs	42.15
2	Produits soins de la peau et cosmétiques	16.89
3	Appareils de mise en forme physique	14.35
4	Produits nettoyants personnels et domestiques	8.33
5	Appareils de filtration et de purification de l'eau	5.03
6	Vêtements et habillement	3.38
7	Articles de plein air	3.02
8	Articles de literie	2.50
9	Outils éducatifs	1.71
10	Produits de contrôle du poids	0.98
11	Ordinateurs et périphériques	0.96
12	Autres	0.47
13	Outils de cuisine et coutellerie	0.23

Source : The 1996 Survey Report on the Network Marketing Business in Taiwan (conducted by Fair Trade Commission)¹¹⁵.

Les traits communs des quatre catégories de produits les plus populaires sont :

- 1) La facilité à expliquer et à démontrer : Afin de convaincre efficacement le client des caractéristiques du produit, les représentants doivent souvent fournir des explications complètes orientées sur les bénéfices du produit. Les techniques de démonstration du produit sont spécialement efficaces pour les produits de nettoyage, les produits cosmétiques de même que pour les appareils de mise en forme physique.
- 2) L'unicité distinctive : En promouvant les produits dans un marketing à paliers multiples, certains ingrédients, recettes et processus de fabrication sont souvent soulignés afin d'attirer les clients.
- 3) La haute efficacité : L'efficacité d'un produit joue toujours la première fonction dans la satisfaction des clients. Certaines caractéristiques d'un produit proposant des objectifs particuliers peuvent souvent faire appel à un marché distinctif. Par

¹¹⁵ Cité dans Chen, Chen et Cheng (1998)

exemple, le thé Ching-Kan, commercialisé par E. Excel International Co., prétend restaurer les fonctions du foie endommagées par l'abus d'alcool.

- 4) La multifonctionnalité : Afin d'élargir leurs bases de clients, les entreprises à paliers multiples ajoutent davantage de caractéristiques à leur produit afin de rendre l'offre plus attrayante. Par exemple, le savon nettoyant pour la peau Nuskin peut être utilisé et pour le visage et pour le corps.
- 5) Les offres spécialisées : Certaines caractéristiques particulières du produit peuvent souvent aider une entreprise à paliers multiples à créer une image de marque distincte.
- 6) La qualité élevée du produit : La qualité d'un produit affecte la performance du marché de plusieurs façons. Un produit de qualité sera par exemple plus susceptible de faciliter le « bouche à oreille ».
- 7) Un cycle de vie du marché/produit long : Basé sur la théorie du cycle de vie du produit, un produit, lors de son introduction sur le marché, passera généralement par plusieurs stades séquentiels, soit l'introduction, la croissance, la maturité et le déclin. Les produits proposés par les entreprises à paliers multiples ont tous un cycle de vie long et se trouvent pour la plupart au stade de maturité.
- 8) Un service après-vente non technique : Puisque la plupart des produits populaires de vente directe sont des produits non durables, le service après-vente requis n'implique normalement pas une grande complexité technique.
- 9) Un prix relativement élevé : Le prix relatif reflète le prix d'un produit basé sur la valeur monétaire d'autres produits de la même catégorie. Lorsque comparés avec le prix de produits similaires distribués de façon conventionnelle, les produits de vente directe sont considérés comme ayant un niveau de prix relativement élevé.
- 10) La familiarité élevée du marché au produit : La plupart des produits de vente directe les plus populaires ont un degré élevé de familiarité au marché. Étant donné la difficulté et les risques de lancer un nouveau produit qui n'est pas familier au marché, la plupart des entreprises à paliers multiples concentrent leurs efforts sur la commercialisation de produits et services qui sont familiers au consommateur.

11) La nature du rachat : La grande majorité des produits de vente directe les plus populaires ont un potentiel de rachat et d'utilisation fréquent.

Certains de ces traits s'appliquent aussi aux autres catégories de produits vendus par l'entremise du marketing à paliers multiples tel que le démontrent les auteurs dans le tableau suivant.

Tableau 11 : Traits spécifiques de différentes catégories de produits distribués par le marketing à paliers multiples

Items	Traits
Appareils de filtration et de purification de l'eau	A, B, C, F, I, J
Vêtements et habillement	A, B, C, F, G, H, I, J
Articles de plein air	A, D, E, F, H, I, J
Articles de literie	A, B, C, F, I, J
Outils éducatifs	A, C, D, E, F, H, I, J
Produits de contrôle du poids	A, B, C, F, H, I, J
Ordinateurs et périphériques	A, B, C, F, G, I, J
Outils de cuisine et coutellerie	A, B, C, D, F, I, J

Source : Chen, Chen et Cheng (1998)

Traits : (A) Facilité à expliquer et à démontrer, (B) Unicité distinctive, (C) Haute efficacité, (D) Multifonctionnalité, (E) Offres spécialisées, (F) Qualité élevée du produit, (G) Cycle de vie du marché/produit long, (H) Service après-vente non technique, (I) Prix relativement élevé, (J) Familiarité élevée du marché au produit, (K) Nature du rachat.

Nous pouvons appliquer la même démarche en ce qui a trait aux produits du commerce équitable. Quelles caractéristiques précitées les produits équitables (agroalimentaires et artisanaux) possèdent-ils ? À notre sens, les produits équitables et leur variété sont susceptibles de satisfaire à la plupart des traits mentionnés plus haut.

Ainsi, les produits équitables sont faciles à expliquer et à démontrer. Par exemple, des produits agroalimentaires – nous comprendrons pourquoi – ne demandent pas de grandes explications. Néanmoins, la difficulté d'explication pourrait provenir du contexte particulier duquel sont issus les produits équitables, alors que le commerce équitable a tout avantage à informer les consommateurs sur les enjeux du commerce équitable.

De plus, les produits équitables, de par leur triple valeur ajoutée (économique, sociale et environnementale) sont des produits uniques, se distinguant des produits offerts généralement sur le marché. Cette unicité est susceptible de plaire au consommateur et de faciliter l'intégration de ces produits dans un marketing à paliers multiples.

Les produits équitables sont aussi des produits hautement efficaces en ce sens qu'ils s'adressent au préalable à un groupe de consommateurs distinct intéressé par le bénéfice retiré à la consommation d'un produit « responsable ».

D'une certaine façon, nous pouvons aussi affirmer que certains produits équitables présentent une multifonctionnalité. Ainsi, le sucre équitable peut servir pour plusieurs préparations. De même, une jetée (petite couverture) équitable peut autant décorer un lit qu'un canapé.

De plus, les produits équitables constituent certes une offre spécialisée. En effet, ceux-ci présentent des caractéristiques particulières par rapport aux produits similaires offerts par le marché conventionnel, ceci pouvant ainsi favoriser la création d'une image de marque distincte.

Tel que discuté plus avant, les produits équitables sont aussi des produits de qualité. En effet, le café équitable entre dans une catégorie de café gourmet, donc une catégorie de café de qualité.

Aussi, le cycle de vie de la grande majorité des produits proposés par le commerce équitable est long. En effet, il est peu probable que des produits agroalimentaires, tels que le café et le sucre, se voient un jour observer un déclin important. De plus, la plupart des produits artisanaux équitables sont des articles pour la maison, tels que couvertures, nappes, vaisselle, etc., donc des produits ayant un cycle de vie long. Quant au cycle de vie des produits équitables mêmes, ceux-ci se trouvent, à l'heure actuelle, en pleine croissance.

De plus, de façon générale, les produits équitables ne nécessitent pas un service après-vente technique, ce qui pourrait favoriser ainsi leur succès à travers le marketing à paliers multiples.

De même, les produits équitables proposent des prix parfois plus élevés que ceux proposés par des produits semblables et de même qualité. Ceci s'observe moins en ce qui concerne le café équitable où les prix sont plus susceptibles d'être similaires, mais davantage lorsqu'il s'agit d'artisanat équitable, où la différence de prix est plus notable.

Le commerce équitable offre aussi des produits qui ont un degré élevé de familiarité au marché. Le public se trouve, par exemple, très familier avec les produits agroalimentaires.

Finalement, notons que les produits équitables ont un potentiel de rachat important. En effet, plusieurs des produits équitables sont des produits d'utilisation fréquente. Ainsi en est-il des produits agroalimentaires. Ceci aura pour avantage de faciliter la fidélisation des clients aux produits.

En conséquence, nous pouvons affirmer, de par les différentes caractéristiques que possèdent les produits équitables, que ceux-ci pourraient certes bénéficier d'une distribution à travers un marketing à paliers multiples. Néanmoins, il semblerait, selon Fang (1995)¹¹⁶, que le succès d'un marché impliqué dans ce type de marketing ne dépende pas uniquement des caractéristiques du produit. À cet effet, nous avons discuté dans ce chapitre des différents facteurs de succès de la commercialisation à paliers multiples.

De plus, nous observons, qu'à certains égards, le commerce équitable et le marketing à paliers multiples partagent certaines **valeurs et principes**. Ceci, à notre sens, serait susceptible de réduire certains inconvénients du marketing à paliers multiples.

¹¹⁶ Cité dans Chen, Chen et Cheng (1998)

Ainsi, **le contact face-à-face**, propre au marketing à paliers multiples, permet d'établir, de développer et de faciliter une relation de coopération pour un bénéfice mutuel (Coviello, Milley et Marcolin, 2001). Nous croyons que cette relation de coopération pourrait être facilitée par les valeurs et objectifs que se fixe le réseau du commerce équitable : le partenariat, la transparence, la coopération, etc.

Le marketing à paliers multiples nécessite une **coopération entre les différents représentants d'une même lignée**. Cette coopération est essentielle à la bonne marche d'un marketing à paliers multiples. En effet, le marketing à paliers multiples, de par sa structure commerciale, doit miser sur la coopération entre les représentants plutôt que sur la compétition, et ce, afin d'assurer et d'améliorer son potentiel de ventes. En effet, un représentant, afin de s'assurer un rendement supérieur, a tout avantage à accompagner la formation d'un autre représentant se situant dans sa lignée inférieure. Cette dimension de coopération du marketing à paliers multiples cadre bien avec la vision de partenariat du commerce équitable qui se doit de travailler en priorité avec les producteurs les plus défavorisés des pays en développement.

D'autre part, il est généralement difficile pour un représentant à paliers multiples de **recruter de nouveaux représentants** (1/20) (Bloch, 1996), ce qui peut constituer un inconvénient considérable au développement d'une organisation de commerce équitable engagée dans ce type de marketing. Néanmoins, les valeurs de coopération véhiculées par le commerce équitable pourraient-elles représenter un atout dans un marketing à paliers multiples, et ainsi faciliter le recrutement de nouveaux représentants?

En effet, le commerce équitable offre un avantage considérable, prenant place dans ses objectifs sociaux et environnementaux, et ses valeurs d'équité et de partage. Ces objectifs et valeurs sont susceptibles non seulement de **favoriser la confiance** des clients et de représentants potentiels, mais aussi **d'engendrer une forte motivation** pour le représentant quant à la poursuite de ses activités, réduisant ainsi le **taux de désengagement des représentants** au sein du réseau. Ceci est d'autant plus important que le désengagement des représentants implique non seulement des coûts non

négligeables, mais aussi, il peut avoir un impact négatif sur les clients (Msweli et Sargeant, 2001). Nous pouvons tout de même nous questionner à savoir si un tel inconvénient du marketing à paliers multiples serait susceptible de nuire au développement et à la notoriété du commerce équitable.

Ainsi, nous pouvons croire que l'adoption d'une stratégie de marketing à paliers multiples par le commerce équitable soutiendrait, de façon importante, la vente de produits aux clients (recherche de nouveaux clients plus aisée et fidélisation des clients actuels plus grande), le recrutement de nouveaux représentants, de même que la motivation à poursuivre les activités commerciales pour un représentant.

Rappelons aussi que l'impression de « **faire le bien** », et le besoin d'aider d'autres personnes et d'avoir des contacts interpersonnels représente une motivation essentielle pour plusieurs représentants distribuant leurs produits par l'intermédiaire du marketing à paliers multiples. À notre avis, le commerce équitable, de par ses valeurs, peut répondre, d'une certaine façon, à ces besoins. Il pourrait de même représenter un excellent moyen de donner plus de sens à la vie professionnelle des représentants, car rappelons que le succès matériel n'est pas le seul élément d'intérêt pour ceux-ci.

Le marketing à paliers multiples présente une difficulté importante, dont il a été question dans ce chapitre, à savoir l'ambiguïté de la relation entre un représentant et ses proches (amis, famille). Cette ambiguïté peut altérer les relations humaines en encourageant les individus à instrumentaliser des relations fondées sur l'amour. Nous présumons que de telles relations en contexte de commerce équitable seront néanmoins facilitées. En effet, les valeurs propres au commerce équitable sont similaires à certaines valeurs véhiculées dans les **relations familiales et amicales**. Donc, ces relations, basées sur la confiance, la coopération, le respect et la transparence, – aussi des valeurs du commerce équitable – s'en trouveront plus aisées.

De plus, un système à paliers multiples offre à tous l'opportunité d'être gagnant, en ce sens qu'il permet une certaine équité des chances, en terme de revenu gagné à travers des

activités commerciales. Ainsi, un représentant situé dans la lignée inférieure d'un autre représentant peut se voir réaliser plus de gains si le représentant situé plus haut réalise peu de ventes dans un mois donné¹¹⁷. En effet, le marketing à paliers multiples ne fonctionne pas tel une structure pyramidale. Une structure pyramidale consiste bien souvent en une structure dans laquelle le plus tôt un individu est recruté, le plus de chance il a d'obtenir un revenu supérieur à ses successeurs. Dans un système à paliers multiples, nous observons donc une certaine **égalité entre les représentants** puisque ceux-ci ont autant de possibilités sur les revenus réalisés. Cette particularité du marketing à paliers multiples convient aisément aux valeurs du commerce équitable, celui-ci promouvant l'équité des richesses entre les pays développés et les pays en développement.

De plus, il semble que, théoriquement, et comme le suggèrent les entreprises à paliers multiples, un représentant peut réellement faire une **fortune** dans ce type d'entreprise. Ceci pourrait certes être fort séduisant pour le réseau du commerce équitable qui s'appuie de façon considérable sur la grande fragilité – bien qu'il ait été essentiel au succès actuel du mouvement – du travail des bénévoles. Un tel rendement économique pourrait ainsi favoriser le développement du commerce équitable. Néanmoins, bien que le potentiel de gains soit réel, rappelons que la plupart des représentants ne réalisent **pas de gains importants**, ce qui pourrait constituer un inconvénient au développement d'une telle entreprise.

Nous avons aussi discuté plus avant du marketing à paliers multiples qui se comporterait, selon certains auteurs, tel une religion ou un culte. D'autres auteurs ont toutefois offerts des explications plus rationnelles, – explications qui nous apparaissent plus justes – soit le besoin d'établir des contacts interpersonnels. Nous préférons néanmoins parler d'idéologie dans le sens du partage d'une vision commune. Une **idéologie**, à l'intérieur d'une entreprise de commercialisation à paliers multiples, semble être un atout majeur pour son bon fonctionnement.

¹¹⁷ Voir à cet effet l'exemple donné dans le livre de Szajna (1998)

De plus, le marketing à paliers multiples, de par ses particularités, favorise cette idéologie, celle-ci pouvant être partagée par tous ses représentants et clients. Ce type de marketing permet de créer une cohésion, une appartenance et une coopération, des valeurs essentielles à la motivation de plusieurs représentants. En effet, tel que discuté par certains auteurs, il y a une double motivation pour un représentant réalisant ses activités par l’intermédiaire de la commercialisation à paliers multiples, à savoir le rendement économique mais aussi le rendement social. Nous croyons à cet effet que la triple valeur ajoutée des produits équitables et les valeurs véhiculées par le commerce équitable pourraient certes faciliter une idéologie forte à l’intérieur d’un marketing à paliers multiples.

Une telle idéologie devra être néanmoins soutenue et favorisée par la **formation** et les rencontres de représentants. Le marketing à paliers multiples nécessite de parrainer et de coopérer avec un représentant recruté, et de cette façon, offre précisément un espace pour la formation. Cet espace pourrait permettre d’informer les représentants sur le commerce équitable, afin qu’ils soient en mesure, à leur tour, d’informer les clients, et d’autre part, de les informer sur le fonctionnement du marketing à paliers multiples, et les soutenir dans leurs activités commerciales. Rappelons aussi que la formation et les rencontres entre représentants ont un important potentiel motivationnel. De plus, le marketing à paliers multiples crée non seulement un espace à la formation, mais il semble aussi que son succès, tel que discuté dans ce chapitre, en dépende fortement.

De plus, tout comme le commerce équitable, le marketing à paliers multiples mise sur la **réduction des intermédiaires**. En conséquence, les prix des produits équitables dans un marketing à paliers multiples ne seraient-ils pas similaires – voire même plus élevés si on considère la marge bénéficiaire que doit se garder et l’entreprise mère et les représentants – que ceux suggérés par les magasins de grande surface, ces derniers offrant d’ailleurs bien souvent leurs produits à un prix plus élevé que dans les boutiques spécialisées ?

En effet, en éliminant les profits distribués aux fournisseurs, aux détaillants et aux représentants manufacturiers, une entreprise de marketing à paliers multiples peut

transférer l'économie réalisée directement à ses distributeurs. Mais puisqu'il y a réduction des intermédiaires, un tel **transfert des économies est-il possible** ? Cependant, un prix un peu plus élevé que celui proposé par les différents magasins pourrait-il représenter un réel obstacle à la vente ? Car ne perdons pas de vue les différents avantages pour le commerce équitable de distribuer leurs produits par le marketing à paliers multiples, avantages qui ont été discutés plus haut : plus grande accessibilité des produits, possibilité d'informer le consommateur et de répondre à ses questions de façon individuelle, etc.

Aussi, plusieurs entreprises à paliers multiples commercialisent leurs produits par l'intermédiaire du **commerce électronique**. Le marketing à paliers multiples est en effet propice à l'utilisation de l'Internet. Le développement de l'Internet a d'ailleurs facilité une croissance internationale significative du marketing à paliers multiples dans les années 90. Nous estimons en conséquence, que le commerce équitable, structuré en réseau à paliers multiples, aurait tout avantage à offrir l'opportunité au consommateur, comme au représentant, la possibilité d'acheter en ligne et d'avoir accès à l'information via Internet. D'autre part, le commerce électronique pourrait fortement bénéficier de représentants des ventes – tels que des représentants à paliers multiples – afin de développer et de consolider ses activités commerciales. Nous reviendrons sur cette question dans le chapitre sur le commerce électronique.

Notons aussi que le **taux de croissance** annuel de la vente directe, celui-ci variant entre 10 et 20% depuis les dix dernières années, pourrait certes faciliter le développement du commerce équitable.

Un dernier élément que nous aimerais aborder concerne la question de la **perception négative** des consommateurs à l'égard du marketing à paliers multiples. Cette perception négative inclue la méfiance des consommateurs envers les systèmes pyramidaux. En conséquence, nous croyons qu'une telle perception pourrait potentiellement nuire, non seulement à une organisation de commerce équitable pratiquant ce type de marketing, mais aussi à tout le mouvement du commerce équitable. Cependant, la perception des

consommateurs envers le marketing à paliers multiples pourrait-elle être plus favorable en contexte de commerce équitable, étant donné les valeurs de transparence et de coopération du mouvement?

Conclusion

Ce chapitre sur la commercialisation à paliers multiples a – nous l'espérons – éclairé le lecteur sur ses questionnements en ce qui a trait au marketing à paliers multiples. Nous avons aussi mis en lumière les avantages et inconvénients du marketing à paliers multiples, et analysé le potentiel de cette stratégie de distribution pour le commerce équitable et son développement.

Ainsi, nous avons soulevé quelques limites du commerce équitable que le marketing à paliers multiples pourrait pallier. Notons entre autres le fort potentiel d'information et de communication, ce potentiel étant favorisé par un contact personnalisé un à un. Nous remarquons aussi que les caractéristiques des produits qui ont du succès dans la distribution à paliers multiples présentent quelques similitudes avec les caractéristiques des produits équitables. Notons finalement que le marketing à paliers multiples partage quelques valeurs communes avec le commerce équitable, ce qui pourrait favoriser le succès d'une telle association.

Notre étude s'est aussi penchée sur l'analyse d'autres stratégies de distribution qui pourraient s'avérer intéressante au développement du commerce équitable. Le chapitre suivant présente à cet effet la stratégie des alliances.

CHAPITRE TROIS – LES ALLIANCES STRATÉGIQUES

Introduction

La deuxième stratégie de distribution observée dans cette étude a trait aux **alliances stratégiques**. L'intérêt d'étudier ce type de stratégie pour le commerce équitable est justifié par les perspectives de croissance qu'il offre en tant que médium de distribution, de même que par ses spécificités en tant que stratégie de distribution.

Ainsi, dans ce présent chapitre, les principales questions nous intéressant sont les suivantes : Qu'est-ce qu'une alliance stratégique ? Quels sont les types d'alliances stratégiques pouvant être utilisés par les entreprises ? Quels sont les avantages et les inconvénients des alliances stratégiques en tant que stratégie de distribution ? Quels sont les facteurs de succès d'une alliance stratégique ? Et finalement, qu'en est-il des alliances stratégiques pour le commerce équitable ?

En conséquence, nous traiterons dans un premier temps du contexte dans lequel prennent place les alliances stratégiques et des différentes définitions entourant le concept. Dans un deuxième temps, nous discuterons de quelques théories et des types d'alliances stratégiques. Dans un troisième temps, il sera question des avantages et inconvénients des alliances stratégiques. Nous aborderons ensuite les facteurs de succès d'une alliance. Et dans un dernier temps, nous analyserons les forces et faiblesses des alliances stratégiques dans un contexte de commerce équitable.

3.1 Alliances stratégiques : contexte, statistiques et définitions

Différentes raisons externes expliquent l'utilité des alliances stratégiques pour les entreprises comme une méthode ou une possibilité de croissance et de prospérité au niveau multinational.

Parmi ces raisons, Dyer, Kale et Singh (2001) discutent de l'émergence croissante d'une compétition internationale intense et d'une intégration d'entreprises. Par conséquent, les

nouvelles aptitudes, les liens multinationaux, l'accès à l'approvisionnement et aux marchés, et l'information sont nécessaires pour rencontrer ces demandes croissantes dans la concurrence globale. De plus, les entreprises sont continuellement restreintes par des ressources limitées lorsqu'elles essaient de rencontrer ces nouveaux défis de commercialisation. Aussi, l'ampleur et la vitesse de changement au niveau mondial sont croissantes, spécialement au niveau des goûts du consommateur et des technologies avancées.

De telles conditions ont donc conduit les entreprises à réexaminer les méthodes et les stratégies traditionnelles dans la réalisation du commerce.

En effet, les entreprises souhaitant pénétrer les marchés dominés par les entreprises établies doivent fréquemment surmonter une variété de barrières compétitives incluant les économies d'échelle, les exigences en capital, l'accès aux canaux de distribution, la différenciation de produits, le changement de coûts, *cost disadvantages independent of scale* et les politiques gouvernementales (Porter, 1980)¹¹⁸.

Or, les alliances stratégiques internationales deviennent une façon importante de rationaliser les opérations afin de surmonter ces difficultés potentielles et d'aider les entreprises à gagner et maintenir leur position compétitive dans les marchés internationaux (Ohmae, 1989)¹¹⁹.

La dernière décennie a ainsi été témoin d'une **croissance impressionnante d'alliances stratégiques** (Anand et Khanna, 2000)¹²⁰. En effet, on estime que le top 500 des entreprises multinationales ont une moyenne de 60 alliances stratégiques chacune (Dyer, Kale et Singh, 2001 ; Abodor, 2002) et que le nombre d'alliances a crû d'environ 25% par année depuis 1985 (Harbison et Pekar, 1998; Allio et Pekar, 1994 ; Mol, 2000)¹²¹.

¹¹⁸ Cité dans Fitzpatrick et Burke (2001)

¹¹⁹ Cité dans Kauser et Shaw (2004)

¹²⁰ Cité dans Dyer, Kale et Singh (2001)

¹²¹ Cité dans Stanek (2004)

On dénote toutefois un manque de standardisation dans la terminologie de l'alliance stratégique (Kauser et Shaw, 2004). Bien que les définitions abondent dans la littérature, il demeure une tendance commune. Cette tendance concerne l'établissement de relations inter-organisationnelles et l'encouragement d'un comportement de collaboration (Mandal, Love et Irani, 2003).

Soulignons à cet effet l'apport de quelques auteurs qui se sont appliqués à **définir le concept d'alliance stratégique**.

Ainsi, pour Parkhe (1993)¹²², les alliances stratégiques sont des accords inter-organisationnels relativement durables qui, tout en impliquant des flux et des liens, utilisent des ressources et/ou des structures de gestion en provenance d'organisations autonomes, pour l'accomplissement commun d'objectifs individuels liés à la mission de chacune des entreprises.

Pour Das et Teng (1998)¹²³, les alliances stratégiques surviennent lorsque deux ou plusieurs entreprises offrent leurs ressources ou expertises physiques, financières, humaines et technologiques pour atteindre un avantage compétitif.

Finalement, pour Bronder et Pritzel (1992)¹²⁴, les alliances stratégiques sont **un accord mutuel entre deux ou plusieurs entreprises indépendantes dans le but de servir un objectif (d'entreprise) stratégique commun**. Toujours selon ces auteurs, **une telle alliance existe lorsque la chaîne de valeur entre au moins deux organisations (avec des objectifs compatibles) s'allient dans le but de soutenir et d'atteindre un avantage compétitif significatif**. C'est à cette dernière définition de l'alliance stratégique à laquelle nous référons tout au long de cette étude.

¹²² Cité dans Iyer (2002)

¹²³ Cité dans Abdou et Kliche (2004)

¹²⁴ Cité dans Mandal, Love et Irani (2003)

3.2 Les types d'alliances stratégiques

L'alliance stratégique demeure cependant un concept controversé pour plusieurs chercheurs. Leur **forme multiple**, notamment, est un élément au centre de cette controverse.

En effet, les alliances stratégiques peuvent être classées de différentes façons. Elles peuvent avoir pour but d'explorer ou d'exploiter (Koza et Lewin, 1998)¹²⁵. Elles peuvent être internationales ou domestiques, être gouvernées comme des entreprises de capitaux propres ou comme des accords de contrats, impliquer deux partenaires ou plusieurs partenaires. Elles peuvent relier les entreprises à différents stades de la chaîne de valeur ou chercher le bénéfice d'échelle en s'alliant à des entreprises au même stade de la chaîne (Dussauge et al., 2000)¹²⁶. Les ressources partagées peuvent être complémentaires ou elles peuvent constituer des ressources similaires (Nohria et Garcia-Pont, 1991)¹²⁷. De plus, dépendamment de ses objectifs, une alliance stratégique peut être temporaire ou durable.

Coopers et Lybrand (1997)¹²⁸, dans le cadre d'une étude, a identifié certains types d'alliances. Ces auteurs ont noté que leurs clients étaient engagés dans des alliances de la façon suivante :

- 54% étaient engagés dans un marketing/promotion conjoint
- 42% dans une vente ou distribution conjointe
- 26% dans la production
- 23% dans une collaboration pour le design
- 22% dans une licence de technologie
- 19% dans des contrats de R&D
- 19% dans d'autres objectifs de sous-traitance.

¹²⁵ Cité dans Arino (2003)

¹²⁶ Cité dans Arino (2003)

¹²⁷ Cité dans Arino (2003)

¹²⁸ Cité dans Elmuti et Kathawala (2001)

Le Technology Associates and Alliances (1999)¹²⁹, une entreprise de consultants pour les alliances stratégiques, a, pour sa part, dressé une liste de types d'alliances.

1. Des alliances de marketing et de vente, par exemples des accords de collaboration en marketing et des revendeurs avec une valeur ajoutée.
2. Des alliances de produit et de fabrication, par exemples des alliances avec des fournisseurs et une collaboration pour la fabrication.
3. Des alliances de technologie et de savoir-faire, par exemples le développement d'une technologie et une collaboration de recherche industrie/université.

Das, Sen et Sengupta (2003), pour leur part, soutiennent quatre types d'alliance : les joint venture, les partenariats acheteurs-fournisseurs, les alliances technologiques et les alliances marketing. Ce sont sur ces formes d'alliance que nous baserons notre analyse des alliances stratégiques en contexte de commerce équitable, analyse que nous retrouvons au dernier point de ce chapitre.

Le **joint venture** est la forme la plus traditionnelle pour créer une coopération inter-organisationnelle. Ce type d'alliance apparaît lorsque deux entreprises se mettent d'accord pour produire conjointement un produit ou un service. Il consiste le plus souvent à créer une nouvelle entité d'entreprise et implique ainsi de nouvelles structures de propriété.

Dans un **partenariat acheteur/fournisseur**, les firmes s'accordent pour entrer dans un contrat acheteur/fournisseur de long terme, dans l'objectif de réduire les coûts de transaction répétés, et de s'isoler des caprices du marché compétitif de court terme.

Dans les **alliances technologiques**, les dispositions les plus communes sont la R&D, les accords de licence, le transfert de technologies et les alliances de fabrication. Les alliances technologiques sont créées principalement dans les activités de chaîne de valeur en amont et souvent impliquent le partage du savoir-faire (know-how) et le partage d'information qui peut généralement être classifié comme capital intellectuel.

¹²⁹ Cité dans Elmuti et Kathawala (2001)

Typiquement, ces alliances deviennent nécessaires dans les industries de haute technologie, où la rapidité du développement des technologies avec la complexité du produit, et le coût élevé du développement de produits, rendent la coopération bénéfique même pour l'entreprise la plus sophistiquée.

Quant aux **alliances marketing**, ses formes communes se centrent sur le service à la clientèle, le marketing et la promotion, et la distribution. Les formes spécifiques de coopération incluent les noms de marque partagés, la publicité et la promotion, les canaux de distribution partagés, la force de vente et les bureaux de vente, le partage de réseaux de marketing et de services, et la vente croisée de produits (Porter, 1985)¹³⁰. De telles alliances, particulièrement avec un distributeur ou un fabricant de produit complémentaire, peuvent permettre aux firmes d'entrer sur de nouveaux segments de marchés géographiques ou de clients, et de cette façon, augmenter la demande du produit (Adler, 1966)¹³¹. D'autres bénéfices des alliances marketing incluent une baisse possible des coûts fixes des partenaires à travers le partage d'activités marketing communes (Adler, 1966 ; Porter, 1985)¹³². L'union dans le développement de produits à travers un partenariat est une autre stratégie marketing.

3.3 Les avantages des alliances stratégiques

Afin de mieux saisir les enjeux des alliances stratégiques et de comprendre comment celles-ci constituent ou pourraient constituer une stratégie de distribution adaptée au commerce équitable, nous discuterons dans cette section-ci des **avantages** de l'alliance stratégique, et dans la section subséquente, de ses **inconvénients** et des différents facteurs expliquant son taux d'échec élevé.

Tout d'abord, notons que de façon générale, des alliances stratégiques sont formées parce que des résultats économiques positifs sont anticipés (Hagedoorn et Schakenraad,

¹³⁰ Cité dans Das, Sen et Sengupta (2003)

¹³¹ Cité dans Das, Sen et Sengupta (2003)

¹³² Cité dans Das, Sen et Sengupta (2003)

1994)¹³³. En effet, des bénéfices mutuels à entrer dans un partenariat doivent exister pour tous les participants (Frankel et Whipple, 2000), et ces derniers s'attendent à obtenir de meilleurs résultats dans une telle alliance que sans celle-ci (Gulati, Khanna et Nohria, 1994).¹³⁴

3.3.1 Des économies d'échelle

Parmi les avantages des alliances stratégiques, plusieurs auteurs discutent de **l'exploitation d'économies d'échelle** (Kogut, 1988¹³⁵ ; Hagedoorn, 1993¹³⁶ ; Shan et Visudtibhan, 1990¹³⁷ ; Pett et Dibrell, 2001). Les économies d'échelle représentent les avantages en terme de coûts qu'il ne serait pas possible d'obtenir si une entreprise agissait de façon indépendante (Kogut, 1988)¹³⁸. Plus précisément, il s'agit d'une baisse de coûts par unité au niveau du volume de production ou de services. En effet, les coûts de production ou de services tendent à diminuer de 20 à 30% chaque fois que le niveau de production ou de service double (Oster, 1992 ; Fitzpatrick, 1999)¹³⁹. Ainsi, selon Torres (2002), afin de gagner le pouvoir d'un marché, une entreprise doit faire contre poids à la puissance des concurrents en atteignant des économies d'échelle et en développant une marque commune.

3.3.2 L'apprentissage

Un autre avantage des alliances stratégiques concerne **l'apprentissage des compétiteurs**. Plusieurs auteurs, dont Abdou et Kliche (2004), Ciborra (1991)¹⁴⁰, Kogut (1988)¹⁴¹ et Hagedoorn (1993)¹⁴², estiment que l'opportunité d'apprendre des partenaires constitue un des principaux avantages à ces alliances. Selon Torres (2002), le but de l'apprentissage entre les partenaires est de partager des ressources pour alors exploiter de nouvelles opportunités, telles que des technologies, des marchés et/ou des produits. Les alliances

¹³³ Cité dans Stanek (2004)

¹³⁴ Cité dans Stanek (2004)

¹³⁵ Cité dans Abdou et Kliche (2004)

¹³⁶ Cité dans Das et Teng (2001)

¹³⁷ Cité dans Yeheskel, Shenkar, Fiegenbaum, Cohen et Geffen (2001)

¹³⁸ Cité dans Abdou et Kliche (2004)

¹³⁹ Cité dans Fitzpatrick et Burke (2001)

¹⁴⁰ Cité dans Daboub et Calton (2002)

¹⁴¹ Cité dans Iyer (2002)

¹⁴² Cité dans Das et Teng (2001)

stratégiques représentent en effet une façon rapide et flexible d'accéder à des ressources (Dyer, Kale et Singh, 2001)¹⁴³.

Toutefois, les alliances se développent avec le temps et se transforment comme les partenaires apprennent (Lei, Slocum et Pitts, 1997)¹⁴⁴. Les compétences changent et leurs buts sont redéfinis. Ainsi, le potentiel pour apprendre change aussi. Iyer (2002) a à cet effet mis la lumière sur l'importance de comprendre la perspective évolutive de l'apprentissage dans l'alliance stratégique.

3.3.3 Des ressources complémentaires

L'accès à des ressources complémentaires représente un autre avantage non négligeable des alliances stratégiques (Hagedoorn, 1993¹⁴⁵ ; Dyer, Kale et Singh, 2001¹⁴⁶). Avec toutes les complexités de l'économie globale, une entreprise n'est pas susceptible de posséder toutes les aptitudes en terme de ressources afin de demeurer compétitive. Ainsi, les alliances procurent l'opportunité de gagner l'accès aux ressources peu abondantes, permettant aux entreprises d'augmenter leurs ressources avec d'autres participants de l'alliance (Elmuti et Kathawala, 2001). En mettant en commun les ressources limitées, les entreprises peuvent co-développer et co-produire des biens plus efficacement (Oh, 1996)¹⁴⁷.

Plusieurs entreprises ont en conséquence adopté des stratégies de coopération, telle que l'alliance stratégique, afin d'avoir accès à des technologies complémentaires, d'amasser un capital suffisant et des ressources dans le domaine du marketing, et de compenser pour les carences au niveau de la connaissance du marché (Yeheskel et al., 2001). En effet, plusieurs entreprises ne peuvent se procurer la technologie qu'elles ont besoin afin de concurrencer efficacement dans leurs propres marchés. Ainsi, elles préfèrent faire équipe avec d'autres cies et mettre en commun leurs ressources pour ensemble bénéficier de la technologie. De plus, certaines entreprises peuvent profiter de l'alliance en impartissant

¹⁴³ Cité dans Stanek (2004)

¹⁴⁴ Cité dans Iyer (2002)

¹⁴⁵ Cité dans Das et Teng (2001)

¹⁴⁶ Cité dans Stanek (2004)

¹⁴⁷ Cité dans Stanek (2004)

des fonctions de l'entreprise, lesquelles peuvent inclure le marketing, la production, la comptabilité, la distribution, la recherche et développement, les ventes ou tout autre processus qui peut être mieux réalisé ou réalisé à moindres coûts par une autre entreprise (Elmuti et Kathawala, 2001).

3.3.4 La gestion du risque et la réduction de coûts

Un autre avantage dans la formation de l'alliance stratégique concerne **la réduction du risque et des coûts** (Hagedoorn, 1993¹⁴⁸ ; Alter et Hage, 1993¹⁴⁹ ; Abdou et Kliche, 2004). Les investissements peuvent requérir des sommes importantes de ressources dont l'échec pourrait mener l'entreprise à la banqueroute, ou à tout le moins, à des difficultés financières. En effet, les coûts de développement et de marketing d'un nouveau produit, par exemple, peuvent être élevés pour une seule entreprise, et le taux d'échec peut atteindre les 50% (Dwyer et Sivadas, 2000)¹⁵⁰. Dans une alliance stratégique, les entreprises partagent les coûts des investissements et ainsi, répartissent le risque entre les différents partenaires de l'alliance.

Selon Farris II et Hutchison (2002), la réduction de coûts est d'autant plus importante dans une chaîne d'approvisionnement. C'est ainsi que la gestion de la chaîne d'approvisionnement misera sur l'interaction synergétique – facilitée entre autres par les alliances stratégiques – de tous les acteurs de la chaîne afin de réduire ces coûts. En effet, la gestion de la chaîne d'approvisionnement représente un acheminleur de valeur puisqu'il a un tel impact sur le succès ou l'échec d'une entreprise. Selon une étude¹⁵¹, les entreprises avec les meilleures pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement surpassent leurs compétiteurs avec 10% à 30% de plus sur la performance du délai de livraison, ont un cycle d'exploitation de 40% à 65% plus court, et 50% à 80% moins d'inventaire. Le potentiel d'économie d'une chaîne d'approvisionnement hautement efficace peut traduire entre 3% et 6% des revenus d'une entreprise (Helming, 1998)¹⁵².

¹⁴⁸ Cité dans Das et Teng (2001)

¹⁴⁹ Cité dans Stanek (2004)

¹⁵⁰ Cité dans Stanek (2004)

¹⁵¹ Cité dans Farris II et Hutchison (2002)

¹⁵² Cité dans Farris II et Hutchison (2002)

3.3.5 L'entrée dans de nouveaux marchés

Une autre raison à la création d'alliances stratégiques consiste en **l'opportunité de pénétrer de nouveaux marchés à faibles coûts** (Coopers et Lybrand, 1997¹⁵³ ; Hagedoorn, 1993¹⁵⁴), et ce, spécialement dans des marchés étrangers (Kogut, 1988)¹⁵⁵. Les entreprises n'ont simplement pas le temps d'établir un par un de nouveaux marchés (Ohmae, 1992)¹⁵⁶. Par exemple, avec la formation d'une alliance, un partenaire peut apporter la connaissance locale, et l'autre partenaire, les produits ou services (Abdou et Kliche, 2004). En effet, le partenariat avec une entreprise internationale peut favoriser l'expansion de l'entreprise dans un territoire non familier (Elmuti et Kathawala, 2001), en constituant une opportunité d'apprentissage (Stanek, 2004 ; Butler et Croner, 1986¹⁵⁷). Ainsi, former une alliance avec une entreprise existante établie dans un marché spécifique peut constituer une alternative attrayante pour les entreprises.

3.3.6 La gestion de l'incertitude

L'alliance stratégique permet aussi de **réduire l'incertitude** (Abdou et Kliche, 2004 ; Burgers, Hill et Kim, 1993¹⁵⁸). Or, les entreprises sont confrontées à un environnement turbulent et incertain. L'incertitude jouant un rôle significatif dans la prise de décision et le comportement managérial (Sitkin and Pablo, 1992)¹⁵⁹, l'alliance stratégique devient un moyen pour les entreprises de réduire cette incertitude en maintenant un point d'entrée à l'intérieur d'un marché ou d'une industrie, sans encourir les coûts associés avec l'entrée à pleine échelle (Abdou et Kliche, 2004).

Burgers et al. (1993)¹⁶⁰ ont relevé deux types d'incertitude auxquels peut faire face une entreprise, – et justifiant son désir d'accéder à une alliance stratégique – soit l'incertitude liée à la demande et l'incertitude liée à la concurrence. L'incertitude liée à la demande évoque l'incertitude qui survient lors des changements imprévisibles dans les

¹⁵³ Cité dans Elmuti et Kathawala (2001)

¹⁵⁴ Cité dans Das et Teng (2001)

¹⁵⁵ Cité dans Stanek (2004)

¹⁵⁶ Cité dans Elmuti et Kathawala (2001)

¹⁵⁷ Cité dans Torres (2002)

¹⁵⁸ Cité dans Torres (2002)

¹⁵⁹ Cité dans Abdou et Kliche (2004)

¹⁶⁰ Cité dans Abdou et Kliche (2004)

comportements d'achat des consommateurs, alors que l'incertitude liée à la concurrence est l'incertitude qui provient de l'interdépendance concurrentielle, voulant qu'une entreprise ne puisse prévoir avec certitude comment un concurrent réagira à une action posée par celle-ci.

3.4 Les inconvénients des alliances stratégiques

En surface, les avantages précités sont séduisants en ce que les alliances représentent une solution simple à des dilemmes stratégiques, mais elles finissent souvent dans la déception (Koza et Lewin, 2000)¹⁶¹. En effet, malgré le nombre important d'alliances, certains chercheurs affirment que celles-ci sont **instables, transitoires et vouées à l'échec**. En effet, la plupart des recherches indiquent un taux d'échec entre 50% et 80% (Das et Teng, 1999; Dyer et al., 2001; Mol, 2000; Park et Ungson, 1997; Parkhe, 1993b)¹⁶².

Les **facteurs expliquant** ce taux d'échec élevé sont nombreux. Dans cette section, nous discuterons de quelques-uns de ces facteurs.

3.4.1 Le risque relationnel et le risque de performance

Un des inconvénients majeurs à l'égard des alliances stratégiques a trait au risque relationnel. Das et Teng (1996¹⁶³, 1998a¹⁶⁴, 1999¹⁶⁵, 2001) ont discuté de cette problématique dans leurs ouvrages. Ces auteurs ont proposé un modèle des alliances stratégiques. Ce modèle suggère qu'il y a deux types de risque distincts dans les alliances : le risque relationnel et le risque de performance.

Le **risque de performance** est la probabilité qu'une alliance puisse échouer même lorsque les entreprises partenaires s'engagent complètement dans l'alliance (Elmuti et

¹⁶¹ Cité dans Stanek (2004)

¹⁶² Cité dans Stanek (2004)

¹⁶³ Cité dans Abdou et Kliche (2004)

¹⁶⁴ Cité dans Das et Teng (2001)

¹⁶⁵ Cité dans Elmuti et Kathawala (2001)

Kathawala, 2001). Selon une étude réalisée par Das et Teng (1999)¹⁶⁶, les sources de risque de performance comprennent les facteurs environnementaux tels que les changements dans les politiques gouvernementales, la guerre, la récession économique, de même que des facteurs internes tels qu'un manque de compétences dans des domaines critiques ou une simple malchance.

Quant au **risque relationnel**, il concerne la probabilité que les entreprises partenaires manquent d'engagement à l'alliance et qu'un comportement opportuniste mine les espoirs d'une alliance (Elmuti et Kathawala, 2001). Les entreprises partenaires tendent, en effet, à être plus intéressées par leurs propres intérêts que par l'intérêt commun de l'alliance.

Le risque relationnel inclue le comportement opportuniste, les dérobades, l'appropriation des ressources du partenaire, l'information déformée, les agendas cachés, la livraison insatisfaisante des produits ou services, les chocs culturels, le contrôle contractuel et managérial excessif (Das and Teng, 1999¹⁶⁷, 2001), les conflits, la faible performance perçue et le manque de souplesse (Geringer and Hebert, 1991 ; Parkhe, 1993)¹⁶⁸, des communications pauvres, des objectifs incompatibles (Gugler and Dunning, 1993)¹⁶⁹, les ententes de contrôle et de propriété (Kogut, 1988; Beamish, 1985)¹⁷⁰. Ces différents facteurs et activités mettent en péril la viabilité d'une alliance, d'où l'importance de bien comprendre l'enjeu du risque relationnel.

En conséquence, le risque relationnel implique certains inconvénients et certains facteurs nuisant à la relation entre les partenaires d'une alliance stratégique. Nous traitons quelques-uns de ces éléments dans les points à venir, à savoir l'opportunisme, le manque de confiance et le choc des cultures.

¹⁶⁶ Cité dans Elmuti et Kathawala (2001)

¹⁶⁷ Cité dans Elmuti et Kathawala (2001)

¹⁶⁸ Cité dans Kauser et Shaw (2004)

¹⁶⁹ Cité dans Kauser et Shaw (2004)

¹⁷⁰ Cité dans Kauser et Shaw (2004)

3.4.2 L'opportunisme

L'alliance stratégique implique un inconvénient relié à la relation entre les partenaires, soit **l'opportunisme**. Les dirigeants d'une entreprise ne peuvent prédire avec certitude si les partenaires de l'alliance exploiteront la relation à leur avantage (Abdou et Kliche, 2004). Les partenaires se trouvent en effet en situation de grande vulnérabilité, car ils doivent partager leurs ressources et leurs savoir-faire, et la perte de ces habiletés pourrait être fatale pour l'un et/ou l'autre des partenaires (Menguzzato et al., 2003).

De plus, selon Elmuti et Kathawala (2001), les alliances stratégiques peuvent créer un futur concurrent local voire même global. Un partenaire, par exemple, peut utiliser l'alliance afin de tester un marché et préparer le lancement de sa propre filiale. Néanmoins, une entreprise peut se prémunir contre une telle menace. Par exemple, en refusant de coopérer avec d'autres entreprises dans le champ de ses compétences principales, une entreprise peut réduire la probabilité de créer un concurrent qui pourrait menacer ses propres champs d'affaires.

3.4.3 Le manque de confiance

Un autre facteur relié à la relation entre les partenaires et pouvant nuire au succès d'une alliance concerne **le manque de confiance**. En effet, selon Das et Teng (2001), la perception de risque relationnel entre les partenaires potentiels d'une alliance est reliée à l'âge des individus et à la confiance entre les gens. Plusieurs alliances ont échoué à cause d'un manque de confiance, celui-ci provoquant des problèmes non résolus, le manque de compréhension et des relations amères (Lewis, 1992, p. 46)¹⁷¹. Puisque la confiance représente un aspect important et difficile de l'alliance stratégique, il devient alors important de construire une confiance entre les partenaires.

3.4.4 Le choc des cultures

Le choc des cultures constitue un autre facteur découlant de la relation entre les partenaires et pouvant nuire à l'alliance stratégique. Selon, Menguzzato et Dasi (1999)¹⁷²,

¹⁷¹ Cité dans Elmuti et Kathawala (2001)

¹⁷² Cité dans Menguzzato et al. (2003)

bien qu'il soit possible de les gérer lors des premières étapes du processus, les différences organisationnelles et culturelles entre les partenaires sont inévitables et peuvent compliquer considérablement le déroulement de l'alliance de par leur ambiguïté.

Ces problèmes culturels se situent aux niveaux du langage, de l'Ego, du chauvinisme et différentes attitudes d'entreprise pouvant rendre l'alliance difficile (Kilburn, 1999, p. 22)¹⁷³. En effet, différentes cultures opèrent de différentes façons (Elmuti et Kathawala, 2001), pouvant mener à des différences dans les objectifs, les styles de gestion, les méthodes opérationnelles et la stratégie d'implantation (Rodriguez, 2002). Ces éléments sont susceptibles d'engendrer une incompatibilité entre les différents partenaires et, en conséquence, de générer des relations difficiles entre ceux-ci.

3.4.5 Le manque de but et d'objectifs clairs

Le manque de buts et d'objectifs clairs constitue un autre élément expliquant les difficultés des alliances stratégiques (Stanek, 2004 ; Elmuti et Kathawala, 2001). Une alliance peut présenter un manque de perception entre les attentes et les résultats, d'où l'importance de mettre l'emphase sur les objectifs et sur comment ceux-ci seront rencontrés (Stanek, 2004).

Selon Menguzzato et al. (2003), l'équilibre entre les objectifs communs des partenaires et les objectifs de chacun d'eux sont difficiles à atteindre et à maintenir. En effet, les entreprises impliquées dans une alliance poursuivent des objectifs similaires et/ou complémentaires, mais aussi, simultanément, leurs propres objectifs (Borys et Jemison, 1989; Killing, 1988)¹⁷⁴. Toujours selon Menguzzato et al. (2003), comme les conditions de l'environnement de l'entreprise évoluent, l'interdépendance entre les partenaires de même que leurs propres objectifs et stratégies respectifs peuvent changer à travers le temps.

¹⁷³ Cité dans Elmuti et Kathawala (2001)

¹⁷⁴ Cité dans Menguzzato et al. (2003)

De plus, selon Elmuti et Kathawala (2001), plusieurs alliances sont formées avec les mauvais objectifs, ce qui peut mener à l'échec de celles-ci. Ainsi, plusieurs entreprises accèdent à des partenariats avec leurs concurrents afin de les combattre, croyant que ce type d'action les détournera de ceux-ci. Des alliances sont aussi consolidées afin de corriger des problèmes internes de l'entreprise. Toutefois, toujours selon ces auteurs, de telles alliances sont vouées à l'échec.

3.4.6 Autres facteurs expliquant l'échec des alliances stratégiques

D'autres facteurs peuvent expliquer la faible performance des alliances stratégiques. Parmi ces facteurs, notons le manque de coordination entre les équipes de gestion, des rigidités internes, la différence entre les procédures d'opérations et les attitudes des partenaires, le risque d'apprentissage, des coûts de participation élevés, une réduction de l'autonomie organisationnelle, le temps considérable et l'engagement requis, et la difficulté de gérer les alliances.

3.5 Les facteurs de succès des alliances stratégiques

Comment remédier aux difficultés auxquelles sont confrontées les alliances stratégiques ? Afin de pallier ces difficultés, des recherches ont en effet proposé des facteurs expliquant le succès des alliances stratégiques.

Les **facteurs les plus souvent cités** concernent les buts et objectifs clairs, la complémentarité, l'implication des bonnes personnes très tôt dans le processus, les contrats légaux, la gestion de l'alliance, le contrôle, l'apprentissage, la communication, une mesure d'évaluation de la performance, la culture, les relations, la confiance, la coopération/ l'engagement/ la coordination, l'évolution, la capacité de croissance de l'alliance (Stanek, 2004).

Les répondants de **l'étude menée par Stanek (2004)** ont identifié les facteurs les plus importants dans le travail en contexte d'alliances stratégiques. Ainsi, il est essentiel de s'assurer que les éléments suivants sont en place : une stratégie et des objectifs clairs (un

point prédominant des résultats), des niveaux de confiance élevés, un alignement avec la stratégie d'entreprise, l'implication des bonnes personnes et ce, tôt dans le processus, un engagement, une assurance que chaque entreprise apporte quelque chose de nécessaire et/ou unique que les autres désirent, et une planification vers des communications ouvertes et fréquentes au commencement du projet.

Les résultats d'**une autre étude** (Kauser et Shaw, 2004) démontrent néanmoins que les caractéristiques comportementales jouent un rôle plus significatif dans l'explication de la performance de l'alliance comparé aux caractéristiques organisationnelles. Ainsi, des niveaux élevés d'engagement, la confiance, la coordination, l'interdépendance et la communication se trouvent être de bons prédicteurs du succès des alliances stratégiques internationales. Les conflits se trouvent à gêner la bonne performance. Au contraire, les caractéristiques organisationnelles telles que la structure et les mécanismes de contrôle se trouvent ne pas influencer trop fortement le succès des alliances stratégiques internationales.

D'autres facteurs au succès des alliances stratégiques ont été discutés. Ainsi en est-il de l'engagement de la haute direction dans le processus, la similarité dans les philosophies de gestion, une rétroaction fréquente de la performance, une planification approfondie, des rôles clairement compris, une vision internationale, la sélection du partenaire, l'éducation, la formation.

3.6 Les alliances stratégiques et le commerce équitable : Qu'en est-il ?

Qu'en est-il des alliances stratégiques en contexte de commerce équitable ? Attardons-nous tout d'abord sur une **étude récente** réalisée par Etchien (2004) afin d'avoir un aperçu de l'implication des organisations de commerce équitable dans des alliances stratégiques. Selon cet auteur, les ONG de commerce équitable opèrent plusieurs de leurs activités en partenariats. Cependant, bien que toutes les alliances stratégiques n'aient pas une valeur stratégique pour les ONG, l'ensemble de celles-ci en ont une. De plus, à terme, une gestion imparfaite des alliances stratégiques peut occasionner des problèmes

de gestion (financiers et/ou organisationnels) voire même influencer la survie des organisations. Finalement, il est important de souligner que la performance des ONG dépend tout autant de la bonne gestion des projets que de l'efficacité des alliances stratégiques mises en œuvre.

Plusieurs auteurs estiment que les alliances stratégiques et les partenariats sont essentiels au développement du commerce équitable.

Ainsi, tel que le soulignent Malservisi et Faubert-Mailloux (2000), quelques éléments peuvent expliquer la performance du commerce équitable dans certains pays. Aux Pays-Bas par exemple, le commerce équitable bénéficie d'un **solide réseau** de Magasins du Monde, d'un organisme de certification reconnu (Max Havelaar) et plus d'une douzaine d'organisations de commerce équitable.

Selon Bouquet et Hénault (1997), acteurs au sens strict (organisations non gouvernementales) comme acteurs au sens large (entreprises du secteur privé) ont tout intérêt à examiner l'opportunité de construire des **alliances stratégiques intersectorielles**. En effet, ces alliances seraient nécessaires à la survie et à la prospérité du réseau car elles permettraient de mieux faire face à la concurrence et d'uniformiser les pratiques, donc de clarifier le concept de commerce équitable aux yeux des consommateurs occidentaux.

McDonagh (2002), quant à lui, argue que le mouvement du commerce équitable doit se concentrer sur les **systèmes interactifs** – gouvernements, organisations non-gouvernementales (ONG), consommateurs, professionnels du marketing, producteurs et intermédiaires.

Lecomte (2003) aborde dans le même sens. Ainsi, selon lui, les gouvernements, organisations intergouvernementales, associations et, plus largement, les consommateurs et citoyens ont tous un rôle à jouer pour mettre en place un cadre favorable au développement d'initiatives à l'intérieur du système économique actuel. De plus, afin de

favoriser le développement du commerce équitable, les acteurs spécialisés et les acteurs non spécialisés, ces derniers prenant actuellement le relais, sont fortement complémentaires.

Solagral (1998) émet quelques suggestions qui pourraient favoriser la croissance du commerce équitable. Il discute, entre autres, de l'importance de **renforcer la coopération et la coordination** au niveau européen. Cette coordination pourrait-elle être facilitée par les alliances stratégiques ?

De plus, selon Roozen et Hoff (2001), le réseau du commerce équitable n'est parvenu que partiellement à faire le lien entre le commerce équitable et celui des entreprises commerciales susceptibles de s'y intéresser. L'auteur explique : « On constate dans nos rangs une certaine aversion pour le monde des affaires, ou peut-être tout simplement une grande ignorance de ce domaine. Pourtant, ces contacts sont indispensables au succès de notre mouvement. Comme c'est le cas sur le marché traditionnel, ce sont les **partenaires commerciaux** qui devront développer le marché pour les produits du commerce équitable. »

Jeudy (1998)¹⁷⁵ discute également de l'importance pour le mouvement de multiplier les contacts pour faire progresser les discussions avec les entreprises commerciales, tout en maintenant la pression via les consommateurs, et ce, afin qu'elles adoptent des codes de conduite et qu'elles acceptent les contrôles indépendants. Par ailleurs, selon ce même auteur, il semble acquis pour la plupart des acteurs du commerce équitable que la croissance du mouvement passe par une collaboration accrue avec la distribution classique. Notons à cet effet qu'une telle collaboration s'est développée de façon notoire dans les dernières années.

Selon Bouquet et Hénault (1997), on peut cependant entrevoir un certain nombre d'**obstacles à la construction d'alliances stratégiques**. Premièrement, le concept même du commerce équitable n'est pas unanimement reconnu. Deuxièmement, la diversité des

¹⁷⁵ Solagral (1998, p. 69)

acteurs en présence rend parfois la convergence des pratiques laborieuse. Troisièmement, les objectifs ne sont pas toujours les mêmes. Notons encore ici que le concept du commerce équitable fait davantage l'unanimité aujourd'hui qu'à cette époque et que l'on peut observer une meilleure cohésion au sein du réseau.

Il s'agit de voir à ce stade-ci si le réseau du commerce équitable pourrait bénéficier de la création d'alliances stratégiques et de l'amélioration de la gestion de telles alliances, dans l'objectif d'améliorer son système de distribution et ainsi, avoir accès à un plus grand marché des pays du nord.

Les avantages des alliances stratégiques discutés dans ce chapitre pourraient certes profiter au réseau du commerce équitable. Ainsi, **des économies d'échelle** représentent un avantage non négligeable pour le commerce équitable et permettrait d'abaisser le prix de vente au consommateur. Rappelons en effet que le prix de vente des produits équitables peut constituer un obstacle au développement du commerce équitable, ce prix étant parfois plus élevé que le prix d'autres produits qui ne détiennent pas la certification équitable. Néanmoins, il va sans dire qu'une telle réduction de coûts ne doit pas s'accompagner d'une réduction du prix d'achat des produits équitables aux producteurs des pays du sud, acteurs essentiels du commerce équitable. De plus, notons que des économies d'échelle pourraient très certainement bénéficier au réseau commerce équitable, celui-ci étant souvent aux prises avec des contraintes financières.

Un autre avantage dans la formation de l'alliance stratégique en contexte de commerce équitable concerne la **réduction du risque et de l'incertitude**. Dans une alliance stratégique, les entreprises partagent les coûts des investissements et ainsi, répartissent le risque entre les différents partenaires de l'alliance. Ceci est d'autant plus important pour le réseau du commerce équitable qui accuse certaines limites financières, et qui ne peut, en conséquence, se permettre de prendre des risques trop importants en faisant cavalier seul.

Aussi, l'**apprentissage** des différents partenaires de l'alliance constitue un autre avantage des alliances pour le commerce équitable. Quelques auteurs, dont Abdou et Kliche (2004), estiment que l'opportunité d'apprendre des partenaires constitue un des principaux avantages aux alliances. Le réseau du commerce équitable observe à cet effet certaines limites en terme de compétences dans des domaines variés tels le marketing et la finance, limites qui pourraient être réduites par la création d'alliances stratégiques.

Le partage des ressources et des compétences est un avantage des alliances pour le commerce équitable qui aborde dans le même sens que l'apprentissage. Cet avantage pourrait ainsi remédier à certaines limites du commerce équitable en terme d'expertise dans divers domaines. Ceci serait d'autant plus pertinent pour le réseau que celui-ci accuse certaines limites financières. Il est alors difficile pour le réseau de mettre à sa disposition différentes expertises, celles-ci pouvant s'avérer fort coûteuses.

À cet effet, Elmuti et Kathawala (2001) estiment que plusieurs organisations sans but lucratif sont limitées en ressources et habiletés. Par conséquent, ces organisations constatent que les alliances stratégiques sont une excellente façon de mieux servir leurs clients. Elles peuvent former des partenariats avec d'autres organisations qui ont aussi besoin d'aide, ces partenariats procurant ainsi ce qui est nécessaire pour tous les partenaires.

De plus, afin de pallier des lacunes au niveau des compétences, les acteurs du commerce équitable pourraient bénéficier d'un type tout particulier d'alliances stratégiques à savoir les dirigeants d'entreprises du secteur privé. En effet, la haute direction représente un type unique de volontariat, promulguant habiletés et expertise qui, autrement, ne seraient pas forcément accessibles par les organismes sans but lucratif (Walker, 2002). Comme l'observe Solagral (1998), il est important pour le réseau du commerce équitable de multiplier les contacts pour faire progresser les discussions avec les entreprises commerciales. De cette façon, créer des alliances avec des dirigeants d'entreprises du secteur privé pourrait aider le réseau du commerce équitable à établir des relations avec le secteur commercial.

Perrot, Ruffio et Guillouzo (2001) vont dans le même sens. Ces auteurs estiment que les alliances peuvent être utilisées dans les stratégies des coopératives dans l'objectif de compenser leur déficit de ressources. Les logiques d'alliances peuvent fournir l'occasion de mettre en œuvre un véritable « benchmarking social » dans le sens où s'organise le transfert des bonnes pratiques d'un partenaire vers l'autre. Toujours selon ces auteurs, une telle démarche pourrait servir de levier à la fois pour améliorer la performance globale de l'organisation coopérative et pour faciliter son positionnement économique et éthique au sein de l'univers marchand.

Nous avons de même discuté dans un chapitre antérieur de l'information dirigée vers le consommateur comme limite du commerce équitable et élément essentiel à son développement. Or, – bien que peu étudié dans la littérature – les alliances stratégiques favorisent **la diffusion de l'information** à travers le réseau des différents partenaires (Dyer, Kale et Singh, 2001). Nous pouvons croire que ce flux d'informations facilité par l'alliance contribue aussi à un meilleur flux d'informations dirigé vers le consommateur. En conséquence, les alliances stratégiques permettraient au commerce équitable une meilleure efficacité en terme de diffusion de l'information au consommateur. Ainsi, un des objectifs d'une alliance stratégique dans un canal de distribution en contexte de commerce équitable serait de favoriser le partage d'informations du producteur au consommateur.

Un autre avantage des alliances stratégiques qui pourrait sans doute bénéficier au commerce équitable a trait à **l'opportunité de pénétrer de nouveaux marchés à faibles coûts**. Un tel avantage pourrait soutenir la visibilité des produits équitables par une amélioration de leur accès sur le marché, car rappelons certaines limites du commerce équitable concernant précisément le peu d'accessibilité et de variété des produits sur le marché, de même que le peu de ressources financières du réseau. Ainsi, une alliance stratégique pourrait-elle assurer une meilleure accessibilité de même qu'une variété plus importante des produits offerts sur le marché, et ce, à faibles coûts ?

Dans ce présent chapitre, nous avons aussi examiné certains types d'alliances stratégiques. Qu'en est-il pour le commerce équitable ? Les alliances pouvant être croisées parmi les différents types d'alliances stratégiques (Elmuti et Kathawala, 2001), nous croyons que les acteurs du commerce équitable pourraient adopter **deux types d'alliances** qui pourraient améliorer la distribution de leurs produits, à savoir des partenariats acheteurs/fournisseurs de même que des alliances marketing. Rappelons que ces deux types d'alliances ont été discutés par Das, Sen et Sengupta (2003), et que nous en avons fait une description dans le cadre de ce chapitre. Nous estimons qu'un tel croisement dans les types d'alliances et que la globalité d'une telle stratégie d'alliance pourraient rendre plus efficiente la distribution des produits équitables.

Le réseau du commerce équitable a tout avantage à créer des **partenariats acheteur/fournisseur de long terme**. Ce type d'alliances permet aux différents acteurs impliqués dans le canal de distribution de réduire les coûts de transaction répétés et de s'isoler des caprices du marché compétitif de court terme, ce dernier point étant d'autant plus important pour le réseau du commerce équitable, celui-ci se trouvant sous la menace potentielle constante d'une concurrence conduite par de grandes entreprises.

D'autre part, des **alliances marketing** pourraient certes bénéficier au réseau du commerce équitable, celles-ci pouvant d'ailleurs se consolider à travers le canal de distribution partagé. Rappelons que ce type d'alliances offre l'opportunité de pénétrer de nouveaux segments de marchés géographiques ou de clients et ainsi de générer une demande plus importante pour le produit. Il permet aussi une baisse possible des coûts fixes des partenaires à travers le partage d'activités marketing communes.

Une telle alliance présente aussi l'avantage d'apprendre et d'acquérir une expertise en terme de marketing, ce qui – rappelons-le – est d'autant plus pertinent pour le réseau du commerce équitable parfois confronté à une faiblesse au niveau des compétences en marketing.

De plus, il y a une nécessité pour les acteurs du commerce équitable de créer des alliances dans l'objectif de se rapprocher des consommateurs et de leurs besoins en perpétuel changement, d'autant plus que des études sur les différents profils de consommateurs de produits équitables ont démontré une disposition importante des consommateurs pour ces produits et une nécessité d'adapter le marketing, la publicité et la promotion selon le profil. De cette façon, des accords de collaboration en marketing, en promotion et en distribution s'avéreraient pertinents.

Il apparaît, selon l'analyse précédente, que le réseau du commerce équitable puisse bénéficier de la création d'alliances stratégiques. Cependant, rappelons un taux d'échec élevé d'alliances laissant à penser que cette stratégie de distribution est peu intéressante pour le réseau du commerce équitable. Néanmoins, la plupart des études réalisées ont porté sur des secteurs oligopolistiques internationalisés, à fort potentiel d'innovation et de développement : construction informatique, aérospatiale, télécommunications, automobile, biotechnologies (Perrot, Ruffio et Guillouzo, 2001). De plus, nous croyons que certains **inconvénients des alliances stratégiques** cités précédemment dans ce chapitre, pourraient être de moindre importance dans un contexte de commerce équitable, étant donné les **valeurs communes** entre les deux concepts.

En effet, le **risque relationnel** pourrait-il représenter un inconvénient pour le commerce équitable ? Nous croyons pour notre part que cet inconvénient pourrait s'avérer de moindre importance dans un contexte de commerce équitable. Un tel constat peut s'expliquer par certains facteurs. Premièrement, les acteurs engagés dans un canal de distribution du commerce équitable partagent fort souvent les mêmes valeurs et donc, la même culture d'entreprise. Par conséquent, le **choc culturel** (cultures d'entreprise différentes) entre les acteurs du commerce équitable tendra à occuper moins d'importance, et ainsi, à soutenir le succès de l'alliance.

Deuxièmement, **l'opportunisme** est un inconvénient notable des alliances stratégiques, et potentiellement dommageable en contexte de commerce équitable. Nous croyons néanmoins que cet inconvénient sera moins présent pour le réseau équitable. En effet,

plusieurs des acteurs du commerce équitable engagés dans la distribution sont constitués soit en organisations à but non lucratif, soit en coopératives. Or, de telles organisations sont plus propices à oeuvrer dans une atmosphère de coopération et de partenariat, celle-ci étant idéale au développement d'une confiance mutuelle, plutôt que dans une atmosphère de compétition, celle-ci plus favorable à la présence de comportements opportunistes et à la méfiance. Et ceci est d'autant plus vrai que le partenariat fait partie intégrante des valeurs des organisations de commerce équitable.

De plus, le taux d'échec élevé des alliances pourrait-il constituer un inconvénient pour le commerce équitable? Encore ici, nous croyons que le type d'organisations impliquées dans le commerce équitable de même que le partage de valeurs communes entre le commerce équitable et les alliances, pourraient réduire le taux d'échec de ces alliances.

Toutefois, tel qu'étudié dans ce chapitre, il demeure essentiel de **bien préparer et gérer les alliances stratégiques** afin d'assurer leur succès. Pour ce faire, une telle gestion demande certaines connaissances en la matière d'alliances stratégiques et certaines ressources financières. En contexte de commerce équitable, une mauvaise gestion des alliances stratégiques peut occasionner des problèmes de gestion (financiers et/ou organisationnels) voire même menacer la survie des organisations (Etchien, 2004). De plus, le manque de compétences et d'expertise au sein des organisations de commerce équitable de même que des possibles limites financières souvent propres à certaines organisations à but non lucratif pourraient constituer un obstacle à la création, au bon déroulement et à l'efficience des alliances stratégiques. Cependant, des outils afin d'assurer la bonne marche d'une alliance sont accessibles.

De façon globale, nous croyons qu'une alliance stratégique en contexte de commerce équitable permettrait une meilleure coopération, une meilleure cohésion à l'intérieur du réseau et une meilleure coordination des différentes activités communes au réseau. Rappelons à cet effet l'importance de renforcer la coopération et la coordination du réseau afin de favoriser la croissance du commerce équitable (Solagral, 1998). Nous pouvons avancer qu'une coordination améliorée de ce réseau consentirait une plus grande

stabilité de celui-ci de même qu'une plus grande notoriété et reconnaissance du commerce équitable auprès du public et du consommateur. En conséquence, il est fort à parier que des alliances stratégiques bien gérées pourraient susciter un impact positif certain sur les ventes de produits équitables.

Conclusion

En définitive, nous avons examiné dans ce chapitre comment les alliances stratégiques, en tant que stratégie de distribution, pourraient contribuer au développement du commerce équitable. Nous croyons que les alliances stratégiques pourraient agir positivement sur certaines limites nuisant au développement du commerce équitable, et en conséquence, bénéficier à tout le réseau du commerce équitable. Parmi ces limites, soulignons le manque de compétences au sein du réseau, un manque de coordination entre les différents acteurs, le peu d'accessibilité des produits au consommateur, la difficulté d'informer le public et le prix des produits parfois plus élevé.

De plus, nous croyons que certaines particularités du commerce équitable pourraient diminuer l'effet de quelques inconvénients des alliances stratégiques, et en conséquence, favoriser la bonne marche de ces alliances en contexte de commerce équitable. Ces particularités propres au commerce équitable concernent le partage de valeurs similaires entre les différents acteurs du réseau, ces valeurs ayant trait au partenariat et à la coopération. Nous pouvons avancer que ces valeurs partagées à l'intérieur du réseau réduiraient de façon notable le risque relationnel entre les différents partenaires d'une alliance stratégique.

CHAPITRE QUATRE – LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE

Introduction

La dernière stratégie de distribution considérée dans cette étude a trait au **commerce électronique**. L'intérêt d'étudier ce type de commercialisation pour le commerce équitable est justifié par les perspectives de croissance qu'il offre en tant que médium de distribution en pleine évolution, de même que par ses particularités en tant que stratégie de distribution.

Ainsi, dans ce présent chapitre, nous nous questionnons à savoir : Qu'est-ce que le commerce électronique ? Quelles sont les particularités du commerce électronique en tant que stratégie de distribution ? Qu'en est-il du commerce électronique pour le commerce équitable ?

En conséquence, nous traiterons ici des différentes définitions du commerce électronique, de ses avantages et inconvénients, et nous analyserons dans un dernier temps les points forts et les points faibles du commerce électronique dans un contexte de commerce équitable.

4.1 Définitions du commerce électronique

Une des difficultés fondamentales entourant le commerce électronique concerne sa définition. Celle-ci n'a cessé d'alimenter les débats. Nous présentons ici quelques définitions prenant part à cette controverse.

Les travaux de l'OCDE ont abouti à deux définitions imbriquées l'une dans l'autre des transactions commerciales électroniques : une définition large et l'autre plus étroite. Ces définitions sont énoncées ci-après dans le tableau 13, de même que les lignes directrices de l'OCDE concernant leur interprétation (Davis, 2003).

Un des aspects essentiels de la définition de l'OCDE tient au fait que c'est la méthode par laquelle une commande est effectuée (ou reçue) qui détermine si la transaction considérée est bien une transaction commerciale électronique. Le paiement et la livraison d'un bien ou d'un service acheté peuvent s'effectuer par Internet ou par d'autres moyens.

Tableau 12 : Deux définitions du commerce électronique proposées par l'OCDE

Transactions commerciales électroniques	Définitions de l'OCDE	Lignes directrices pour l'interprétation des définitions (proposition du GTISI, avril 2001)
Définition LARGE	<p>On entend par transaction électronique la vente ou l'achat, sur des réseaux électroniques, de biens ou de services entre entreprises, ménages, particuliers, administrations ou d'autres organismes publics ou privés. Les biens ou services sont commandés sur ces réseaux, mais le paiement et la livraison proprement dite peuvent s'effectuer en ligne ou hors ligne.</p>	<p>Comprendent: les commandes reçues/passées au moyen de toute application en ligne utilisée dans les transactions automatisées telles que les applications Internet, l'EDI, le Minitel ou les systèmes téléphoniques interactifs.</p>
Définition ÉTROITE	<p>On entend par transaction Internet la vente ou l'achat, sur l'Internet, de biens ou de services entre entreprises, ménages, particuliers, administrations ou d'autres organismes publics ou privés. Les biens ou services sont commandés sur l'Internet, mais le paiement et la livraison proprement dite peuvent s'effectuer en ligne ou hors ligne.</p>	<p>Comprendent: les commandes reçues ou placées au moyen de toute application de l'Internet utilisée dans les transactions automatisées telles que les pages Web, les extranets et d'autres applications de l'Internet, ou d'autres applications Web, indépendamment de l'accès au Web (appareil mobile ou poste de télévision, etc.). N'entrent pas dans cette catégorie: les commandes reçues ou passées par téléphone, par télécopie ou par courrier classique.</p>

Source : Statistique Canada (2003)

Ainsi, selon la définition étroite d'une transaction commerciale électronique, il s'agit simplement de faire du commerce en utilisant l'ordinateur (Internet), alors que selon la définition plus étendue, le commerce électronique est la conduite des activités des entreprises au moyen des technologies informatiques.

De plus, selon ces deux définitions, on entend par transaction commerciale électronique « la vente ou l'achat de biens ou de services ». Plusieurs estiment néanmoins que le commerce électronique dépasse de loin le cadre de la vente de biens et de services sur Internet.

Ainsi, Davis (2003) considère que l'activité économique en ligne s'étend à des domaines tels que l'utilisation d'Internet pour communiquer avec des fournisseurs et des clients, mener des campagnes de promotion, développer des produits et assurer le service après-vente et le soutien nécessaires.

Heitzmann et Dayan (2004) croient pour leur part que l'impact de l'Internet sur le commerce de détail peut également se traduire, après une navigation sur la Toile, en termes d'apport de clientèle supplémentaire dirigée sur les points de vente physiques ou en termes de qualité des contacts commerciaux (services de conseils, etc.). Une étude du Cefrio¹⁷⁶ aborde aussi en ce sens.

En conséquence, dans le cadre de cette étude, nous adopterons la définition du commerce électronique de Sangaré et Zéghal (2002) : **« Le commerce électronique consiste à entretenir, à partir d'un ordinateur, des échanges de produits, de services, d'informations, et de paiements, entre un particulier et un organisme, ou entre deux organisations, dans une perspective commerciale. Cette transaction s'effectue habituellement par l'entremise d'un réseau de télécommunication sans générer de paperasse. Ce réseau peut être libre d'accès et ouvert au public comme Internet, ou encore fermé en circuit privé. »**

4.2 Les avantages et inconvénients du commerce électronique

Afin de mieux saisir les enjeux du commerce électronique et de comprendre comment celui-ci pourrait représenter une stratégie de distribution adaptée au commerce équitable,

¹⁷⁶ Cité dans Lewis (2003)

cette section discutera des multiples **avantages et inconvénients** – que ce soit pour les entreprises ou pour les clients – du commerce électronique.

4.2.1 Des gains de productivité

Un des avantages contestés du commerce électronique – et le plus documenté – a trait aux **gains de productivité** pour les producteurs du fait d'une réduction des coûts associés à la transaction commerciale et d'une plus grande transparence du marché, une partie de ces gains devant se traduire par des prix moindres sur Internet.

Pour de nombreux analystes, les entreprises qui ne vendent pas en ligne peuvent subir une majoration des coûts pour le traitement des commandes comparativement à celles qui vendent en ligne. Cette différence dans les coûts associés à la transaction commerciale serait due au faible niveau de stocks nécessité par la vente sur Internet, aux économies réalisées en canaux de distribution, en services à la clientèle, etc.

Selon Aboubekr et Rivard (2002), bien que certains exemples tendent à confirmer l'existence d'une réduction des coûts associés à des transactions effectuées sur Internet, il faut cependant noter que non seulement il s'agit d'exemples particuliers, mais il n'est question que des coûts associés à la transaction commerciale. Les autres coûts auxquels l'entreprise doit faire face pour vendre sur Internet ne sont pas évoqués. Les coûts en publicité, en particulier, sont souvent très élevés puisqu'il faut faire la promotion de la marque, faire connaître le site Web (bandeaux publicitaires, références auprès des annuaires et des moteurs de recherche, etc.).

Une autre caractéristique du commerce électronique est que le marché serait plus transparent sur Internet, ce qui permettrait aux clients d'avoir accès à toute l'information nécessaire pour pouvoir choisir le meilleur prix, et aux vendeurs de trouver une clientèle ciblée. Ceci encouragerait les fournisseurs à baisser leurs tarifs (Hervier, 2001).

Cette amélioration du niveau d'information, tant des acheteurs que des vendeurs, est souvent considérée comme devant rendre le marché plus concurrentiel. Dans la réalité,

deux facteurs semblent contrebalancer cette tendance (Aboubekr et Rivard, 2002). D'une part, les produits ne sont pas tous homogènes et sont donc difficilement comparables. D'autre part, les détaillants peuvent utiliser la technologie pour différencier leurs produits (customization), empêcher l'accès aux moteurs de recherche comparatifs, élaborer des stratégies de captation de clientèle et éviter ainsi que la compétition se fasse seulement sur la base du prix.

En effet, Internet permettrait aux consommateurs de faire des économies parce que les prix y sont moins élevés. À cet effet, des chercheurs¹⁷⁷ ont comparé les prix de certains produits selon le canal de distribution (vente sur Internet versus vente en magasin). Les premières études en 1998 faisaient ressortir des prix légèrement supérieurs sur Internet. Cependant, les études plus récentes (1999 et 2000) et plus rigoureuses sur le plan méthodologique, s'accordent à trouver des prix en moyenne inférieurs sur Internet. Les résultats de leurs recherches portant sur les mêmes catégories de produits (CD, livres et logiciels) se sont avérés totalement contradictoires. Les uns sont arrivés à la conclusion que les prix, pour des biens comparables en qualité, ne sont pas plus faibles sur Internet que sur les marchés traditionnels alors que les autres ont observé le contraire.

Un autre résultat commun aux deux études est la forte dispersion des prix sur Internet. De ce point de vue, les prix sur Internet ne se distinguaient pas des prix sur les marchés physiques. Plusieurs explications sont avancées par les auteurs. La dispersion tiendrait à l'immaturité du marché et à la forte hétérogénéité des sites (Pénard, 2001b). Certains sites disposent d'une réputation et d'une notoriété plus forte leur permettant de pratiquer des prix plus élevés (Pénard, 2001a). Brousseau (2000)¹⁷⁸, pour sa part, croit que ces résultats pourraient s'expliquer par le fait que « Les cyber-consommateurs bénéficient de services adaptés à leurs contraintes majeures (besoin d'économie de temps, de déplacements, besoin d'expertise externe). En contrepartie, ils laissent les offreurs adapter leurs tarifications à leur propension à payer ».

¹⁷⁷ Études citées dans Aboubekr et Rivard (2002) et Pénard (2001b)

¹⁷⁸ Cité dans Aboubekr et Rivard (2002)

Toutefois, notons que selon une étude de McKinsey (2000)¹⁷⁹, 8% seulement des cyber-consommateurs sont « très » sensibles à la variable « prix ». Respectivement 80% et 90% des acheteurs en ligne de livres et de CD ne visitent qu'un seul site, donc pas nécessairement celui qui offre les prix les plus bas. Nous reviendrons sur cette question dans le présent chapitre.

4.2.2 La désintermédiation

Un autre élément discuté dans la littérature sur le commerce électronique a trait à la **désintermédiation**. Le commerce électronique a souvent été associé à l'élimination des intermédiaires (détaillants, distributeurs, courtiers et autres) dans les transactions entre le fabricant et ses clients à travers un processus de désintermédiation. Cette désintermédiation devait, selon de nombreux analystes, jouer un rôle clé dans l'augmentation de la productivité en permettant de faire des économies sur les dépenses de distribution (Aboubekr et Rivard, 2002).

Rappelons tout d'abord que des recherches empiriques, portant sur l'amélioration de la productivité que l'utilisation d'Internet devait générer, ont obtenu des résultats contradictoires, ne permettant pas de tirer de conclusion définitive.

De plus, sur le terrain, les enquêtes réalisées auprès des entreprises ont mis en évidence les réticences que certaines d'entre elles avaient à utiliser Internet pour vendre directement aux consommateurs arguant qu'elles risquent de susciter des conflits de canaux de distribution (Aboubekr et Rivard, 2002). En effet, en vendant directement aux consommateurs, ces entreprises considèrent qu'elles prennent le risque de mécontenter leurs associés en distribution (grossistes, détaillants, courtiers, etc.) et de faire éventuellement l'objet de représailles qui pourraient s'avérer coûteuses dans un contexte où la compétition est particulièrement vive.

Cependant, outre qu'elle a généré de nombreuses craintes et parfois des conflits, la désintermédiation ne s'est pas vérifiée jusqu'à maintenant comme un phénomène

¹⁷⁹ Cité dans Hervier (2001)

généralisé. En effet, non seulement de nombreux intermédiaires traditionnels sont toujours présents dans les circuits de distribution et utilisent souvent eux-mêmes Internet, mais de nouveaux intermédiaires sont apparus. En fait, il semblerait que la désintermédiation n'ait touché que certains intermédiaires, notamment dans les métiers où les produits sont facilement dématérialisables (agences de voyages, certaines fonctions bancaires, livres, musique, etc.) (Terfous, 2001).

L'utilisation d'Internet comme canal de distribution aurait, en conséquence, suscité deux phénomènes aux effets contraires : la désintermédiation et la réintermédiation avec pour conséquence une reconfiguration des circuits de distribution (Aboubekr et Rivard, 2002 ; Pénard, 2001b ; Sangaré et Zéghal, 2002).

4.2.3 La sécurité des paiements

Une des difficultés majeures pour le commerce électronique concerne la **sécurité des paiements et la protection des renseignements personnels** (Lewis, 2003). Les moyens de paiement électroniques sécurisés, qui sont destinés à inspirer confiance aux utilisateurs, constituent une des conditions les plus importantes au développement du commerce électronique (Hervier, 2001, p. 183).

Une étude française¹⁸⁰, reprise par un rapport d'information de l'assemblée nationale (2001), indique que 67% des internautes évoquent la sécurité des modes de paiement comme constituant le principal frein à la décision d'achat sur Internet.

Un tel résultat n'est pas étonnant. En effet, étant donné la nature virtuelle des transactions de commerce électronique, la fraude par carte de crédit est beaucoup plus répandue en ligne que hors ligne. La fraude par carte de crédit se produit dans plus de 1% des transactions en ligne. Ce taux est au moins 10 fois supérieur au taux de fraude par carte de crédit dans le monde hors ligne (Rayport et Jaworski, 2003).

¹⁸⁰ Cité dans Bounie et Bourreau (2004)

Néanmoins, il semblerait que la confiance dans l'achat en ligne progresse (Heitzmann et Dayan, 2004). Ainsi, selon une enquête réalisée à la fin 2003, 41 % des internautes sont confiants dans l'achat en ligne, contre 31 % en mars 2002 et 23 % en mars 2001. En septembre 2004, ce sont plus de 47 % des internautes qui affirment leur confiance dans l'achat en ligne.

Notons toutefois qu'une analyse de Bounie et Bourreau (2004) montre que la fraude sur Internet a deux dimensions. D'une part, si la présence de consommateurs fraudeurs a un impact négatif sur les projets des marchands en ligne, elle n'a pas en tant que telle d'impact négatif sur les quantités échangées sur le marché électronique. D'autre part, le risque de vol du numéro de carte bancaire perçu par les consommateurs honnêtes a un effet négatif direct sur les quantités échangées.

Dans ce contexte de manque de confiance dans le paiement sur Internet, soulignons que de nombreux systèmes de paiement électronique sont proposés aux entreprises afin de sécuriser leurs transactions. Et pour devenir un outil transactionnel important à l'avenir, le commerce électronique devra garantir cette sécurité des transactions en toutes circonstances (OCDE, 2001).

4.2.4 Le temps et la distance

Le commerce électronique offre deux avantages certains en ce qui concerne **le temps et l'éloignement géographique**, facilitant ainsi les transactions entre entreprises ou entre entreprises et consommateurs (OMC, 2003).

De cette façon, le client peut magasiner et effectuer ses achats au moment qui lui convient le mieux. En plus de choisir le temps opportun, il n'a pas à se déplacer, ce qui lui épargne du temps et de l'énergie. De plus, la notion de distance telle que conceptualisée devient périmée. Des zones qui étaient inabordables sans que l'on se déplace deviennent accessibles. Pour les personnes très occupées et pour celles qui vivent en dehors des grands centres urbains, le commerce électronique offre donc d'importants avantages.

Cependant, la conception des sites électroniques n'est pas sans poser de problèmes aux consommateurs (Lewis, 2003). La convivialité n'est pas toujours au rendez-vous, la navigation est encore trop souvent pénible, les sites électroniques sont souvent lourds et confus, ce qui a un impact certain sur le temps que l'internaute devra investir. Ainsi, la convivialité du système proposé, une navigation facile seront des atouts précieux pour le commerce électronique (Terfous, 2001).

L'entreprise peut elle aussi bénéficier d'économies de temps, – et donc d'économies de coûts – par exemple en utilisant les données de sites fréquentés par sa clientèle cible (Sangaré et Zéghal, 2002). De plus, en ce qui a trait à l'éloignement géographique, elle peut envisager de s'internationaliser à un coût plus réduit que celui des moyens habituels. En effet, le caractère mondial du réseau permet aux entreprises de promouvoir, de communiquer, d'informer, de prospecter sans limite géographique (Terfous, 2001).

4.2.5 Les coûts à l'entrée

Un des avantages présumés à l'égard d'Internet et du commerce électronique concerne **des coûts d'entrée plus faibles** que sur un marché physique. Un site de commerce électronique peut rapidement avoir une présence nationale sans disposer d'un réseau de magasins sur l'ensemble du territoire. Cette facilité d'entrée devrait favoriser la concurrence en prix.

Néanmoins, selon Pénard (2001a), un excès de sites peut créer de la confusion auprès des consommateurs. Ces derniers, face à un nombre important de sites, peuvent privilégier les sites les plus connus, notamment ceux disposant d'une présence physique. D'autant que le paiement en ligne et la livraison différée du produit rendent la transaction beaucoup plus incertaine que dans le cas d'une transaction physique.

Toujours selon cet auteur, pour les nouveaux venus (pure player – sans présence physique), la nécessité d'investir dans la publicité pour se faire connaître et se créer une réputation, renchérit les coûts d'entrée. De même, la qualité « technique » du site (ergonomie et qualité des interfaces, fiabilité, rapidité de chargement), importante pour

inspirer la confiance des clients potentiels et maintenir sa réputation, exige des investissements importants. Enfin, il ne faut pas oublier les coûts de logistique, de la prise de commande à la livraison. La logistique qui représente la principale source de coût pour un site de commerce électronique, joue un rôle déterminant dans la satisfaction du client final (respect des délais de livraison, etc.). Tous ces investissements constituent moins des barrières à l'entrée sur Internet, que des barrières au développement, et limitent certainement le nombre d'entreprises viables dans chacun des secteurs.

De plus, selon Sangaré et Zéghal (2002), bien qu'il n'y ait pas de barrière à l'entrée, on commence à constater que les pionniers ont un avantage certain lorsqu'il est question du commerce électronique. Lors de chaque transaction, ils en apprennent davantage sur le client mais aussi sur la pratique du commerce électronique. L'autre avantage non quantifiable du caractère d'ancienneté relèverait de la notoriété. Les entreprises les plus connues dans le domaine sont aussi les plus anciennes.

4.2.6 Les coûts de catalogue

Un autre avantage que procurent Internet et le commerce électronique a trait aux **faibles coûts de catalogue** (menu costs).

Dans les magasins physiques et plus encore dans les catalogues de vente par correspondance, les coûts de catalogue sont suffisamment importants pour limiter les changements de prix. Sur Internet, la faiblesse de ces coûts devrait conduire à des changements de prix beaucoup plus fréquents, mais en moyenne d'ampleur plus faible. Les prix devraient donc mieux refléter les conditions du marché (Pénard, 2001a).

Cette facilité de modifier les prix pourrait aussi avoir des effets sur les possibilités de collusion (Pénard, 2001b). Elle permet aux sites de réagir plus rapidement en cas de politique agressive d'un des concurrents, en s'alignant par exemple sur les prix de ce dernier. La faiblesse des coûts de catalogue pourrait aussi faciliter les stratégies de discrimination. En se servant des informations que les internautes laissent sur leur site, les cybercommerçants peuvent adapter leurs prix.

Toutefois, il n'est pas toujours optimal pour le vendeur de réagir systématiquement aux variations de la demande et des coûts de distribution, c'est-à-dire d'ajuster en permanence ses prix aux conditions du marché (Pénard, 2001a).

4.2.7 Un choix plus varié

Le commerce électronique offre un autre avantage concernant **la diversité des produits et des services** proposés.

Ainsi, alors que les entreprises traditionnelles offrent un nombre restreint de produits, un commerçant virtuel n'est pas soumis à ce genre de contrainte. Le commerce électronique permet aux consommateurs d'avoir accès à un nombre beaucoup plus grand d'options lorsqu'ils désirent se procurer des produits et services (Lewis, 2003; Sangaré et Zéghal, 2002).

De plus, il apparaît que l'entreprise aurait avantage à offrir des produits et services variés sur son site de vente électronique. Selon Terfous (2001), le cyberconsommateur étant un zappeur, une gamme de produits insuffisante sera un frein au développement et laisse présager le succès des sites multimarques ou portails.

4.2.8 Des données sur le client

Le commerce électronique propose un autre avantage à l'entreprise soit **l'accès à des données sur le client**, accès qui peut se réaliser à faibles coûts.

Avec le commerce électronique, plusieurs auteurs (Sangaré et Zéghal, 2002 ; Aboubekr et Rivard, 2002 ; Khalil, 2004) croient qu'il est plus facile d'accumuler des renseignements sur les clients ainsi que sur leurs goûts et habitudes. Ainsi, les achats et les visites des internautes sur les sites des compagnies permettent à ces dernières de collecter une information diversifiée sur les goûts et les habitudes de consommation de leurs clients et ainsi de mieux cerner les contours des différents segments de clientèle (Aboubekr et Rivard, 2002) et de mieux répondre aux besoins des clients (Sangaré et Zéghal, 2002).

D'autre part, selon Khalil (2004), le commerce électronique, en permettant à l'entreprise d'établir des rapports très étroits avec ses clients grâce à un niveau de service élevé et personnalisé, facilite l'accumulation de renseignements concernant les goûts et les habitudes de ses clients.

De plus, selon Rayport et Jaworski (2003), l'entreprise peut en général obtenir plus rapidement une rétroaction sur Internet. Toutefois, même si l'efficacité peut être rapidement mesurée, il y a des limites relativement aux types de données pouvant être recueillies. L'élément le plus difficile à mesurer, selon ces auteurs, est le nombre de clics publicitaires qui ont donné lieu à une commande. Cependant, par des outils perfectionnés, certaines entreprises peuvent maintenant mesurer rapidement la rentabilité de leur publicité.

Finalement, notons que certains (Aboubekr et Rivard, 2002 ; Sangaré et Zéghal, 2002) estiment que des informations sur les clients peuvent être recueillies à un coût très minime par le biais du site Internet.

4.2.9 Des communications entre l'entreprise et le client

Un autre avantage relatif au commerce électronique a trait aux **communications facilitées et améliorées** entre l'entreprise et le client.

Ainsi, partant des attentes et critiques formulées par les clients, les entreprises peuvent améliorer sensiblement leur service à la clientèle et par suite leur relation avec les clients qui ont tendance à accorder de plus en plus d'importance à la qualité du service (Aboubekr et Rivard, 2002). Internet constituerait donc un excellent outil de communication entre le consommateur et le fournisseur (Aboubekr et Rivard, 2002).

Néanmoins, la différence la plus importante entre le service à la clientèle d'un magasin traditionnel et celui d'un magasin de commerce électronique réside dans le manque d'interaction directe entre le client et le milieu d'achat (Rayport et Jaworski, 2003). Par exemple, le magasin électronique ne permet pas une interaction réelle en direct de

personne à personne, alors que dans un cadre traditionnel, le service à la clientèle peut souvent se faire en personne. Cependant, dans le Web, les besoins en matière de service à la clientèle sont comblés la plupart du temps par le site Web, le courrier électronique, le cyberbavardage et les groupes de discussion. Ces outils permettent une communication bidirectionnelle (Abidar, 2003) et sont d'excellents moyens pour communiquer avec les clients et les informer.

De plus, selon Sangaré et Zéghal (2002), l'entreprise, par l'intermédiaire d'Internet, doit divulguer le maximum de renseignements sur ses produits, ses services et ses finances. À cet effet, Schwartz (1997)¹⁸¹ justifie sa prise de position en faveur des produits riches en information, arguant qu'ils s'accommodeent mal des systèmes de distribution traditionnels, car ces derniers ne parviennent pas à transmettre aux consommateurs l'information qui leur est fournie par les producteurs. En effet, selon Dufour (1998)¹⁸², la chaîne de distribution crée une lacune informationnelle entre le producteur et le consommateur. De cette façon, en permettant une communication directe entre le producteur et le consommateur, les outils Internet rétablissent la qualité du flux informationnel. Non seulement le fossé informationnel créé par les intermédiaires serait alors comblé, mais la remontée d'informations du consommateur vers le producteur se trouverait réactivée (Schwartz, 1997)¹⁸³.

Cependant, rappelons que la désintermédiation demeure un avantage controversé et contesté du commerce électronique, ce qui laisse à penser que le fossé informationnel n'est pas forcément comblé dans un réseau de distribution électronique.

De même, deux phénomènes nouveaux apparaissent avec le commerce électronique. Dans un premier temps, l'entreprise doit désormais gérer la « rumeur ». En effet, dans les forums de discussion, dans le cadre du clavardage et les listes d'envoi, les rumeurs se répandent rapidement.

¹⁸¹ Cité dans Abidar (2003)

¹⁸² Cité dans Abidar (2003)

¹⁸³ Cité dans Abidar (2003)

Le deuxième phénomène a trait au « bouche à oreille ». Il peut décider du sort d'un nouveau produit voire même d'une nouvelle entreprise. Il peut aussi faire baisser le cours de l'action d'une entreprise en quelques minutes. Dans l'ancienne économie, lorsqu'elle faisait face à une crise, l'entreprise se fiait à une agence de relations publiques. Dorénavant, il faut savoir gérer les gâchis grâce à la divulgation de communiqués appropriés diffusés par Internet. Certains groupes de pression utilisent Internet avec une efficacité redoutable. Une entreprise doit pouvoir faire valoir son point de vue avec la même efficacité.

Notons que ces deux phénomènes (la rumeur et le « bouche à oreille ») peuvent en définitive occasionner des coûts d'information importants, alors que – comme nous le verrons plus en avant dans cette section – il semble que le commerce électronique présente précisément l'avantage de permettre de faibles coûts d'information.

Finalement, dans un contexte de B2B¹⁸⁴, la gestion de la chaîne de valeur est d'autant plus cruciale (Sangaré et Zéghal, 2002). L'entreprise partage l'information avec ses différents partenaires et peut communiquer plus rapidement et plus facilement avec les fournisseurs, les entrepreneurs, les distributeurs, etc.

4.2.10 Les coûts de l'information

Un autre avantage du commerce électronique touche aux **faibles coûts de l'information** pour l'entreprise.

Selon Terfous (2001), le coût des actions marketing traditionnelles est généralement assez élevé. En marketing direct par exemple, les montants nécessaires à l'impression physique de brochures publicitaires et à leur envoi à des clients potentiels sont très importants. Cependant, sur Internet, la mise à disposition de l'information est peu onéreuse, ce qui autorise la diffusion de données précises et complètes.

¹⁸⁴ Le B2B (business to business) correspond à des transactions interentreprises (relation client-fournisseurs), alors que le B2C (business to customers) renvoie au commerce de détail (vente de biens et de services aux particuliers).

C'est ainsi qu'en transférant son service d'aide à la clientèle en ligne, Cisco a éliminé 250 000 appels téléphoniques. L'entreprise a épargné 500 millions de dollars soit 9% de son chiffre d'affaires à l'époque (OCDE)¹⁸⁵.

De plus, l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (2000) ainsi que Martel et Vézina (2000)¹⁸⁶ soulignent que le commerce électronique réduit bon nombre des coûts liés aux communications avec les clients et même à la distribution.

Dufour (1998)¹⁸⁷ croit, pour sa part, que le coût marginal relativement faible de la mise à disposition d'informations sur Internet permet d'enrichir « informationnellement » les produits de façon plus importante que dans le monde réel. Cette question a été abordée dans le point précédent (voir « Les communications entre l'entreprise et le client »).

4.2.11 La souplesse et la personnalisation

Un autre avantage d'Internet et du commerce électronique concerne la **souplesse** du médium.

La flexibilité d'Internet permet à l'entreprise d'offrir des produits ou des services sur mesure (Sangaré et Zéghal, 2002 ; Terfous, 2001), et au consommateur en ligne de choisir certaines caractéristiques du produit qu'il achète (Aboubekr et Rivard, 2002). Par exemple, lorsque le client achète un CD, il est probable que celui-ci contienne des pièces musicales qu'il ne désire pas. Il est maintenant possible de télécharger à partir du Web uniquement les titres désirés. Il s'agit d'un exemple de service sur mesure.

En conséquence, cette souplesse permet de personnaliser les produits et les services offerts aux consommateurs (Cartier, 1997 ; Wind, 2001 ; Lanoix, 2003), tout autant que la promotion et la publicité, en développant des relations individualisées avec les

¹⁸⁵ Cité dans Zéghal et Sangaré (2002)

¹⁸⁶ Cité dans Khalil (2004)

¹⁸⁷ Cité dans Abidar (2003)

consommateurs (Sherman et Topol, 1996)¹⁸⁸. Le commerce électronique offre donc l'atout majeur de permettre d'entretenir des relations directes avec chacun des clients.

Cette personnalisation de l'offre constitue le fondement du marketing One-to-One (1:1). Le marketing 1:1 peut se définir comme une méthode marketing ayant pour objectif d'améliorer la fidélisation des clients par une bonne connaissance de chacun d'entre eux, permettant une personnalisation de l'offre (Terfous, 2001 ; Lewis, 2003).

Ce potentiel de personnalisation a été peu ou mal exploité par les entreprises. La plupart des boutiques virtuelles enregistrent peu de visites, très peu de premières achats (moins de 3 % de visites en moyenne) et pratiquement aucun achat de renouvellement (moins de 1% des visites)¹⁸⁹. Ainsi, selon Lewis (2003), le développement du commerce électronique ne sera possible qu'en misant sur ce qui le distingue des autres formes de commerce.

Toutefois, bien que le commerce électronique favorise la personnalisation des produits et services offerts aux clients, rappelons qu'il ne permet pas un contact réel en direct de personne à personne. Selon Rayport et Jaworski (2003), le courrier électronique et autres outils de communication électroniques pourraient compenser pour cette faiblesse. Cependant, ces outils peuvent-ils prétendre remplacer le contact réel entre deux individus?

4.2.12 La livraison

Un des inconvénients du commerce électronique a trait à **la livraison et à l'exécution des commandes**.

Ainsi, la résistance des consommateurs à l'achat en ligne s'expliquerait par les (inévitables) délais de livraison, entre le moment où la commande est passée et le moment où le consommateur prend possession de la marchandise (Lewis, 2003).

¹⁸⁸ Cité dans Lewis (2003)

¹⁸⁹ Cité dans Terfous, 2001

Ces délais peuvent aussi être longs et parfois agaçants. Néanmoins, l'optimisme répandu parmi les utilisateurs se démarque nettement des commentaires quotidiens. En effet, selon une étude suisse¹⁹⁰, près de la moitié des personnes interrogées se déclarent pleinement satisfaites des délais annoncés et de leur respect. Avec celles qui se contentent d'un «plutôt satisfait », les avis positifs atteignent près de 90 % des opinions exprimées. Le degré de satisfaction est encore plus élevé s'agissant de la qualité de livraison (l'emballage est correct, le produit est intact, le livreur souriant), dépassant ainsi les 90%.

Selon Rayport et Jaworski (2003), de nombreuses jeunes entreprises en démarrage ont dépensé des millions de dollars pour l'acquisition de clients et la création d'une image de marque et ont accordé très peu d'attention à l'exécution des commandes. En conséquence, de nombreux premiers clients se sont plaints de commandes en retard ou erronées, ce qui a occasionné pour les entreprises en question la perte de ces clients. Au lieu d'expédier des articles en vrac à des circuits de distribution, les commerçants de commerce électronique, de même que les magasins de vente par correspondance, doivent sélectionner les articles individuels, les emballer et les livrer aux particuliers. Toujours selon Rayport et Jaworski (2003), cela crée un défi important en matière d'exécution.

Par ailleurs, une étude récente¹⁹¹ indique qu'environ 44% des détaillants en ligne perdent de l'argent en ce qui concerne l'expédition et la manutention, tandis que 37% des détaillants déclarent que le coût de l'expédition représente leur défi principal en matière d'exécution.

De plus, alors qu'une étude récente¹⁹² montre que, parmi les commerces électroniques établis, seulement 24% étaient rentables, la même étude a prouvé qu'environ 80% des commerces électroniques fondés sur la vente par correspondance étaient rentables. Selon Rayport et Jaworski (2003), les magasins de vente par correspondance sont expérimentés en ce qui a trait à l'exécution des commandes à distance, et cette expérience finit par

¹⁹⁰ Cité dans Terfous (2001)

¹⁹¹ Cité dans Rayport et Jaworski (2003)

¹⁹² Cité dans Rayport et Jaworski (2003)

ressortir. L'exécution serait donc un facteur important pour déterminer la rentabilité d'un commerce électronique.

4.2.13 Clients potentiels

Le commerce électronique présente un autre avantage à savoir **le nombre important de clients potentiels** que l'entreprise peut rejoindre.

Selon Sangaré et Zéghal (2002), une entreprise donnée a dorénavant accès à des marchés qui, pour toutes sortes de raisons, lui étaient auparavant fermés, ceci étant possible à très faibles coûts. Néanmoins, rappelons qu'en pratique, il n'est pas toujours exact que les coûts de productivité à l'égard du commerce électronique soient faibles (voir « Les gains de productivité »).

4.2.14 Les produits

Un des inconvénients du commerce électronique a trait aux **produits qui ne sont pas nécessairement adaptés** à la vente en ligne.

Selon Lewis (2003), si le potentiel du commerce électronique apparaît particulièrement important – en témoigne la croissance des ventes enregistrées dans les dernières années –, il ne l'est pas également pour tous les produits : dans certains cas, il reste même assez limité.

Ainsi, parmi les entreprises qui ne vendent pas par Internet, environ 47 % ont indiqué que leurs produits ne se prêtaient pas bien aux ventes par Internet, ce qui constitue l'obstacle le plus important pour elles, mais cette proportion aurait diminué légèrement par rapport à l'année d'avant (Le Quotidien, 16 avril 2004). Une autre étude du Sessi, Scees et Insee¹⁹³, a aussi trouvé que des produits peu adaptés seraient le principal frein à la vente en ligne.

¹⁹³ Cité dans Heitzmann et Dayan (2004)

Selon Lewis (2003), le potentiel d'Internet est très important pour certains produits spécialisés. Plusieurs de ces produits n'ont pas vraiment besoin d'être vus pour être appréciés. De plus, le commerce électronique offre moins d'intérêt pour les produits de consommation courante qui sont d'accès facile, parce que disponibles à peu près partout : les stocks se retrouvent pour l'essentiel dans les magasins, contrairement aux produits spécialisés, dont les stocks sont généralement concentrés (en entrepôts), donc moins faciles d'accès. De plus, selon Pénard (2001b), dans les produits culturels, Internet représenterait une menace pour les vendeurs traditionnels. C'est dire que ce type de produits conviendrait bien à la vente électronique.

Le tableau suivant (Lewis, 2003) présente les différents types de biens et services, en fonction de l'intérêt que présente Internet pour les consommateurs. L'impact du commerce électronique sur ces différents produits et services n'est pas le même. Ce tableau synthétise les principales caractéristiques de ces produits et services. Afin de faciliter la lecture du tableau, l'auteur a proposé quatre cotes, 0, +, ++, +++, soit de sans intérêt à intérêt très important. Ces cotes nous permettent d'apprécier l'intérêt du commerce électronique relativement aux différents produits et services offerts, et ceci, en matière d'information de même qu'en matière d'achat.

Tableau 13 : Impact du e-commerce sur les différents types de produits et services

Produits et services	E-commerce		Caractéristiques du marché	Impact du e-commerce sur la structure commerciale
	Information	Achat		
Produits courants (standardisés)	+	+	Produits facilement accessibles (stocks atomisés), qui ne présentent pas beaucoup d'intérêt en termes de magasinage (produits peu complexes, pour lesquels le processus décisionnel est relativement court).	Faible impact, à cause des coûts et des délais que suppose la livraison.
Produits courants (sur mesure)	+	0	Produits largement distribués ; souvent fabriqués sur mesure ou en petites séries (localement). Dans le cas des produits alimentaires, la fraîcheur peut être importante.	Faible impact, surtout à cause des problèmes que pose la livraison (délais trop longs), sauf peut-être des produits qui sont généralement livrés (cas des fleurs par exemple).
Produits spécialisés (standardisés)	++	++	Produits difficiles d'accès (stocks concentrés) ; processus d'achat long (à cause de la complexité des produits). Contenu technique généralement élevé.	Impact important. L'intérêt d'Internet est d'accroître les choix des consommateurs et de faciliter le processus d'achat.
Produits spécialisés (sur mesure)	++	0	Fabriqués sur mesure ou en petite série. La décision d'achat ne peut se faire à distance.	Faible impact, sauf pour la recherche d'informations.
Produits numériques (téléchargeables)	+++	+++	Processus de substitution en cours de produits de la vente en magasin par le téléchargement (favorisé par la dissociation du produit et du support)	Impact important, dans certaines catégories de produits, notamment des produits culturels (musique, films, livres, etc.), de même que dans le domaine de l'informatique (jeux et logiciels), qui sont par nature téléchargeables.
Services à distance	++	+	Les services courants sont de plus en plus nombreux sur Internet, notamment dans le domaine des services bancaires. Et de nouveaux services se développent, notamment dans le secteur de l'information. Mais la majorité des services supposent un contact direct avec les clients : coiffure, nettoyeur, etc.	Impact important pour tous les services qui peuvent être rendus à distance, qui supposent une articulation des fonctions de e-commerce et de commerce en dur.
Services spécialisés	++	0	Services sur mesure, qui supposent des contacts face-à-face avec les clients.	Faible impact, sauf pour la recherche d'informations et un support aux transactions.

Source : Lewis (2003)

Ce qui ressort de ce tableau, c'est d'abord la très grande diversité des situations. Sans nous attarder davantage, notons seulement qu'Internet améliore aussi l'accès à l'information pour tous les produits et services, cependant qu'il ne représente pas le même intérêt pour l'achat ou la livraison.

Hervier (2001) discute aussi des produits spécialement adaptés au commerce électronique. Le tableau suivant présente ces types de produits.

Tableau 14 : Les produits particulièrement adaptés au commerce en ligne

Produits	Exemples
Nécessitant beaucoup d'informations et de conseil voire des simulations avant l'achat	Automobile, immobilier, tourisme, informatique, soins médicaux, pharmacie, produits techniques
Ayant potentiellement un créneau étroit mais mondial	Composants mécaniques, agroalimentaire porteurs de valeurs culturelles, produits haut de gamme ou artisanaux
S'adressant à un public de haut niveau culturel	Vitraux, patchwork décoratifs à base d'étoffes artisanales françaises (Quilt Créations); livres rares (Chapitre.com)
S'adressant à une clientèle de passionnés	Sports, courses hippiques, animaux de compagnie, collectionneurs
S'adressant à une clientèle « branchée »	Jeunes, étudiants, milieux des arts et de la mode,...
Cadeaux : une « hotte technologie »	Le premier achat en ligne concerne souvent un cadeau
A durée de vie courte	Mode, électronique, produits périssables, chambres d'hôtel, places d'avion... entreprises de liquidation
Saisonniers qu'un marché mondial permet de désaisonnalisier	Une distribution mondiale permet de lisser la production en jouant sur les décalages entre les pays (par exemple Sant-Niklaus, Noël, Nouvel an Russe ou Chinois, Halloween,...)
Définis sur mesure avec le client (marketing « one to one »)	Il s'agit des produits pour lesquels il est crucial d'assurer un couplage étroit entre vente et production : PC
Dont le coût de transport est faible par rapport à la valeur	CD audio, médicaments...
Qui peuvent se définir facilement par des caractéristiques objectives	Il n'y a pas de difficulté à définir un CD ou un livre par son titre, son auteur, son éditeur : il sera donc beaucoup plus facile à vendre sur Internet qu'un produit que l'on souhaite voir (couleurs), toucher, voire essayer (habillement)
Nécessitant un service après vente important	Gros électroménager, véhicule...
Nécessitant pour leur élaboration des échanges techniques et administratifs nombreux	Construction d'une maison...
Susceptibles d'être vendus aux enchères ou dans le cadre de bourses	Des produits qui n'ont pas de prix de marché comme des produits d'occasion ou des pièces uniques
Produits ou services dématérialisables	Transactions boursières ou financières, information, éducation, conseils, publicité, jeux, délivrance de tickets de spectacle, de réservations d'hôtel ou de billets d'avion, logiciels
Services visant au rapprochement de l'offre et de la demande quand celui-ci est complexe et onéreux	Articles d'occasion, placements financiers, cassettes de voiture, brocantes, petites annonces voitures, appartements, recherche d'emploi, hôtellerie, tourisme, voyage,...
Service rapide et personnalisé nécessitant beaucoup d'informations pour le client et lui économisant du temps	Commande de repas à domicile ou livraisons des courses

Source : Jean-Michel Yolin, Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie¹⁹⁴.

¹⁹⁴ Cité dans Hervier (2001, p.29)

Notons les types de produits qui nous intéressent le plus pour les fins de cette étude, soit les produits nécessitant beaucoup d'informations et de conseils, et les produits ayant potentiellement un créneau étroit mais mondial.

4.2.15 La stratégie de distribution multicanaux

Il apparaît que le commerce électronique **ne peut aspirer être la seule stratégie de distribution** pour assurer le succès d'une entreprise.

Quelques auteurs (Aboubekr et Rivard, 2002 ; Hervier, 2001) estiment que les entreprises qui semblent le mieux réussir en commerce électronique sont les entreprises qui adoptent différents canaux pour rejoindre les consommateurs, dont Internet. En effet, la stratégie de distribution multicanaux apparaît de plus en plus comme une stratégie gagnante, en permettant aux entreprises d'éviter les conflits de canaux de distribution. Certains analystes croient que l'intégration des techniques de commerce électronique dans le commerce traditionnel semble une avenue plus prometteuse que celle de l'utilisation exclusive d'Internet (Aboubekr et Rivard, 2002). L'objectif consiste, pour les entreprises, à combiner de façon optimale les différents canaux de contact avec le client : Internet, face à face, téléphone, fax, etc.

Cependant, selon d'autres analystes¹⁹⁵, les distributeurs qui négligent l'utilisation d'Internet comme canal de distribution courrent de gros risques. Ces analystes ont mené une enquête auprès de 44 dirigeants de 22 groupes de distribution ayant un chiffre d'affaires situant entre 250 millions et 5 milliards de dollars et auprès des 48 000 clients de ces groupes qui leur a permis de constater que les clients qui achètent sur les trois types de canaux de distribution (magasins, sur catalogue et en ligne) représentent aujourd'hui 34% de l'ensemble des clients. De plus, ces clients font :

- ❖ quatre fois plus d'achats en ligne que la moyenne des cyber-consommateurs;
- ❖ 70% des achats en magasin de plus que la moyenne des clients traditionnels;
- ❖ 110% de plus sur catalogue que la moyenne des clients de vente par catalogue.

¹⁹⁵ Cité dans Aboubekr et Rivard (2002)

En conséquence, les entreprises adoptent différentes solutions (Aboubekr et Rivard, 2002) :

- ❖ Certaines d'entre elles font une stratégie d'intégration de leurs canaux de distribution, offrant par exemple sur le Web la possibilité aux clients de choisir le canal qui leur convient le mieux.
- ❖ D'autres font fonctionner leurs différents canaux de distribution parallèlement, c'est le cas des entreprises Avon (une entreprise de commercialisation à paliers multiples) et Xerox.

Ainsi, Anne Mulcahy, présidente de Xerox General Markets Operations (GMO)¹⁹⁶ a soutenu un modèle qui utilise aussi bien des détaillants, des revendeurs sur Internet que des représentants. Elle a lancé une campagne marketing utilisant le Web et le courrier individuel pour générer une demande pour chacune de ses gammes de produits. Elle a mis l'accent sur le fait que son personnel de vente doit représenter toutes les solutions de Xerox. Le but, pour les représentants, est de générer des demandes pour toute la gamme de produits. Le personnel de vente reçoit une commission à chaque fois qu'une recommandation vers un distributeur se transforme en vente.

Il semblerait en effet qu'un des développements les plus intéressants sur le Web est la résurgence des représentants des ventes traditionnels (Rayport et Jaworski, 2003). Lorsqu'il est géré de façon appropriée, Internet peut mener à une amélioration de l'efficacité des représentants des ventes plutôt que de les rendre obsolètes.

De plus, quelques auteurs (Lewis, 2003 ; Abidar, 2003) considèrent que si Internet ne justifie qu'une faible proportion des achats, il peut influencer de manière significative les décisions d'achat en magasin, d'où l'intérêt d'une stratégie multicanaux. Les médias insistent surtout sur les chiffres des transactions effectuées en ligne, alors que beaucoup d'achats faits de manière traditionnelle ont commencé par une recherche effectuée sur Internet. Ainsi, selon Lewis (2003), le commerce électronique et le commerce traditionnel seraient davantage en situation de complémentarité qu'en concurrence.

¹⁹⁶ Cité dans Aboubekr et Rivard (2002)

4.2.16 Les alliances

Finalement, notons que le commerce électronique **favorise les alliances** entre les organisations.

Les entreprises créent de plus en plus de produits et de services dont la production et la fourniture dépendent de réseaux. Cela serait impossible sans un réseau de télécommunications développé et d'autres activités de services, telles que les services informatiques et les services connexes, le conseil en gestion, la distribution, le courrier express, la publicité et certains services financiers (OMC, 2003).

De plus, l'avènement d'Internet et son utilisation comme canal de distribution pour les activités commerciales permettent aux consommateurs d'avoir accès à un nombre beaucoup plus grand d'options lorsqu'ils désirent se procurer des produits et services. Ainsi, la concurrence entre les organisations offrant des produits et services répondant aux mêmes besoins des consommateurs s'accroît (Nantel, Sénécal, Caron et Gendreau, 2001 ; Lewis, 2003 ; Rayport et Jaworski, 2003 ; Pénard, 2001b). Et puisque la concurrence peut venir de n'importe où, les alliances deviennent plus que jamais nécessaires (Sangaré et Zéghal, 2002). Des partenariats qui, il n'y a pas si longtemps, pouvaient sembler contre nature deviennent la norme.

Rayport et Jaworski (2003) croient aussi qu'afin de profiter d'un avantage concurrentiel, une des formes innovatrices du marketing consiste à s'associer à des groupes et à fournir un service complémentaire dont bénéficient les membres du groupe. En créant une telle alliance, un nouveau site peut être lancé et viser un large bassin de clients sans encourir les coûts élevés ou les risques liés à une approche plus traditionnelle. Ainsi, les stratégies de concurrence et d'alliance peuvent être couplées, c'est-à-dire qu'une entreprise peut développer son propre site électronique tout en coopérant avec d'autres sites partenaires (Terfous, 2001).

Selon Reix (2000)¹⁹⁷, l'intégration des chaînes de valeurs des clients/ fournisseurs dans le commerce électronique, qui consiste à développer un réseau reconfigurable de partenaires, dotés de compétences variées, permet d'intégrer, de personnaliser et de développer de nouveaux produits afin d'offrir au client le meilleur service. Ainsi, le client, exprimant ses besoins par Internet, déclenche une série de commandes en chaîne. L'avantage de l'intégration des chaînes de valeurs serait une personnalisation du produit ou du service lié à la disposition de stocks intermédiaires, et la contrepartie serait un partage d'information entre les partenaires.

Ce type de positionnement entraîne des modifications considérables dans le mode de fonctionnement de l'entreprise : concentration sur les compétences clés, segmentation très forte des marchés, nécessite de développer un capital de confiance solide, établissement d'une forte image, maîtrise technique des relations entre partenaires, etc. Il semble promu à un grand avenir car tous les acteurs peuvent y trouver un intérêt : les entreprises qui offrent un service adapté, le logisticien qui procède à une livraison unique, le client qui réduit le temps consacré à l'achat, etc.

4.3 Le commerce électronique et le commerce équitable : Qu'en est-il?

Notons dans un premier temps que plusieurs organismes de commerce équitable s'étaient développés un créneau en distribuant leurs produits par le biais de catalogues électroniques. Ce moyen leur permettait de réduire leurs frais d'exploitation de manière considérable. Avec l'arrivée d'entreprises traditionnelles sur Internet, les organisations de commerce équitable risquent d'accuser **un certain recul** (Malservisi et Faubert-Mailloux, 2000).

Après avoir fait la lumière sur certains avantages et inconvénients du commerce électronique, qu'en est-il maintenant pour le commerce équitable? Comment les avantages et inconvénients du commerce électronique peuvent nuire ou faciliter le développement du commerce équitable?

¹⁹⁷ Cité dans Abidar (2003)

Abordons tout d'abord le sujet de la **désintermédiation**. Il semblerait en effet que la désintermédiation dans la distribution électronique ne se vérifie pas systématiquement et qu'elle puisse même engendrer des conflits entre les différents acteurs d'un canal de distribution. En conséquence, elle ne permettrait pas forcément de réaliser des économies sur les dépenses de distribution. Néanmoins, un des principes mêmes du commerce équitable concerne la diminution à son minimum du nombre d'intermédiaires, en d'autres termes, une forme de désintermédiation. En conséquence, nous croyons que le développement de la vente en ligne de produits équitables ne serait pas freiné par des conflits de canaux de distribution, conflits qui, parfois, peuvent s'avérer coûteux pour l'entreprise même. Des gains de productivité potentiels dus à une désintermédiation sont d'autant plus importants que le commerce équitable accuse à ce jour des ressources financières limitées.

De plus, des économies réalisées sur les dépenses de distribution – ceci étant possible par la désintermédiation – devaient se traduire par des prix moindres sur Internet. À cet effet, nous avons mentionné dans ce chapitre certaines études – celles-ci ayant néanmoins été critiquées – s'accordant à trouver des prix en moyenne inférieurs sur Internet. Le commerce équitable pourrait-il bénéficier de ces prix moindres sur Internet? Le prix des produits équitables offerts par le commerce électronique s'avère en effet important pour le commerce équitable, car le développement du réseau est limité par des prix parfois plus élevés.

Nous avons aussi discuté de la notion de **distance** en tant qu'avantage du commerce électronique celui-ci facilitant de façon importante l'accès aux produits désirés par le consommateur. Or, une des limites du commerce équitable a trait à l'accessibilité réduite des produits. Ainsi, le commerce électronique devient une option très pertinente pour le réseau du commerce équitable désireux d'atteindre plus de consommateurs.

Tel qu'étudié plus avant, la **variété de choix** représente un autre avantage du commerce électronique, lequel pourrait bénéficier au commerce équitable. En effet, le peu de choix offert au consommateur nuirait au développement des ventes de produits équitables. Très

peu de produits sont offerts dans la distribution classique (café, thé, chocolat), et bien que les boutiques spécialisées offrent plus de produits (agro-alimentaire et artisanat), l'offre demeure limitée et très peu accessible au consommateur. Ainsi, par l'intermédiaire du commerce électronique, le commerce équitable pourrait certes proposer un choix plus varié de ses produits, et ainsi, favoriser son développement.

De plus, nous avons vu que le commerce électronique favorise les **communications entre l'entreprise et le client**, et, de par le site Web et autres outils de communication Internet, constitue un excellent moyen d'information. Or, un élément clé au développement du commerce équitable a trait précisément à l'information. Ainsi, nous pouvons croire que le commerce électronique faciliterait la diffusion d'informations en ce qui a trait au commerce équitable. Cependant, étant donné les particularités du commerce équitable, le commerce électronique représente-t-il un médium satisfaisant et suffisant pour informer et sensibiliser le consommateur? Dans un contexte de commerce équitable, le contact réel en direct de personne à personne serait-il préférable, ou tout au moins complémentaire à l'Internet?

De même, la question de la **personnalisation** a été abordée comme un avantage du commerce électronique, celle-ci consistant à offrir des produits et services individualisés et sur mesure. Toutefois, dans le réseau du commerce équitable, on priviliege l'offre et non la demande. En effet, le contexte particulier dans lequel se trouve le commerce équitable (axé davantage sur les besoins des producteurs) permet difficilement – du moins pour le moment – de répondre aux besoins spécifiques de chacun des consommateurs en ce qui concerne les produits. En d'autres termes, ce sont plutôt les consommateurs qui doivent s'adapter à l'offre, et non le réseau qui s'ajuste à la demande. Ainsi, alors que le commerce électronique favorise la personnalisation des produits et services, il semble à première vue que le commerce équitable ne puisse pas réellement en bénéficier. Cependant, bien que les produits équitables ne puissent offrir une personnalisation de ses produits, il est par contre possible d'offrir un service fortement personnalisé. À titre d'exemple, l'information pourrait s'avérer un service intéressant offert via le commerce électronique (et aussi via le simple site Web) pour le commerce

équitable, d'autant plus que l'information apparaît être un élément essentiel au développement du mouvement. De plus, il ne faut pas perdre de vue que le consommateur éthique est avant tout intéressé par le caractère équitable des produits, ce qui peut s'avérer plus important pour ce type de consommateur que la personnalisation des produits.

De plus, il semblerait que la personnalisation ne soit pas l'unique tendance de consommation à exploiter. Selon les résultats d'une étude (Rieunier et Volle, 2001), la personnalisation représente certes une tendance de consommation importante actuellement. Cependant, le besoin de lien social constitue une autre tendance de consommation tout aussi considérable, laquelle peut être facilitée par Internet. Nous croyons que ce besoin de lien social convient à l'esprit du commerce équitable, d'où l'importance pour le réseau du commerce équitable de cultiver cette tendance chez le consommateur. Néanmoins, Internet permet-il de répondre adéquatement à ce besoin? Le contact réel personne à personne ne facilite-t-il pas davantage le lien social? Quels autres moyens peuvent répondre à ce besoin de lien social?

L'étude a aussi noté d'autres tendances, cependant de moindre importance, dont l'exigence de vertu. Force nous est de constater que cette dernière tendance convient sans aucun doute aux principes et valeurs véhiculés par le commerce équitable. L'étude de Rieunier et Volle (2001) conclue sur la nécessité pour les distributeurs de combiner et de croiser les différentes tendances de consommation émergentes.

Aussi, tel qu'examiné, le commerce électronique offre un inconvénient à l'égard des **produits et services** qui ne conviennent pas tous à la vente en ligne. Néanmoins, nous estimons que le réseau du commerce équitable propose des produits qui seraient bien adaptés au commerce électronique. En effet, les produits équitables ne sont pas des produits courants faciles d'accès, mais plutôt des produits spécialisés. Les produits équitables ne sont pas des produits spécialisés sur mesure (ou personnalisés) – s'accommodant mal du commerce électronique –, mais plutôt des produits spécialisés standardisés. Les produits spécialisés standardisés sont des produits difficiles d'accès,

pouvant impliquer un processus d'achat long (à cause de la complexité des produits) et un contenu technique généralement élevé. De plus, l'intérêt d'Internet pour ces produits est d'accroître le choix de produits aux consommateurs et de faciliter le processus d'achat, deux éléments essentiels au développement du commerce équitable. Ainsi, le commerce électronique s'avère un outil adapté aux produits du commerce équitable, et ce, en ce qui a trait et à l'information diffusée et à la concrétisation de l'achat.

De plus, selon Hervier (2001), les produits nécessitant beaucoup d'informations sont des produits se prêtant bien au commerce électronique. Aussi, les produits occupant un créneau étroit et mondial, notamment des produits agroalimentaires porteurs de valeurs culturelles et des produits artisanaux, seraient des produits opportuns pour la vente en ligne. Or, le commerce équitable non seulement nécessite d'informer, de façon capitale, le consommateur, mais il suggère aussi des produits agroalimentaires porteurs de valeurs culturelles (café, thé, sucre, etc.) et des produits artisanaux (artisanat équitable). Rappelons que Pénard (2001b) croit aussi que les produits culturels obtiennent un certain succès dans la vente en ligne. Les produits équitables sont précisément des produits à forte teneur culturelle.

De plus, nous avons vu que le commerce électronique ne peut représenter à lui seul une stratégie de distribution. Il doit s'accompagner d'une ou d'autres stratégies, appelé **stratégie de distribution multicanaux**. Le commerce équitable pour sa part utilise plus d'un canal de distribution afin de vendre ses produits : magasins, Internet (sites de vente en ligne et sites informationnels), etc.

Bien que les produits équitables soient vendus sur plus d'un canal, nous croyons que, afin d'assurer leur développement, une meilleure cohésion de ces canaux sera nécessaire. À notre connaissance, il semble qu'aucune entreprise spécifique n'ait développé à la fois la vente en ligne et la vente en magasin. Dix Mille Villages, une chaîne de magasins de produits équitables renommée en Amérique du Nord (plus de 180 magasins) ne propose pas à cette heure la possibilité pour le consommateur d'acheter en ligne. Bien qu'elle ait une visibilité informationnelle sur Internet – ce qui ne doit pas être négligé en terme

d'impact sur les ventes en magasin – les boutiques ne sont pas facilement accessibles pour tous les consommateurs.

Tel que discuté, une autre option intéressante pour le commerce équitable concernant l'utilisation de plusieurs canaux consisterait à vendre ses produits en ligne tout en faisant appel à son personnel de vente afin de générer une demande plus importante. À cet effet, la commercialisation à paliers multiples soutenue par des représentants des ventes indépendants et facilitée par la vente en ligne pourrait représenter une avenue intéressante pour la vente de produits équitables. C'est ainsi que Quixtar, une entreprise à paliers multiples, mieux connue sous le nom d'Amway, vend ses produits. Chaque représentant des ventes a sa propre clientèle. Il détient un code, celui-ci permettant au client d'acheter en ligne le produit qu'il désire, et au représentant de bénéficier d'une commission pour la vente réalisée auprès de son client. Le personnel de vente offre non seulement l'avantage d'un contact face à face avec le client, mais il permet aussi, et surtout, d'atteindre de nouveaux consommateurs.

Aussi, le commerce électronique favorisant l'élaboration d'**alliances**, un site de vente en ligne de produits équitables pourrait-il en bénéficier? Nous croyons que l'intégration des chaînes de valeurs des clients/fournisseurs par l'intermédiaire d'Internet pourrait faciliter les communications dans le réseau du commerce équitable, et ainsi permettre une meilleure diffusion de l'information au consommateur qui – rappelons-le – est un élément essentiel au développement des ventes du commerce équitable. Néanmoins, bien que l'intégration des chaînes de valeurs présente l'avantage de personnaliser le produit lié à la disposition des stocks intermédiaires, rappelons que le commerce équitable ne peut offrir au consommateur une personnalisation de ses produits. Un tel partenariat pourrait par contre réduire les délais de livraison, ceux-ci pouvant parfois être très longs. De plus, ajoutons qu'un partenariat dans le réseau du commerce équitable est d'autant plus aisé que celui-ci représente une valeur fondamentale de tout le réseau.

Les **coûts d'entrée plus faibles** sur le commerce électronique que sur un marché physique constitue un autre avantage du commerce électronique qui pourrait s'avérer

intéressant pour le commerce équitable. Ainsi, un site de commerce électronique peut rapidement avoir une présence nationale sans disposer d'un réseau de magasins sur l'ensemble du territoire. Cet avantage est potentiellement intéressant pour le commerce équitable puisque le mouvement rencontre certaines limites financières ralentissant son développement.

Un autre avantage que pourrait procurer le commerce électronique pour le commerce équitable a trait aux **faibles coûts de catalogue**. En effet, dans les magasins physiques et plus encore dans les catalogues de vente par correspondance, les coûts de catalogue sont suffisamment importants pour limiter les changements de prix. Étant donné les limites financières du commerce équitable, cet avantage est pertinent à la compréhension du phénomène à l'étude.

Un autre avantage potentiel du commerce électronique pour le commerce équitable touche aux **faibles coûts de l'information**. Selon Terfous (2001), le coût des actions marketing traditionnelles est généralement assez élevé. Cependant, sur Internet, la mise à disposition de l'information est peu onéreuse, ce qui autorise la diffusion de données précises et complètes. Ceci est fort intéressant pour le réseau équitable qui est confronté à des ressources financières limitées et à la nécessité d'informer le public sur les bénéfices de ses produits.

Un dernier avantage que pourrait constituer le commerce électronique pour le commerce équitable, est qu'il offre des perspectives de **croissance**, en ce sens qu'il s'agit d'un médium de distribution en pleine évolution, ce qui pourrait servir le développement du commerce équitable.

En ce qui concerne les inconvénients du commerce électronique pour le commerce équitable, nous en avons tiré quelques-uns de la littérature. Ainsi, bien que il semble y avoir de faibles coûts associés à l'information, il apparaît néanmoins que les **coûts associés à la communication** peuvent représenter un inconvénient pour le commerce équitable. Les coûts en publicité, en particulier, sont souvent très élevés puisqu'il faut

faire la promotion de la marque, faire connaître le site Web (bandeaux publicitaires, références auprès des annuaires et des moteurs de recherche, etc.) sur Internet (Aboubekr et Rivard, 2002). Selon Pénard (2001a), un excès de sites peut créer de la confusion auprès des consommateurs. Ces derniers, face à un nombre important de sites, peuvent privilégier les sites les plus connus, notamment ceux disposant d'une présence physique. De plus, pour les nouveaux venus, la nécessité d'investir dans la publicité pour se faire connaître et se créer une réputation, renchérit les coûts d'entrée. De même, la qualité « technique » du site, importante pour inspirer la confiance des clients potentiels et maintenir sa réputation, exige des investissements importants. En conséquence, de tels coûts ne sont pas susceptibles d'intéresser le réseau du commerce équitable aux prises avec des ressources financières limitées.

Une autre difficulté majeure du commerce électronique pour le commerce équitable concerne la **méfiance des internautes envers la sécurité des paiements**. En effet, il semblerait que les internautes soient peu confiants quant à l'achat en ligne (OCDE, 2001), ceci obligeant les organisations de payer les services d'une entreprise qui offre des garanties aux clients quant à la sécurité des paiements (Aboubekr et Rivard, 2002). Ainsi, on peut croire qu'une telle méfiance puisse nuire au développement des ventes dans un contexte de commerce équitable.

Un dernier inconvénient du commerce électronique pour le commerce équitable que nous aimerions aborder a trait aux **coûts associés à la livraison et à l'exécution des commandes**. Ainsi, il ne faut pas négliger les coûts de logistique, de la prise de commande à la livraison. La logistique qui représente la principale source de coûts pour un site de commerce électronique, joue aussi un rôle déterminant dans la satisfaction du client final, par exemple en ce qui concerne les délais de livraison (Aboubekr et Rivard, 2002). Encore ici, de tels coûts sont peu susceptibles d'être intéressants pour le réseau équitable qui accuse des limites financières.

Conclusion

En définitive, nous avons vu dans ce présent chapitre comment le commerce électronique pourrait favoriser le développement du commerce équitable. Ainsi, nous croyons que certains avantages spécifiques du commerce électronique pourraient certes réduire le poids des limites du commerce équitable ralentissant son développement. Ces limites concernent la difficulté d'informer le consommateur sur le commerce équitable, le manque d'accessibilité des produits sur le marché et le choix limité de produits offerts.

De plus, nous croyons que certaines particularités du commerce équitable pourraient réduire l'effet de certains inconvénients propres au commerce électronique, et en conséquence, rendre plus efficiente la pratique du commerce électronique en contexte de commerce équitable. Ces particularités ont trait aux valeurs et aux principes du commerce équitable, dont la coopération et la diminution des intermédiaires, celles-ci facilitant la bonne entente entre les acteurs du réseau.

Finalement, notons que la nature et le caractère des produits équitables favorisent la vente de ces produits en ligne. Ainsi en est-il des produits spécialisés et standardisés, des produits nécessitant beaucoup d'informations, et des produits agroalimentaires et artisanaux porteurs de valeurs culturelles.

DEUXIÈME PARTIE – CADRE CONCEPTUEL À L’ÉTUDE

CHAPITRE CINQ - CADRE SPÉCIFIQUE À L’ÉTUDE

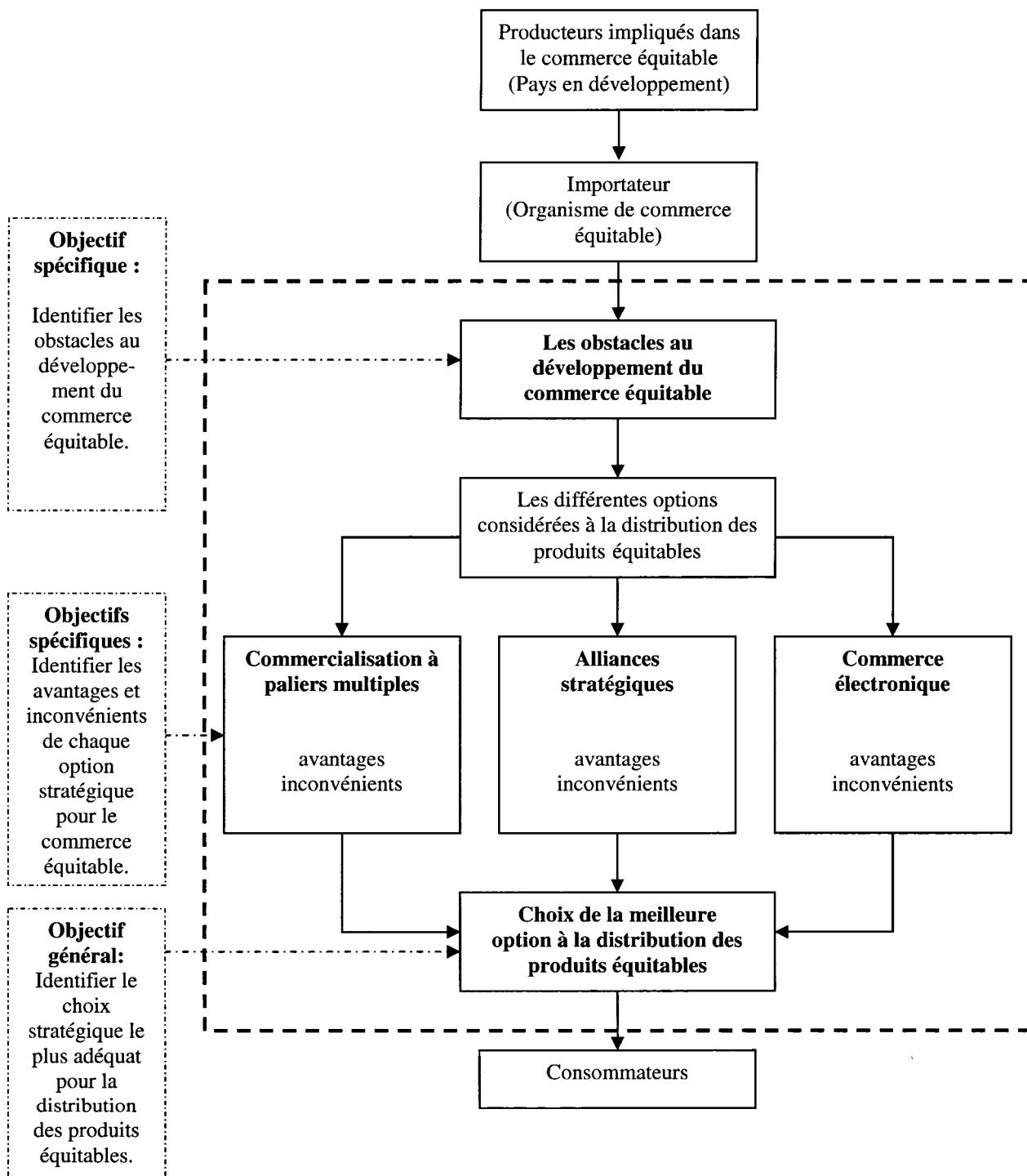
Introduction

Cette deuxième partie a pour but de définir le cadre spécifique de la présente recherche, et par le fait même, les différents éléments qui composeront le questionnaire. Ainsi, à partir de la recension de la littérature, nous avons ciblé, partant des difficultés et particularités du commerce équitable, des variables qui, selon nous, permettent d’évaluer les différentes stratégies de distribution dans un contexte de commerce équitable, et de déterminer quelle stratégie de distribution serait plus adaptée dans un tel contexte. Dans cette deuxième partie, nous présenterons les objectifs de la recherche, le cadre conceptuel à l’étude, les différentes questions de recherche, ainsi que la conclusion dans laquelle seront présentés les principaux avantages de notre cadre conceptuel.

5.1 Objectifs de la recherche

La figure 5 constitue le cadre conceptuel et présente les différents objectifs de la recherche de même que les variables faisant l’objet de l’étude. Ce cadre conceptuel permettra de bâtir le questionnaire, questionnaire qui sera soumis à une analyse ultérieure auprès des répondants de l’étude, et qui permettra de déterminer la stratégie de distribution à adopter en contexte de commerce équitable.

Figure 5 : Cadre conceptuel de l'étude



5.2 Questions de recherche et définitions des variables à l'étude

Nous présentons ici huit questions soulevées par la revue de la littérature, de même que les variables associées à chacune des sept questions spécifiques de recherche. Nous retrouvons les questions de recherche de même que les variables à l'étude dans notre cadre conceptuel.

Question de recherche générale

Quelle stratégie de distribution adopter en contexte de commerce équitable?

Afin de répondre à notre question de recherche générale, à savoir quelle stratégie de distribution adopter pour le commerce équitable, nous faisons ressortir tout d'abord les difficultés au développement du mouvement, et ceci, afin d'évaluer comment les différentes stratégies de distribution pourraient remédier ou, au contraire, amplifier l'importance de ces difficultés. Rappelons aussi que les difficultés du commerce équitable démontrent la présence de lacunes au niveau de la distribution, et donc justifie le recours à notre étude.

Dans un deuxième temps, notre recherche évaluant trois stratégies de distribution, soit le marketing à paliers multiples, les alliances stratégiques et le commerce électronique, nous considérons les différents avantages et inconvénients de chacune de ces stratégies, et leur intérêt pour le commerce équitable, ceci au regard des difficultés du commerce équitable soulevées.

Question spécifique de recherche 1

Quels sont les obstacles au développement du commerce équitable?

Le commerce équitable accuse, à ce jour, certaines difficultés limitant son développement. Nous croyons qu'il est essentiel à l'heure actuelle de prendre en compte ces difficultés dans l'adoption d'une stratégie de distribution adéquate pour le développement du commerce équitable, et ceci en accord avec les valeurs, principes et objectifs du réseau. Nous rappelons ici quelques difficultés rencontrées par le réseau du commerce équitable et discutées dans la littérature. En conséquence, dans cette étude,

nous avons démarré avec les différentes difficultés du commerce équitable afin de construire notre cadre conceptuel et d'évaluer quelle stratégie de distribution pourrait contribuer au développement du commerce équitable.

Ainsi, en ce qui concerne les **difficultés du commerce équitable**, on reconnaît tout d'abord la nécessité d'**informer** le consommateur (Leclair, 2002 ; Nicholls, 2002 ; Lecomte 2003).

Une autre limite du commerce équitable a trait à la **faible accessibilité** du consommateur aux produits, que ce soit en terme de nombre de points de vente et en terme de diversité de produits (Tadros, 2002 ; Nicholls, 2002).

De plus, des **ressources financières limitées** constitue un frein au développement du commerce équitable (Malservisi et Faubert-Mailloux, 2000).

Le peu de ressources financières peut mener à un **manque d'expertise**. Il semblerait en effet que le développement du commerce équitable passe par la professionnalisation de ses activités (Malservisi et Faubert-Mailloux, 2000).

Une autre difficulté à laquelle nous nous intéressons dans cette étude concerne le **prix souvent plus élevé** des produits équitables (Littrell et Marsha, 1999 ; Bouquet et Hénault, 1997). Il apparaît que le prix de vente des produits équitables au consommateur n'est pas toujours plus élevé que le prix des produits similaires (EFTA, 2001)¹⁹⁸. Cependant, plusieurs produits équitables demeureraient plus coûteux que les produits offerts sur le marché. Et bien que ce prix soit plus élevé, notons qu'il demeurerait toujours abordable pour certains consommateurs.

De plus, notons la difficulté pour le réseau du commerce équitable **d'établir l'engagement du consommateur** (Strong, 1997)¹⁹⁹. Il y est fait référence à la difficulté

¹⁹⁸ *Mémento du commerce équitable* (2001)

¹⁹⁹ Cité dans Nicholls (2002)

pour le consommateur de percevoir le bénéfice direct du commerce équitable, à savoir sa valeur ajoutée.

Un dernier élément limitant le développement du commerce équitable a trait à l'importance pour le réseau de **créer des alliances**. Il est en effet essentiel de clarifier cet ensemble de réseaux, d'activités et d'acteurs, pour lui donner une plus grande visibilité par rapport au grand public et aux consommateurs (De Cenival, 1998)²⁰⁰.

Maintenant que nous avons présenté les difficultés au développement du commerce équitable, nous considérons aux points suivants les différents avantages et inconvénients de chacune des stratégies de distribution à l'étude. Nous avons discuté dans les chapitres précédents l'intérêt de l'une ou l'autre des stratégies, et ceci au regard des difficultés du commerce équitable soulevées.

Question spécifique de recherche 2

Quels sont les avantages de la commercialisation à paliers multiples pour le commerce équitable?

Un des avantages du marketing à paliers multiples est qu'il permet une **communication** face-à-face entre un vendeur direct et son client (Chen, Wang et Cheng, 1998). Cette communication procure plusieurs avantages, dont celui de répondre au besoin du consommateur en ce qui concerne l'information, et de pouvoir répondre à ses questions de façon personnalisée.

De plus, nous avons établi que les représentants indépendants agissent en quelque sorte comme des points de vente et de service, et permettent ainsi une meilleure **accessibilité** des produits pour le consommateur.

Le marketing à paliers multiples consent aussi une **réduction de certains coûts** (Association des Ventes Directes du Canada²⁰¹ ; Chen, Chen et Cheng, 1998).

²⁰⁰ Cité dans Solagral (1998)

²⁰¹ Site Web de l'Association des Ventes Directes du Canada, consultée en mars 2004. Adresse URL : <http://www.dsa.ca>

De plus, un autre avantage du marketing à paliers multiples pour le commerce équitable concerne le **potentiel de revenus** pour un représentant indépendant (Bloch, 1996).

Nous avons aussi déduit que le marketing à paliers multiples permet la création d'**alliances**. En effet, le défi pour les représentants est de construire et de maintenir son propre réseau, et ainsi, bénéficier du travail de ceux se trouvant dans sa propre lignée inférieure (Brodie, Stanworth et Wotruba, 2002). Ainsi, le marketing à paliers multiples offre l'opportunité de créer un réseau dynamique.

De plus, le **profil du consommateur** de produits distribués par le marketing à paliers multiples (voir Wotruba et Pribova, 1996)²⁰² partage quelques similitudes avec le profil du consommateur de produits équitables (voir Fair Trade Yearbook, 1995)²⁰³.

Aussi, deux études, dont celle de Chen, Chen et Cheng (1998), discutent des **caractéristiques des produits** distribués par le marketing à paliers multiples. Les produits équitables possèderaient plusieurs de ces caractéristiques, tel est le cas de la qualité (Tadros, 2002).

De plus, nous avons remarqué que le marketing à paliers multiples est **propice à l'utilisation d'un autre médium** de communication et de distribution, soit l'**Internet**. En effet, plusieurs entreprises à paliers multiples commercialisent leurs produits par l'intermédiaire du commerce électronique. L'industrie du marketing à paliers multiples a d'ailleurs été facilitée, dans les années 90, par le développement d'Internet (Vander Nat et Keep, 2002).

Aussi, la vente directe, dans laquelle le marketing à paliers multiples s'intègre, affiche un **taux de croissance** annuel variant entre 10 et 20% depuis les dix dernières années (Association des Ventes Directes du Canada)²⁰⁴.

²⁰² Cité dans Chen et Jeng (1998)

²⁰³ Cité dans Bouquet et Hénault (1997)

²⁰⁴ Site Web de l'Association des Ventes Directes du Canada, consulté en mars 2004. Adresse URL : <http://www.dsa.ca>

Enfin, le marketing à paliers multiples et le commerce équitable ont certaines **valeurs communes**, dont la coopération, ce qui pourrait favoriser la vente de produits équitables dans un tel type de marketing, de même que réduire certains inconvénients du marketing à paliers multiples. Par exemple, le marketing à paliers multiples nécessite une coopération entre les différents représentants d'une même lignée, et ce, afin d'assurer le succès du réseau. En effet, le défi pour les vendeurs de paliers multiples est de construire et de maintenir son propre réseau et ainsi, bénéficier du travail de ceux se trouvant dans sa propre lignée inférieure (Brodie, Stanworth et Wotruba, 2002).

Question spécifique de recherche 3

Quels sont les inconvénients de la commercialisation à paliers multiples pour le commerce équitable?

Un des inconvénients du marketing à paliers multiples discutés dans la littérature concerne la **perception négative** des consommateurs, qu'ils soient acheteurs ou non, en ce qui a trait au marketing à paliers multiples (Kustin et Jones, 1995). Cette perception négative inclue la méfiance des consommateurs envers les systèmes pyramidaux.

De plus, un autre inconvénient concerne la **difficulté de recruter** de nouveaux représentants (Bloch, 1996). Ainsi, 1 personne sur 20 sera intéressée par l'opportunité d'affaires et deviendra un représentant de l'entreprise.

De 1 personne sur 20, davantage de représentants abandonneront leurs activités (Bloch, 1996). Le faible taux de réussite chez les représentants à paliers multiples est en effet accompagné d'un **taux de désengagement élevé**, inconvénient qui a été soulevé par plusieurs auteurs, dont Peterson et Wotruba (1996) et Wotruba et Tyagi (1991)²⁰⁵.

Un autre inconvénient a trait aux gains des représentants. Bien que le potentiel de gains soit réel, la plupart des représentants ne réaliseront **pas de gains importants** (Bloch, 1996). En effet, ce ne sont pas tous les représentants qui sont gagnants (Barrett, 2000).

²⁰⁵ Cité dans Vander Nat et Keep (2002)

De plus, les représentants pratiquent leurs activités commerciales de façon indépendante. L'entreprise-mère a donc **peu de contrôle sur l'information** véhiculée par les représentants. En effet, les représentants n'ont aucune obligation d'être loyaux à leur organisation (Msweli et Sargeant, 2001).

Finalement, le commerce équitable ne permettrait **pas de transfert de l'économie**, transfert généralement possible avec le marketing à paliers multiples. En effet, en éliminant les profits distribués aux fournisseurs, aux détaillants et aux représentants manufacturiers, une entreprise de marketing à paliers multiples peut transférer l'économie réalisée directement à ses représentants. Mais puisqu'il y a déjà une réduction du nombre d'intermédiaires dans le réseau du commerce équitable, un tel transfert des économies est-il possible ?

Question spécifique de recherche 4

Quels sont les avantages des alliances stratégiques pour le commerce équitable?

Parmi les avantages des alliances stratégiques, il est question de l'exploitation d'**économies d'échelle** (Pett et Dibrell, 2001) et de la réduction de coûts (Abdou et Kliche, 2004). Les économies d'échelle représentent les avantages en terme de coûts qu'il ne serait pas possible d'obtenir si une entreprise agissait de façon indépendante (Kogut, 1988)²⁰⁶.

Un autre avantage dans la formation de l'alliance stratégique concerne la **réduction du risque et de l'incertitude** (Abdou et Kliche, 2004). Dans une alliance stratégique, les entreprises partagent les coûts des investissements et ainsi, répartissent le risque entre les différents partenaires de l'alliance.

Un autre avantage des alliances stratégiques concerne l'**apprentissage** des différents partenaires de l'alliance. Plusieurs auteurs, dont Abdou et Kliche (2004), estiment que l'opportunité d'apprendre des partenaires constitue un des principaux avantages aux alliances.

²⁰⁶ Cité dans Abdou et Kliche (2004)

L'accès à des ressources complémentaires représente un autre avantage non négligeable des alliances stratégiques (Dyer, Kale et Singh, 2001). Plusieurs entreprises ont en conséquence adopté des stratégies de coopération, telle que l'alliance stratégique, afin d'avoir accès à des technologies complémentaires, de réunir un capital suffisant et des ressources dans le domaine du marketing, et de compenser pour les carences au niveau de la connaissance du marché (Yeheskel et al., 2001).

Les alliances stratégiques favorisent aussi la diffusion de l'**information** à travers le réseau des différents partenaires (Dyer et al., 2001). Ainsi, une alliance stratégique entre les acteurs du commerce équitable impliqués dans un même canal de distribution pourrait faciliter le flux d'informations du producteur vers le consommateur.

Un autre avantage de la création d'alliances stratégiques en contexte de commerce équitable a trait à l'opportunité de **pénétrer de nouveaux marchés**, et ce, à faibles coûts. (Coopers et Lybrand, 1997²⁰⁷ ; Hagedoorn, 1993²⁰⁸).

Enfin, les alliances stratégiques et le commerce équitable ont certaines **valeurs communes**, ce qui pourrait favoriser le développement du réseau équitable à travers des alliances, de même que réduire certains inconvénients des alliances stratégiques. Ainsi, alors que les alliances sont des stratégies de coopération entre organisations, le commerce équitable, pour sa part, valorise aussi la coopération entre les différents acteurs impliqués dans la chaîne de distribution.

Question spécifique de recherche 5

Quels sont les inconvénients des alliances stratégiques pour le commerce équitable?

Un des inconvénients des alliances stratégiques a trait au **taux d'échec élevé** de ces alliances (Dyer et al., 2001; Mol, 2000)²⁰⁹.

²⁰⁷ Cité dans Elmuti et Kathawala (2001)

²⁰⁸ Cité dans Das et Teng (2001)

²⁰⁹ Cité dans Stanek (2004)

Un autre inconvénient majeur à l'égard de l'alliance stratégique a trait au **risque relationnel** (Das et Teng, 1996²¹⁰, 1998a²¹¹, 1999²¹², 2001). Il concerne la probabilité que les entreprises partenaires manquent d'engagement à l'alliance et qu'un comportement opportuniste mine les espoirs d'une alliance (Elmuti et Kathawala, 2001).

De plus, la création d'alliances stratégiques requiert certaines **exigences en terme de gestion** (Stanek, 2004). En effet, les alliances s'avèrent difficiles à gérer. Ainsi, afin de bien gérer les alliances, ceci exige des coûts de participation élevés, des objectifs clairs, une coordination entre les équipes de gestion, un temps et un engagement considérables, la similarité entre les philosophies de gestion, etc.

Question spécifique de recherche 6

Quels sont les avantages du commerce électronique pour le commerce équitable?

Un des avantages du commerce électronique pour le commerce équitable est qu'il **réduit la distance** entre le produit et le consommateur final (OMC, 2003). Ainsi, la notion de distance telle que conceptualisée devient périmée. Des zones qui étaient difficiles d'accès deviennent accessibles.

Un autre avantage que procurerait le commerce électronique pour le commerce équitable concerne la **variété de choix** (Lewis, 2003; Sangaré et Zéghal, 2002).

Le commerce électronique favorise aussi les **communications** entre l'entreprise et le client, et constitue un excellent moyen d'informer (Schwartz, 1997)²¹³.

Un autre avantage du commerce électronique pour le commerce équitable est la **personnalisation** (Cartier, 1997 ; Wind, 2001 ; Lanoix, 2003). La personnalisation consiste à offrir des produits et services individualisés et sur mesure.

²¹⁰ Cité dans Abdou et Kliche (2004)

²¹¹ Cité dans Das et Teng (2001)

²¹² Cité dans Elmuti et Kathawala (2001)

²¹³ Cité dans Abidar (2003)

De plus, deux études, celle de Lewis (2003) et de Hervier (2001), discutent des **caractéristiques des produits** qui conviendraient le mieux au commerce électronique. Il apparaît que les produits équitables possèdent plusieurs de ces caractéristiques.

Une autre possibilité qu'offre le commerce électronique a trait à la création d'**alliances** entre les organisations (OMC, 2003). Les entreprises créent de plus en plus de produits et de services dont la production et la fourniture dépendent de réseaux. Cela serait impossible sans un réseau de télécommunications développé et d'autres activités de services, telles que les services informatiques et les services connexes, le conseil en gestion, la distribution, le courrier express, la publicité et certains services financiers.

Un autre avantage du commerce électronique concerne la diminution du nombre de niveaux d'intermédiaires (désintermédiation), ce qui permet des **gains de productivité**. Le commerce électronique a souvent été associé à l'élimination des intermédiaires dans les transactions entre le fabricant et ses clients à travers un processus de désintermédiation. Cette désintermédiation devait, selon de nombreux analystes, jouer un rôle clé dans l'augmentation de la productivité en permettant de faire des économies sur les dépenses de distribution (Aboubekr et Rivard, 2002).

Un autre avantage du commerce électronique a trait aux **prix plus faibles** des produits proposés. Des économies réalisées sur les dépenses de distribution – ceci étant possible par la désintermédiation – devaient se traduire par des prix moindres sur Internet. À cet effet, des études²¹⁴ – celles-ci ayant été cependant critiquées – s'accordent à trouver des prix en moyenne inférieurs sur Internet.

Un des avantages présumés à l'égard d'Internet et du commerce électronique concerne des **coûts d'entrée plus faibles** que sur un marché physique (Pénard, 2001a). Ainsi, un site de commerce électronique peut rapidement avoir une présence nationale sans disposer d'un réseau de magasins sur l'ensemble du territoire.

²¹⁴ Études citées dans Aboubekr et Rivard (2002) et Pénard (2001b)

Un autre avantage que procure le commerce électronique a trait aux **faibles coûts de catalogue**. En effet, dans les magasins physiques et plus encore dans les catalogues de vente par correspondance, les coûts de catalogue sont suffisamment importants pour limiter les changements de prix. Sur Internet, la faiblesse de ces coûts devrait conduire à des changements de prix beaucoup plus fréquents, mais en moyenne d'ampleur plus faible. Les prix devraient donc mieux refléter les conditions du marché (Pénard, 2001a).

Un autre avantage du commerce électronique touche aux **faibles coûts de l'information**. Selon Terfous (2001), le coût des actions marketing traditionnelles est généralement assez élevé. Cependant, sur Internet, la mise à disposition de l'information est peu onéreuse, ce qui autorise la diffusion de données précises et complètes.

Un dernier avantage du commerce électronique est qu'il s'agit d'une stratégie de distribution en pleine **croissance** depuis les dernières années (Lewis, 2003).

Question spécifique de recherche 7

Quels sont les inconvénients du commerce électronique pour le commerce équitable?

De plus, les **coûts associés à la communication** ne sont pas négligeables et peuvent représenter un inconvénient du commerce électronique au développement du commerce équitable. Par exemple, les coûts en publicité sont souvent très élevés puisqu'il faut faire la promotion de la marque, faire connaître le site Web (bandeaux publicitaires, références auprès des annuaires et des moteurs de recherche, etc.) sur Internet (Aboubekr et Rivard, 2002).

Une autre difficulté majeure du commerce électronique pour le commerce équitable concerne la **méfiance des internautes envers la sécurité des paiements**. En effet, il semblerait que les internautes soient peu confiants quant à l'achat en ligne (OCDE, 2001), ceci obligeant les organisations de payer les services d'une entreprise qui offre des garanties aux clients quant à la sécurité des paiements (Aboubekr et Rivard, 2002).

Un des inconvénients du commerce électronique pour le commerce équitable a trait aux **coûts associés à la livraison et à l'exécution des commandes**. La logistique qui représente la principale source de coûts pour un site de commerce électronique, joue aussi un rôle déterminant dans la satisfaction du client final, par exemple en ce qui concerne les délais de livraison (Aboubekr et Rivard, 2002).

Maintenant que nous avons présenté les différentes questions de recherche de même que les variables associées, nous sommes à même de discuter des éléments essentiels ayant trait au cadre conceptuel de notre étude.

5.3 Synthèse du cadre conceptuel spécifique à l'étude

Nous présentons dans le tableau suivant la synthèse de différents éléments méthodologiques de notre recherche, soit la problématique de recherche, de même que les objectifs et questions de recherche associés à cette problématique.

Tableau 15 : Tableau-synthèse du cadre conceptuel spécifique à l'étude

Problématique de recherche	Objectifs de recherche	Questions de recherche
<p>Le commerce équitable est confronté à certains obstacles qui limitent son développement, plusieurs de ces obstacles étant liés à la distribution des produits.</p>	<p>Objectif général Identifier le choix stratégique le plus adéquat pour la distribution des produits équitables.</p>	<p>Question de recherche générale Quelle stratégie de distribution adopter en contexte de commerce équitable?</p>
	<p>Objectif spécifique 1 Identifier les obstacles au développement du commerce équitable.</p>	<p>Question spécifique de recherche 1 Quels sont les obstacles au développement du commerce équitable?</p>
	<p>Objectif spécifique 2 Identifier les avantages de chaque option stratégique pour le commerce équitable.</p>	<p>Question spécifique de recherche 2 Quels sont les avantages de la commercialisation à paliers multiples pour le commerce équitable?</p>
		<p>Question spécifique de recherche 4 Quels sont les avantages des alliances stratégiques pour le commerce équitable?</p>
		<p>Question spécifique de recherche 6 Quels sont les avantages du commerce électronique pour le commerce équitable?</p>
	<p>Objectif spécifique 3 Identifier les inconvénients de chaque option stratégique pour le commerce équitable.</p>	<p>Question spécifique de recherche 3 Quels sont les inconvénients de la commercialisation à paliers multiples pour le commerce équitable?</p>
		<p>Question spécifique de recherche 5 Quels sont les inconvénients des alliances stratégiques pour le commerce équitable?</p>
		<p>Question spécifique de recherche 7 Quels sont les inconvénients du commerce électronique pour le commerce équitable?</p>

Conclusion : Principaux avantages du cadre conceptuel à l'étude

Dans ce chapitre consacré au cadre conceptuel, nous avons présenté le cadre spécifique de notre recherche, les questions et les variables qui lui sont rattachées, ainsi que les objectifs de l'étude.

Le cadre conceptuel proposé présente des avantages certains. Ainsi, il cherche dans un premier temps à identifier quelle stratégie de distribution peut pallier les contraintes limitant le développement du commerce équitable, et ceci tout en tenant compte des valeurs particulières du réseau. Parmi ces contraintes, nous avons relevé, entre autres éléments, la difficulté d'informer le public et la faible accessibilité des produits pour le consommateur.

Dans un deuxième temps, et afin de déterminer la stratégie de distribution la plus adéquate, ce cadre conceptuel veut identifier les avantages et inconvénients, pour le commerce équitable, d'adopter l'une ou l'autre des stratégies de distribution, soit la commercialisation à paliers multiples, les alliances stratégiques et le commerce électronique.

Ceci nous offre donc un aperçu des sept questions de recherche en lien avec notre cadre théorique. Il s'agit maintenant de présenter la méthodologie utilisée pour cette étude. C'est ce dont il sera question dans la troisième partie du mémoire.

TROISIÈME PARTIE – MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

CHAPITRE SIX – MÉTHODOLOGIE

Introduction

Dans cette troisième partie, il sera question de la méthodologie utilisée afin de mener cette présente recherche. En effet, la méthode mise de l'avant dans cette étude doit logiquement être en relation avec trois éléments essentiels de recherche, à savoir la question de recherche générale, les objectifs de l'étude et les questions de recherche spécifiques. En fait, la méthode est un outil qui permettra de répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les obstacles au développement du commerce équitable?
- Quels sont les avantages du marketing à paliers multiples pour le commerce équitable?
- Quels sont les inconvénients du marketing à paliers multiples pour le commerce équitable?
- Quels sont les avantages des alliances stratégiques pour le commerce équitable?
- Quels sont les inconvénients des alliances stratégiques pour le commerce équitable?
- Quels sont les avantages du commerce électronique pour le commerce équitable?
- Quels sont les inconvénients du commerce électronique pour le commerce équitable?
- Quelle stratégie de distribution adopter en contexte de commerce équitable?

Ainsi, il s'agit d'élaborer une méthode qui permettra, dans un premier temps, de déterminer les avantages et inconvénients des différentes stratégies de distribution pour le commerce équitable, et, dans un deuxième temps, d'identifier la stratégie de distribution la plus adéquate en contexte de commerce équitable.

En conséquence, dans ce chapitre, seront présentés le type de recherche, la population étudiée, la méthode de collecte des données, la procédure utilisée pour la collecte des données ainsi que le traitement des données.

Voyons d'abord le processus de recherche mis de l'avant dans cette étude. Le tableau suivant, inspiré de Eisenhardt (1989), fait état de ce processus de recherche, et dénote la rigueur de notre démarche scientifique et méthodologique.

Tableau 16 : Le processus de recherche adopté (inspiré de Eisenhardt, 1989)²¹⁵

Étapes	Activités de recherche
Début de la recherche	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revue de la littérature <ul style="list-style-type: none"> - Le commerce équitable - Le marketing à paliers multiples - Les alliances stratégiques - Le commerce électronique ➤ Aucun recours à la théorie et aucune formulation d'hypothèse ➤ Élaboration du cadre conceptuel <ul style="list-style-type: none"> - Élaboration des questions de recherche - Spécification à priori des variables d'intérêt
Sélection des sites	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Délimitation de la population <ul style="list-style-type: none"> - 61 organisations (grossistes québécois en produits équitables) ➤ Échantillonnage théorique <ul style="list-style-type: none"> - Cinq cas - Critères d'échantillonnage <ul style="list-style-type: none"> - Unités de même niveau - Unités réellement engagées dans le commerce équitable - Unités impliquées dans le choix de réseau de distribution - Unités accessibles géographiquement.
Choix des instruments de collecte des données	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilisation de trois méthodes <ul style="list-style-type: none"> - Consultation de sites Web - Entrevue individuelle semi-structurée - Pré-test effectué sur la grille d'entrevue ➤ Collecte de données qualitatives <ul style="list-style-type: none"> - Un seul chercheur réalisant la collecte des données
Début de l'investigation sur le terrain	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sollicitation des organisations pour leur participation <ul style="list-style-type: none"> - Contact téléphonique afin de solliciter la participation - Confirmation de participation par courrier électronique - Envoi par courrier électronique des thèmes abordés lors de l'entrevue ➤ Procédure de la collecte des données <ul style="list-style-type: none"> - Enregistrement mécanique des conversations - Transcription intégrale des entrevues ➤ Brève analyse pendant la collecte des données
Analyse des données	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analyse de chaque cas individuellement <ul style="list-style-type: none"> - Codification - Élaboration de matrices ➤ Analyse inter-cas <ul style="list-style-type: none"> - Comparaison des différents cas avec le cas pilote - Comparaison à partir des matrices élaborées pour chaque cas

²¹⁵ Cité dans Menvielle (2004)

Étapes (suite)	Activités de recherche (suite)
Élaboration des conclusions	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tabulation itérative des données pour chacune des variables ➤ Logique de reproduction continue d'un site à l'autre ➤ Recherche du « pourquoi » derrière les relations mises en lumière
Comparaison à la littérature	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comparaison à la littérature divergente ➤ Comparaison à la littérature convergente
Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atteinte de la saturation théorique

6.1 Le type de recherche

6.1.1 Une étude exploratoire

Comme il y a peu d'études traitant des stratégies de distribution appliquées au contexte du commerce équitable, nous avons privilégié l'approche **exploratoire**. L'approche exploratoire « s'intéresse à la découverte de problématiques nouvelles, s'attache à rendre intelligible un phénomène et à suggérer des hypothèses » (Wacheux, 1996)²¹⁶. De plus, selon Robson (1993)²¹⁷, celle-ci nous permet de bien cerner les contours d'un projet. Afin de clarifier toute la démarche méthodologique utilisée, rappelons que cette étude, partant des obstacles au développement du commerce équitable, vise à connaître la stratégie de distribution à prioriser par le réseau du commerce équitable.

6.1.2 Une étude de cas

Parmi les études de type exploratoire, nous avons retenu l'**étude de cas** comme stratégie de recherche, qui se définit comme « une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications » (Wacheux, 1996)²¹⁸. Plusieurs éléments justifient ce choix : la problématique de recherche, le type de question de recherche, le moyen de contrôle de l'événement et l'emphase sur les éléments

²¹⁶ Cité dans Menvielle (2004)

²¹⁷ Cité dans Menvielle (2004)

²¹⁸ Cité dans Menvielle (2004)

actuels ou historiques. Comme le précise Yin (1994)²¹⁹, le recours à l'étude de cas est utile lorsque la question de recherche s'énonce sous la forme d'un « **comment** » ou d'un « **pourquoi** » pour investiguer une problématique contemporaine pour laquelle le chercheur dispose de peu ou pas du tout de contrôle. Et c'est précisément le cas de notre étude.

Notons aussi que l'étude de cas, qui consiste à recenser et développer des connaissances en profondeur sur un cas particulier ou un petit nombre de cas (Robson, 1993; Yin, 1994)²²⁰, procure une certaine **souplesse** dans la collecte des données, ce qui ne contrevient néanmoins pas au fait qu'elle allie rigueur et processus structuré de collecte.

6.2 La population

6.2.1 Une étude de cas multiples

Il existe deux méthodes d'analyse de cas. Selon Huberman et Miles (1991), l'analyse de cas unique ou intra cas permet une compréhension plus approfondie des phénomènes étudiés, mais produit cependant des résultats plus idiosyncratiques, moins **généralisables**, que ceux obtenus à l'aide d'analyse inter cas ou cas multiples. Ceci explique pourquoi nous avons choisi pour cette étude l'analyse de cas multiples, qui, selon nous, est susceptible de nous fournir des résultats plus robustes. De plus, notre recherche exige une **information riche** afin de bien cerner l'importance des différentes stratégies de distribution appliquées en contexte de commerce équitable. L'étude de cas multiples permet précisément la récolte de telles données.

6.2.2 L'échantillon

En ce qui a trait au nombre de cas, Eisenhardt (1989)²²¹ suggère de choisir un échantillon dont la taille minimale est de quatre entreprises, sans dépasser un maximum de dix. Au-delà de ce nombre, la complexité et la quantité d'informations recueillies rendent les

²¹⁹ Cité dans Menvielle (2004)

²²⁰ Cité dans Menvielle (2004)

²²¹ Cité dans Menvielle (2004)

analyses plus difficiles. Hedges (1985)²²² énonce qu'un nombre de **quatre à six cas** forment une base minimale pour débuter une analyse, alors que la borne supérieure est de quinze.

Afin de déterminer le nombre de cas pour notre étude, nous avons pris en compte **deux contraintes** importantes, soit le temps exigé au traitement et à l'analyse de chacun des cas, de même que des ressources financières restreintes. De plus, nous avons considéré la **taille de la population** qui n'est que de 61 organisations.

Ainsi, tenant compte des éléments théoriques ainsi que des différentes contraintes, nous avons établi la taille de notre échantillon à cinq cas, ce qui représente 10% de la population étudiée. Voyons maintenant les critères qui ont permis de déterminer notre échantillon.

6.2.2.1 Les critères d'échantillonnage

Tout d'abord, il est important de mentionner que nous n'étions pas à la recherche d'un échantillon représentatif de la population. Nous recherchions plutôt des **unités de même niveau, réellement engagées dans le commerce équitable et impliquées dans le choix du réseau de distribution**. De plus, ces unités devaient être relativement **accessibles géographiquement**. En conséquence, la méthode d'échantillonnage utilisée pour notre étude est **non probabiliste**.

À partir de ces critères, nous avons pu recenser les différentes organisations agissant en tant qu'importateurs au sein du réseau du commerce équitable. Pour nous aider dans cette démarche, nous avons fait appel à Equiterre, une association montréalaise faisant la promotion de choix écologiques et socialement équitables. Equiterre présente, sur son site Web, une liste²²³ de **61 grossistes de produits équitables à travers le Québec**, quelques organisations étant aussi situées en Ontario. Ces grossistes peuvent aussi être à la fois détaillants, importateurs, torréfacteurs et/ou distributeurs. Dans la liste de ces 61

²²² Cité dans Menvielle (2004)

²²³ Page Web d'Equiterre, consultée en mars 2005. Adresse URL : <http://www.equiterre.org/equitable/achetez/>

grossistes, nous avons inventorié les huit organisations qui agissaient aussi en tant qu'importateurs. La liste des grossistes de produits équitables est disponible à l'annexe 2. Initialement, nous ne voulions interroger que les organisations importatrices de produits équitables. Toutefois, nous avons rapidement réalisé que certaines de ces organisations ne respectaient pas les critères établis, et en conséquence, qu'elles n'étaient pas aptes à participer à notre étude. Nous avons donc dû étendre notre population en y incorporant les organisations impliquées dans la vente de gros (grossistes) de produits équitables. Ceci a ramené le nombre d'organisations composant notre population à 61 cas.

Suite à la détermination des critères d'échantillonnage, nous établissons, dans un deuxième temps, le **profil de la personne participant** à l'étude. Celle-ci doit être soit directeur ou propriétaire de l'entreprise, ou si ce n'est possible, responsable de la distribution à l'intérieur de l'organisation.

Maintenant que nous avons discuté des particularités concernant la population à l'étude, voyons au point suivant la méthode de collecte de données que nous utilisons dans le cadre de notre recherche.

6.3 La méthode de collecte des données

6.3.1 L'entrevue individuelle semi-dirigée

Compte tenu du caractère exploratoire de notre étude, nous avons favorisé **l'entrevue individuelle semi-structurée**. À cet effet, nous retenons la définition élaborée par Savoie-Zajc (1998)²²⁴ :

« L'entrevue semi-dirigée consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le flux de l'entrevue dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux sur lesquels il souhaite entendre le répondant, permettant ainsi de dégager une compréhension riche du phénomène étudié. » (Savoie-Zajc, 1998 : page 266)

²²⁴ Cité dans Menvielle (2004)

Le but principal de cette approche est de pouvoir recueillir de l'information auprès du répondant afin de « [...] mettre à jour des opinions, des sentiments, des motivations, des croyances et des comportements qui ont un intérêt dans le cadre du projet de recherche. » (D'astous, 2000). L'avantage de recourir à cette méthode est de permettre à la fois de **recueillir de l'information bien précise tout en offrant une certaine liberté** pour permettre un échange avec l'interviewé. Dans ce contexte, ces questions supplémentaires permettent d'expliquer une idée, un point de vue, d'approfondir une réponse fournie par le répondant, voire de recueillir de l'information connexe au sujet étudié. Cette méthode a aussi l'avantage de permettre une plus grande latitude tant pour le répondant que pour le chercheur (Désaulniers, 1998).

De plus, soulignons qu'avant d'entreprendre toute démarche sur le terrain, notre cueillette de données a nécessité de **faire connaissance avec les différentes organisations** impliquées dans le commerce équitable par le biais de leur site Web, et ce, afin d'en connaître davantage sur l'historique, la mission, le secteur d'activité, les produits offerts, etc. Ces informations, bien que très limitées, nous ont permis de préparer l'entrevue.

6.3.2 La grille d'entrevue

L'entrevue semi-dirigée s'est vue accompagnée d'une **grille d'entrevue** (Rubin et Rubin, 1995). Ainsi, afin d'aborder un certain nombre de thèmes prédéfinis, nous avons bâti un guide structuré (Baumard, Donada, Ibert et Xuerb, 1999). Patton (1980)²²⁵ aborde dans le même sens :

En recherche qualitative, [...] on se sert plutôt des entrevues semi-dirigées avec un guide d'entrevue comportant un certain nombre de questions principales qui servent de grands points de repère; l'intervieweur peut aller au-delà des questions posées et en même temps qu'il s'assure d'obtenir à peu près les mêmes renseignements des différentes personnes interrogées. » (Deslauriers, 1991 : page 36)

²²⁵ Cité dans Menvielle (2004)

L'utilisation d'une telle approche nous permet d'investiguer le plus grand nombre possible de pistes de recherche, y compris celles n'étant pas définies expressément dans notre grille d'entretien. La grille utilisée se présente avant tout comme **un questionnaire ouvert, permettant de faire le tour de notre cadre conceptuel**. Selon Deslauriers (1991), ce guide propose généralement « une douzaine de points, parfois un peu moins » qui constituent autant de thèmes à explorer lors de l'entrevue.

Afin de recueillir l'information recherchée, nous avons donc créé une grille qui allait être utilisée dans le cadre des entrevues. Cette grille nous permet d'avoir accès à une information homogène d'un participant à l'autre et s'avère un aide-mémoire essentiel en cas d'oubli de certains points à aborder. Nous l'avons conservé sous les yeux tout au long de nos rencontres pour vérifier que tous les thèmes retenus avaient été abordés. L'annexe 3 reproduit la grille-type employée lors de l'entretien semi-directif.

L'ordre des questions prend ici tout son sens, même si, comme le note Deslauriers (1991), il n'existe pas de modèle unique pour réaliser une entrevue. Le questionnaire est composé de **quinze questions**. Les questions s'articulent autour des concepts identifiés dans le cadre conceptuel, celui-ci élaboré suite à notre revue de la littérature.

L'entretien débute par trois questions traitant de l'environnement du commerce équitable. Elles ont pour but d'introduire et d'intéresser le répondant au thème principal de l'entrevue, et de permettre de recueillir des informations pertinentes à cette étude. Ces questions sont des questions ouvertes.

Ensuite, nous expliquons au répondant que les prochaines questions concernent davantage la distribution des produits équitables. La première question de cette série, la question 4, est plus générale, et désire connaître la stratégie de distribution utilisée par l'organisation. Les six questions qui suivent ont trait aux trois stratégies de distribution étudiées dans cette étude, soit le marketing à paliers multiples, les alliances stratégiques et le commerce électronique. Ces questions ouvertes sont en lien avec les objectifs spécifiques de la recherche. Le marketing à paliers multiples est ainsi défini au préalable,

puis suivent les deux questions en ce qui a trait aux avantages et aux inconvénients de cette stratégie de distribution. Les alliances stratégiques sont à leur tour définies, puis viennent les deux questions en ce qui a trait aux avantages et aux inconvénients de cette stratégie. Et enfin, le commerce électronique est défini, puis suivent les deux questions en ce qui concerne les avantages et les inconvénients de cette stratégie.

Spécifions que, lors de l'entrevue, chacune de ces six questions fonctionnaient en deux temps. En effet, chacune d'elles a d'abord été posée sans aucune aide apportée au répondant (sous la rubrique « sans aide »). Nous n'avions qu'à nous servir de notre grille d'entrevue afin de cocher les éléments relevés par le répondant. Puis, l'interviewer reprenait les éléments qui n'avaient pas été discutés par le répondant et sollicitait son avis sur chacun des éléments (sous la rubrique « avec aide »).

Les questions suivantes, les questions 11 et 12, représentent pour leur part l'objectif général de la recherche, soit la stratégie de distribution à prioriser en contexte de commerce équitable.

Les dernières questions, les questions 13 à 15, veulent connaître le profil des organisations afin de pouvoir les situer. Ces questions nous paraissent aussi pertinentes à la compréhension du phénomène à l'étude.

6.3.3 Pré-test

Afin de valider le questionnaire, un **pré-test** a été effectué auprès du coordonnateur du Bucafin, Martin-Charles St-Pierre. Le Bucafin²²⁶ est une entreprise d'économie sociale qui a pour mission de répondre aux besoins de la population des premiers quartiers de Trois-Rivières. Le Bucafin fait aussi la promotion du commerce équitable et offre à cet effet certains produits équitables. L'objectif de ce pré-test était de **vérifier la clarté et la précision des définitions de chacune des stratégies de distribution**. Suite aux recommandations de M. St-Pierre, nous avons effectué quelques modifications sur la définition du marketing à paliers multiples.

²²⁶ Adresse URL : <http://www.bucafin.qc.ca/>

6.3.4 Tableau synthèse

Le tableau suivant synthétise différents éléments méthodologiques de l'étude, soit les **objectifs de l'étude**, les **questions de recherche**, les **variables** qui y sont reliées ainsi que les **numéros de questions** qui s'y rattachent.

Tableau 17 : Résumé des objectifs de l'étude, des questions de recherche, des variables qui y sont reliées ainsi que les numéros de questions qui s'y rattachent

Objectifs	Questions de recherche	Variables	Numéros de questions correspondantes
Identifier l'environnement général de l'organisation			Question 1
Identifier les obstacles au développement du commerce équitable	Quels sont les obstacles au développement du commerce équitable	<ul style="list-style-type: none"> - Ressources financières limitées - Accessibilité limitée - Difficulté à informer - Peu de variété de produits - Manque d'expertise - Prix parfois plus élevés - Difficulté d'établir l'engagement - Manque d'alliances 	Questions 2,3
Identifier les avantages des différentes stratégies de distribution pour le commerce équitable	Quels sont les avantages du marketing à paliers multiples pour le commerce équitable?	<ul style="list-style-type: none"> - Facilite la communication - Meilleure accessibilité - Réduction de certains coûts - Potentiel de revenus réel - Facilite la création d'alliances - Profil de consommateur similaire - Produits similaires - S'utilise bien avec l'Internet - Secteur en croissance - Valeurs communes - Autres 	Question 5
	Quels sont les avantages des alliances stratégiques pour le commerce équitable?	<ul style="list-style-type: none"> - Économies d'échelle - Réduit le risque et l'incertitude - Permet l'apprentissage - Ressources complémentaires - Facilite l'information - Pénétrer de nouveaux marchés - Valeurs communes - Autres 	Question 6

	Quels sont les avantages du commerce électronique pour le commerce équitable?	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleure accessibilité - Variété de choix - Facilite la communication - Personnalisation des services - Produits similaires - Facilite la création d'alliances - Gains de productivité - Prix plus faibles - Coûts d'entrée plus faibles - Faibles coûts de catalogue - Faibles coûts de l'information - Secteur en croissance 	Question 7
Identifier les inconvénients des différentes stratégies de distribution pour le commerce équitable	Quels sont les inconvénients du marketing à paliers multiples pour le commerce équitable?	<ul style="list-style-type: none"> - Perception négative - Recrutement difficile - Désengagement élevé - Pas de gains importants - Peu de contrôle sur l'information - Pas de transfert d'économies - Autres 	Question 8
	Quels sont les inconvénients des alliances stratégiques pour le commerce équitable?	<ul style="list-style-type: none"> - Taux d'échec élevé - Risque relationnel - Exigences en terme de gestion - Autres 	Question 9
	Quels sont les inconvénients du commerce électronique pour le commerce équitable?	<ul style="list-style-type: none"> - Conflits des réseaux de distribution - Coûts associés à la communication - Sécurité des paiements - Coûts livraison et commandes - Autres 	Question 10
Identifier la stratégie de distribution la plus adéquate en contexte de commerce équitable	Quelle stratégie de distribution adopter en contexte de commerce équitable?	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing à paliers multiples - Alliances stratégiques - Commerce électronique 	Questions 11, 12
Identifier le profil de l'organisation			Questions 4, 13, 14, 15

6.4 La cueillette des données

6.4.1 La sélection des organisations

De façon concrète, une fois les critères de sélection des organisations établis, et les organisations recensées, la démarche était fort simple. Dans un premier temps, nous

avons pris **contact par téléphone** avec le responsable de l'organisation, ou une personne apte à répondre à notre questionnaire à l'intérieur de l'organisation, en prenant soin de présenter le sujet et l'objectif de la recherche, les retombées pratiques pour leur organisation et pour le commerce équitable, de même que des renseignements plus techniques, comme la durée de la rencontre, la date et le lieu du rendez-vous.

Dans l'affirmative, nous **confirmons par courrier électronique** les renseignements pratiques du rendez-vous (date, heure et lieu), rappelons les objectifs de la recherche, attestons de la confidentialité des réponses données par le répondant, et prenons soin de remercier le répondant pour sa coopération. Vous retrouverez à l'annexe 4 la lettre qui a servi à cette communication.

Par la suite, nous **avons fait parvenir au répondant, et par courrier électronique, les différents thèmes qui allaient être abordés dans le cadre de l'entrevue**, et ce, quelques jours avant la rencontre. Ceci devait permettre au répondant de se préparer en prévision de l'entrevue, de se familiariser avec des notions qui n'étaient pas forcément connues par celui-ci, et permettre une richesse plus importante des réponses. Vous retrouverez à l'annexe 5 la lettre de présentation du projet, de même que le questionnaire. Rappelons néanmoins que le questionnaire présenté au répondant ne comprenait que les thèmes principaux qui allaient être abordés en entrevue. Ce questionnaire ne présentait donc aucun support technique, support qui allait plutôt être utilisé lors de l'entrevue (sous la rubrique « avec aide »). Cette précaution a été prise afin d'éviter de suggérer toute réponse au répondant et ainsi d'altérer la qualité des résultats.

Quelques jours suivant l'envoi du questionnaire de préparation, **la rencontre** avec le répondant a lieu dans le cadre d'une entrevue individuelle semi-structurée. C'est avant de débuter la rencontre proprement dite que nous demandons au répondant s'il est possible d'enregistrer la conversation. Le questionnaire servant d'outil de mesure lors de cette entrevue est alors administré.

6.4.2 La procédure de la collecte des données

Les entrevues individuelles ont duré, de façon générale, un peu plus d'une heure. Étant seule lors des entrevues, **l'enregistrement des conversations**, avec approbation du répondant il va sans dire, nous a semblé être la meilleure alternative (Yin, 1994). Même si l'enregistrement mécanique des conversations présente moins d'avantages qu'il n'y paraît (Lincoln et Guba, 1985), nous avons tout de même favorisé cette méthode tout en prenant les précautions nécessaires afin d'éviter toute difficulté : tests réalisés avant et pendant l'entrevue, deuxième enregistreuse disponible, prise de notes sommaire pendant et après l'entrevue, etc.

De plus, en ce qui a trait à la transcription des enregistrements, Deslauriers (1991) croit que seul « le chercheur au tempérament de collectionneur préférera transcrire le *verbatim* de toutes les entrevues ». Néanmoins, bien que cette méthode soit longue et rébarbative, nous avons privilégié la **transcription intégrale** de la bande sonore. En effet, ne pas transcrire l'intégralité de la bande fait oublier des informations, qui sans avoir une teneur explicite pour l'analyse, participent à mieux comprendre le contexte général. Ainsi, l'avantage de cette méthode est de pouvoir trouver des mots clés lors d'une recherche-texte et ainsi, bonifier notre analyse.

6.5 Le traitement des données

Le type de données recueillies dans cette recherche nécessite une analyse qualitative. Selon plusieurs auteurs et défenseurs d'un point de vue traditionaliste, dont Ginsberg (1990)²²⁷, la fiabilité et la validité des résultats issus d'un travail qualitatif peuvent être sérieusement contestés. En effet, selon Miles (1979)²²⁸, alors qu'il existe des conventions précises que le chercheur peut utiliser en analyse quantitative, les méthodes d'analyse qualitative, quant à elles, ne sont pas clairement formulées, ce qui peut mener à des interprétations hasardeuses et à la présentation de conclusions erronées. Néanmoins, selon Miles et Huberman (2003), l'analyse qualitative a beaucoup progressé. Il existe

²²⁷ Cité dans Miles et Huberman (2003)

²²⁸ Cité dans Miles et Huberman (2003)

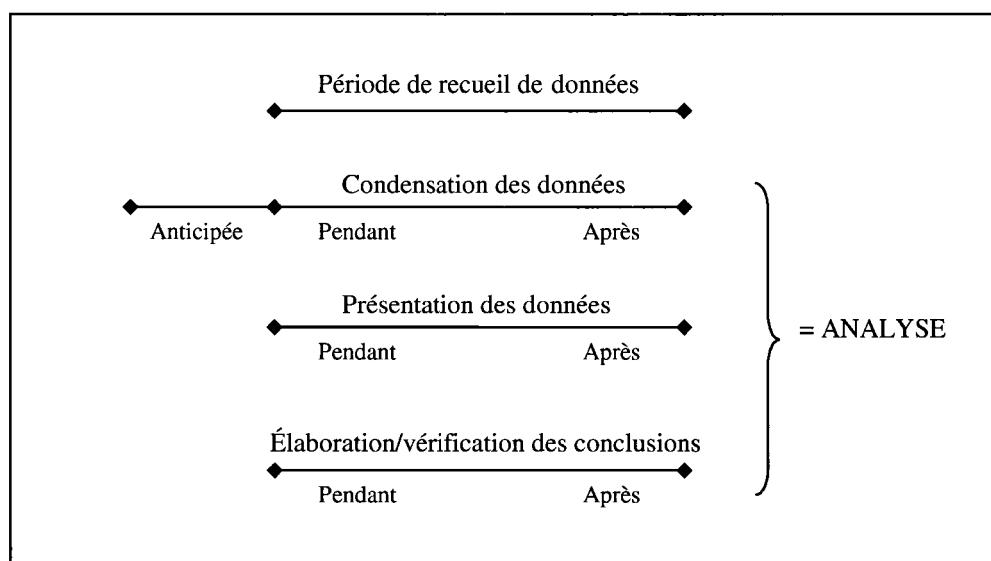
aujourd’hui des **méthodes explicites et systématiques** permettant de tirer des conclusions et les tester rigoureusement. Ces méthodes ne demandent pas d’être appliquées scrupuleusement, mais elles **doivent permettre la création, la vérification et la révision** de méthodes d’analyse pratiques et efficaces (Miles et Huberman, 2003).

Dans cette étude, l’analyse s’effectuera en deux temps. Tout d’abord, nous procéderons à l’analyse de cas intra-site, qui consiste à décrire et expliquer chacun des cas de façon individuelle. Puis, il s’agira dans un deuxième temps, de réaliser une analyse de cas inter-sites, qui consiste, pour sa part, à comparer chacun des cas entre eux afin de décrire et d’expliquer des relations éventuelles. Les prochains paragraphes discutent de façon plus explicite de la démarche d’analyse utilisée dans la présente recherche.

6.5.1 Les composantes de l’analyse qualitative

Selon Miles et Huberman (2003, p. 28), l’analyse qualitative se compose de **trois flux concourant d’activités** : la condensation des données, la présentation des données, et l’élaboration et vérification des conclusions. La figure suivante représente la conception d’ensemble de l’analyse qualitative selon ces auteurs.

Figure 6 : Composantes de l’analyse des données : modèle de flux



6.5.1.1 La condensation des données

Pour Miles et Huberman (2003), la première composante de l'analyse qualitative est la **condensation des données**. Celle-ci renvoie à l'ensemble des processus de sélection, centration, abstraction et transformation des données « brutes » figurant dans les transcriptions des notes de terrain. La condensation des données s'opère continuellement, dans toutes les phases d'une recherche qualitative. Avant même la récolte des données, celles-ci subissent une condensation anticipée lorsque le chercheur décide quel cadre conceptuel par exemple il va choisir. Au fur et à mesure de la collecte des données, d'autres phases de condensation apparaissent (résumés, codage, repérage des thèmes, regroupements, divisions, rédactions de mémos). Le processus de condensation des données se poursuit également après le travail sur le terrain. La condensation des données peut donc se réaliser à l'aide de plusieurs méthodes, s'appliquant tout au long de la collecte des données, de même qu'après la collecte.

Dans le cadre de cette étude, nous avons élaboré un cadre conceptuel et des questions de recherche préalablement à la collecte des données. Ceci a permis une première organisation des données, avant même que celles-ci soient récoltées. Il s'agit en fait de ce que Miles et Huberman (2003) ont appelé la « condensation anticipée » des données.

De plus, Miles et Huberman (2003) recommandent fortement une analyse en cours de recueil de données. En effet, l'objectif d'une analyse pendant la collecte des données est de permettre au chercheur d'alterner un travail de réflexion sur les données déjà collectées et une mise au point de nouvelles stratégies pour en collecter d'autres, souvent de meilleure qualité. Ceci peut constituer un moyen efficace pour corriger des défauts systématiques restés inaperçus. À cet effet, nous avons dans le cadre de notre recherche réalisé ce type de démarche d'analyse de façon superficielle. Ainsi, suite à la première entrevue, nous avons noté les éléments qui semblaient plus flous, et qui nécessitaient un ajustement.

Nous avons davantage privilégié pour notre part l'analyse par condensation après la collecte des données. Pour mener notre analyse, nous faisons appel à une méthode

principale de condensation des données, soit les codes et codages, une méthode décrite par Miles et Huberman (2003).

La **codification** relève de l'analyse. Les codes sont des étiquettes qui désignent des unités de signification pour l'information descriptive ou explicative récoltée au cours d'une étude. Ils sont habituellement attachés à des « segments » de taille variable – mots, locutions, phrases, paragraphes. Ils sont donc utiles à l'extraction et à l'organisation de ces segments de texte. Les codes peuvent se situer à différents niveaux d'analyse, allant du descriptif à l'explicatif, en d'autres termes, d'un premier niveau d'analyse à un deuxième niveau. Ils peuvent de plus apparaître à différents stades de l'analyse ; certains codes sont créés et utilisés dès le début, d'autres plus tardivement. Ceux-ci vont donc changer et évoluer tout au long de l'expérience de terrain.

Notons qu'en ce qui concerne la présente étude, ces codes sont fortement influencés – du moins au départ – par notre cadre conceptuel, nos questions de recherche de même que nos variables clés.

De plus, nous privilégions la codification par ordinateur, et ceci afin de conduire les différents types d'analyse. Nous avons ainsi recours à un outil bien connu, soit le traitement de texte Microsoft® Word 2000. Celui-ci permet de trier les paragraphes du *verbatim* en fonction des codes attribués, et les regrouper en ensembles conjoints portant sur le même thème. En raison de la possibilité d'ouvrir plusieurs fenêtres, nous pouvons travailler sur plusieurs cas simultanément.

Par ailleurs, grâce à sa fonction de recherche plein texte, il est aisé, avec un logiciel de traitement de texte de trouver des mots clés dans les *verbatim* retranscrits ou dans les notes dactylographiées. Nous nous sommes donc inspirés de la méthode développée par Carney, Joiner et Tragou (1997) utilisant à l'époque le traitement de texte WordPerfect® pour la catégorisation, le codage et le traitement des données.

Cette méthode de codification des données permet d'organiser les données pour des analyses ultérieures plus approfondies, telles que celles qui adoptent les formats de présentation, que nous décrivons ci-après.

6.5.1.2 La présentation des données

La seconde composante majeure de l'analyse qualitative est la **présentation des données**. Cette composante réfère au « format de présentation » utilisé par le chercheur. Le format de présentation est un assemblage organisé d'informations qui permet de tirer des conclusions et de passer à l'action. La forme la plus fréquente de présentation de données qualitatives est le texte narratif. Celui-ci présente cependant l'inconvénient d'être difficile à manipuler, du fait qu'il est peu structuré et souvent très volumineux. Le chercheur court ainsi le risque de tirer des conclusions erronées. De meilleurs formats de présentation sont essentiels à l'aboutissement d'une analyse qualitative valable. Ces formats constituent des méthodes d'analyse plus poussées consistant à présenter de façon systématique des données afin d'établir et de vérifier des conclusions descriptives, en ce qui concerne un seul cas (aussi appelé **analyse de cas intra site**). Ces formats permettent en d'autres termes de rassembler l'information et de l'organiser sous une forme compacte, afin de tirer ultérieurement des conclusions ou de passer, si nécessaire, à une étape suivante d'analyse.

Nous optons, dans le cadre de notre analyse, pour le système de classification préconisé par Hubermann et Miles (1991). Les auteurs invitent les chercheurs à utiliser des **matrices** dans lesquelles abonde tout un ensemble d'informations, servant tout autant à l'organisation des données qu'à une analyse préliminaire. Une matrice est un format de présentation qui « croise » deux listes, organisées en lignes et en colonnes. Une matrice est particulièrement utile pour comprendre les liens entre les variables. Elle permet de visualiser les données d'un seul coup d'œil et peut conduire à une explication causale ultérieure. Elle peut aussi être comparée à d'autres matrices concernant d'autres cas de l'étude (aussi appelé **analyse de cas inter sites**).

Toutefois, entrer les données dans un format de présentation pré-établi trop tôt n'est pas exempte de risques. À cet effet, Miles et Huberman (2003) suggèrent de générer des formats sommaires en début de recueil des données, puis de les compléter et de les affiner vers la fin du recueil des données, quand ils sont mieux enracinés contextuellement et empiriquement. Il faut donc s'attendre à ce que les formats de présentation évoluent tout au long du processus d'analyse.

6.5.1.3 L'élaboration et la vérification des conclusions

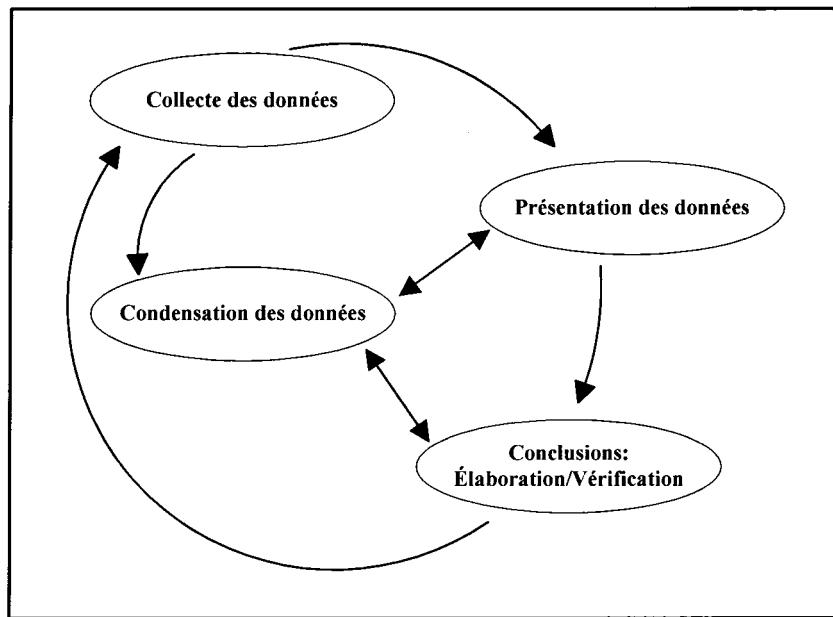
Les formats de présentation que nous venons de décrire sont des outils d'analyse. Mais comment les utiliser? Lorsqu'on travaille à partir d'un format, on dispose de toute une palette de tactiques d'analyse spécifiques – ce sont là des instruments d'élaboration et de vérification des conclusions que l'on utilise en cours de processus d'analyse. **L'élaboration et la vérification des conclusions** constituent la troisième composante de l'analyse qualitative. Dès le début de la collecte des données, le chercheur commence à décider du sens des choses, il note les régularités, les « patterns », les explications, les configurations possibles, les flux de causalité et les propositions. Bien que des conclusions puissent apparaître très rapidement dans le processus d'analyse, le chercheur ne doit toutefois pas s'y arrêter trop hâtivement. Celui-ci doit continuellement garder un esprit ouvert et critique tout au long du processus d'analyse.

De plus, il ne s'agit pas uniquement d'établir des conclusions. Celles-ci doivent aussi subir une vérification au fur et à mesure de l'analyse, et ce, afin de tester leur validité. Cette vérification peut être une « arrière-pensée » fugitive traversant l'esprit du chercheur lors de la rédaction, accompagnée d'un retour rapide aux notes de terrain.

6.5.2 Un processus d'analyse dynamique

Les trois composantes présentées ici, soient la condensation des données, la présentation des données, et l'élaboration et la vérification des conclusions, s'entrelacent avant, pendant et après la collecte des données, et constituent l'analyse proprement dite. Selon Miles et Huberman (2003, p. 31), ces trois composantes de l'analyse peuvent également être représentées comme dans la figure 7.

Figure 7 : Composantes de l'analyse des données : modèle interactif



Source : Miles et Huberman (2003, p. 31)

Les trois activités d'analyse ainsi que l'activité même de la collecte de données forment un **processus cyclique et interactif**. Le chercheur doit se déplacer constamment entre ces quatre activités pendant la collecte des données, et il fait ensuite la navette entre la condensation, la présentation et l'élaboration/vérification des conclusions tout au long de l'étude. Ainsi, dans le cadre de notre recherche, nous sommes guidés par ce processus d'analyse continu et itératif.

6.5.3 L'étude de cas par comparaison inter sites

Le processus d'analyse que nous venons de décrire, inclut l'analyse de cas intra site et l'analyse de cas inter sites.

L'étude de cas par comparaison inter sites est une méthode de traitement des données encore nouvelle en sciences de la gestion. D'Amboise (1996) l'a adaptée des travaux

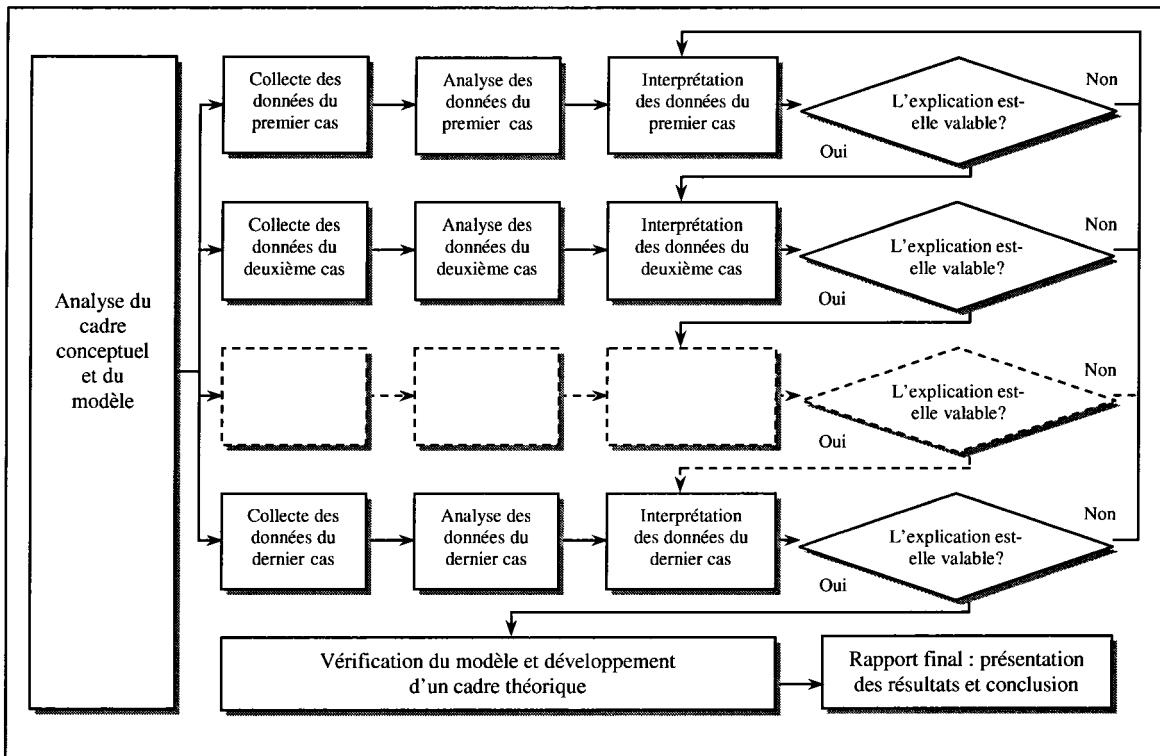
antérieurs de Yin (1994) et Eisenhardt (1989) et propose une démarche tenant lieu d'un compromis²²⁹ :

« Cette approche [...] consiste à étudier sur le terrain le phénomène d'intérêt, mais en travaillant avec un nombre restreint de cas (ou sites). Le chercheur doit préalablement avoir formulé une question de recherche et il doit choisir ses cas à partir de paramètres bien spécifiques. Les résultats de sites sont comparés, confrontés pour en identifier les similitudes et les différences. En suivant cette approche, le chercheur peut dans une certaine mesure compenser son souci de généralisation par l'analyse d'un nombre de cas signifiants. Il remplace les méthodes d'analyse statistiques par des comparaisons méthodologiques et rigoureuses tout en conservant une bonne dose de flexibilité dans sa démarche. » (D'Amboise, 1996, p. 97)

Dans cette étude, nous nous sommes inspirés de l'analyse de cas par « patterns of behaviour » de Nieto et Pérez (2000). Les deux auteurs ont développé ce modèle dans le cadre de l'étude du comportement organisationnel. **L'analyse est ainsi réalisée en décrivant les cas de façon individuelle dans un premier temps (analyse de cas intra site), tout en les questionnant pour en tirer le pourquoi. Par la suite, des analyses de cas inter sites sont menées, ceci en les comparant au cas pilote.** Dans notre étude, le cas pilote représente le cas qui a généré le plus grand nombre d'informations pertinentes à la compréhension du phénomène à l'étude. La figure suivante présente le cheminement suivi pour l'analyse des cas.

²²⁹ Cité dans Menvielle (2004)

Figure 8 : Le processus de recherche utilisé



Source : Nieto et Pérez (2000)²³⁰

Conclusion

Dans ce chapitre, la méthodologie afin de mener notre recherche à terme a été discutée. Celle-ci a été élaborée en lien avec les particularités de notre étude. Parmi ces particularités, notons le caractère **exploratoire**. Dans cette troisième partie constituant notre recherche, nous avons présenté les outils et les méthodes qui permettront d'atteindre nos objectifs de recherche. Ainsi, nous avons discuté du type de recherche, de la population étudiée, de la méthode de collecte des données, de la cueillette des données et du traitement des données.

De façon plus spécifique, pour cette étude exploratoire, nous avons privilégié **l'étude de cas multiples** – cinq cas pour être plus juste –, ces cas représentant des organisations qui devaient répondre aux **quatre critères** suivants :

- Des unités de même niveau : des grossistes

²³⁰ Traduit par Menvielle (2004, p. 128)

- Des organisations réellement engagées dans le commerce équitable
- Des organisations impliquées dans le choix du réseau de distribution
- Des organisations relativement accessibles géographiquement

Nous avons donc eu accès à une liste de **61 grossistes** de produits équitables. Et à partir des critères préétablis, nous avons pu sélectionner l'échantillon composé de **cinq organisations**.

L'entrevue individuelle semi-dirigée a été retenue comme méthode de collecte de données, étant donné le caractère exploratoire de notre recherche. Cette méthode permet d'approfondir le phénomène étudié.

Finalement, rappelons les grandes lignes en ce qui concerne le traitement des données. La méthode de traitement des données qui a été privilégiée est **l'étude de cas par comparaison inter sites**. Pour cette étude, nous avons décrit les cas de façon individuelle (analyse de cas intra site), puis comparé chacun des cas au cas pilote (analyse de cas inter sites).

En somme, ce chapitre, dédié à la méthodologie, aura permis de démontrer la procédure utilisée afin de réaliser cette étude. Il s'agit à ce stade-ci, de constater, de façon concrète, les résultats obtenus par l'entremise de cette méthodologie. À cet effet, le chapitre suivant présente et analyse les résultats obtenus.

QUATRIÈME PARTIE – LES RÉSULTATS

CHAPITRE SEPT – L’ANALYSE INTRA CAS

Introduction

Suite à la mise en place de notre méthodologie de recherche, nous avons été à même de recueillir les données auprès de cinq organisations. Étant donné le caractère confidentiel des informations recueillies auprès de ces organisations, nous avons tout au long des analyses eu recours à des pseudonymes afin de les identifier. Ces cinq organisations – présentées sous leur pseudonyme respectif – sont les suivantes : OCE-1, OCE-2, OCE-3, OCE-4, OCE-5

Vous trouverez dans ce présent chapitre une description de chacune des organisations ayant participé à notre recherche. De plus, les données recueillies dans le cadre des entrevues sont présentées, et un tableau synthèse est disponible à la fin de chaque cas, ceci afin de faciliter la lecture des données obtenues. L’analyse des données intra cas a aussi été réalisée conformément à la méthodologie préconisée pour cette étude.

7.1 OCE-1

Notons d’abord que le directeur général de OCE-1 est la **personne rencontrée** au sein de l’organisation afin de mener cette entrevue.

OCE-1 représente la marque des produits équitables mise de l’avant par Commerce équitable Oxfam-Québec (CEOQ), une filiale d’Oxfam-Québec qui a été créée en 1996.

La **mission** de CEOQ est :

- Ouvrir, créer et développer des marchés pour des produits de qualité qui respectent les principes du commerce équitable et du développement durable.
- Promouvoir, par ses produits, la consommation responsable et la solidarité avec les communautés et les petits producteurs du Sud.

Afin d'assurer la réalisation de sa mission, Commerce équitable Oxfam-Québec est impliqué dans la commercialisation du commerce équitable, de même que dans des activités de sensibilisation auprès du public québécois.

Les principaux **produits** commercialisés par l'organisation – sous la marque OCE-1 – sont le café, le thé, le chocolat, le chocolat chaud, le sucre et le riz.

7.1.1 L'environnement du commerce équitable : succès et difficultés

7.1.1.1 Le succès

OCE-1 croit que la **prise de conscience** des conséquences négatives de la mondialisation au niveau social et environnemental explique en partie le succès général du commerce équitable. D'autre part, le répondant explique, en partie du moins, la croissance des ventes dans son organisation (succès de l'organisation même) par l'augmentation de la notoriété du commerce équitable, qui, selon nous, doit nécessairement passer par la prise de conscience des enjeux du commerce mondial. Notons aussi que le répondant explique la croissance de ses ventes par l'intérêt de la part des canaux traditionnels et par la diversification des produits équitables sur le marché.

OCE-1 donne une autre explication au succès du commerce équitable, soit la création d'un **système de certification** indépendant. Cette certification a donc propulsé le commerce équitable, lui donnant la crédibilité, la reconnaissance et la confiance que le mouvement nécessitait. Avec cette certification, le commerce équitable n'avait plus seulement accès au réseau de distribution alternatif, mais il avait aussi accès au réseau de distribution traditionnel, dominé par les grandes entreprises. Donc le café équitable a peu à peu été introduit dans le marché de masse, ce qui a contribué à donner une meilleure visibilité au café équitable même – et ceci en dégageant des volumes importants de produits –, mais aussi au commerce équitable en général.

« Le fait qu'on s'en tienne aussi à un système de certification indépendant, donc ça aussi ça a permis de développer quelque chose, de l'éloigner de la charité, et d'y aller vers un modèle d'affaires... Pour faire rentrer les acteurs commerciaux dans le système, et donc de ne pas limiter même

l'accès à la torréfaction, à la distribution de café équitable à des organisations artisanales, à petite échelle, à petit niveau, pouvoir faire embarquer les gros, les acteurs traditionnels d'un secteur donné. »

Le répondant discute aussi de l'impact du passage de **Laure Waridel**, une figure modèle dans le mouvement du commerce équitable, à une émission télévisée fort populaire : « Alors c'est comme tout un travail de fond qui s'est fait de 1996 à 2005, et là début 2005 "Tout le monde en parle"²³¹, c'était vraiment gros... T'as cette espèce de vedette porte-parole... »

OCE-1 note deux autres explications au succès du commerce équitable, soit le recours à une **stratégie de martèlement** sur le produit du café, de même que la diffusion de l'information facilitée par **l'accès aux réseaux**. Nous reviendrons sur ces questions.

Comme nous pouvons le constater, il semble que les **efforts de communication** aient contribué de façon importante au succès général du commerce équitable, que ce soit par la stratégie de martèlement, par la prise de conscience des enjeux du commerce mondial, ceci nécessitant d'être informé, par la diffusion de l'information à travers les réseaux, ou par le passage de Laure Waridel à une émission télévisée, ce qui a permis de sensibiliser le public.

La montée en notoriété du commerce équitable, due entre autres à l'accès au marché de masse, a aussi permis au commerce équitable d'avoir accès à un médium de communication de masse – médium qui lui est peu accessible pour des raisons de ressources financières limitées – soit la télévision. Ainsi, nous croyons, d'une part, que le passage de Laure Waridel à la télévision peut s'expliquer par cet accès des produits équitables au marché de masse, et, d'autre part, que ceci ne pourra que propulser encore davantage le mouvement du commerce équitable.

De même, la croissance des ventes chez OCE-1, celle-ci s'expliquant en partie par l'augmentation de la notoriété du commerce équitable et par l'intérêt de la part des

²³¹ Émission télévisée québécoise

canaux de distribution traditionnels, serait justifiée – de la même façon que le succès général du commerce équitable – par des efforts de communication du mouvement. D'autre part, nous pouvons remarquer que le répondant n'explique pas la croissance des ventes de son organisation par des actions réalisées à l'intérieur même de l'entreprise, mais plutôt par un environnement externe en ébullition. Ainsi, le répondant semble davantage expliquer leur propre croissance par l'engouement général pour le commerce équitable, pas tant par des efforts qu'aurait fournis l'organisation.

7.1.1.2 Les difficultés du commerce équitable

OCE-1 discute de plusieurs **difficultés ou obstacles** au développement du commerce équitable : la difficulté d'informer, le prix parfois plus élevé, une difficulté au niveau de la notoriété du concept, des difficultés au niveau de la qualité des produits, des ressources financières limitées, une difficulté au niveau de la visibilité en magasin, la difficulté d'accessibilité, peu de variété de produits, la difficulté d'avoir un achat répété et le manque d'alliances.

OCE-1 note plusieurs de ces obstacles à la rubrique **sans aide**. Notons **l'information** : « L'éducation, c'est la sensibilisation à la consommation responsable, l'impact de nos gestes de consommation. » Tout au long de l'entrevue avec OCE-1, nous remarquons que la communication, l'information, la sensibilisation, l'éducation sont tous des termes qui reviennent à plusieurs reprises. L'importance de la communication pour le développement du commerce équitable est notoire.

Le commerce équitable a aussi mis l'emphase sur une stratégie de communication, soit la stratégie de martèlement sur le café, et ceci afin de faire connaître le commerce équitable. D'ailleurs, force nous est de constater que cette stratégie a porté ses fruits : « ...seulement 300 points de vente pour le chocolat équitable comparativement à 3000 pour le café... Il se parle du café depuis 1996 alors que le chocolat, ce n'est que depuis 2002 au Québec. »

D'autres exemples dénotent l'importance de l'information pour le commerce équitable. Ainsi, afin de pallier les obstacles au développement du commerce équitable, OCE-1

croit qu' « il faut passer par l'éducation, donc changer les valeurs de consommation. Donc nos approches marketing sont évidemment teintées par ça, on va y aller avec des outils de représentation personnelle, relations de presse, conférences, séminaires, kiosques. » Le choix des stratégies de marketing chez OCE-1 est donc fortement influencé par le potentiel éducatif que ces stratégies offrent.

Il va sans dire que les ressources financières limitées du mouvement confinent les organisations dans ces activités marketing. Cependant, celles-ci donnent la possibilité d'informer le public sur le pourquoi du commerce équitable, ce qui est essentiel au développement du mouvement : « ...on va parler beaucoup plus du pourquoi du commerce équitable ».

Nous croyons d'autre part que les ressources financières limitées du réseau équitable expliquent cette constante préoccupation quant à l'information. Cette préoccupation est palpable tout au long de l'entrevue avec OCE-1. En effet, le réseau est confronté à trouver des alternatives moins coûteuses, des alternatives dont les résultats sont plus lents à se faire sentir. Il est ainsi facile d'imaginer que la publicité télévisée, bien que très coûteuse et donc difficilement accessible pour le réseau équitable, aurait un impact fulgurant sur la notoriété et la visibilité du commerce équitable. Toutefois, il nous semble beaucoup plus difficile dans une publicité télévisée, d'expliquer, de façon claire et complète, le pourquoi du commerce équitable...

De plus, nous remarquons que l'information, celle-ci étant elle-même un obstacle au développement du commerce équitable, joue un rôle prépondérant afin de pallier d'autres obstacles. Ainsi en est-il pour l'accessibilité : « Plus *les gens en entendent parler*, plus ils en demandent, plus il y a de gens intéressés au café équitable, de le distribuer et de le rendre accessible. Donc il y a vraiment un jeu, il y a un *pull* et t'as un *push*, et nous on travaille aux deux, alors que la plupart des acteurs commerciaux vont aller avec le *push*. » De plus : « Il y a seulement 300 points de vente pour le chocolat équitable comparativement à 3000 pour le café. *Il se parle* du café depuis 1996 alors que le chocolat, ce n'est que depuis 2002 au Québec. » Un autre exemple concerne le prix

souvent élevé des produits équitables. Il semble aussi que l'information soit essentielle afin de pallier cet obstacle : « Donc, notoriété, prix. » En d'autres termes, plus le commerce équitable aura de la notoriété – on parle donc d'information –, plus les volumes à l'importation seront importants, et plus le prix sera abordable.

Nous reviendrons plus loin sur l'information et son importance dans le choix de la stratégie de distribution à prioriser en contexte de commerce équitable.

Poursuivons avec la question des **ressources financières limitées**, ceci constituant un autre obstacle au développement du commerce équitable cité sans aide par OCE-1, obstacle que le répondant aborde de façon indirecte, en discutant de la question de la visibilité en magasin : « ...avec des moyens limités que les organisations de commerce équitable ont de ne pas pouvoir s'acheter un espace tablette préférentiel. » Nous revenons sur cette question à la rubrique avec aide.

Quant à l'**accessibilité**, le répondant en discute tout d'abord à la rubrique sans aide : « Au niveau de la visibilité géographique, ce n'est plus un problème. C'est sûr si tu vas en Beauce... », puis à la rubrique avec aide, où, comme nous le verrons plus loin, le répondant reconnaît de façon plus spécifique qu'il s'agisse d'une difficulté.

Le **prix** représente un autre obstacle : « Sur certains produits, le prix, sur le café il n'y a pas plus de différence pour un café de même qualité... Pour d'autres produits, le prix va être une limite... » Le répondant soulève aussi la difficulté d'établir l'engagement du consommateur : « Si la qualité est là et que le prix est bon, il n'y a pas de problème pour le rachat. » On revient cependant sur la question à la rubrique avec aide, où le répondant reconnaît que l'achat répété est une réelle limite du commerce équitable. Nous en discutons plus loin.

Un autre obstacle concerne l'**enjeu sur la notoriété du concept** du commerce équitable : « Il y a toujours une game de notoriété du concept comme tel, une notoriété aussi des causes, s'il y a du commerce équitable, c'est qu'il y a du commerce inéquitable. » Cet

obstacle va, selon nous, dans le même sens qu'un autre obstacle, soit la difficulté d'informer le public.

La **qualité** représente aussi un obstacle : « Peut-être, et c'est parfois le cas nécessairement de l'équation entre la qualité du produit qui sort du sucre et ce qui va arriver ici. Donc comment on va conditionner le produit, c'est quoi la qualité des produits en particulier, alors il peut y avoir des enjeux de qualité, parfois. » OCE-1 cite l'exemple d'un projet de riz cambodgien, où ils se sont retrouvés avec des grains de riz verts...

Le dernier obstacle rapporté sans aide par le répondant est la **visibilité en magasin** : « La visibilité en magasin dans la grande distribution alimentaire, la place qu'occupe le produit en magasin... »

OCE-1 reconnaît d'autres obstacles au développement du commerce équitable, ceci à la **rubrique avec aide**. Ainsi en est-il de l'**accessibilité**, obstacle que le répondant avait d'ailleurs soulevé sans aide : « Non pour le café, oui pour les autres produits. »

De plus, la peu de **variété** de produits représente un autre obstacle : « ...l'idée de faire rentrer des nouveaux produits dans notre gamme de produits, c'est de maximiser la vente de plusieurs produits à un seul client. Donc des produits complémentaires. » Nous croyons que la diversité des produits est d'autant plus importante qu'elle explique, du moins partiellement, la croissance des ventes chez OCE-1 : « ...la diversification des produits : dans la dernière année, il y a eu une augmentation de 15% dans le café par rapport à une augmentation de 33% dans les produits équitables de façon globale. »

Un autre obstacle, qui avait été indirectement relevé à la rubrique sans aide, concerne les ressources financières limitées : « ...il n'y a pas de financement étatique, comme en Europe. » Nous constatons ici la difficulté de démarrer une entreprise de commerce équitable au Canada, comparativement à l'Europe, où ce type d'entreprises a droit à un financement étatique. En effet, il est très difficile pour le réseau équitable d'avoir accès aux capitaux de départ : « Ici ça a été de démarrer avec 30 000\$, Dix Mille Villages c'est

la même chose, Equiterre c'est la même chose, autant dans la promotion que dans la production de produits. *OCE-4* a mangé son pain noir longtemps avant qu'ils commencent à faire de l'argent... » Ceci peut ainsi représenter un obstacle non négligeable au démarrage et à la survie des organisations, et par conséquent, au développement du commerce équitable.

De plus, *OCE-1* discute d'une autre difficulté en ce qui concerne les ressources financières limitées : « ...tu vas recevoir un financement, mais ce ne sont pas des financements qui sont récurrents. » D'autre part, il semble qu'un tel financement permette au commerce équitable de se développer : « Et quand tu as une organisation comme Oxfam qui dit nous autres on a de l'argent qui vient de l'ACDI, on va mettre l'accent sur le commerce équitable et la consommation responsable, alors ça commence à avancer, et ils mettent de l'argent, et là il y a une roue qui tourne, et là il y a quelque chose de permanent qui s'installe. »

La difficulté de créer l'engagement du consommateur avait aussi été soulevée, mais le répondant ajoute : « Chez Loblaws, dans la section de produits naturels, le café a plus de chance d'être défraîchi et d'être vieux. Alors les gens n'en rachèteront pas. Donc c'est d'assurer aussi une rotation des stocks. » Des éléments semblent essentiels afin d'inciter le consommateur au rachat. Ainsi, lorsque *OCE-1* discute de la qualité, il fait allusion à la fraîcheur, celle-ci étant compromis dans les grandes chaînes d'alimentation du fait du peu de visibilité en magasin. Il semble, tel que discuté par le répondant plus avant, que la qualité et le prix soient aussi importants dans la décision de racheter ou non un produit équitable.

Nous croyons aussi que l'engagement du consommateur doive passer par l'information, car comme le raconte le répondant : « Certains ont goûté au café équitable une fois et ont dit que ce n'était pas bon, alors qu'il y a 280 sortes différentes de cafés équitables au Québec. » De plus, il semble que l'engagement du consommateur est d'autant plus important qu'il est essentiel pour assurer l'avenir des producteurs : « Ce qui va sortir les

producteurs de la pauvreté, c'est l'achat répété, sinon tu es toujours en acquisition de clientèle et tu ne sors pas de la pauvreté. »

Un autre obstacle concerne le **manque d'alliances** : « Peut-être propre au Québec, propre au Canada et peut-être même à l'Amérique du Nord. »

Le **manque d'expertise** au sein du réseau est une difficulté qui a été **rejeté** de notre cadre conceptuel par le répondant. Il semble, selon OCE-1, que ce ne soit plus une difficulté, et ce, dans plusieurs domaines de compétences : « Tant au niveau des organisations qui promeuvent, ils ont tous les notions de marketing, ils ont tous les notions de représentation personnelle, de relations de presse, au niveau des rouages de la distribution alimentaire. » Il est intéressant de noter le développement de l'expertise dans le réseau équitable dans les dernières années : « Je t'aurais répondu oui il y a trois ans. » Ceci est en accord avec ce que nous avions argué dans la revue de la littérature. En effet, bien que quelques écrits aient discuté de cette lacune au niveau des compétences du réseau équitable, ceux-ci étaient désuets. Notons finalement que le manque d'expertise est l'unique obstacle de notre cadre conceptuel qui ait été rejeté par OCE-1.

Ainsi, à la lumière des différents obstacles, nous constatons les difficultés du commerce équitable en ce qui a trait à la distribution des produits, que ce soit au niveau de l'accessibilité, de la diversité des produits proposés, de la qualité, du prix, etc. Ces difficultés justifient d'ailleurs le recours à cette présente étude. En effet, celle-ci examine trois stratégies de distribution qui pourraient potentiellement réduire les difficultés en terme de distribution au sein du mouvement équitable. Mais avant d'examiner chacune des stratégies de distribution, discutons de l'introduction de certains produits équitables dans la grande distribution, et de leur impact sur le commerce équitable.

7.1.1.3 La grande distribution et les difficultés au développement du commerce équitable
Nous croyons que **l'introduction de certains produits équitables dans la grande distribution** a permis au commerce équitable d'avoir une meilleure visibilité, et ainsi, de réduire l'effet de certains obstacles à son développement – du moins en ce qui concerne

le café –, notamment en ce qui a trait à l'expertise, au prix – celui-ci étant relié aux volumes de marchandise – et à l'accessibilité. Il semble néanmoins que certains obstacles demeurent présents quant à l'introduction des produits équitables dans la grande distribution, obstacles qui pourront – espérons-le – être résorbés avec le temps et avec le travail acharné des acteurs du commerce équitable. Notons : le peu de variété de produits (très peu de produits sont disponibles sur le marché de la grande distribution), les ressources financières limitées (donc moins de visibilité en magasin et problème de fraîcheur des produits) et la difficulté à établir l'engagement du consommateur (qualité en terme de fraîcheur parfois discutable, donc consommateur peu enclin à racheter le produit).

Malgré toute la visibilité qu'a permis l'introduction de certains produits équitables sur les marchés de masse, notons néanmoins certains inconvénients. En effet, l'organisation voit son pouvoir de négociation diminuer en distribuant ses produits aux magasins de grande surface. En effet, la relation de pouvoir est fort différente dans ce type de réseau en comparaison avec le réseau alternatif, le leader du réseau de distribution devenant dès lors le détaillant de masse. Ainsi, du fait que l'organisation vend à plus grand volume à une entreprise qui a du poids et une visibilité importante, celle-ci vend à un prix moindre ses produits. Ceci présente un autre inconvénient, celui de potentiellement nuire à la réputation d' OCE-1 vis-à-vis les partenaires détaillants avec lesquels elle est déjà en relations d'affaires.

« ...il faut faire attention au niveau des grands détaillants comme Loblaws, Métro et tout ça. Il faut faire la part entre leur donner leur juste part et dire oui ils donnent un bon coup de main, mais d'un autre côté, il ne faut pas que tu tombes dans le blanchiment de réputation. Et c'est aussi de dire que tes adopteurs précoce ne sont pas les plus grands détaillants. Quand tu vas voir tes grands détaillants à quel point ils ne sont pas ta base initiale... Faut que tu fasses attention face au chenil pour ne pas vendre moins cher, etc. C'est ta base car c'est eux autres qui vont adopter tes prochains produits. »

De plus, avec l'introduction des produits dans la grande distribution, on parle d'une amélioration de la visibilité du produit. Mais d'un autre côté, le café équitable ne se retrouve pas – bien souvent – avec les autres cafés, là où il pourrait avoir une excellente

visibilité. Il se retrouve plutôt avec les produits naturels ou avec les produits biologiques, là où l'achalandage est moins important. Ceci est dû au fait que le commerce équitable n'a, bien souvent, pas les ressources financières pour avoir une meilleure visibilité en magasin :

« ...c'est la visibilité en magasin, la place qu'occupe le produit en magasin, avec des moyens limités que les organisations de commerce équitable ont de ne pas pouvoir s'acheter un espace tablette préférentiel, être placé aux bons endroits, etc. »

Donc le produit étant moins visible en magasin, ceci amène un autre inconvénient à savoir la fraîcheur du produit : « L'enjeu c'est de trouver et c'est aussi de gérer, dans le cas comme le café qui sont des produits qui se défraîchissent, si tu t'en vas au Loblaws dans la section de produits naturels, ben le café il est vieux... » En effet, puisque le produit est moins en demande du fait qu'il soit situé à un endroit moins achalandé, il risque plus de perdre en fraîcheur, et donc d'être de moins bonne qualité et avoir un goût discutable. Ceci a certes un impact sur la réputation du commerce équitable.

De plus, il peut arriver, malgré que la qualité d'un café équitable soit présente, qu'un consommateur n'aime pas le café. Rappelons à cet effet la multitude de cafés équitables disponibles.

7.1.2 Le marketing à paliers multiples et le commerce équitable

7.1.2.1 Les avantages du marketing à paliers multiples

Les **avantages** du marketing à paliers multiples sont nombreux selon OCE-1. Notons l'information et la communication, la réduction de coûts, la possibilité de rémunérer, les valeurs communes, la possibilité d'offrir une variété de produits, la facilité qu'il offre dans l'introduction de nouveaux produits, l'approvisionnement exclusif, l'accessibilité, la facilitation qu'il offre en terme de création et de maintien des alliances, les profils de consommateurs similaires, les caractéristiques similaires des produits, la facilitation au niveau de l'utilisation d'Internet et la croissance du secteur.

Nous présentons dans un premier temps les avantages du marketing à paliers multiples soulevés par OCE-1. Ainsi, six avantages ont été relevés à la rubrique **sans aide**. Un premier avantage concerne la possibilité d'**informer** le public.

Un deuxième avantage concerne la possibilité d'importer des volumes importants grâce à la présence d'un réseau de vendeurs, et ainsi, de **réduire les coûts associés au transport**: « ...le volume qui va augmenter en créant un réseau de revente va nécessairement générer des économies d'échelle... » Cet avantage fait donc appel à la réduction de coûts. Ainsi, il nous apparaît que les réseaux de distributeurs en marketing à paliers multiples agissent, d'une certaine façon, comme des partenariats d'achats. Nous croyons toutefois que d'autres coûts, tels que des coûts reliés à l'ajout du personnel, s'ajoutent avec l'augmentation des volumes importés, cependant que le ratio personnel/quantité va diminuer. En d'autres termes, un volume d'importation qui doublera ne veut pas dire que le personnel doublera aussi...

Un troisième avantage, celui-ci n'ayant **pas été discuté dans notre cadre conceptuel**, a trait au fait que le commerce équitable repose bien souvent sur le bénévolat. Le marketing à paliers permettrait à cet effet de **rémunérer le travail** des gens : « Tu rémunères le monde qui travaille. Tu n'es pas comme en Europe où ça fonctionne presque exclusivement sur du bénévolat. »

Un quatrième avantage concerne les **valeurs communes** entre le marketing à paliers et le commerce équitable.

« T'es plus dans l'idée d'un mouvement, t'es plus cohérent avec la mission des 100% équitable, et de la place du commerce équitable dans le plus grand le plus vaste combat qui est d'humaniser la mondialisation. Donc humaniser la relation commerciale, tu restes cohérent avec ta mission première de traiter avec l'humain lui-même. »

Un cinquième avantage concerne « une plus grande réceptivité à augmenter la gamme de produits auprès d'un seul point. Et c'est facile de gérer une **diversité** de produits. Ce marché là est **plus réceptif à en produire des nouveaux**. » La diversité des produits est

un avantage qui devait apparaître dans notre cadre conceptuel au préalable, mais qui a été malencontreusement omis.

Un sixième avantage a trait au fait que le réseau de vendeurs étant indépendant, celui-ci soit **exclusif à l'entreprise mère** en ce qui concerne l'approvisionnement des produits. Bien que le marketing à paliers multiples facilite en effet l'approvisionnement à l'entreprise mère, nous croyons toutefois que rien n'interdit aux distributeurs de s'approvisionner en autre lieu.

Nous présentons maintenant les avantages du marketing à paliers multiples pour le commerce équitable, avantages soulevés, **avec aide**, par OCE-1. Ainsi, il est d'abord question de **l'accessibilité**, en terme de nombre de points de vente où le consommateur peut se procurer les produits, « mais peut-être plus cannibaliser ». Ensuite, on parle de la facilité à créer des **alliances** entre distributeurs, de la **similitude entre les profils de consommateur**, des **caractéristiques des produits similaires**, de la facilité d'utilisation de **l'Internet** avec le marketing à paliers, et de la **croissance du secteur** du marketing à paliers, celle-ci facilitant les ventes de produits équitables à l'intérieur d'une telle stratégie.

Un avantage de notre cadre conceptuel a été clairement **rejeté**, soit le **potentiel de revenus important** pour les distributeurs : « Ça demeure un side line. » Ainsi, nous remarquons que le répondant reconnaît comme avantage la possibilité de rémunérer les distributeurs mais, d'un autre côté, il croit que le potentiel de revenu ne soit pas important...

Notons aussi qu'un autre avantage qui avait été discuté à la rubrique sans aide par le répondant, a été repris à la rubrique avec aide. Alors que le répondant avait parlé de réduction de coûts de transport à la rubrique sans aide, il croit à la rubrique avec aide que le marketing à paliers multiples ne permette pas de réduction de coûts...

7.1.2.2 Les inconvénients du marketing à paliers multiples

Notons d'abord tous les **inconvénients** du marketing à paliers multiples relevés par OCE-1 : la difficulté au niveau de la logistique et de la livraison, la perception négative, le peu de gains importants, le peu de contrôle sur l'information et l'impossibilité de réaliser un transfert d'économies.

En ce qui concerne les inconvénients du marketing à paliers multiples pour le commerce équitable, OCE-1 en a relevé deux, **sans aide**. OCE-1 a ainsi noté toute la difficulté en ce qui concerne la question de la **logistique** et de la **livraison**, inconvénient qui n'apparaissait d'ailleurs pas dans notre cadre conceptuel. Un autre inconvénient : Puisque cet outil a longtemps été associé au système pyramidal, on se questionne sur l'aspect légal du marketing à paliers multiples. La question de l'aspect légal va, selon nous, dans le même sens que la **perception négative** du public envers le marketing à paliers, inconvénient que nous avions soulevé dans notre cadre conceptuel. De plus, notons aussi que les réglementations gouvernementales en place établissent aujourd'hui des distinctions considérables entre le marketing à paliers multiples et le système pyramidal.

Les inconvénients soulevés par OCE-1 **avec aide** sont : le fait de ne **pas** avoir **de gains importants**, ce qui est en accord avec un des avantages rejetés par OCE-1, soit le potentiel de revenus important ; le peu de **contrôle de l'entreprise mère sur l'information** véhiculée par les distributeurs indépendants ; et le fait de ne pas pouvoir réaliser des **économies au niveau des intermédiaires** qui puissent être transférables aux distributeurs. En ce qui concerne ce dernier point, OCE-1 note à nouveau la possibilité de réaliser des économies d'échelle, donc de réduire certains coûts : « ...le volume qui va augmenter en créant un réseau de revente va nécessairement générer des économies d'échelle qui non ne seront pas retransférées aux distributeurs. » Cependant, nous constatons une différence importante entre la gestion d'une quelconque entreprise et une organisation de commerce équitable. En effet, bien que le volume d'importation soit plus important, le prix unitaire payé aux producteurs sera le même : « ...même si on a augmenté notre volume d'achat et qu'on a payé plus cher, car nous notre mission étant de

sortir les producteurs de la pauvreté. » Ainsi, du fait de la mission toute particulière du réseau équitable, les pratiques de gestion s'en trouvent parfois fort différentes.

D'autre part, selon OCE-1, le **recrutement** et le **désengagement** des distributeurs ne sont **pas des inconvénients** du marketing à paliers multiples pour le commerce équitable. Les propos tenus par le répondant à cet effet sont en accord avec ce que nous avions présumé dans la revue de la littérature : « Motiver du monde à changer le monde, c'est comme tellement plus facile, tu comprends? Et en plus dans une méthode de coopération et d'entraide. » Nous croyons que ces propos vont dans le même sens qu'un des avantages discutés par OCE-1 – et ce, sans aide –, soit le partage de valeurs communes, ceci favorisant le développement du commerce équitable, car le marketing à paliers multiples étant facilité en contexte de commerce équitable.

7.1.2.3 Les difficultés du commerce équitable et le marketing à paliers multiples

Nous faisons montrer ici des obstacles soulevés par OCE-2, obstacles que le marketing à paliers multiples pourrait permettre de contourner. Ainsi, OCE-1 note que le marketing à paliers multiples permet d'informer le public : « ...permet de doter des vendeurs du pourquoi. Ils ne vont pas juste vendre un produit. C'est éducatif. Pour sensibiliser les consommateurs. » Ce potentiel éducatif du marketing à paliers multiples est d'autant plus important que OCE-1 avait souligné le côté humain de cette stratégie : « ...humaniser la relation commerciale, tu restes cohérent avec ta mission première de traiter avec l'humain lui-même. » Bien que le marketing à paliers multiples nous apparaisse comme une stratégie de distribution fort intéressante en ce qui a trait à l'information, notons néanmoins qu'il présente un inconvénient fort inappréhensible soulevé par OCE-1, soit le peu de contrôle sur l'information de l'entreprise-mère sur les distributeurs.

OCE-1 a aussi noté que l'**accessibilité** des produits en terme de points de vente n'est plus un obstacle en ce qui concerne le café équitable, cependant qu'il en est un pour les autres produits équitables. Le marketing à paliers multiples permettrait de pallier cet obstacle. Il parle toutefois que cette stratégie de distribution n'améliorerait pas tant l'accessibilité des

produits équitables : « ...ça va augmenter, mais peut-être plus cannibaliser les ventes en magasins. »

L'accès à une **variété** de choix de produits est un autre obstacle soulevé par OCE-1. Le marketing à paliers multiples pourrait potentiellement faciliter la diversité des produits. Bien que cet avantage du marketing à paliers ait malencontreusement été omis dans notre cadre conceptuel – alors que pourtant il avait été soulevé dans la revue de la littérature – rappelons que le répondant a tout de même noté que cette stratégie permettrait une plus grande diversité de produits, et ceci,

« ...à des coûts fixes plus faibles. C'est juste du coût variable. Et si c'est juste du coût variable, ton infrastructure grossit, mais les coûts fixes n'augmentent pas... plus t'en ajoutes, plus les coûts fixes sont amortis, il y a une question de quantités. »

Nous pouvons toutefois nuancer les propos du répondant. Généralement, plus le volume est important, plus les coûts fixes sont amortis, mais il y a cependant des coûts associés à l'augmentation des volumes, tels que ceux associés à l'ajout de personnel. Le répondant ajoute en ce qui concerne la pertinence du marketing à paliers multiples quant à la diversité de produits : « Je pense aussi une plus grande réceptivité à augmenter la gamme de produits auprès d'un seul point. Et c'est facile de gérer une diversité de produits. Ce marché là est plus réceptif à en produire des nouveaux. »

De plus, rappelons que les activités commerciales du marketing à paliers multiples impliquent l'utilisation du commerce électronique. Et il apparaît à cet effet que le commerce électronique permette, selon OCE-1, l'accès à une plus grande diversité de produits...

L'autre obstacle qui a été discuté par OCE-1 concerne les **ressources financières limitées** du réseau équitable. Cet obstacle a certes une influence sur la stratégie de distribution à privilégier en contexte de commerce équitable. Voyons quels sont les coûts impliqués dans le marketing à paliers multiples. OCE-1 note qu'il est possible d'avoir une plus grande quantité de produits avec cette stratégie, et donc de réaliser des

économies : « On n'a pas d'économies d'échelle d'achats au juste prix unitaire, sauf que le volume qui va augmenter en créant un réseau de revente va nécessairement générer des économies d'échelle. » En d'autres termes, bien qu'il y ait une augmentation de volumes, nous comprendrons que le prix unitaire versé aux coopératives de producteurs demeurera le même. Certaines économies seront toutefois réalisables, au niveau par exemple des coûts associés au transport.

Un autre obstacle au développement du commerce équitable est le **prix souvent plus élevé** des produits pour le consommateur. Il semble, selon OCE-1, que cette difficulté ne soit plus le cas pour le café, mais que ce soit le cas pour d'autres produits équitables. Le prix étant très relié aux coûts de distribution, il va sans dire que le choix pour la stratégie de distribution la moins coûteuse est à considérer. Ainsi, le marketing à paliers multiples – tel que discuté plus avant – permet selon OCE-1 d'importer des volumes importants grâce à un réseau de distributeurs, et donc de réduire les frais de transport. Ces volumes pourraient certes permettre de réduire le prix de vente au consommateur final.

Le **manque d'alliances** est une autre limite au développement du commerce équitable que le répondant a soulevée. Le répondant reconnaît à cet effet que le marketing à paliers multiples permette de créer des alliances grâce à un réseau de vendeurs.

7.1.3 Les alliances stratégiques et le commerce équitable

Plusieurs éléments ont été soulevés par OCE-1 qui laissent à croire que les alliances – qu'elles soient formelles ou informelles – sont essentielles au développement du commerce équitable et à la distribution des produits équitables.

7.1.3.1 Les avantages des alliances stratégiques

Poursuivons maintenant avec les **avantages** des alliances stratégiques pour le commerce équitable. Plusieurs avantages ont été notés par OCE-1. Ces avantages sont les suivants : les économies d'échelle, la réduction du risque et de l'incertitude, l'apprentissage, les

ressources complémentaires, l'information, la possibilité de pénétrer de nouveaux marchés et les valeurs communes.

En ce qui concerne les avantages cités de la rubrique **sans aide**, OCE-1 a relevé les **économies d'échelle** de transport, de distribution et de promotion. À la rubrique **avec aide**, OCE-1 a approuvé chacun des avantages soulevés dans notre cadre conceptuel, soit la **réduction du risque et de l'incertitude**, l'**apprentissage**, l'accès à des **ressources complémentaires**, la **diffusion de l'information** à travers le réseau (OCE-1 parle à cet effet d'économies d'échelle de marketing), la possibilité de **pénétrer de nouveaux marchés**, et finalement le partage de **valeurs communes** entre les alliances et le commerce équitable, ceci facilitant le développement du commerce équitable : « Donc ces alliances là, et le fait de travailler ensemble, est dans l'idée du regroupement aussi. Tout le monde travaille dans la même direction. »

7.1.3.2 Les inconvénients des alliances stratégiques

En ce qui a trait aux **inconvénients** des alliances, OCE-1 a relevé un seul inconvénient, soit la **marque commune**.

En effet, à la rubrique **sans aide**, le répondant soulève un point qui nous n'avions pas discuté dans le cadre conceptuel :

« C'est que tu te prives d'un certain potentiel de ventes où tu mets en arrière ta propre marque au profit d'une **marque commune**. Parce que comme dans un marché de niche, la stratégie principale c'est la différenciation. »

Comme le raconte OCE-1, l'organisation se retrouve à faire de la promotion pour d'autres entreprises qui n'ont pas forcément à cœur la cause du commerce équitable. Nous remarquons à nouveau dans ces propos une gestion différente entre les entreprises et les organisations de commerce équitable, ceci pouvant s'expliquer par la mission particulière du mouvement.

À la rubrique **avec aide**, OCE-1 a **rejeté tous les inconvénients** qui avaient été soulevés dans notre cadre conceptuel. Pour ce qui est du taux d'échec élevé des alliances, la

réponse d’OCE-1 aborde dans le même sens de ce que nous avions avancé dans la revue de littérature : « Autant tu t’engages à long terme avec les petits producteurs, tu t’engages à long terme avec les partenaires En d’autres termes, il apparaît que le commerce équitable et les alliances partagent certaines valeurs communes – élément qui avait aussi été discuté, et ce, avec aide, dans les avantages des alliances –, et en conséquence, que ceci facilite le développement du commerce équitable, car les alliances étant facilitées en contexte de commerce équitable.. »

Pour OCE-1, le risque relationnel ne constitue pas un inconvénient des alliances. Le répondant note plutôt la difficulté de créer des alliances en contexte de commerce équitable. Nous reviendrons sur cette question. Bien qu’OCE-1 croie que le risque relationnel ne soit pas un inconvénient des alliances en contexte de commerce équitable, qu’il n’y ait pas de risque relationnel entre les partenaires en contexte de commerce équitable, il discute au cours de l’entrevue, de quelques exemples abordant dans le sens de risque relationnel. Un de ces exemples concerne les relations entre Dix Mille Villages et EquiMonde : « Dix Mille Villages a voulu s’installer à Québec sans consulter EquiMonde. Donc c’est ça, quand t’as pas de concertation, quand t’as personne qui se parle, ben t’as des move qui peuvent avoir l’air des move concurrentiels, et là ça refroidit les relations. »

7.1.3.3 Les difficultés du commerce équitable et les alliances stratégiques

Les différents obstacles au développement du commerce équitable orientent dans une certaine mesure la stratégie de distribution à adopter pour le commerce équitable. Ainsi, en ce qui concerne **la difficulté à informer** en tant qu’obstacle au développement du commerce équitable, le répondant croit que les alliances stratégiques permettent aussi la diffusion de l’information à travers le réseau des acteurs équitables. Cependant, le potentiel éducatif de cette stratégie auprès du consommateur n’a pas été discuté de façon directe. Il a plutôt été vaguement question de partenariats de promotion auprès du consommateur final. Il nous apparaît en conséquence que la diffusion de l’information vers le consommateur soit moins manifeste dans un contexte d’alliances comparativement au marketing à paliers multiples ou au commerce électronique.

L'autre obstacle qui a été discuté par OCE-1 concerne les **ressources financières limitées** du réseau équitable. Cet obstacle a certes une influence sur la stratégie de distribution à privilégier en contexte de commerce équitable. Voyons quels sont les coûts impliqués pour les alliances stratégiques. Les alliances ont l'avantage, selon OCE-1, de permettre des économies d'échelle à plusieurs niveaux, et ainsi, de réduire certains coûts. De plus, OCE-1 croit que les alliances ne sont pas exigeantes en terme de gestion. En conséquence, elles ne nécessiteraient pas de coûts importants pour leur création et leur bonne marche.

Un autre obstacle au développement du commerce équitable est le **prix souvent plus élevé** des produits pour le consommateur. Il semble, selon OCE-1, que cette difficulté ne soit plus le cas pour le café, mais que ce soit le cas pour d'autres produits équitables. Le prix étant très relié aux coûts de distribution, il va sans dire que le choix pour la stratégie de distribution la moins coûteuse est à considérer. Les alliances stratégiques permettent d'avoir un impact sur le prix des produits, par exemple en créant des partenariats d'achats entre organisations. Ces partenariats contribuent ainsi à réduire les frais de transport. Nous avons déjà abordé cette question.

Le **manque d'alliances** est une autre limite au développement du commerce équitable que le répondant a soulevée. Nul besoin de justifier davantage l'intérêt de la stratégie des alliances dans une situation où il y a un manque d'alliances...

Au-delà des avantages et des inconvénients des alliances stratégiques, de même que des difficultés que ces alliances pourraient pallier, d'autres éléments soulevés par OCE-1 dénotent toute l'importance des alliances pour la croissance du commerce équitable.

7.1.3.4 Communication et alliances stratégiques

Un élément que nous pouvons souligner est l'apport du réseau de partenaires sur la diffusion de l'information. Il apparaît en effet que les alliances facilitent la diffusion de l'information à travers tout le réseau impliqué : « Des organisations comme Oxfam ont facilité la diffusion du message, de l'information... et leur accès à des réseaux qui, par la

suite, ont répercuté le message... » Un des avantages des alliances qui avait d'ailleurs été soulevé dans le cadre conceptuel, concerne justement la diffusion de l'information à travers le réseau de partenaires, avantage qui a été – rappelons-le – reconnu comme tel par le répondant.

Il semble, d'autre part, que le manque de communication entre certains acteurs du réseau équitable puisse créer certaines tensions : « Dix Mille Villages a voulu s'installer à Québec sans consulter EquiMonde. Donc c'est ça, quand t'as pas de concertation, quand t'as personne qui se parle, ben t'as des move qui peuvent avoir l'air de move concurrentiels, et là ça refroidit les relations. » On peut donc constater toute l'importance d'une communication entre les acteurs du réseau, et la facilitation d'un réseau de partenaires pour la diffusion de l'information.

Un autre exemple fait la preuve de l'importance de la communication dans le réseau du commerce équitable :

« L'idée même de la certification est née de cette alliance entre des organisations de commerce équitable qui appliquaient aux mêmes coop, mais qui avaient des arguments différents ou des critères différents de commerce équitable. Alors les coop ont dit : Décidez-vous entre vous autres, et après ça, ce serait peut-être le fun de faire une marque bio, de faire connaître au consommateur une seule certification équitable, et d'avoir vraiment quelque chose de clair, et de confiance, et de partir la réputation là-dessus. »

Ainsi, les alliances informelles, dans le sens d'une communication entre les différents acteurs impliqués dans le commerce équitable, ont permis de se regrouper autour d'une seule marque. De plus, il semble que ces alliances – et la communication sous-jacente – soient nécessaires à l'atteinte d'une cohésion et d'une cohérence au sein du mouvement, qu'elles soient nécessaires au développement de la crédibilité et de la notoriété du commerce équitable, et au développement de la confiance du consommateur envers le commerce équitable.

De plus, les alliances créées entre certains acteurs impliqués dans le commerce équitable semblent favoriser le flux d'information vers le consommateur, celui-là même que le

réseau équitable doit sensibiliser : « Il pourrait y avoir des partenariats de promotion donc en aval vers le consommateur... OCE-1 s'est allié avec OCE-2 pour les promotions de Loblaws en Ontario. » Dans le même sens, OCE-1 note aussi qu'un des avantages des alliances concerne les économies d'échelle de promotion.

Ces alliances sont d'autant plus importantes en contexte de commerce équitable, puisque contrairement à l'entreprise en général, les organisations de commerce équitable ne travaillent pas seulement dans leur propre intérêt, mais elles travaillent aussi pour un intérêt commun, soit le développement et le soutien des communautés de producteurs au Sud. Les organisations travaillent donc pour le développement du commerce équitable dans son ensemble. Elles n'ont pas seulement leur propre réputation à protéger, mais aussi la réputation du commerce équitable en général, ce qui rendrait, selon nous, le mouvement plus vulnérable.

En effet, il s'agit qu'une entreprise fasse un faux pas pour compromettre tout le mouvement du commerce équitable, et ainsi qu'elle compromette la survie des communautés de producteurs, qui sont, rappelons-le, la raison d'être du commerce équitable. Ceci explique aussi en bonne partie l'importance d'une cohésion ou d'un consensus à travers tout le réseau du commerce équitable, et surtout d'une communication entre les acteurs impliqués. Ces alliances et cette communication renforcent la crédibilité du commerce équitable.

7.1.3.5 Comportements opportunistes

Nous croyons que l'ambivalence d'OCE-1 entre agir comme une entreprise ou comme un mouvement global se nourrit aussi du fait qu'OCE-1 est devenue une grande organisation dont le produit le plus populaire, soit le café, a atteint une certaine saturation sur le marché, nécessitant parfois d'adopter des comportements concurrentiels.

En conséquence, puisque le commerce équitable est un type de commercialisation qui doit être protégé dans sa globalité, puisqu'il s'agit d'un type de commercialisation dont la raison d'être est les producteurs au Sud, nous doutons que la meilleure attitude à adopter

pour les organisations de commerce équitable soit, à l'image des entreprises en général, une attitude concurrentielle. Le commerce équitable agit comme une marque globale, et chacune des organisations doit protéger et assurer la crédibilité et la notoriété de cette marque. Et puisque le commerce équitable est une « marque » qui implique plusieurs organisations, il y a nécessité de se rallier, de coopérer, de travailler ensemble, d'autant plus que la venue de la grande entreprise dans la distribution de café équitable est une réelle menace pour le réseau.

Déjà, nous pouvons constater la difficulté de faire alliances avec d'autres organisations de même niveau. Une telle attitude vient-elle du fait qu'OCE-1 est devenue une grande organisation qui cherche à occuper plus de place sur le marché, le café équitable, dont l'organisation fait la promotion, étant un produit hautement compétitif du fait qu'il ait atteint une certaine saturation.

Ainsi, nous croyons que certains comportements concurrentiels vont à l'encontre de la philosophie du commerce équitable, et ceux-ci pourraient certes compromettre ou, à tout le moins, ralentir le développement du commerce équitable.

7.1.3.6 Manque d'alliances ou manque de cohésion ?

Bien que les alliances aient en partie contribué au succès du mouvement, il demeure, selon OCE-1, un obstacle au développement du commerce équitable, soit le manque d'alliances. Ainsi, alors que les alliances ont participé au développement du commerce équitable, on peut penser à ce jour que le manque de ces alliances pourrait tout au moins en ralentir la croissance. En conséquence, serait-il pertinent pour le commerce équitable d'évaluer la possibilité d'adopter, en parallèle à ses activités rattachées aux alliances, d'autres stratégies de distribution, stratégies qui pourraient faciliter la création d'alliances ? Il serait aussi intéressant de savoir à quel niveau se situe ce manque d'alliances. Entre les acteurs de même niveau ou de niveau différent ?

Cependant, est-ce tant qu'il y a un manque d'alliances, ou plutôt qu'il y a un manque de cohésion entre les différentes alliances ? Car comme le raconte OCE-1 : « C'est assez

distendu comme partenariats stratégiques. » D'où, selon nous, l'intérêt de mettre en place un organisme spécialisé dans le réseautage en contexte de commerce équitable.

7.1.3.7 Les types d'alliances

Nous avons relevé plusieurs types de partenariats qui ont été discutés par OCE-1, que ce soit de façon spécifique ou plus évasive. Nous nous contentons ici de présenter ceux qui nous apparaissent les plus pertinents. Ainsi, il est question de partenariats de promotion, en aval, vers le consommateur. Nous avons discuté de ces partenariats plus avant. Nous croyons que ceux-ci pourraient certes être possibles entre distributeurs de marketing à paliers multiples, et donc qu'ils ne sont pas exclusifs à la seule stratégie des alliances.

Un autre type d'alliances concerne les partenariats d'achats, en amont : « On essaie de structurer un petit peu plus le marché ici en participant à l'élaboration de projets de centrales d'achats. » OCE-1 offre plusieurs exemples de ces partenariats. Ils travaillent ainsi en partenariat avec une organisation située à Ottawa avec qui ils importent du thé : « On importe pour eux, donc on combine, on diminue les frais de transport. »

Un autre exemple discuté par OCE-1 démontre toute l'importance des regroupements d'achats :

« Ça irait beaucoup plus vite dans les centrales d'achats si EquiMonde et Dix Mille Villages regroupaient leurs achats, et que tu puisses cibler d'autres partenaires aussi et une meilleure concertation des énergies. »
« ...ça irait un petit peu plus vite et ça consoliderait. »

Un autre exemple justifie le recours aux partenariats d'achats. Ainsi, selon OCE-1, le prix de vente au consommateur souvent élevé est une limite au développement du commerce équitable en ce qui concerne plusieurs produits équitables : « ...et pour plusieurs raisons, que ce soit le frein sur l'entrée de nouveaux produits sur le marché, donc c'est des quantités minimales, et la capacité du marché à l'absorber rapidement. » De plus, « c'est la petitesse du marché parce qu'on s'adresse, à cause du prix, à un marché de niche, donc évidemment que le volume n'est pas tout le temps grand. » Pour appuyer ses dires, OCE-1 discute du cas du poivre : « ...une valise de poivre coûte plus chère au kilo qu'un

container de poivre. » Ainsi, nous croyons que le cas du poivre explique tout l'intérêt des partenariats d'achats. Avec de tels partenariats, il serait possible de réduire les coûts liés au transport du fait d'un volume plus important de produits, et ainsi, réduire le prix de vente au consommateur final. Le produit pourrait dès lors devenir plus accessible aux yeux du consommateur, et intéresser de ce fait plus qu'une simple niche.

De plus, notons que ces partenariats d'achats sont certainement moins répandus en ce qui concerne le café. En effet, nous croyons que du fait de la popularité du café équitable à ce jour, les organisations nécessitent moins, à notre sens, des partenariats pour l'achat des marchandises, étant donné que les volumes pour le café sont importants. D'autant plus, rappelons qu' étant donné la saturation du café, et la concurrence qui peut en découler entre organisations distribuant ce même produit, les partenariats pourraient s'avérer plus difficiles à créer.

D'autre part, il semble que les réseaux de distributeurs en marketing à paliers multiples agissent, d'une certaine façon, comme des partenariats d'achats. En effet, ces réseaux de distributeurs permettraient d'importer des volumes importants de marchandise, et ainsi, de réduire les coûts de transport : « ...le volume qui va augmenter en créant un réseau de revente va nécessairement générer des économies d'échelle... »

À la lumière de ces quelques exemples, nous constatons que les partenariats d'achats offrent des avantages certains, et ainsi, nous croyons que le recours à une stratégie de distribution permettant de développer ce type de partenariats entre des organisations de commerce équitable est fortement justifié.

OCE-1 discute aussi de partenariats avec des entreprises d'économie sociale afin de mettre de l'avant un nouveau produit ou un nouveau concept. À titre d'exemple, il est question des paniers de produits équitables, le panier étant fabriqué par une entreprise d'économie sociale.

OCE-1 parle très peu d'un autre type d'alliances, soit les partenariats avec les coopératives de producteurs au Sud. Bien que notre étude concerne davantage les organisations au Nord impliquées dans la distribution de produits équitables, on ne peut non plus ignorer les relations des organisations importatrices de produits équitables (OCE) avec les coopératives de producteurs au Sud, d'autant plus – et surtout – que ces dernières représentent la raison d'être du mouvement équitable. Une particularité que nous avons notée concernant les partenariats avec les producteurs, concerne l'importance que les producteurs offrent une bonne qualité : « ...une association avec les producteurs qui offrent la meilleure qualité ». On peut se questionner ici quant à cette façon de procéder avec les producteurs. D'une part, il nous semble qu'OCE-1 va à l'encontre de la philosophie même du commerce équitable, soit en choisissant les producteurs qui offrent la meilleure qualité. Qu'en est-il pour les producteurs qui ont de la difficulté à offrir une meilleure qualité ? Est-ce que des mesures sont prises afin qu'ils puissent offrir un produit de meilleure qualité, et ainsi se sortir de leur situation de pauvreté par le levier du commerce équitable ? D'autre part, assurer la qualité du produit au consommateur est essentiel à la notoriété et au développement du commerce équitable, et par le juste retour des choses, au maintien des conditions de vie des producteurs.

En ce qui concerne les deux types d'alliances suivants, il est à noter que celles-ci peuvent ne pas se comporter comme des alliances. En conséquence, nous devons poser un regard critique sur les relations commerciales qui sont des alliances et celles qui ne le sont pas. Rappelons à cet effet que les alliances doivent permettre aux deux parties certains avantages, ce qui n'est pas toujours le cas entre deux entreprises qui se trouvent en relation commerciale. Ces deux types d'alliances concernent les partenariats avec les détaillants et les partenariats avec des entreprises consommatrices ou B-to-B

Les partenariats avec les détaillants sont très différents selon qu'il s'agisse de partenariats avec de grands détaillants versus de petits détaillants. À cet effet, nous avons déjà discuté des particularités en ce qui concerne les partenariats avec les grands détaillants tels que Loblaws, de même que l'impact – qu'il soit réel ou potentiel – sur les petits détaillants du fait de travailler avec des grands détaillants.

Ainsi, il nous apparaît à la lumière des informations fournies par OCE-1, que la stratégie de distribution préconisée par l'organisation est l'alliance stratégique, que ce soit auprès des détaillants, des distributeurs ou grossistes, par la vente directe, pour la mise en marché de produits, etc.

7.1.3.8 La difficulté de créer des alliances

Au-delà des particularités entourant les alliances, au-delà du manque d'alliances, il semble, selon OCE-1, qu'il soit difficile d'en créer en contexte de commerce équitable – du moins avec des organisations de même niveau. Cependant, il serait plus aisé pour OCE-1 de travailler avec les organisations ontariennes qu'avec les organisations québécoises. Nous avons tenté de visualiser les raisons pour lesquelles OCE-1 travaille mieux avec des organisations ontariennes.

En fait, OCE-1 discute de deux partenaires ontariens, un partenaire impliqué dans le thé, et un autre partenaire impliqué dans le cacao. Jusqu'ici, rien ne nous permet de tirer une quelconque conclusion. Cependant, tout en sachant que le café équitable a atteint une certaine saturation sur le marché, et que plusieurs organisations québécoises sont impliquées dans la distribution de café équitable, on comprend mieux pourquoi il peut être difficile de créer des alliances avec ces dernières.

De plus, un autre élément pourrait justifier la difficulté de créer des alliances, soit une organisation qui agit en concurrent avec une autre organisation, ou une organisation qui se sent menacée par une autre organisation. Ainsi, OCE-1 discute de la réaction de OCE-3, un OCE installé à Québec, lorsque OCE-1, un OCE installé à Montréal, est parti faire une levée de fonds sur leur territoire : « *OCE-3, ils vont tout faire pour nous tasser parce qu'eux autres considèrent que c'est pas OCE-1, c'est pas le petit producteur, c'est Oxfam Québec qui vient faire une levée de fonds sur leur territoire.* »

Bien évidemment, les propos tenus par OCE-1 sont discutables. Nous croyons pour notre part que l'attitude adoptée par l'organisation nuit sans doute à la création d'alliances, et va à l'encontre parfois de la philosophie préconisée par le commerce équitable, soit le

respect, le partenariat, la coopération et l'entraide. Il nous apparaît parfois qu'OCE-1 se comporte comme pourrait le faire une entreprise en concurrence. D'autant plus que ces alliances pourraient être profitables au développement et au succès du commerce équitable, et ainsi bénéficier – par exemple en créant des partenariats d'achats à l'importation de produits – ...à nul autre qu'au « petit producteur » !

7.1.3.9 Les autres stratégies de distribution et les alliances

Les alliances stratégiques constituent en soi une stratégie de coopération. Cependant, nous croyons que le commerce électronique et le marketing à paliers multiples favorisent aussi la création et le maintien des alliances. OCE-1 a d'ailleurs abordé en ce sens. Ainsi, il reconnaît que le commerce électronique, à travers le site Web informationnel, est un outil qui permet de créer des liens informatifs. De plus, le commerce électronique, à travers le site transactionnel, est fort utile pour les groupes d'achats de consommateurs, ou pour supporter les campagnes de financement. En d'autres termes, le commerce électronique permet de créer des partenariats avec des groupes de consommateurs, qui auraient, autrement, difficilement accès aux produits équitables.

Le marketing à paliers multiples, pour sa part, favoriserait aussi, selon OCE-1, la création d'alliances. De plus, OCE-1 croit que le recrutement dans le marketing à paliers multiples, le recrutement consistant en quelque sorte à créer des alliances entre distributeurs, est facilité en contexte de commerce équitable. C'est donc dire que les valeurs propres au commerce équitable facilitent la création d'alliances entre les distributeurs. Il va sans dire aussi que le marketing à paliers multiples, avec son plan de rémunération tout particulier, permet la création et le maintien de ces alliances entre les distributeurs, mais il semble que ce soit d'autant plus facile dans un contexte de commerce équitable. Nous avions déjà abordé en ce sens dans la revue de la littérature.

Ainsi, nous croyons que les alliances stratégiques sont essentielles au développement du commerce équitable, cependant que d'autres stratégies de distribution, telles que le marketing à paliers multiples et le commerce électronique, peuvent favoriser la création d'alliances.

7.1.4 Le commerce électronique et le commerce équitable

7.1.4.1 Les avantages du commerce électronique

Soulignons dans un premier temps tous les **avantages** du commerce électronique pour le commerce équitable, selon OCE-1 : des coûts de catalogue peu élevés, facilite l'achat répété, facilite les groupes d'achats de consommateurs, des coûts marketing plus faibles, plus d'accessibilité, plus de variété de produits, facilite la communication et l'information, des caractéristiques similaires des produits, facilite les alliances, permet des gains de productivité, coûts d'entrée plus faibles, des faibles coûts d'information et un secteur en croissance.

Parmi les avantages relevés par OCE-1, à la rubrique **sans aide**, notons que le commerce électronique **réduit les coûts de catalogue**, mais ceci pour l'artisanat, avantage qui avait été discuté dans notre cadre conceptuel. Les avantages suivants n'avaient cependant pas été relevés par notre cadre conceptuel : le commerce électronique **facilite l'achat répété** ; **supporte les groupes d'achats de consommateurs** ; **réduit les coûts de marketing** pour l'artisanat. OCE-1 croit que le commerce électronique pourrait servir davantage l'artisanat équitable, et moins les produits agroalimentaires équitables.

À la rubrique **avec aide**, OCE-1 croit que le commerce électronique pourrait permettre : **plus d'accessibilité** aux produits équitables, grâce à la facilité d'accès à Internet ; une **variété** de choix plus importante qu'en commerce de détail ; une **communication** entre l'entreprise et le client, cependant qu'il reproche l'absence de volet humain ; que les produits vendus par le commerce électronique et les produits équitables ont des **caractéristiques similaires** ; que le commerce électronique facilite les **alliances** grâce à la possibilité qu'il offre de créer des liens informatifs ; qu'il permet des **gains de productivité** du fait de la désintermédiation, cependant que d'autres coûts apparaissent, tels que des coûts reliés à la logistique due aux petites commandes ; des **coûts d'entrée plus faibles** ; de **faibles coûts d'informations** ; et finalement, le commerce équitable pourrait bénéficier du fait que le commerce électronique soit un **secteur en croissance**.

Cependant, OCE-1 **ne croit pas** que le commerce électronique permette une meilleure **personnalisation**, non plus qu'il ne permette des **prix** plus faibles.

Ainsi, nous pouvons suivre la logique du répondant : Bien qu'il y ait des gains de productivité dus à une désintermédiation, il existe d'autres coûts au fait de distribuer par l'intermédiaire du commerce électronique, ceci pouvant expliquer que les prix ne soient pas plus faibles. Néanmoins, malgré les coûts du commerce électronique associés à la logistique, notons qu'il est fort à parier qu'une personne réalisant des achats en ligne, n'a autrement pas accès à un magasin où elle peut se procurer les produits convoités. Ainsi, dans le cas du commerce électronique, on parle moins de cannibalisme, mais davantage de stratégie de distribution complémentaire.

7.1.4.2 Les inconvénients du commerce électronique

Pour ce qui est des **inconvénients** du commerce électronique pour le commerce équitable, OCE-1 relève les éléments suivants : des coûts de commandes et de livraison élevés, le manque de côté humain, la difficulté de réaliser des ventes croisées, des coûts de communication élevés et la méfiance des internautes envers la sécurité des paiements.

Parmi les inconvénients relevés par OCE-1 à la rubrique **sans aide**, notons d'abord les **coûts associés à la livraison et aux commandes** : « Beaucoup de commandes, mais peu d'unités. » Le répondant avait d'ailleurs soulevé ce point à la question des avantages du commerce électronique : « Ce sont des plus petites commandes, alors ce que tu perds en désintermédiation, tu le gagnes en logistique. » Un deuxième inconvénient sans aide concerne le « **manque de côté humain** ». Ce point avait aussi été noté à la question des avantages du commerce électronique. Un autre inconvénient a trait au **manque d'occasions de faire des ventes croisées** par Internet. Le dernier inconvénient est l'aspect unidirectionnel du commerce électronique. Ceci va, à notre avis, dans le même sens que le manque de volet humain et personnel. Finalement, notons encore ici l'importance du volet humain dans le choix d'une stratégie de distribution en contexte de commerce équitable, et l'importance du partage de valeurs communes entre le mouvement et la stratégie à adopter.

En ce qui concerne les inconvénients du commerce électronique relevés **avec aide**, notons d'abord les **coûts associés à la communication**. Ainsi, bien que le répondant avait noté que le commerce électronique réduise les coûts de marketing, il reconnaît néanmoins qu'il y a aussi des coûts reliés au fait de faire connaître le site de vente en ligne. Le dernier inconvénient a trait à la **méfiance des internautes envers la sécurité des paiements** par Internet.

7.1.4.3 Les difficultés du commerce équitable et le commerce électronique

Nous faisons ressortir ici les obstacles notés par OCE-1, obstacles que le commerce électronique pourrait prétendre pallier.

Ainsi, en ce qui concerne la **difficulté à informer** en tant qu'obstacle au développement du commerce équitable, il apparaît, selon OCE-1, que le commerce électronique permette une bonne communication, mais qu'il n'offre pas le côté humain. À cet effet, OCE-1 avait souligné l'intérêt du marketing à paliers multiples quant à cette question.

OCE-1 a aussi noté que l'**accessibilité** des produits en terme de points de vente n'est plus un obstacle en ce qui concerne le café équitable, cependant qu'il en est un pour les autres produits équitables. Le commerce électronique permettrait de pallier cet obstacle. Nous croyons pour notre part que cette stratégie de distribution offrirait une autre accessibilité que celle offerte par les magasins traditionnels, et en conséquence qu'il y aurait moins de possibilité de cannibalisme que dans un marketing à paliers multiples.

L'accès à une **variété** de choix de produits est un autre obstacle soulevé par OCE-1. Il semble à cet effet que le commerce électronique puisse potentiellement faciliter la diversité des produits.

L'autre obstacle qui a été discuté par OCE-1 concerne les **ressources financières limitées** du réseau équitable. Cet obstacle a certes une influence sur la stratégie de distribution à privilégier en contexte de commerce équitable. Voyons quels sont les coûts impliqués pour le commerce électronique. OCE-1 reconnaît qu'il y a une

désintermédiation, et donc qu'il y a des gains de productivité. Cependant, « Ce sont des plus petites commandes, alors ce que tu perds en désintermédiation, tu le gagnes en logistique. », donc il fait allusion aux coûts de livraison et de commandes. OCE-1 croit qu'il y a d'autres coûts qui sont moins importants avec le commerce électronique, soit les coûts d'entrée, les coûts de catalogue et les coûts de l'information. Il reconnaît aussi qu'il y a d'autres coûts qui s'ajoutent au commerce électronique soit les coûts associés à la communication, alors qu'il avait pourtant noté de faibles coûts d'information auparavant.

Un autre obstacle au développement du commerce équitable est le **prix souvent plus élevé** des produits pour le consommateur. Le prix étant très relié aux coûts de distribution, il va sans dire que le choix pour la stratégie de distribution la moins coûteuse est à considérer. Pour ce qui est du commerce électronique, OCE-1 croit que le prix des produits n'est pas plus faible. En effet, comme nous l'avons déjà constaté, le répondant croit qu'il y a certains coûts qui sont évités dans les activités commerciales électroniques, mais d'autres coûts s'ajoutent et ne peuvent être évités, ce qui a un effet certain sur le prix. Cette question des coûts en commerce électronique est en accord avec des études qui ont été discutées dans notre revue de la littérature.

Le répondant reconnaît qu'**établir l'engagement du consommateur** aux produits équitables est parfois malaisé. Le commerce électronique pourrait à cet effet être « excellent pour l'achat répété ».

Le **manque d'alliances** est une autre limite au développement du commerce équitable que le répondant a soulevée. Le commerce électronique permettrait à cet effet de créer des alliances entre les différentes organisations, et ce, grâce à des liens informatifs.

7.1.5 La stratégie de distribution en contexte de commerce équitable

Rappelons d'abord que nous cherchons ici à répondre à notre question de recherche générale qui est : Quelle est la stratégie de distribution à prioriser en contexte de commerce équitable ? Avant de voir ce que OCE-1 a relevé à ce sujet, voyons d'abord

quelques éléments notés par le répondant qui laissent à croire à l'importance d'une cohérence dans la philosophie du commerce équitable.

7.1.5.2 La cohérence dans la philosophie du commerce équitable

Il semble que la cohérence entre la philosophie adoptée par les OCE dans les relations avec les producteurs de commerce équitable, et la philosophie que ces OCE adoptent dans leurs différentes pratiques de même que dans leurs relations avec les partenaires au Nord, soit d'une importance capitale pour tout le réseau du commerce équitable et son développement. Plusieurs propos tenus par les répondants appuient notre analyse.

Ainsi, dans le cas d'OCE-1, il y a le besoin d'avoir une stratégie de distribution humanisée ou humaine, c'est-à-dire de « traiter » avec l'humain lui-même, au même titre que les OCE traitent avec les producteurs, et tel que le suggère la philosophie du commerce équitable. À cet effet, une des stratégies de distribution adoptées par OCE-1 concerne la représentation personnelle. C'est d'ailleurs l'avantage soulevé par OCE-1 en ce qui a trait au marketing à paliers multiples, soit humaniser la relation commerciale. Il y a aussi un inconvénient en ce qui a trait au commerce électronique, soit le manque d'humanisation de cette stratégie. Le répondant fait parfois le lien de façon très explicite entre cette cohérence de la philosophie au niveau de tous les acteurs impliqués dans le réseau de distribution : « Autant tu t'engages à long terme avec les petits producteurs, tu t'engages à long terme avec les partenaires. »

Mais il y a d'autres exemples qui sont plus implicites. Ainsi, le répondant fait allusion à quelques reprises au fait de créer un marché durable au Nord. Nous croyons que le répondant fait allusion ici au fait que la philosophie au Sud étant de créer des relations durables, on se doit, au Nord, d'avoir un marché durable. De plus, « travailler ensemble » dans le commerce équitable dans le sens de partenariats entre organisations au Nord, est facilité par la philosophie des OCE avec les producteurs au Sud. Donc, encore ici, la stratégie de distribution qui doit être adoptée par le réseau du commerce équitable, doit être en cohérence avec la philosophie du commerce équitable.

De la même façon, alors que les alliances en commerce équitable semblent facilitées par le fait qu'elles nécessitent la coopération, le marketing à paliers multiples est, selon le répondant, aussi facilité par le fait qu'il nécessite, comme le commerce équitable, de la coopération et de l'entraide, ce qui favorise le recrutement des distributeurs en contexte de commerce équitable. Il y a donc une certaine cohérence entre la philosophie des alliances stratégiques et du marketing à paliers multiples, et la philosophie du commerce équitable, facilitant ainsi l'adoption de ces stratégies en contexte de commerce équitable.

Un autre exemple justifiant cette cohérence ou la nécessité pour une cohérence entre la philosophie du Sud et celle du Nord : les OCE essaient d'être cohérents avec la mission du commerce équitable, en travaillant en partenariat avec des entreprises d'économie sociale et en prenant soin d'avoir des méthodes respectueuses de l'environnement, par exemples. Donc, c'est une philosophie qui doit être appliquée dans sa globalité, en ce sens qu'elle doit concerner tous les aspects de l'organisation.

En conséquence, on note qu'il y a présence et nécessité pour une cohérence entre la philosophie au Sud et la philosophie au Nord, et que cette cohérence doit pouvoir s'observer non seulement dans les pratiques de gestion de l'organisation, mais aussi dans la stratégie de distribution adoptée par celle-ci. Néanmoins, il semble que cette cohérence ne soit pas toujours palpable.

En effet, nous avons plus avant discuté de comportements concurrentiels adoptés par OCE-1 qui pouvaient aller à l'encontre de la philosophie du commerce équitable. Nous avons aussi soulevé l'impact que pouvaient avoir de tels comportements sur la possibilité de créer des alliances, et de les maintenir. Nous croyons que ces comportements puissent nuire à la crédibilité, au succès et au développement du commerce équitable, et de ce fait, au développement des coopératives de producteurs au Sud, soit la raison d'être du commerce équitable.

7.1.5.3 Le choix de la stratégie de distribution par OCE-1

En ce qui concerne le choix de la stratégie de distribution à prioriser en contexte de commerce équitable, OCE-1 a opté pour la stratégie de **marketing à paliers multiples**. Le répondant a justifié le choix pour cette stratégie : « Au niveau du **partage des valeurs de coopération, le potentiel éducatif, la représentation personnelle**. » Tout en spécifiant : « Mais il faut que ce soit bien géré! » En conséquence, la stratégie adoptée en contexte de commerce équitable pourrait prendre en compte ces différents éléments.

Ainsi, selon la perception d’OCE-1, la stratégie de distribution adoptée en contexte de commerce équitable, quelle qu’elle soit, devra partager des valeurs similaires aux valeurs véhiculées par le commerce équitable, soit des valeurs de coopération. De plus, cette stratégie de distribution devra faciliter l’éducation, la sensibilisation et l’information auprès du public. Et finalement, elle devra permettre la représentation personnelle, soit une relation commerciale humanisée.

Ainsi, nous pouvons constater à nouveau l’importance de valeurs communes, c'est-à-dire d'une cohérence, entre les valeurs de la stratégie de distribution et les valeurs véhiculées par le commerce équitable. À cet effet, le répondant discute de valeurs de coopération et d'une relation commerciale humanisée. De plus, nous avions relevé des obstacles au développement du commerce équitable, obstacles qui, à notre avis, se devaient d'être pris en compte dans le choix d'une stratégie de distribution. Ainsi, il semble que la stratégie de distribution du marketing à paliers multiples pourrait pallier, dans une certaine mesure, un des obstacles soulevés par OCE-1, soit la difficulté à informer le public. Notons aussi que le répondant avait noté que d'autres stratégies de distribution pourraient pallier cet obstacle.

En conséquence, OCE-1 aborde dans le même sens de ce que nous avions présumé dans la revue de la littérature, soit que les obstacles au développement du commerce équitable, de même que les particularités et valeurs du commerce équitable, doivent être pris en compte dans le choix d'une stratégie de distribution pour le mouvement. Ces

considérations sont essentielles afin que les organisations puissent faire un choix qui soit judicieux, éclairé et adapté à la réalité du commerce équitable.

7.1.6 Tableau-synthèse : OCE-1

Le tableau-synthèse suivant résume les résultats obtenus dans le cadre de l'entrevue auprès d'OCE-1, et clos par le fait même sur ce premier cas à l'étude.

Tableau 18 : Synthèse des résultats obtenus auprès de OCE-1

Questions de recherche	Sans aide	Avec aide	Éléments rejetés
Quels sont les obstacles au développement du commerce équitable ?	<ul style="list-style-type: none"> - Information - Prix - Notoriété du concept* - Qualité* - Ressources financières - Visibilité en magasin* 	<ul style="list-style-type: none"> - Accessibilité - Variété de produits - Achat répété - Alliances 	- Expertise
Quels sont les avantages du marketing à paliers multiples pour le commerce équitable ?	<ul style="list-style-type: none"> - Information - Réduction de coûts - Rémunération* - Valeurs communes - Variété de produits - Nouveaux produits* - Approvisionnement exclusif* 	<ul style="list-style-type: none"> - Accessibilité - Alliances - Profils similaires - Produits similaires - Propice à l'Internet - Croissance du secteur 	- Potentiel de revenus importants
Quels sont les inconvénients du marketing à paliers multiples pour le commerce équitable ?	<ul style="list-style-type: none"> - Logistique et livraison* - Perception négative 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de gains importants - Peu de contrôle sur l'information - Pas de transfert d'économies 	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutement - Désengagement
Quels sont les avantages des alliances stratégiques pour le commerce équitable ?	- Économies d'échelle	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction du risque et de l'incertitude - Apprentissage - Ressources complémentaires - Information - Nouveaux marchés - Valeurs communes 	
Quels sont les inconvénients des alliances stratégiques pour le commerce équitable ?	- Marque commune*		<ul style="list-style-type: none"> - Taux d'échec - Risque relation - Exigences en terme de gestion
Quels sont les avantages du commerce électronique pour le commerce équitable ?	<ul style="list-style-type: none"> - Coûts de catalogue - Achat répété* - Groupes d'achats de consommateurs* - Coûts marketing* 	<ul style="list-style-type: none"> - Accessibilité - Variété de produits - Communication - Produits similaires - Alliances - Gains de productivité - Coûts d'entrée plus faibles - Faibles coûts de l'information - Secteur en croissance 	<ul style="list-style-type: none"> - Personnalisation - Prix plus faibles
Quels sont les inconvénients du commerce électronique pour le commerce équitable ?	<ul style="list-style-type: none"> - Coûts des commandes et de livraison - Côté humain* - Ventes croisées* 	<ul style="list-style-type: none"> - Coûts de communication - Méfiance envers sécurité des paiements 	
Quelle est la stratégie de distribution à prioriser en contexte de commerce équitable ?	<p style="text-align: center;">Marketing à paliers multiples</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Partage de valeurs de coopération ➤ Potentiel éducatif ➤ Représentation personnelle 		

* Éléments n'apparaissant pas dans notre cadre conceptuel de départ

7.2 OCE-2

Notons dans un premier temps que la **personne rencontrée** au sein de l'organisation est directeur des ventes.

OCE-2 est un chef de file du commerce équitable en Amérique du Nord offrant aux consommateurs des produits biologiques certifiés équitables. Incorporée en 1999, la coopérative OCE-2 est la première organisation à importer, fabriquer et distribuer des produits biologiques à base de cacao certifiés équitables en Amérique du Nord.

À titre de coopérative de travailleurs axée sur le commerce, OCE-2 se donne pour **mission** :

- Être un organisme chef de file du commerce équitable en Amérique du Nord
- Offrir aux consommateurs des produits biologiques certifiés équitables de haute qualité
- Aider les producteurs de la coopérative à améliorer les moyens de subsistance des fermes familiales et le bien-être des collectivités
- Renseigner les consommateurs sur les avantages du commerce équitable et des solutions de rechange biologiques

La marque mise de l'avant par OCE-2 est Cocoa Camino. La gamme de Cocoa Camino se compose de plusieurs **produits**. Parmi ces produits, notons le chocolat chaud, le chocolat chaud noir, la poudre de cacao, le sucre de canne, la barre de chocolat au lait, la barre de chocolat noir à 71% de cacao, la barre de chocolat fondant aux amandes et la barre de chocolat moka.

7.2.1 L'environnement du commerce équitable : succès et difficultés

7.2.1.1 Le succès

OCE-2 explique le succès du commerce équitable par la prise de conscience des consommateurs des impacts de leurs comportements. Cette prise de conscience est due,

selon le répondant, « au fait que les gens sont mieux informés... » Donc, nous pouvons constater l'importance de l'information dans le succès du commerce équitable. Nous reviendrons un peu plus loin sur les particularités de l'information dans le commerce équitable et sa place prépondérante au sein du réseau équitable.

7.2.1.2 Les difficultés du commerce équitable

OCE-2 note plusieurs obstacles au développement du commerce équitable : la difficulté à informer, le peu d'accessibilité, le peu de variété de produits, les ressources financières limitées, le prix souvent plus élevé des produits, et la difficulté de constance dans la chaîne d'approvisionnement.

Quelques obstacles ont ainsi été soulevés par le répondant à la rubrique **sans aide**. Notons **l'information** :

« ...les gens sont encore peu informer de ce que c'est les produits équitables. Pis quand tu rentres dans un marché de masse ça devient un défi, comment t'éduques le consommateur chez Loblaws. On peut faire des démos mais plus on grossit, plus c'est difficile d'être présent sur tous les marchés, dans toutes les boutiques pour sensibiliser tout le monde. Nous autres on fait les présentations au directeur de magasins chez Loblaws... »

Il est intéressant de constater ici tout l'impact du type de réseau de distribution sur l'information. Alors que l'information explique le succès actuel du commerce équitable, il semble que le marché de la grande distribution ne favorise pas l'éducation au consommateur. Selon nous, ceci représente un inconvénient du réseau de distribution de masse pour le commerce équitable. Nous verrons plus loin, et plus en détail, les avantages et les inconvénients pour le commerce équitable du réseau de la grande distribution et le fait d'ajouter des intermédiaires, ceci selon OCE-2. De plus, remarquons que bien que l'information explique le succès du commerce équitable, il semble néanmoins que l'information demeure un obstacle à son développement. Est-ce dire qu'il y a encore un grand travail de sensibilisation à réaliser pour le réseau équitable?

Les **ressources financières** représentent une autre limite : « De façon initiale, autant pour supporter les producteurs du Sud que pour mettre en place ces réseaux là ici, il y a un accès qui n'est pas évident. » Il apparaît ainsi qu'il soit difficile pour le réseau équitable de démarrer étant donné la difficulté d'accéder au financement.

La **constance des chaînes d'approvisionnement** constitue un autre obstacle :

« ...parce qu'au niveau faire du commerce équitable, on est sur un marché qui fonctionne sur les réseaux commerciaux... il faut être capable de servir le marché de façon efficace, donc il y a une question d'efficacité. Il faut être efficace au niveau social, mais il faut aussi être efficace au niveau production et au niveau distribution, pour ne pas compromettre la qualité. »

En d'autres termes, même s'il s'agit de commerce équitable, il s'agit tout d'abord de commerce avec des règles établies. Le commerce équitable doit pouvoir satisfaire ces règles, soit servir efficacement le marché. Lorsque le répondant discute d'efficacité, il semble qu'il fasse allusion à la constance des chaînes d'approvisionnement du Sud au Nord. Il discute tout d'abord de la constance auprès des coopératives de producteurs au niveau social, soit la mission du commerce équitable. Quelques exemples démontrent aussi l'importance de la constance au niveau de la production, celle-ci étant garante d'une constance au niveau de la distribution : « ...les producteurs, car il faut qu'on aille là-bas pour faire des contrôles de qualité... est-ce qu'il y a le bon sucre, il n'y en a pas qui s'occupe de ça. Donc ça, ça implique qu'il faut descendre là-bas, car ça arrivait qu'on avait un problème de constance sur les produits pis ça nous créait des problèmes sur le marché. », « ...il faut que tu sois constant dans ton produit... ». Nous pouvons remarquer aussi que la constance est importante dans le choix des partenaires d'affaires : « Il n'y a aucune usine ici qui pourrait accommoder nos volumes actuellement. Ceux qui ont fait affaires avec Cupidon ont été en rupture de stock à un moment donné. » C'est dire que tous les acteurs de la chaîne d'approvisionnement, des producteurs aux transformateurs, doivent être concernés par la constance. En conséquence, OCE-2 revient à quelques reprises sur l'importance de la constance lors de cette entrevue, ce qui nous laisse à penser qu'il s'agit d'un élément primordial au développement du commerce équitable :

« Je reviens souvent avec la constance, c'est important, car le client rachète la barre de chocolat, car elle est bonne à chaque fois.»

OCE-2 reconnaît d'autres difficultés du commerce équitable, ceci à la rubrique **avec aide**. Il semble que **l'accessibilité** soit une de ces difficultés : « Mais en train de se résoudre. Peut-être que c'est vrai ce que tu dis dans certains endroits au Québec mais je ne suis pas sûr que ce soit vrai partout. » Le répondant fait davantage allusion à l'expérience de son organisation dans la distribution des produits du cacao : « ...notre ouverture de marché en Ontario, dans l'ouest, je pense qu'on bien placé. »

Le peu de **diversité** de produits constitue un autre obstacle. Il en est de même pour le **prix** souvent plus élevé des produits :

« ...va de paire avec l'éducation. Quand tu vends, souvent c'est une question de prix. La question c'est que tu vends une valeur ajoutée, qui est une valeur sociale... T'essaies de garder le focus là-dessus. Souvent ton client, quand tu travailles avec le marché de masse, c'est souvent une question de prix, une question de marge. »

Le répondant ne peut être plus clair ici sur l'importance de l'information afin de sensibiliser le consommateur sur la valeur ajoutée économique, sociale et environnementale des produits équitables, cette triple valeur ajoutée justifiant, selon le répondant, un prix souvent plus élevé. Ainsi, il semble que l'information, étant elle-même un obstacle, celle-ci puisse pallier un autre obstacle, celui du prix souvent plus élevé des produits. OCE-2 soulève aussi un inconvénient en ce qui concerne le prix des produits du fait de faire affaires avec la grande distribution. Le répondant est plus clair à cet effet : « Quand tu fais affaires avec des grandes chaînes, ils sont conscients qu'ils ont affaires avec une variété de possibilités... ce n'est pas des marchés faciles car ce sont des marchés où les marges sont moins intéressantes. » OCE-2 voit donc son pouvoir de négociation diminuer avec le marché de masse.

En ce qui concerne les éléments de notre cadre conceptuel qui ont été rejetés par le répondant, notons **l'expertise**, la difficulté d'établir **l'engagement** du consommateur et le

manque d'alliances. Il semble en effet que ces éléments ne soient pas des difficultés du commerce équitable.

En ce qui a trait à l'engagement du consommateur, le répondant raconte : « Si c'est un bon produit non. C'est les deux. C'est pas juste équitable pour être équitable, il faut que t'aimes mon produit... dans l'expérience de Cocoa Camino, c'est non. Mais il faut que tu sois constant dans ton produit et que t'aies un bon produit. » Le répondant discute à nouveau de la qualité. Il semble en conséquence que la qualité soit un élément important au développement du commerce équitable. De plus, il y est fait une nouvelle fois allusion à la constance. Encore ici, le répondant fait toutefois allusion à l'expérience de OCE-2 plutôt qu'à l'expérience du commerce équitable en général.

En ce qui concerne le manque d'alliances, le répondant est hésitant au départ, puis raconte : « La réponse c'est non. Il y a deux mondes. Moi je le vis car je suis Québécois, je travaille dans une coopérative ontarienne, et je connais bien le réseau québécois. Il y a des connexions qui ne se font pas nécessairement, mais je pense que non, je pense que c'est un réseau qui se tient et qui s'entraide. Mais je pense qu'il y a place à amélioration. » Le répondant discute par la suite de comportements opportunistes adoptés par des organisations. Ainsi, il semble que la difficulté ne soit pas tant liée au manque d'alliances, mais plutôt à la difficulté de les maintenir, dû à des comportements opportunistes. Cependant, nous verrons plus loin que, selon le répondant, le risque relationnel n'est pas si élevé dans les alliances stratégiques...

Ainsi, à la lumière des différents obstacles, nous sommes à même de constater les difficultés du commerce équitable en ce qui a trait à la distribution des produits, soit la difficulté de constance dans les chaînes d'approvisionnement, la difficulté d'accès pour le consommateur, le peu de variété de produits, le prix souvent plus élevé, etc. Trois stratégies de distribution sont à cet effet examinées, celles-ci pouvant potentiellement réduire les difficultés en terme de distribution du mouvement équitable, et ainsi contribuer à son développement.

7.2.2 Le marketing à paliers multiples et le commerce équitable

7.2.2.1 Les avantages du marketing à paliers multiples

Nous présentons tout d'abord les **avantages** du marketing à paliers multiples soulevés par OCE-2. Ces avantages sont : la possibilité d'**informer**, l'augmentation de l'**accessibilité**, une **réduction de coûts**, la **similitude entre les profils de consommateurs**, des **caractéristiques des produits similaires**, de la facilité de l'utilisation d'**Internet**, de la **croissance du secteur**, et des **valeurs communes**. Notons à cet effet qu'**aucun avantage** n'a été relevé à la rubrique **sans aide** : « Honnêtement, je n'en vois pas vraiment. Si tu regardes comment les gens achètent leur nourriture, je pense qu'il faut y aller avec le marché physique. »

Le répondant raconte sur l'accessibilité : « Ça élargit. » De même, il élabore sur le potentiel du marketing à paliers multiples à informer :

« ...ça permet un contact un pour un. Il y a cet aspect là. Je pense que le marketing à paliers multiples peut être intéressant dans une perspective éducative... Mais si tu regardes les activités de levées de fonds, ce qui est intéressant quand on a des enfants ou des églises qui veulent utiliser notre produit pour faire des levées de fonds, c'est qu'il y a un contact avec le consommateur. Pis il va poser une question, ça veut dire quoi équitable... »

Deux avantages de notre cadre conceptuel ont été **rejetés**, soit le **potentiel de revenus importants** et le **potentiel pour créer des alliances entre distributeurs**.

7.2.2.2 Les inconvénients du marketing à paliers multiples

Nous présentons maintenant les **inconvénients** du marketing à paliers multiples pour le commerce équitable. Ces inconvénients sont : la perception négative, le recrutement difficile, le taux de désengagement élevé, des gains peu alléchants pour les distributeurs, le peu de contrôle sur l'information, des volumes peu importants, et la difficulté d'intégration dans les habitudes de consommation.

À la rubrique **sans aide**, le répondant discute deux inconvénients qui ne sont pas soulevés dans notre cadre conceptuel. Il s'agit d'abord des **volumes peu importants** : « Il y a une question de volume. Je ne suis pas trop sûr de voir au niveau économique quel impact que ça a sur le prix. » Que veut dire le répondant? Que le peu de volume distribué par chaque vendeur est susceptible d'avoir un impact à la hausse sur le prix des produits? Que les petits volumes livrés aux vendeurs risquent d'occasionner des coûts de livraison et de commandes non négligeables, coûts qui auront certes un impact à la hausse sur le prix? Le répondant avait noté à la question des avantages que le marketing à paliers multiples rendait plus accessibles les produits équitables. Cependant, plus avant à cette question, il avait aussi discuté : « ...dans une perspective de volume, dans une perspective de rendre le produit disponible, je suis sûr que c'est relativement négligeable. » Nous croyons pour notre part que bien que le volume distribué par chaque vendeur soit peu important, le marketing à paliers multiples agit tel un réseau de vendeurs, réseau personnifié par l'entreprise-mère. Ce réseau est quant à lui susceptible de générer un volume considérable.

Un autre inconvénient est que ce type de marketing s'intégrerait plus difficilement dans les **habitudes de consommation** :

« ...on est en train nous autres de lancer une ligne qu'on va appeler Camino Cuisine, qui est notre ligne d'ingrédients à cuisiner, le cacao, le sucre, les pépites de chocolat, tout ce qui est utilisé comme ingrédients pour cuisiner. Donc on veut que les gens développent l'habitude, s'ils veulent faire des biscuits par exemple, d'acheter nos produits. Mais pour développer cette habitude là, il faut que ce soit dans un commerce où tu puisses acheter la farine, etc. »

Ainsi, il semble que la diversité de produits doive être importante afin de créer ces habitudes de consommation. Or, il apparaît que le marketing à paliers multiples de produits équitables ne pourrait offrir cette diversité. Rappelons que la diversité de produits comme avantage du marketing à paliers multiples avait d'ailleurs été omis dans notre cadre conceptuel. Notons de plus que les habitudes de consommation font appel à l'engagement du consommateur, à l'achat répété, à la fidélité. Est-ce que la diversité de produits équitables serait peu enclue à satisfaire le consommateur, et ainsi, à rendre

difficile la fidélité, non seulement aux produits, mais aussi à un médium de distribution? Pourtant, le répondant n'avait pas reconnu la difficulté à établir l'engagement du consommateur comme un obstacle au développement du commerce équitable, ce qui laisse à penser que le peu de diversité de produits offerts dans un marketing à paliers multiples – le peu de diversité pouvant nuire à l'engagement du consommateur – ne soit pas tant problématique.

De plus, il apparaît que les habitudes de consommation doivent s'inscrire dans le quotidien, de même que dans une échange interpersonnel : « C'est là où ça rentre dans le quotidien, le fait que le produit soit disponible au coin de la rue, chez le commerçant. Ça se passe beaucoup autour d'une relation humaine mais dans un magasin. » En ce qui concerne la relation humaine, le répondant avait noté dans les avantages du marketing à paliers multiples, le contact un à un. Ainsi, il semble que le marketing à paliers permette aussi cette relation humaine entre le vendeur et le client. Cependant, de prime abord, il apparaît que le marketing à paliers ne puisse satisfaire au besoin du consommateur de faire ses achats au magasin du coin. Il demeure néanmoins que le vendeur de marketing à paliers puisse aussi être disponible au coin de la rue, de même qu'il puisse lui-même se déplacer chez le consommateur, comme le consommateur pourrait aussi faire ses achats en ligne.

D'autres inconvénients du marketing à paliers multiples ont été relevés à la rubrique **avec aide** : la **perception négative** du marketing à paliers multiples, le **recrutement difficile** de distributeurs, le **désengagement élevé** de distributeurs, le **peu de gains** pour les distributeurs. Le répondant n'a pas élaboré davantage sur ces éléments. Il a cependant discuté d'un autre inconvénient, à savoir le **peu de contrôle** de l'entreprise-mère sur l'information véhiculée par les distributeurs. Il est intéressant de noter la réponse du répondant à cet effet : « Pas juste dans le marketing à paliers multiples. Dès que tu fais de l'éducation par exemple avec le commerce équitable, tu ne peux jamais être sûr du message qui est véhiculé à l'autre bout. »

Un seul inconvénient présent dans notre cadre conceptuel a été **rejeté** par le répondant, soit le fait que ce ne soit pas possible pour l'entreprise-mère de réaliser des économies en réduisant le nombre d'intermédiaires, puisque le nombre d'intermédiaires est réduit à son minimum, et ainsi de **transférer ces économies** aux distributeurs :

« ...c'est que je ne suis pas si convaincu qu'il y ait si peu d'intermédiaires que ça dans le commerce équitable. Il y en a moins, ou il y a des intermédiaires plus consciencieux, mais ce n'est pas toujours possible d'avoir moins d'intermédiaires, dans un produit qui est importé, qui est manufacturé et qui est redistribué... Ce que tu dis est vrai si tu prends le paradigme du commerce équitable en terme de produits secs qui subie un conditionnement, une transformation comme dans le cas du café. Aussitôt que tu rentres dans les produits qui sont manufacturés, il faut qu'ils soient mis dans une canne... Pour le cacao, c'est la même chose, tu ne peux avoir quelqu'un qui fait ton cacao dans toutes les villes du Canada. Il faut éliminer le transport... alors à un moment donné il faut trouver la façon de *dealer* avec la notion d'intermédiaires. »

Le répondant doute ici qu'il y ait si peu d'intermédiaires dans le commerce équitable. En conséquence, il croit qu'un transfert d'économies aux distributeurs serait possible pour une entreprise-mère de marketing à paliers multiples. De plus, la notion d'avoir peu d'intermédiaires est relative. Elle dépend en effet du type de produit, à savoir s'il doit être manufacturé ou non. Elle dépend aussi des acteurs impliqués dans le processus. Les acteurs plus consciencieux auront ainsi tendance à faire appel à un nombre d'intermédiaires moindre : « Ce qui est intéressant, c'est quand la transformation est faite par des entreprises qui portent les mêmes valeurs... À ce moment là, les intermédiaires deviennent moins problématiques... » Nous reviendrons plus loin sur la question des intermédiaires et du réseau de distribution.

7.2.2.3 Les difficultés du commerce équitable et le marketing à paliers multiples

Nous faisons ressortir ici les obstacles notés par OCE-2, obstacles que le marketing à paliers multiples pourrait prétendre pallier. Nous pouvons ainsi croire que le marketing à paliers pourrait atténuer certaines de ces difficultés, soit la difficulté du réseau équitable à informer le public, la difficulté à augmenter l'accessibilité, les ressources financières limitées (réduction de coûts), et le prix souvent plus élevé des produits équitables (réduction de coûts). Il semble néanmoins que le marketing à paliers multiples ne puisse

contourner certains obstacles au développement du commerce équitable, soit le peu de diversité des produits (difficulté d'intégration dans les habitudes de consommation), et le prix souvent plus élevé (petits volumes). Remarquons qu'il semble demeurer une incertitude sur le marketing à paliers multiples en ce qui concerne le prix des produits équitables : le marketing à paliers pourrait-il offrir des produits équitables à prix plus faible? Finalement, notons que bien que le répondant croie que le marketing à paliers multiples ne permette pas d'établir des habitudes de consommation, il semble néanmoins – toujours selon ce dernier – que l'engagement du consommateur ne soit pas une difficulté du commerce équitable...

7.2.3 Les alliances stratégiques et le commerce équitable

Tout au long de l'entrevue, plusieurs éléments ont été soulevés par OCE-2 qui laissent à penser que les alliances occupent une place prépondérante dans le développement du commerce équitable et dans la distribution des produits équitables. Nous essayons ici de faire ressortir ces éléments.

7.2.3.1 Les avantages des alliances stratégiques

Les **avantages** des alliances stratégiques pour le commerce équitable sont nombreux selon OCE-2 : les économies d'échelle, la réduction du risque et de l'incertitude, l'apprentissage, les ressources complémentaires, la diffusion de l'information à travers le réseau, la possibilité de pénétrer de nouveaux marchés, les valeurs communes entre les alliances et le commerce équitable, et l'efficacité à tous les niveaux. Tous les avantages que nous avions relevés dans notre cadre conceptuel ont donc été admis par le répondant.

Trois avantages des alliances sont soulevés à la rubrique **sans aide**. L'**apprentissage** constitue l'un de ces avantages : « Le partage des connaissances ». Un autre avantage concerne les **ressources complémentaires** : « Le partage des compétences ». Et le dernier a trait à l'**efficacité** :

« ...c'est le fait d'être plus efficace... C'est d'améliorer l'efficacité pour tout le monde... À tous les niveaux : production, distribution, financier... Donc on cherche plus à être efficace que ce soit au niveau social... Soit

dans l'éducation, soit dans la distribution, soit dans la production, soit au niveau financier... On est des entreprises et il faut être efficace et efficient dans l'utilisation de nos ressources.

Cet avantage est le seul avantage qui **n'avait pas été discuté dans notre cadre conceptuel**. Cependant, il nous apparaît que celui-ci est plus général, et en conséquence qu'il englobe plusieurs avantages que nous avions relevés de prime abord.

Selon OCE-2, les alliances présentent d'autres avantages, avantages reconnus à la rubrique **avec aide** : les **économies d'échelle**, la **réduction du risque et de l'incertitude**, la **diffusion de l'information à travers le réseau**, la **possibilité de pénétrer de nouveaux marchés**, les **valeurs communes** entre les alliances et le commerce équitable. Le répondant n'a pas élaboré davantage sur chacun de ces éléments.

7.2.3.2 Les inconvénients des alliances stratégiques

En ce qui a trait aux **inconvénients** des alliances pour le commerce équitable, OCE-2 en relève un seul, et ce **sans aide** : « C'est plus lent et plus long, en ce sens que les résultats n'apparaissent pas tout de suite. Ça demande plus de temps, ça demande plus de communication. » Selon nous, cet inconvénient concerne les **exigences des alliances en terme de gestion**. Le répondant croit pourtant à la question avec aide que ces exigences en terme de gestion ne sont pas un inconvénient des alliances puisqu'il y a un effet de synergie très important : « $1+1=3$ ». De plus, nous pouvons nous questionner sur l'intérêt d'avoir recours aux alliances pour le commerce équitable si les résultats sont longs à se faire sentir. À cause de ressources financières limitées du réseau? À cause de l'importance d'une cohésion à travers tout le réseau afin d'assurer une meilleure crédibilité au commerce équitable?

Les autres inconvénients de notre cadre conceptuel ont été **rejetés** par OCE-2. Ainsi, le répondant ne croit pas que le **taux d'échec** soit élevé dans les alliances en contexte de commerce équitable. Il aurait néanmoins été intéressant de pousser plus loin la question. En effet, ceci serait-il explicable par des valeurs de coopération communes entre les alliances et le commerce équitable? Le répondant ne croit pas non plus qu'il y ait un

risque relationnel dans les alliances pour le commerce équitable. Du moins, c'est « plus non que oui ». Cependant, le répondant avait discuté plus avant de certains comportements opportunistes dans le milieu du commerce équitable, laissant croire que le risque relationnel est tout de même présent dans le commerce équitable :

« ...on a des gens qui nous ont volé des produits, volé des idées. Alors qu'on est supposé de faire alliance ensemble. Des gros, au Canada anglais et au Québec. À un moment donné, ils se virent de bord. Ils t'utilisent, il y a des gens à qui on a fourni des produits, on a des marques privées au Québec, qui vendent des produits Cocoa Camino, qui mettent leur étiquette dessus. »

7.2.3.3 Les difficultés du commerce équitable et les alliances stratégiques

Nous faisons montre ici des obstacles soulevés par OCE-2, obstacles que les alliances stratégiques pourraient permettre de contourner. Nous pouvons ainsi croire que les alliances stratégiques pourraient atténuer la difficulté à informer le public. Néanmoins, notons que dans les alliances, il s'agit de l'information diffusée à travers le réseau, cependant que ceci peut certainement faciliter la diffusion de l'information vers le consommateur. D'autres obstacles que les alliances pourraient éviter concernent les ressources financières limitées (économies d'échelle, apprentissage, ressources complémentaires), le prix souvent plus élevé (économies d'échelle, apprentissage, ressources complémentaires) et la constance des chaînes d'approvisionnement (efficacité à tous les niveaux). Notons finalement que les ressources financières (obstacle) de même que l'apprentissage et les ressources complémentaires (avantages des alliances qui pourraient contourner cet obstacle) sont des éléments qui ont été relevés sans aide. Ainsi en est-il de la constance des chaînes d'approvisionnement (obstacle) de même que de l'efficacité à tous les niveaux (avantage des alliances qui pourrait contourner cet obstacle). C'est donc dire que les alliances s'avèrent une stratégie fort intéressante pour le commerce équitable selon OCE-2. Néanmoins, il est à noter que, toujours selon l'organisation, il n'y aurait pas un manque d'alliances entre les différentes organisations impliquées dans le commerce équitable. En conséquence, le temps serait-il venu pour le mouvement d'envisager une autre stratégie de distribution que les alliances stratégiques?

Soulignons aussi un élément fort important qui ne fait qu'ajouter à l'intérêt d'avoir recours aux alliances pour le commerce équitable. En effet, afin de contourner les obstacles qui limitent le développement du mouvement, le répondant croit que ceci doive passer par les alliances, ou du moins, une concertation : « ...c'est de travailler ensemble et de développer des canaux de concertation et de communication... je pense qu'avant qu'on parle d'alliances, il faut en arriver à une communication, à une concertation. »

7.2.3.4 Les partenaires intermédiaires

Nous présentons ici les principaux intermédiaires, et leurs particularités, qui ont été amenés par OCE-2. Tout d'abord, nous discutons de la raison d'être du commerce équitable, soit les producteurs, **partenaires du Sud**. Un des partenaires discutés par OCE-2 est Conacado, une coopérative de producteurs de cacao de la République Dominicaine. Conacado se compose de 9 cellules différentes, et sont organisés en sous-régions. Ils ont 30% du marché du cacao en République Dominicaine, et 95% de leur production est biologique. Actuellement 10% de ce qu'ils vendent est vendu avec la prime biologique équitable. Seulement 10%, puisque le marché est en train de se développer. Mais il semble que ce soit un pourcentage qui augmente chaque année. Autrement dit, la majeure partie de leur production est vendue comme un produit biologique, mais pour laquelle ils ne reçoivent pas de prime. Ce qui est important selon OCE-2, c'est que le virage est fait pour Conacado, en ce sens qu'ils sont prêts à faire face à la croissance du marché.

Les ventes de OCE-2 se sont traduites par des investissements de plus de 70 000\$ en primes supplémentaires payées à Conacado la dernière année. Celles-ci sont susceptibles d'atteindre les 100 000\$ cette année. Notons que ces primes s'ajoutent au prix équitable déjà payé aux producteurs. Elles permettent aux producteurs d'investir dans leur communauté par des projets à caractère social et environnemental. Une clinique médicale a par exemple été construite dans le village. OCE-2 a aussi amassé des fonds avec Equal Exchange pour venir en aide aux producteurs dont certaines plantations avaient été ravagées par des ouragans.

Nous pouvons ainsi comprendre tout le sens de la démarche commerciale pour OCE-2, soit le désir de voir se développer, économiquement, socialement et écologiquement, les communautés du Sud. Tout au long de l'entrevue, nous ressentons cette ferveur et toute l'importance que prend le développement au Sud dans la poursuite des activités commerciales de OCE-2.

Un autre acteur impliqué dans la distribution des produits équitables est le **marché de masse**. Il a beaucoup été question d'une grande chaîne faisant la distribution des produits Cocoa Camino, soit Loblaws. Bien que le marché de masse soit davantage un intermédiaire qu'un partenaire, nous avons cru essentiel de discuter de ses particularités ici. Nous présentons ainsi quelques avantages et inconvénients, perçus par OCE-2, de distribuer les produits équitables sur le marché de masse. Un des inconvénients a été discuté plus avant, soit la difficulté d'éduquer le consommateur dans le marché de masse. De même, la constance dans les chaînes d'approvisionnement dans le marché de masse a été discutée. Cependant, il semble que cette constance soit d'autant plus importante dans d'autres marchés, dont le marché industriel et le marché spécialisé ou alternatif :

« Mais la qualité du sucre pour le client industriel. Il le veut plus granulé, moins granulé, plus humide, moins humide... ça implique qu'il faut descendre là-bas, car ça arrivait qu'on avait un problème de constance sur les produits et ça nous créait des problèmes sur le marché. J'ai un client qui veut telle particularité dans le produit, est-ce que tu es capable de me le garantir... Ça devient de plus en plus critique avec le marché industriel dans la transformation. »

« ...il y en a là-dedans qui sont des marchés alternatifs, les boutiques EquiMonde, Dix Mille Villages, Mountain Equipment Coop. Ça reste des marchés importants, c'est quand même un marché avec un réseau de distribution commercial. Tu sais le Mountain Equipment Coop, il faut quand même apporter le cacao équitable à Vancouver. Il faut l'amener au bon moment quand eux en ont besoin, ce n'est pas de la mise en marché alternative même si c'est un marché alternatif. »

Il semble de plus qu'il soit difficile de pénétrer le marché de masse pour des organisations impliquées dans la distribution du café équitable : « Le café, c'est presque un handicap d'avoir du café, dans le sens qu'il y en a tellement qui en ont. Combien de

monde qui pousse le café équitable... Quand tu essaies de rentrer dans le marché de masse... c'est encore un défi de plus avec le café. »

Il semble aussi que la création d'alliances soit difficile pour des organisations qui distribuent le café. Le répondant discute à cet effet de la complémentarité des produits entre partenaires :

« Nous autres on a délibérément choisi de ne pas rentrer dans la café, entre autres à cause de ça, car à ce moment là on deviendrait un compétiteur comme un autre, c'est beaucoup plus facile d'être complémentaire à eux et de travailler avec eux... »

De plus, il apparaît que cette complémentarité soit un avantage pour les partenaires, et qu'elle permette une certaine synergie : « On essaie de les rentrer avec nous dans les magasins, on fait leur promotion en même temps qu'on fait la nôtre, et ça fait une grosse différence quand tu fais ça. » Nous croyons ainsi que la complémentarité est importante au succès des alliances.

Afin de satisfaire le marché de masse, OCE-2 fait appel à un autre partenaire intermédiaire, soit les **distributeurs**. Comme nous pourrons le constater dans les différents propos soutenus par le répondant, cet intermédiaire agit comme un partenaire. Le répondant élabore dans un premier temps sur la stratégie de distribution utilisée par l'organisation :

« Nous autres c'est un modèle distributeurs. Même pour le marché de masse, c'est un distributeur qui nous amène là, ou des distributeurs. Loblaws on est direct à l'entrepôt, il faut le faire transporter, donc on peut dire que notre stratégie c'est un modèle distributeur. Comment tu sers le Canada?... Pour le marché de masse tout de même, on n'est pas capable de desservir sans distributeurs, c'est impossible, c'est trop un gros pays. »

Ainsi, les alliances sont d'autant plus importantes qu'elle constitue la stratégie utilisée par OCE-2. Nous pouvons aussi constater que la distribution sur le marché de masse amène un besoin pour plus d'**intermédiaires**. Le fait d'avoir plusieurs intermédiaires dans le commerce équitable est beaucoup contesté, puisque le commerce équitable devait, au départ, réduire à son minimum le nombre d'intermédiaires :

« Je sais qu'au début la notion du commerce équitable était qu'on élimine complètement les intermédiaires, mais même si tu regardes les réflexions de Max Havelaar au début, quand ils ont commencé en Europe, c'était ça. Au début, ils ne voulaient rien savoir d'être sur les marchés de masse et dans le marché de détail et d'avoir des distributeurs, et ils se sont rendus compte qu'ils avaient 0.2% du marché et que ça ne levait pas... pour remplir leurs objectifs plus généraux. »

Il a ainsi été nécessaire de pénétrer la grande distribution, et ceci afin de soutenir le développement des coopératives de producteurs du Sud, afin de répondre à la mission du commerce équitable. Le choix de la qualité du produit à OCE-2 est un autre élément qui fait preuve de cette importance :

« Nous, on a choisi d'aller quelque part entre les deux. On s'est dit on va essayer de plaire à un petit peu tout le monde parce que notre objectif étant de créer du volume pour nos producteurs, on veut en même temps offrir un produit de qualité. On se situe quelque part sur le milieu du spectre pis on va chercher des parts de marché un petit peu dans tous les marchés. »

Nous pouvons donc constater l'influence de la mission sociale du commerce équitable sur les décisions prises au sein de l'organisation. Il est en effet fort à penser que si OCE-2 avait misé sur un cacao de très haute qualité, seule une petite niche aurait été intéressée par un tel produit, un produit qui s'avèrerait plus cher, donc moins abordable pour monsieur tout le monde, restreignant par le fait même le développement des communautés de producteurs au Sud.

D'autres raisons expliquent pour OCE-2 le recours à des intermédiaires. Ainsi, il semble que le nombre d'intermédiaires soit relatif au produit : « ...mais ce n'est pas toujours possible d'avoir moins d'intermédiaires, dans un produit qui est importé, qui est manufacturé, et qui est redistribué. »

De plus, « C'est qu'il faut le servir [le marché de masse] aussi de façon régulière, à répétition... c'est du stock. »; « Et aussitôt que tu fais affaires avec une chaîne qui a 200 magasins, ça devient plus difficile d'avoir un contrôle là-dessus. C'est là où c'est intéressant d'avoir un distributeur. »; « ...nos brokers [distributeurs] sur le terrain s'assurent qu'il y a une stratégie de promotion... c'est eux autres qui vont gérer la

question des rabais... sinon nous autres, ça prendrait une équipe de 25 personnes. » On ne peut que constater ici tous les avantages pour OCE-2 de faire appel à des distributeurs.

Cependant, il semble qu'il soit plus intéressant pour l'organisation d'avoir des distributeurs qui participent à la mission du commerce équitable : « On a des distributeurs qui prennent des marges bien en dessous de la moyenne, parce que c'est un produit équitable, et parce qu'il y a un potentiel. Parce qu'ils sont conscients qu'il faut garder le produit accessible, ils participent à notre mission. » Cependant, les distributeurs sont-ils moins gourmands sur les marges parce qu'il s'agit de commerce équitable ou pour des raisons stratégiques, ou pour les deux raisons? Nous croyons à tout le moins que ces distributeurs soient moins gourmands du fait qu'ils partagent les mêmes valeurs que OCE-2 : « Alors on fait affaires, généralement, avec d'autres coopératives ou des distributeurs qui historiquement étaient des coopératives. »

D'autres propos tenus par le répondant font état de l'importance du **partage de valeurs communes**, non seulement avec les distributeurs mais avec les intermédiaires en général : « Il y en a moins [intermédiaires], ou il y a des intermédiaires plus consciencieux »; « ...ce qui est intéressant, c'est quand la transformation est faite par des entreprises qui portent les mêmes valeurs. Alors t'as la même chaîne de valeurs tout le long. À ce moment là les intermédiaires deviennent moins problématiques, ce sont des partenariats qui sont durables au niveau social et au niveau économique. »

Le partage de valeurs communes est d'autant plus pertinent que le répondant en discute afin de justifier le choix de la stratégie de distribution à prioriser. Le répondant explique ainsi comment ces alliances pourraient être efficaces, soit en s'alliant avec des partenaires qui ont les mêmes valeurs.

Au-delà du partage de valeurs communes entre partenaires, le répondant discute de l'importance d'une cohérence entre les valeurs adoptées par les coopératives de producteurs et les valeurs adoptées par les partenaires au Nord : « ...on demande aux gens dans le Sud de s'organiser en coopérative, des organisations démocratiques. Je

pense qu'il y a un avantage à ce que les réseaux, les importateurs, les distributeurs soient aussi regroupés en coopératives de travail... »; « Je pense que la distribution oui ça devrait être plus des coopératives de consommateurs ou de travailleurs, mais je pense que cette connexion là... on devrait mettre en pratique ce qu'on prêche. »; « ...ce n'est pas juste d'être équitable avec les fermiers mais c'est aussi avec les travailleurs qui éventuellement vont gagner leur vie avec ça. »

Il semble ainsi que le partage de valeurs similaires entre les partenaires soit garant du succès d'un partenariat. Notons d'ailleurs que le partage de valeurs similaires n'est pas le seul fait du commerce équitable, mais qu'il est important aussi dans les alliances en général. Nous avons d'ailleurs discuté de ce sujet dans la revue de la littérature. De plus, il nous apparaît qu'un réseau de distribution du commerce équitable ne peut que mieux fonctionner avec de tels partenaires. Il semble que le partage de valeurs communes entre les partenaires facilite en effet la distribution des produits équitables. Ceci est en accord avec ce que nous avions observé dans la littérature des alliances stratégiques.

Ceci nous amène à discuter d'**Equal Exchange**, un intermédiaire certes, mais avant tout le partenaire le plus important de OCE-2. Equal Exchange est une coopérative qui a à peu près le même fonctionnement que OCE-2. OCE-2 utilise une stratégie parallèle afin d'avoir accès au marché étasunien. Ainsi, OCE-2 fournit la matière première et des produits finis à Equal Exchange, et ces derniers y appliquent leur propre logo. Il y a en effet une entente de partenariat entre les deux organisations. Cette alliance stratégique est donc très formelle.

Il est intéressant de constater l'importance et le succès de cette alliance pour OCE-2. Plusieurs éléments expliquent selon nous ce succès. Tout d'abord, il est à noter qu'il s'agit d'une **alliance très forte au niveau de l'humain** : « Equal Exchange, c'est un petit peu comme notre grand frère, notre grande sœur aux Etats-Unis. »; « On est des amis... »

De plus, les deux partenaires participent à plusieurs activités ensemble : « ...on participe à des foires commerciales, on partage les mêmes hôtels, on partage les frais, etc. »; « Les

différents ateliers qu'il y a eu, le contrôle de qualité, des visites d'usine, des visites de producteurs. » Nous croyons à cet effet que ces activités ont certes renforcées les liens interpersonnels entre les membres des deux organisations, de même que grâce à la force de ces liens, il est plus aisément de partager certaines activités.

Le répondant a aussi discuté à quelques reprises de certains avantages présentés par cette alliance : « C'est d'améliorer l'efficacité pour tout le monde... L'entente qu'on a avec Equal Exchange qui porte sur l'approvisionnement de la distribution, le partage des compétences, des connaissances, ça peut être du financement. »; « Avec Equal Exchange, on fait des économies de tout. Eux ils s'occupent de la distribution aux Etats-Unis, c'est beaucoup moins d'efforts pour nous donc. » En conséquence, bien que Equal Exchange soit un intermédiaire, OCE-2 retire plusieurs avantages de cette coopération, avantages qui aurait été plus difficiles de bénéficier si OCE-2 avait décidé de faire cavalier seul. De plus, nous constatons l'importance de la relation humaine dans le succès d'une alliance en contexte de commerce équitable. Notons aussi que le manque de contact interpersonnel a été soulevé sans aide dans les inconvénients du commerce électronique, ce qui laisse à croire que la relation humaine est fort importante dans le choix d'une stratégie de distribution pour le commerce équitable. Cependant, comme nous l'avons étudié dans la revue de la littérature, une telle relation est aussi avantageuse dans le succès des alliances en général.

La relation humaine occupe une place prépondérante dans le discours du répondant. Ce dernier fait état de l'importance de cette relation avec d'autres partenaires :

« Et quand on va dans l'Ouest pour des foires commerciales, on envoie toujours des personnes de *OCE-2* et on essaie d'en profiter pour rencontrer des groupes de gérants de magasin pour les sensibiliser au commerce équitable, pour essayer de créer des multiplicateurs, et après ça, au moins on a des contacts. Donc c'est plus facile après ça d'organiser des événements si ton gérant est sensibilisé et qu'il a acheté le concept. »

Ainsi, il apparaît que la relation soit importante au développement du commerce équitable, ceci en favorisant la promotion et l'éducation. Un autre exemple appuie notre analyse :

« ...un de nos 10 meilleurs vendeurs au Canada, c'est un magasin qui est juste ici au coin de la rue... ça bat tous les Loblaws. C'est un magasin d'aliments naturels tout petit. Ils ont des excellentes ventes pas juste pour nos produits, pour tous les produits. C'est parce qu'il y a une relation, ils croient en nos produits, ce sont des gens convaincus, ils vendent le produit et en parlent. »

Ce dernier exemple nous amène aussi à nous questionner sur la place de la proximité. En effet, le répondant a discuté à quelques reprises de l'importance de la relation avec l'épicerie du coin, mais en ce qui concerne le consommateur : « ...la connexion aux gens, dont les gens dans ton quartier. »; « Achat local, c'est aussi supporter les petits commerçants. »; « ...la relation avec leur petite épicerie du coin. »; « ...le fait que le produit soit disponible au coin de la rue, chez le commerçant, ça se passe beaucoup autour d'une relation humaine. »

Nous croyons en conséquence que le succès des alliances en contexte de commerce équitable – et il semble aussi pour les alliances en général – repose sur le partage de valeurs communes – par exemple les partenaires pouvant être constitués en coopératives – de même que sur des liens interpersonnels forts. Equal Exchange est à cet effet un partenaire qui répond à ces particularités. Finalement, notons que la stratégie de distribution utilisée en contexte de commerce équitable devra favoriser ce partage de valeurs communes et le développement de relations humaines.

7.2.4 Le commerce électronique et le commerce équitable

Avant de présenter les avantages et les inconvénients du commerce électronique pour le commerce équitable, notons que OCE-2 vendait ses produits aux Etats-Unis grâce à ce médium de distribution. Cependant, des suites des événements du 11 septembre 2001, des mesures plus strictes ont été imposées. OCE-2 a donc dû abandonner ce moyen de distribution, qui, semble-t-il, fonctionnait bien.

7.2.4.1 Les avantages du commerce électronique

Selon le répondant, les **avantages** du commerce électronique pour le commerce équitable sont : l'accessibilité, une variété de choix, la communication, les caractéristiques des produits similaires, la facilité pour créer et maintenir des alliances, des gains de productivité, des prix plus faibles, des coûts d'entrée faibles, des coûts de catalogue faibles, des coûts d'information faibles, et un secteur en croissance.

Tout d'abord, notons le seul avantage du commerce électronique de la rubrique **sans aide**, soit **l'accessibilité** : « Ça permet de rendre les produits accessibles dans les demeures, directement auprès du consommateur. » Selon le répondant, il s'agit du principal avantage du commerce électronique pour le commerce équitable.

Plusieurs avantages du commerce électronique ont été admis à la rubrique **avec aide**. Un de ces avantages est la variété de choix : « ...car il y a des magasins qui n'ont pas tous nos produits pour une question d'espace. » Un autre avantage a trait à la **communication** : « C'est une relation qu'on peut avoir de toute façon, qu'on a avec certains consommateurs même s'ils achètent pas à nous. Ils fréquentent notre site Web, ils viennent visiter notre bulletin d'information. » Le répondant avait néanmoins rejeté cet avantage, mais les propos qu'il tient démontrent qu'il s'agit d'un avantage. En effet, celui-ci a une perception quelque peu erronée du commerce électronique, croyant que le simple site Web informationnel ne faisait pas partie du commerce électronique, alors qu'il en fait bel et bien partie. Un autre avantage concerne les caractéristiques similaires des produits : « ...pour certaines caractéristiques. » La facilité qu'offre le commerce électronique quant à la **possibilité de créer et de maintenir des alliances** représente un autre avantage : « C'est sûr que les appareils électroniques, ça facilite les communications. » Nous constatons une relation entre deux avantages du commerce électronique, à savoir la communication et les alliances. Ceci nous indique toute l'importance de la communication dans la bonne marche des alliances. Un autre avantage concerne les **gains de productivité** :

« ...je ne suis pas convaincu que les gens vont vouloir abandonner leur petite épicerie du coin, la relation avec leur petite épicerie du coin. Acheter de la bouffe par le commerce électronique, oui je suis conscient

qu'il y a un marché pour ça et qu'il y a des gens qui font ça, mais je trouve ça moins intéressant que la petite épicerie du coin, la petite épicerie de quartier. »

Le répondant revient à nouveau sur l'importance de créer des habitudes de consommation, de même que sur l'importance de la relation humaine. Néanmoins, nous croyons qu'il ne s'agit pas avec le commerce électronique d'abandonner l'épicerie du coin, mais plutôt d'aller chercher des nouveaux clients, des clients qui n'ont pas accès aux produits équitables dans un magasin de quartier. De plus, le répondant ne fait allusion qu'aux produits agroalimentaires équitables, mais qu'en est-il pour les produits non alimentaires, tels que les produits d'artisanat équitables?

Des **prix plus faibles** par le commerce électronique représente un autre avantage selon le répondant : « Probablement, si t'élimines les intermédiaires, ça le permettrait. » Nous remarquons que le répondant suit une logique en ce qui concerne les gains de productivité que peut réaliser un commerce électronique : s'il y a des gains de productivité, il est en effet possible d'avoir des prix plus faibles. Néanmoins, il reconnaît dans les inconvénients de commerce électronique qu'il y a des coûts importants de livraison et de commandes. Trois autres avantages concernent des **coûts d'entrée**, des **coûts de catalogue** de même que des **coûts de diffusion de l'information** plus faibles. Notons finalement que le commerce électronique est un **secteur en croissance** et que, selon le répondant, le commerce équitable pourrait certes en bénéficier.

Un seul avantage du commerce électronique a été **rejeté** par OCE-2 de notre cadre conceptuel, soit la **personnalisation** des services : « Pas plus qu'avec le téléphone. »

7.2.4.2 Les inconvénients du commerce électronique

OCE-2 reconnaît certains **inconvénients** du commerce électronique pour le commerce équitable : la méfiance des internautes envers la sécurité des paiements, les coûts de livraison et de commandes plus élevés, et le côté plus impersonnel.

Le répondant offre un inconvénient à la rubrique **sans aide**, inconvénient qui n'était pas présent dans notre cadre conceptuel, mais que nous avions néanmoins discuté dans la revue de la littérature : « C'est **plus impersonnel**. Tu n'as pas cette relation là de relation humaine qui est intrinsèque, la connexion aux gens, dont les gens dans ton quartier. Achat local. Achat local, c'est aussi supporter les petits commerçants... quand on peut s'acheter des produits qui sont produits localement... » Il est à nouveau question de l'importance de la relation humaine et de l'intérêt d'avoir des liens avec les gens de son quartier ou avec l'épicerie du coin.

Deux inconvénients du commerce électronique ont aussi été soulevés par OCE-2 **avec aide**, soit la **méfiance des internautes** envers la sécurité des paiements et des coûts **de livraison et de commandes** élevés, puisqu'il s'agit de « petites quantités ».

Notons finalement que le répondant a **rejeté** un élément de notre cadre conceptuel, soit les **coûts associés à la communication** : « ...offre l'opportunité de faire de l'éducation en même temps. » Il semble ici que le répondant reconnaisse que les coûts associés à la communication soient importants, mais néanmoins que ces coûts offrent l'opportunité de faire de l'éducation. Ceci nous indique toute l'importance de la communication pour le développement du commerce équitable.

7.2.4.3 Les difficultés du commerce équitable et le commerce électronique

Quels obstacles au développement du commerce équitable le commerce électronique pourrait-il contourner? Le commerce électronique pourrait réduire l'impact des difficultés suivantes : l'information (communication), l'accessibilité, une diversité de choix, des ressources financières limitées (gains de productivité, coûts d'entrée faibles, coûts de catalogue faibles, coûts d'information faibles) et le prix souvent plus élevé (prix plus faibles). Bien que le commerce électronique semble une stratégie intéressante en ce qui a trait aux ressources financières limitées du réseau équitable, il apparaît cependant que les coûts de livraison et de commandes sont très élevés dans le commerce électronique.

7.2.5 La stratégie de distribution en contexte de commerce équitable

Nous cherchons à répondre ici à notre question de recherche générale à savoir : Quelle est la stratégie de distribution à prioriser en contexte de commerce équitable? Afin de faire le choix de la stratégie de distribution à adopter, nous avons considéré deux éléments, soit les obstacles et les particularités du commerce équitable.

Tout d'abord, nous sommes partis du fait établi que les différents obstacles au développement du commerce équitable orienteraient dans une certaine mesure la stratégie de distribution à adopter pour le commerce équitable. Nous avons ainsi examiné chacune des stratégies de distribution à l'étude, et les obstacles que chacune de ces stratégies pourrait pallier. La stratégie des alliances est la stratégie qui nous est apparue la plus pertinente quant aux obstacles soulevés par le répondant.

De plus, nous avons cru qu'il serait intéressant de prendre en compte les valeurs et particularités du commerce équitable dans le choix de la stratégie de distribution. Ceci ne pouvait, selon nous, que faciliter le succès d'une telle stratégie de distribution, et ainsi, favoriser le développement du commerce équitable. Ainsi, le répondant a noté l'importance de la cohérence entre les valeurs adoptées par les coopératives de producteurs au Sud et les valeurs véhiculées par les organisations au Nord, celui-ci favorisant la constitution en coopérative des organisations.

7.2.5.1 Le choix de la stratégie de distribution par OCE-2

En ce qui concerne le choix de la stratégie de distribution à prioriser en contexte de commerce équitable, OCE-2 a opté pour la stratégie des alliances stratégiques. Le répondant justifie le choix pour cette stratégie : « Le commerce équitable est du commerce avec une composante **éducative** et sociale... » Selon nous, la stratégie adoptée par le réseau équitable devra prendre en compte ces éléments.

Ainsi, selon la perception de OCE-2, la stratégie de distribution à prioriser pour le commerce équitable devra faciliter l'éducation et l'information auprès du public. Ce

dernier élément est d'autant plus important pour le développement du commerce équitable qu'il s'agit d'un obstacle qui a été relevé sans aide. Néanmoins, nous avions émis des doutes sur le potentiel des alliances à éduquer le consommateur. Ce potentiel nous semblait en effet limité si on compare avec d'autres stratégies. Rappelons à cet effet que dans la mission des organisations du commerce équitable, celles-ci s'engagent activement à soutenir les producteurs, à sensibiliser l'opinion et à mener campagne en faveur de changements dans les règles et pratiques du commerce international conventionnel. C'est donc dire que l'éducation fait partie intégrante du mouvement.

7.2.6 Tableau-synthèse : OCE-2

Le tableau-synthèse suivant résume bien les résultats obtenus dans le cadre de l'entrevue auprès de OCE-2, et met fin à l'analyse de ce deuxième cas à l'étude.

Tableau 19 : Synthèse des résultats obtenus auprès de OCE-2

Questions de recherche	Sans aide	Avec aide	Éléments rejetés
Quels sont les obstacles au développement du commerce équitable ?	<ul style="list-style-type: none"> - Information - Ressources financières - Constance dans l'approvisionnement* 	<ul style="list-style-type: none"> - Accessibilité - Variété de produits - Prix souvent plus élevé 	<ul style="list-style-type: none"> - Expertise - Achat répété - Manque d'alliances
Quels sont les avantages du marketing à paliers multiples pour le commerce équitable ?		<ul style="list-style-type: none"> - Communication/information - Accessibilité - Réduction de coûts - Profils similaires - Produits similaires - Propice à l'Internet - Croissance du secteur - Valeurs communes 	<ul style="list-style-type: none"> - Potentiel de revenus importants - Alliances
Quels sont les inconvénients du marketing à paliers multiples pour le commerce équitable ?	<ul style="list-style-type: none"> - Petits volumes* - Pas incitatif à l'achat répété* 	<ul style="list-style-type: none"> - Perception négative - Recrutement difficile - Désengagement élevé - Pas de gains importants - Peu de contrôle sur l'information 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de transfert d'économies
Quels sont les avantages des alliances stratégiques pour le commerce équitable ?	<ul style="list-style-type: none"> - Apprentissage - Ressources complémentaires - Efficacité à tous les niveaux* 	<ul style="list-style-type: none"> - Économies d'échelle Réduction du risque et de l'incertitude - Information - Nouveaux marchés - Valeurs communes 	
Quels sont les inconvénients des alliances stratégiques pour le commerce équitable ?	<ul style="list-style-type: none"> - Exigences en gestion 		<ul style="list-style-type: none"> - Taux d'échec - Risque relationnel
Quels sont les avantages du commerce électronique pour le commerce équitable ?	<ul style="list-style-type: none"> - Accessibilité 	<ul style="list-style-type: none"> - Variété de produits - Communication - Produits similaires - Alliances - Gains de productivité - Prix plus faibles - Coûts d'entrée plus faibles - Coûts de catalogue plus faibles - Coûts de l'information faibles - Secteur en croissance 	<ul style="list-style-type: none"> - Personnalisation
Quels sont les inconvénients du commerce électronique pour le commerce équitable ?	<ul style="list-style-type: none"> - Plus impersonnel* 	<ul style="list-style-type: none"> - Méfiance envers sécurité des paiements - Coûts de livraison et des commandes 	<ul style="list-style-type: none"> - Coûts de communication
Quelle est la stratégie de distribution à prioriser en contexte de commerce équitable ?	<p style="text-align: center;">Alliances stratégiques</p> <p style="text-align: center;">➤ Valeurs communes = meilleurs partenariats</p> <p style="text-align: center;">➤ Commerce équitable = composante éducative et sociale</p>		

* Éléments n'apparaissant pas dans notre cadre conceptuel de départ

7.3 OCE-3

La personne que nous devions rencontrée n'était pas disponible la journée de l'entrevue. Un représentant en commerce équitable a cependant accepté de participer à l'entrevue, et ceci sans avoir pris réellement connaissance des thèmes qui allaient être abordés dans le cadre de la rencontre. Notons que ce répondant oeuvrait au sein de l'organisation depuis environ deux mois.

OCE-3 est un organisme non gouvernemental sans but lucratif qui œuvre, depuis plus de 35 ans, dans le domaine de la solidarité internationale. Dès ses débuts, l'organisme s'est engagé dans la promotion du développement durable et a donc privilégié une approche consistant à seconder les initiatives issues des organisations du Sud.

OCE-3 s'est donné pour mission de participer à une meilleure compréhension des enjeux du développement durable et de s'engager dans l'instauration de relations Nord-Sud équitables, de coopérer au développement durable de communautés de pays en voie de développement et de contribuer à l'émergence de solutions viables. Pour ce faire, il amène les gens du Québec à appuyer financièrement et humainement les objectifs d'autodéveloppement des populations du Sud.

OCE-3 intervient dans différents secteurs, dont celui du commerce équitable. Les produits commercialisés sous la marque OCE-2 sont le café, le thé, le chocolat et le sucre

7.3.1 L'environnement du commerce équitable : succès et difficultés

7.3.1.1 Le succès

OCE-3 explique le succès du commerce équitable par la **prise de conscience** des iniquités importantes entre les pays du Sud et les pays du Nord. Cependant, le répondant ne va pas plus loin dans la justification, à savoir comment expliquer l'augmentation de cette prise de conscience. De plus, il semble que le succès du commerce équitable soit facilité par le fait que le commerce équitable, « ...c'est **une façon facile** pour les gens

d'avoir un impact sur le cours des choses. » La consommation est en effet un acte que nous réalisons quotidiennement...

Le répondant explique aussi, en partie du moins, la croissance des ventes dans sa propre organisation par l'effervescence du commerce équitable au Québec, « dû au fait que les consommateurs connaissent le concept ». Il justifie cette croissance par « ...le travail qui a été fait de sensibilisation de la part de OCE-3 ». Le répondant parle à cet effet d'éducation réalisée auprès des jeunes. De plus, il semble que le travail réalisé par Equiterre et Laure Waridel ait permis d'informer le public et contribué à l'engouement pour le commerce équitable. Le répondant parle d'un boom médiatique dû au passage de Laure Waridel à « Tout le monde en parle », une émission télévisée fort populaire au Québec. Le répondant explique donc, de façon générale, la performance de OCE-3 par un environnement externe en ébullition.

Il semble en conséquence que l'information, l'éducation et la sensibilisation soient des éléments clés au succès du commerce équitable en général, et au succès de OCE-3. À cet effet, le répondant nous présente une statistique fort intéressante : en 2003, 17% des gens connaissaient et ont entendu parler du commerce équitable, alors qu'en 2005, on parle de 40%.

7.3.1.2 Les difficultés du commerce équitable

OCE-3 note plusieurs **obstacles** – le répondant préférant plutôt parler de défi – au développement du commerce équitable : l'information, l'accessibilité, la diversité de produits, les ressources financières limitées, le prix souvent plus élevé, la difficulté d'établir l'engagement du consommateur, le manque d'alliances, un processus de vérification coûteux et le scepticisme.

Notons d'abord les obstacles qui ont été soulevés **sans aide** par le répondant. Un des obstacles a trait à l'**accessibilité** des produits équitables : « un des objectifs c'est au niveau des points de vente... les gens sont plus intéressés à acheter du commerce équitable. Par contre, ils ne savent pas où le trouver. Donc aller chercher le plus de points

de vente possible... » Il semble de plus que l'accessibilité à la grande distribution ait contribué au développement du commerce équitable, mais que celle-ci implique des coûts : « ...on commence à rentrer de plus en plus dans les épiceries, les grandes chaînes d'alimentation, mais ce n'est pas facile. Souvent il faut rentrer dans les catalogues corporatifs, donc on parle de gros sous pour rentrer là-dessus... » Néanmoins, « ...ce qu'on fait en ce moment, on rentre par la bande, avec des contacts, au niveau des gérants, on fait la livraison directement. » En conséquence, étant donné que le réseau équitable a peu de moyens financiers, il semble qu'il fasse appel à une stratégie afin de pallier cette difficulté, soit les alliances. Déjà, nous pouvons percevoir toute l'importance des alliances pour le mouvement, d'autant plus que « ...un des plus gros défi du commerce équitable, c'est d'avoir un réseau de distribution plus développé qu'actuellement. » Le répondant fait allusion, dans ces derniers propos, à la difficulté plus générale du commerce équitable en ce qui a trait aux réseaux de distribution, difficulté qui justifie d'ailleurs le recours à notre étude.

Un autre obstacle noté sans aide concerne le peu de **diversité** de produits équitables :

« Un nouveau défi sera d'étendre la gamme de produits, parce que en ce moment les produits sont limités à des produits de base, donc le café, cacao, sucre, thé. Ce sont des produits qui demandent peu de transformation à la base. L'objectif c'est... d'amener les gens du Sud à se développer, donc c'est fondamental, le commerce équitable va devoir se développer pour aller chercher les produits de transformation. »

Ainsi, pour se développer, le commerce équitable devra mettre de l'avant aussi les produits de transformation, et ce, afin de « diversifier l'économie » du commerce équitable au Sud. De plus en plus d'alternatives en ce sens commencent d'ailleurs à voir le jour. Nous pouvons ainsi constater l'importance de la raison d'être et de la mission du mouvement, soit les producteurs du Sud.

Un autre obstacle a trait à la complexité du **processus de vérification** :

« Comme le commerce équitable gère ou supervise en fait tout le processus de la production jusqu'au consommateur final, c'est beaucoup de choses à vérifier, ce qui demande des coûts. Et le fait d'avoir plusieurs transformations à la base, ça complique le processus de vérification. Donc

c'est une limite, c'est qu'on s'assure le plus possible que tout le processus soit équitable du début à la fin. »

Le lourd processus de vérification ralentit, d'un côté, le développement du commerce équitable en limitant la gamme de produits équitables aux produits de base, car les produits de transformation nécessitant des coûts importants pour la vérification et le contrôle, mais d'un autre côté, ce processus, bien que coûteux, est essentiel à la crédibilité du commerce équitable, et donc, à son développement : « Ce processus amène un coût additionnel pour s'assurer que le réseau est crédible. »

La question de **crédibilité** est un autre obstacle au développement du commerce équitable. Il semble que le **prix de vente parfois élevé** des produits ait un impact sur cette crédibilité :

« La question de crédibilité est très importante. Il apparaît que les gens en général croient au bien fondé du commerce équitable, mais il existe toujours des gens qui sont sceptiques. En effet, dans la commercialisation des produits équitables, bien que la majorité soit là pour la cause, il y a des gens qui sont là pour profiter de la tendance actuelle pour les produits équitables pour vendre le produit beaucoup plus cher qu'il ne devrait et se faire une plus grosse marge de profit. »

Nous pouvons ainsi nous questionner sur les doutes de certaines gens sur le bien fondé du commerce équitable. Quelles sont les raisons faisant douter ces gens? Sur quelles questions sont-ils sceptiques? Leur scepticisme peut-il s'expliquer par une mauvaise ou par le peu d'informations que ceux-ci ont sur le commerce équitable?

Il semble aussi que la crédibilité soit parfois compromise par le manque de cohérence dans les valeurs du commerce équitable : « Le commerce équitable va contrôler le prix qui est remis au producteur, mais il ne contrôlera évidemment pas le prix qu'on va le vendre au consommateur final. » Nous sommes donc à même de constater ici l'importance de cette cohérence pour le répondant, bien que celui-ci en discute assez peu dans le cadre de l'entrevue.

De plus, selon le répondant, plus le type d'organisations comme OCE-3, soit un organisme sans but lucratif, prendra de la place sur le marché, plus ceci contribuera à donner de la crédibilité au mouvement. En effet, le prix de vente au consommateur aura tendance à être plus raisonnable, étant donné que ce type d'organisations a une mission de développement au Sud. Cependant, rappelons que l'entrée des produits équitables dans la grande distribution a contribué de façon importante à la croissance du mouvement, et a permis de l'écarter de l'image de charité à laquelle le mouvement était associé. De plus, est-il plus aisé pour des organisations sans but lucratif d'offrir un prix de vente plus raisonnable? Nous croyons pour notre part que le prix parfois plus élevé des produits équitables puisse aussi s'expliquer par le peu de volumes importés, faisant tout de go augmenter, par les coûts de transport de la marchandise, le prix des produits. Nous sommes revenus sur la question du prix à la rubrique avec aide, et il semble que le prix puisse dépendre aussi du produit : « Pour le café c'est qualité égale, prix égal. De ce que j'ai lu, des études qui ont été faites en Europe, les gens seraient prêts à payer 10% de plus pour un produit équitable, avec un réseau crédible évidemment. » Il semble aussi que ce soit un mythe pour le répondant de parler de prix plus élevé dans le commerce équitable. Nous croyons pour notre part qu'il ne s'agit aucunement d'un mythe en ce qui concerne plusieurs produits équitables. En effet, nous avons déjà à cet effet discuté des coûts de transport de marchandise, à savoir qu'il est plus rentable de transporter des grandes quantités que de petites quantités. Il semble d'ailleurs que le café ait atteint des volumes intéressants, ces volumes pouvant expliquer le prix du café équitable comparable au prix du café dits non équitable. Il est intéressant de noter aussi que certains consommateurs sont prêts à payer un peu plus cher pour des produits équitables.

D'autres difficultés du commerce équitable ont été admises par le répondant, celles-ci avec aide. Parmi ces difficultés, notons l'**information** :

« C'est sûr que l'information, c'est une des clés. On a vu une grosse évolution depuis peut-être trois quatre ans. C'est grandement dû à la place publique qu'ont pris OCE-3, Equiterre, les différents organismes de sensibilisation. Donc c'est clair que l'éducation est un aspect extrêmement important pour le développement du commerce équitable. »

Il apparaît ainsi qu'il y ait eu un grand travail d'information et de sensibilisation dans les dernières années, et que ce travail ait permis le développement du commerce équitable. Le travail d'éducation est d'autant plus important que le répondant en discute dans les solutions afin de contourner les obstacles du commerce équitable :

« Il faut poursuivre l'éducation. Il y a 40% des gens qui en ont entendu parler, ça c'est un point bien important. Amener les gens, amener la population de masse, dépasser le 40%, aller chercher un 80-90% des gens. Je pense que un des défis c'est d'amener ces gens là d'abord à prendre conscience, et ensuite d'acheter le produit au quotidien. Pas juste acheter une fois par année, c'est régulièrement, prendre l'habitude d'acheter les produits... »

L'information pourra ainsi permettre non seulement de faire prendre conscience des enjeux du commerce équitable, mais aussi d'amener les gens à faire des choix de consommation éclairés, de même que de favoriser l'engagement du consommateur aux produits équitables, obstacle que nous discutons plus en détail plus loin. Finalement, nous observons que bien que le travail d'information ait contribué au développement du commerce équitable, il apparaît que ce travail devra se poursuivre.

Les ressources financières limitées sont un autre obstacle au commerce équitable. Il en avait d'ailleurs été indirectement question dans la discussion ayant trait au processus de vérification et à la crédibilité, ceci à la rubrique sans aide. « On doit se battre contre les multinationales pour entrer justement dans les magasins de grande surface, donc on se bat contre des gens qui ont des moyens financiers. C'est hallucinant au niveau marketing, on est très limité à ce niveau là. » Ainsi, il semble que les ressources financières limitées rendent difficiles l'accès au réseau de la grande distribution. De plus, le répondant souligne le marketing comme un outil fort intéressant au développement du commerce équitable, mais cependant fort onéreux.

Un autre obstacle a trait à la **difficulté d'établir l'engagement du consommateur** : « ...maintenant, 40% des Québécois ont entendu parler du commerce équitable... Le gros défi, c'est de faire en sorte que ce 40% là en consomme régulièrement. Ça va un peu avec le travail de développement au niveau des points de vente... » Le répondant note ainsi

que le produit devra être accessible afin de créer chez le consommateur un engagement aux produits équitables.

Un autre obstacle concerne le **manque d'alliances** dans le réseau équitable :

« C'est sûr qu'en ce moment si on regarde ce qui se passe au niveau des différents distributeurs de produits équitables, il n'y a pas beaucoup de coopération qui se fait, donc chacun a sa marque, chacun parle d'amener sa marque dans les épiceries, donc on est plus dans un mode compétition que dans un mode coopération à l'heure actuelle. Donc ça, je crois que ça pourrait être un point qui devrait être développé dans les prochaines années, d'avoir plus de coopération, plus de coordination entre les acteurs du commerce équitable au Québec. »

Il semble ainsi que la concurrence entre organisations ne favorise certes pas la création d'alliances, ce qui pourrait expliquer le manque d'alliances dans le réseau. De plus, il nous apparaît qu'il y a un manque d'alliances entre acteurs de même niveau, mais qu'en est-il entre acteurs de différents niveaux. De même, pourquoi y a-t-il concurrence entre certaines organisations de commerce équitable? Nous avions déjà discuté du nombre important d'acteurs impliqués dans le café équitable, ce qui ne peut que favoriser la concurrence, et ainsi nuire au développement d'alliances. La concurrence entre organisations qui distribuent d'autres produits que le café est-elle palpable? Le répondant fait aussi allusion au besoin de coordination dans le réseau, ce qui à notre sens pourrait aider à la crédibilité du commerce équitable, du fait d'une meilleure cohérence au sein du réseau. En définitive, nous ne pouvons que constater tout le potentiel des alliances dans le développement du commerce équitable. Nous reviendrons plus avant sur les alliances en tant que stratégie de distribution pour le commerce équitable.

Le seul obstacle qui ait été **rejeté** par OCE-3 est le **manque d'expertise** : « C'était peut-être vrai il y a 5 ans, mais aujourd'hui je pense qu'on est en train de développer une expertise vraiment intéressante au niveau de la commercialisation et au niveau du développement de marché pour le commerce équitable. »

Ainsi, à la lumière des différents obstacles relevés par OCE-3, nous sommes à même de constater les difficultés du commerce équitable en ce qui a trait à la distribution des

produits, soit par le manque d'accessibilité des produits, le peu de diversité, le prix souvent plus élevé, la difficulté d'établir l'engagement du consommateur, le processus de vérification lourd et coûteux, etc. Trois stratégies de distribution sont à cet effet étudiées, celles-ci pouvant potentiellement réduire les difficultés en terme de distribution du mouvement équitable, et ainsi contribuer à son développement.

7.3.2 Le marketing à paliers multiples et le commerce équitable

Notons que le répondant est parti avec des idées préconçues concernant le marketing à paliers multiples. De plus, étant donné que le répondant n'avait pu prendre connaissance du questionnaire d'appui à l'entrevue, celui-ci n'a pas pu se familiariser avec la définition du marketing à paliers multiples, le concept le plus difficile à saisir dans notre étude. À la question des avantages, le répondant revient à quelques reprises sur des inconvénients perçus du marketing à paliers multiples pour le commerce équitable.

7.3.2.1 Les avantages du marketing à paliers multiples

Présentons d'abord les **avantages** du marketing à paliers multiples pour le commerce équitable qui ont été discutés par le répondant : la communication / information, une meilleure accessibilité, une réduction de coûts, le potentiel de revenus importants pour les vendeurs, la facilitation de créer des alliances, la similitude entre les profils de consommateurs, les caractéristiques des produits similaires, de la facilité de l'utilisation d'Internet, un secteur en croissance, et des valeurs communes.

En ce qui concerne les avantages qui ont été relevés **sans aide**, notons entre autres : « ...ça permet probablement de faire développer si on veut les réseaux des gens, ça devient une façon intéressante de développer le marché... » À notre sens, le répondant fait allusion ici à la facilitation qu'offre le marketing à paliers multiples dans le développement **d'alliances** entre vendeurs. Cependant, lorsque nous avons abordé la question à la rubrique avec aide, le répondant ne croit pas que le marketing à paliers multiples permette de créer et de maintenir des alliances entre vendeurs : « ...il y aurait une multitude de petits distributeurs, donc non, je ne vois pas d'alliances là. » Nous

croyons pour notre part qu'étant donné que les distributeurs doivent travailler étroitement en collaboration afin de développer leur propre réseau, ces alliances – du moins à l'état informel – sont essentielles.

Une meilleure **accessibilité** est un autre avantage du marketing à paliers multiples pour le commerce équitable : « ...si ça peut permettre d'aller chercher plus de ventes. »

Nous présentons maintenant les avantages du marketing à paliers multiples admis **avec aide**. Il semble que le marketing à paliers multiples facilite **l'information**, cependant le répondant se questionne sur la qualité de l'information :

« Peut-être qu'il y a plus d'informations qui pourraient être véhiculées, mais est-ce que ça va être la bonne information. Ça c'est un point qui est loin d'être sûr, car plus qu'on a des personnes qui diffusent le message plus qu'on a peut-être de messages différents qui sont véhiculés. »

Du même coup, le répondant souligne un inconvénient du marketing à paliers multiples, inconvénient, soit la potentielle multitude de messages différents diffusés. Ceci pourrait en effet s'expliquer par la multitude de distributeurs présents dans un réseau de marketing à paliers multiples. Nous reviendrons sur ce sujet à la question des inconvénients.

La **réduction de coûts** est un autre avantage du marketing à paliers multiples pour le commerce équitable. Le répondant fait ici un rapprochement entre les regroupements d'achats de consommateurs, une de leurs stratégies de distribution, et les réseaux que permet le marketing à paliers multiples : « ...on n'est pas dans un type à paliers multiples, mais on fait ce qu'on appelle des regroupements d'achat... au niveau si on veut des coûts, ça pourrait se comparer à ce type de distribution là [marketing à paliers multiples]. » Nous croyons ainsi que le commerce équitable puisse bénéficier d'une réduction de coûts dans un marketing à paliers multiples, réduction possible grâce au réseau créé par cette stratégie de distribution, réseau qui agit tel un regroupement d'achat. Les volumes importants de marchandise, que permet ce réseau, pourraient certes permettre une réduction au niveau du transport.

Le répondant croit aussi que le marketing à paliers multiples permette un **potentiel de revenus** importants : « ...les détaillants pour les produits équitables, ils reçoivent 30 à 35% de profit, c'est la marge de profit. C'est sûr que ces gens là [distributeurs de marketing à paliers multiples] pourraient à la limite chercher ce pourcentage là. »

D'autres avantages ont été soulevés par le répondant : la **similitude dans les profils de consommateurs, des caractéristiques des produits similaires, la facilitation d'utilisation d'Internet.**

Le répondant note que le **secteur en croissance** du marketing à paliers multiples pourrait certainement bénéficier au commerce équitable, cependant que celui-ci émet beaucoup de doutes sur la légitimité même du marketing à paliers multiples :

« ...si ce système là marche très bien et qu'il est en croissance et qu'il permet de développer les réseaux, mettre plus de gens justement impliqués dans le commerce équitable, que le message est diffusé de façon correct, et que le bon message est diffusé par tous les distributeurs, c'est sûr que la croissance du paliers multiples pourrait être intéressante pour le commerce équitable. »

Un dernier avantage admis par le répondant a trait aux **valeurs communes** entre le marketing à paliers multiples et le commerce équitable, cependant, « ...c'est une coopération qui est verticale dans le paliers multiples. Parce que moi la seule façon que je vois la coopération pour le commerce équitable, c'est d'avoir une coopération horizontale. Donc peu importe en ce moment s'il y a certains joueurs qui ne sont pas tant coopératifs que ça, mais l'important c'est d'arriver à une coopération entre les acteurs au niveau horizontal. » Selon le répondant, la coopération horizontale est fort intéressante : « ...pour le lobby du commerce équitable... » Ainsi, il nous semble que cette coopération pourrait permettre d'avoir plus de poids et plus de crédibilité. De plus, il nous apparaît que le marketing à paliers multiples, bien qu'ayant l'apparence de la verticalité sur papier, n'est pas de la coopération verticale, mais bien de la coopération horizontale. En effet, chacun des distributeurs aux différents niveaux de paliers se trouve à égalité avec les autres. Ainsi, chacun des distributeurs reçoit sa commande de l'entreprise-mère, et paie en conséquence le même prix que les autres distributeurs. De plus, chacun des

distributeurs à la même profondeur de paliers afin de pouvoir bénéficier du travail de ses partenaires distributeurs; chaque entreprise-mère de marketing à paliers multiples établit à cet effet le nombre de paliers, ceci constituant le réseau d'un seul distributeur, dont le distributeur pourra bénéficier. Chacun a donc les mêmes possibilités de profits, en ce sens qu'un distributeur d'une lignée inférieure pourra réaliser autant de bénéfices qu'un distributeur d'une lignée supérieure.

7.3.2.2 Les inconvénients du marketing à paliers multiples

Le répondant reconnaît plusieurs **inconvénients** au marketing à paliers multiples : la perception négative, le recrutement difficile, le désengagement élevé, pas de gains importants, le peu de contrôle de l'entreprise-mère sur l'information véhiculée par les distributeurs, la multitude possible de messages différents, l'atteinte à la crédibilité du commerce équitable, la question de l'éthique, et des valeurs qui ne cadrent pas avec le commerce équitable.

À la rubrique **sans aide**, le répondant discute de quelques inconvénients du marketing à paliers multiples, dont certains avaient d'ailleurs été soulevés dans la question des avantages. Un de ces inconvénients, qui n'avait d'ailleurs pas été relevé dans notre cadre conceptuel, concerne les **valeurs non conciliaires** entre le marketing à paliers multiples et le commerce équitable : « ...ma première impression c'est que ça ressemble beaucoup à de la commercialisation pyramidale, qui est complètement à l'opposé des pratiques commerciales que le commerce équitable veut développer. » Le répondant confond le marketing à paliers multiples avec un système pyramidal. Celui-ci a en effet une perception négative du concept. Nous avons, par la suite, expliqué au répondant les distinctions entre le marketing à paliers multiples et un système pyramidal. Celui-ci n'a cependant pas semblé convaincu de nos explications. Alors que le répondant admet qu'il y a des valeurs communes entre le marketing à paliers multiples et le commerce équitable, il semble dire ici que ce type de commercialisation va à l'encontre des valeurs du commerce équitable.

Un autre inconvénient du marketing à paliers multiples noté sans aide est la multitude possible de **messages différents** diffusés. Nous avons déjà discuté de cet inconvénient plus avant. Celui-ci n'avait cependant pas été relevé dans notre cadre conceptuel. Il semble de plus que ceci compromette la **crédibilité** du commerce équitable, un autre inconvénient du marketing à paliers multiples que nous n'avions pas soulevé dans notre cadre conceptuel :

« ...une très bonne crédibilité, qui est vraiment super important dans le commerce équitable, mais il faut s'assurer que le système est solide, donc là si on tombe dans un truc comme ça [marketing à paliers multiples] où il y a plusieurs distributeurs, qui diffusent peut-être des messages qui sont différents, est-ce qu'on arrive à une crédibilité? Ça, ce n'est pas sûr. »

Un autre inconvénient a trait à la question de l'**éthique** entourant le marketing à paliers multiples :

« ...c'est que je me demande : est-ce que c'est une façon de commercialiser qui est éthique? ...il y a une différence entre légalité et éthique. Moi, j'aurais des questions en tout cas... je me suis fait approcher par une compagnie américaine qui a développé un genre de réseau de distribution comme ça, les gens se promènent avec leur petit catalogue et essaie de recruter les gens. Pour moi, ce n'est pas une façon très éthique. »

Contrairement à ce que peut croire le répondant, lorsqu'il est question de légalité, il est aussi question d'éthique. En effet, afin de rendre compte de la légalité du marketing à paliers multiples, il a fallu se pencher sur les questions d'éthique. De plus, il nous semble que le répondant, lorsque celui-ci fait allusion à l'éthique, soulève davantage un problème d'étiquette. Rappelons finalement que le marketing à paliers multiples, contrairement au système pyramidal, est une stratégie de distribution légale et reconnue comme tel par les gouvernements.

D'autres inconvénients du marketing à paliers multiples ont été admis **avec aide**, soit la **perception négative** du concept de marketing à paliers multiples, le **recrutement difficile**, le **désengagement élevé** de distributeurs, le **peu de gains importants, pas de transfert d'économies**, et le **peu de contrôle de l'entreprise-mère sur l'information véhiculée** par les distributeurs : « ...de un, ils [les distributeurs] peuvent utiliser le

message qu'ils veulent, et de deux, ils peuvent prendre les marges de profit qu'ils veulent. »

7.3.2.3 Les difficultés du commerce équitable et le marketing à paliers multiples

Nous faisons ressortir ici les obstacles notés par OCE-3, obstacles que le marketing à paliers multiples pourrait prétendre pallier. Nous pouvons ainsi croire que le marketing à paliers pourrait atténuer certaines de ces difficultés, soit la difficulté à informer, le peu d'accessibilité, les ressources financières limitées (réduction de coûts), le prix souvent plus élevé (réduction de coûts), le manque d'alliances, un processus de vérification coûteux (réduction de coûts), et la crédibilité (perception négative, messages différents, peu de contrôle sur l'information, crédibilité, l'éthique). Rappelons que la diversité de produits en tant qu'avantage du marketing à paliers multiples a été omis.

De prime abord, le marketing à paliers multiples semble pallier un obstacle, soit la difficulté à informer. Néanmoins, il y a deux inconvénients importants relativisant l'intérêt du marketing à paliers multiples quant à l'information, inconvénient qui a été discuté à quelques reprises par le répondant, soit le potentiel de se retrouver avec une multitude de messages différents, et le peu de contrôle sur l'information.

De plus, le marketing à paliers multiples semble pallier un obstacle, soit le peu d'accessibilité des produits équitables. En effet, à première vue, ceci nous a paru très intéressant étant donné que l'obstacle au développement du commerce équitable (le peu d'accessibilité), et l'avantage du marketing à paliers multiples (plus d'accessibilité) ont été soulevés sans aide. Néanmoins, lorsque le répondant a souligné cet avantage du marketing à paliers multiples, il ne semblait pas très enthousiaste.

Soulignons finalement que la question de crédibilité, inconvénient qui revient à plusieurs reprises lorsqu'il est question de marketing à paliers multiples. Plusieurs éléments sont soulevés par le répondant faisant état de cette préoccupation : messages différents, le peu de contrôle sur l'information, une stratégie peu éthique. La crédibilité est d'autant plus importante que celle-ci a été notée comme un obstacle à la rubrique sans aide. De plus,

cet élément a aussi été noté comme un inconvénient du marketing à paliers multiples sans aide. Le répondant en a aussi discuté lors du choix de la stratégie de distribution à prioriser en contexte de commerce équitable : « Pour ce qui est du paliers multiples, je ne suis pas encore convaincu que ce soit une alternative intéressante, surtout dû au type de réseau et à l'image que ça dégage... » C'est donc dire que la crédibilité est non seulement fort importante au développement du commerce équitable, mais aussi que la stratégie de distribution doit être une stratégie qui ne compromette pas cette crédibilité, voire même qui la favorise. Il semble en conséquence que le marketing à paliers multiples ne soit pas une stratégie de distribution à envisager pour le développement du commerce équitable.

7.3.3 Les alliances stratégiques et le commerce équitable

Dans le cadre de l'entrevue, plusieurs éléments ont été soulevés par OCE-3 qui laissent à penser que les alliances occupent une place prépondérante dans le développement du commerce équitable et dans la distribution des produits équitables. Nous essayons ici de faire ressortir ces éléments.

7.3.3.1 Les avantages des alliances stratégiques

Le répondant note plusieurs avantages des alliances stratégiques pour le commerce équitable : les économies d'échelle, la réduction du risque et de l'incertitude, l'apprentissage, les ressources complémentaires, la diffusion de l'information, la possibilité de pénétrer de nouveaux marchés, et des valeurs communes entre les alliances et le commerce équitable.

OCE-3 a relevé deux avantages des alliances **sans aide**. Un de ces avantages est l'opportunité d'**apprendre** : « ...mise en commun de connaissances ». Le répondant offre à cet effet un exemple : « ...la brûlerie de Québec, eux, sont spécialisés dans le café, et nous, on est spécialisé dans le commerce équitable. Donc tu essaies de mettre ces deux organisations là ensemble, ça fait un partage de connaissances assez hallucinant. » Un autre avantage des alliances est la possibilité d'avoir accès à des **ressources complémentaires** : « mettre en commun des forces distinctes ».

En ce qui concerne les avantages des alliances admis **avec aide**, notons les **économies d'échelle**, la **réduction du risque et de l'incertitude**, la **diffusion de l'information** à travers le réseau, la possibilité de **pénétrer de nouveaux marchés**, et les **valeurs communes**.

7.3.3.2 Les inconvénients des alliances stratégiques

En ce qui a trait aux **inconvénients** des alliances pour le commerce équitable, OCE-3 en souligne quelques-uns : le taux d'échec élevé, le risque relationnel, les exigences en terme de gestion, et le fait de devoir faire des compromis.

Un seul inconvénient des alliances a été soulevé **sans aide**, inconvénient qui n'avait pas été relevé dans notre cadre conceptuel, soit la nécessité de faire des **compromis**. Le répondant soulève par le fait même toute la synergie permise par les alliances. Ainsi,

« ...il faut faire des compromis aussi, il y a une marge de manœuvre qui est moins importante à ce niveau là... donc il y a certains intérêts personnels qu'il faut laisser de côté pour travailler ensemble vers le même but commun... vaut la peine de faire certains compromis, de travailler, de mettre en commun nos forces pour éventuellement arriver à un résultat qui est meilleur, qui est supérieur que ce qu'on aurait eu de façon individuelle. »

Les autres inconvénients ont été admis **avec aide**. Parmi ces inconvénients, notons le **taux d'échec élevé**. Cependant, il semble que la question n'ait pas été clairement posée, et donc, en conséquence, que l'on puisse douter de la pertinence de cette réponse. Un autre inconvénient a trait au **risque relationnel** : « OCE-3 c'est un organisme sans but lucratif qui a une mission sociale. La Brûlerie de Québec c'est une entreprise. Donc c'est deux cultures qui sont différentes, donc il faut arriver à marier les deux ensemble. Donc... il y a certains compromis qui sont faits de leur côté et certains compromis qui sont faits du nôtre. » Ainsi, il semble que le statut juridique des organisations puisse comporter un risque relationnel. Le dernier inconvénient auquel le répondant souscrit a trait aux **exigences en terme de gestion**.

7.3.3.3 Les difficultés du commerce équitable et les alliances stratégiques

Nous faisons montre ici des obstacles soulevés par OCE-3, obstacles que les alliances stratégiques pourraient permettre de contourner. Un de ces obstacles concerne la difficulté à informer le public. D'autres obstacles que les alliances pourraient éviter concernent les ressources financières limitées (économies d'échelle, apprentissage, ressources complémentaires), le prix souvent plus élevé (économies d'échelle, apprentissage, ressources complémentaires), un processus de vérification coûteux (économies d'échelle, apprentissage, ressources complémentaires) et le manque d'alliances (grâce à la stratégie des alliances elle-même). Toutefois, bien que les alliances semblent intéressantes de prime abord en ce qui a trait à certains obstacles, notons les ressources financières limitées, le prix souvent plus élevé, un processus de vérification coûteux, il y a certains inconvénients qui pourraient s'avérer moins intéressants pour ces mêmes obstacles. Ainsi, les exigences en terme de gestion de même que le risque relationnel peuvent engendrer des coûts non négligeables pour le commerce équitable.

En définitive, il semble à première vue que les alliances soient une stratégie de distribution appropriée pour le commerce équitable. Et malgré les inconvénients admis par le répondant, cette stratégie permettrait de mettre en commun des forces afin d'arriver à un résultat supérieur au résultat qu'obtiendrait chaque acteur qui opérerait individuellement.

D'autres éléments font la preuve de l'importance des alliances pour le commerce équitable. Le point suivant fait état de cette importance.

7.3.3.4 Les partenaires intermédiaires

Nous présentons ici les principaux intermédiaires, et leurs particularités, qui ont été amenés par OCE-3. Un des intermédiaires est le **détaillant**. Trois types de partenaires ont été relevés, soit le partenaire de la grande distribution, le partenaire en produits spécialisés, de même que le partenaire en restauration et les cafés. En ce qui concerne la grande distribution, il semble que OCE-3 soit présent dans la plupart des IGA de la

région de Québec. Pour ce qui est des produits spécialisés, OCE-3 fournit EquiMonde, la boutique de produits équitables de Québec.

OCE-3 a aussi des partenariats avec des restaurants et des cafés. Ainsi en est-il avec La Boulmiche, un café qui distribue exclusivement les produits équitables Nagua. Nous sommes ainsi à même de constater tout l'intérêt de créer de tels partenariats pour OCE-3. L'exclusivité est en effet un aspect important de développement pour l'organisation. OCE-3 discute aussi à quelques reprises d'un de leurs partenaires, à savoir la Brûlerie de Québec. Ce partenariat permet à OCE-3 de bénéficier d'économies d'échelle en pratiquant l'exclusivité : « ...ça nous permet de diminuer nos coûts. Donc on ne fait pas affaires avec 15 brûleries, on fait affaires avec une. » De plus, ce partenariat permet de partager des connaissances surtout lors d'activités de sensibilisation : « Les deux partenaires participent ensemble aussi à certaines activités, telles que des foires d'alimentation. » Il est aussi intéressant de noter que les deux organisations ont des cultures d'entreprise fort différentes du fait de leur statut juridique respectif, OCE-3 étant une organisation sans but lucratif, alors que la brûlerie étant une entreprise lucrative. Il semble toutefois que ceci ne soit pas un frein au succès de cette alliance. Nous croyons que les relations entretenues par OCE-3 avec EquiMonde, de même qu'avec La Boulmiche et la Brûlerie de Québec, sont de réels partenariats, au sens où chacun des acteurs retire des bénéfices de cette alliance.

Un autre intermédiaire a trait aux **campagnes de financement** dans les écoles. Les étudiants vendent ainsi des produits équitables afin de financer leurs activités.

Notons finalement que les **regroupements d'achat** ne constituent pas pour leur part un intermédiaire, puisqu'il s'agit du consommateur final : « Ces gens se regroupent, il y a une personne qui est responsable pour le bureau, prend les commandes une fois par mois ou une fois par deux mois. »

Les différents partenaires que nous venons de décrire constituent les différents marchés de OCE-3. Nous constatons ainsi que la stratégie de distribution adoptée par OCE-3 est

plutôt axée sur les partenariats et les alliances, ce qui démontre l'importance des alliances dans le développement du commerce équitable et la distribution des produits. De plus, comme nous le verrons plus en détail plus loin, les alliances sont d'autant plus importantes qu'elle constitue la stratégie de distribution privilégiée par le répondant.

7.3.4 Le commerce électronique et le commerce équitable

Notons que le répondant nous a semblé de façon générale enchanté par cette stratégie de distribution, cependant qu'il semble que ce soit une stratégie qui ait peine à entrer dans les habitudes de consommation des gens.

7.3.4.1 Les avantages du commerce électronique

Présentons tout d'abord tous les **avantages** du commerce électronique pour le commerce équitable, selon le répondant : plus d'accessibilité, une variété de choix, la communication, la personnalisation, des caractéristiques des produits similaires, la facilitation pour des alliances, des gains de productivité, des prix plus faibles, des coûts d'entrée plus faibles, des coûts de catalogue plus faibles, des coûts de l'information plus faibles, le secteur en croissance du commerce électronique, et la diminution d'erreurs.

Deux avantages du commerce électronique ont été relevés **sans aide** par le répondant. Notons les **gains de productivité** : « ...une diminution des coûts, c'est bien important... de un, développer des réseaux, ça demande des coûts importants, et de deux, toute la marge de profit que le détaillant va se prendre, qui est quand même assez importante, environ 30%. Alors ça, ce sont des coûts qu'on économise directement avec le commerce électronique. » Il semble donc y avoir moins d'intermédiaires par le commerce électronique.

Un autre avantage du commerce électronique, selon le répondant, a trait à la **diminution d'erreurs** au niveau des commandes : « Si on prend les commandes au téléphone, il y a plus de risque d'erreurs que si ça se passe par Internet. » Nous croyons pour notre part que le risque d'erreurs est le même que ce soit par téléphone ou par commerce

électronique. En effet, l'internaute peut pianoter les mauvaises touches sur le clavier, cependant que, contrairement au téléphone, le commerce électronique offre un soutien visuel.

Dans un deuxième temps, nous présentons les avantages du commerce électronique admis **avec aide**. Notons **l'accessibilité** : « ...le pourcentage qui est distribué via le commerce électronique n'est pas important. » Ainsi, bien que le commerce électronique augmente l'accessibilité des produits équitables, il ne semble pas gagner beaucoup d'adeptes. Il est intéressant de rappeler que le commerce électronique demeure néanmoins un secteur en croissance.

Un autre avantage concerne la **variété de choix** : « ...tout le monde peut acheter tous les produits... c'est juste que les gens n'ont pas l'habitude d'acheter leur café sur Internet, ils vont à l'épicerie. » Le répondant revient avec le fait que le consommateur achète peu en ligne, mais il explique ici qu'il n'en a tout simplement pas l'habitude, et qu'il préfère acheter ses aliments dans une épicerie. Nous reviendrons sur cette question plus loin.

Un autre avantage du commerce électronique touche au potentiel d'**alliances** : « ...en ayant un site Web, on se fait connaître, on peut entrer en contact avec des organisations des Etats-Unis, de l'Ouest du Canada, de Montréal... »

Il semble aussi selon le répondant que le commerce électronique permette des **prix plus faibles**. Nous pouvons d'ailleurs suivre la logique du répondant à ce sujet : « En diminuant les coûts, on peut diminuer le prix. »

Notons d'autres avantages du commerce électronique, soit la **communication**, la **personnalisation** des services, des **caractéristiques des produits similaires**, des **coûts d'entrée plus faibles**, des **coûts d'information plus faibles**, un **secteur en croissance**, et finalement des **coûts de catalogue plus faibles**.

7.3.4.2 Les inconvénients du commerce électronique

OCE-3 a relevé quelques inconvénients du commerce électronique pour le commerce équitable : les coûts associés à la communication, la méfiance des internautes envers la sécurité des paiements, et le peu d'engagement du consommateur à l'achat en ligne.

Un seul inconvénient a été soulevé **sans aide** par le répondant, inconvénient qui n'avait d'ailleurs pas été abordé dans notre cadre conceptuel, soit le **peu d'engagement du consommateur à l'achat en ligne** :

« ...les gens n'ont pas l'habitude d'acheter des produits de consommation d'alimentation via Internet. Ça reste un moyen de distribution qui est parfait pour le produit équitable. Le problème, c'est que les gens n'ont pas cette habitude-là. Même si tout le monde a accès à Internet, les gens préfèrent acheter à l'épicerie. »

Le répondant discute à plusieurs reprises du commerce électronique comme d'un outil exceptionnel pour la distribution des produits équitables, mais cependant que les gens n'ont pas adopté dans leurs habitudes ce moyen de faire des achats. Il apparaît en effet, toujours selon le répondant, que les gens préfèrent faire leurs courses à l'épicerie. Qu'offre de plus l'épicerie au consommateur par rapport au commerce électronique? Il semble en effet que le consommateur ait un certain besoin de manipuler le produit, besoin que le commerce électronique ne peut satisfaire en temps réel : « ...c'est plus une habitude de prendre le produit, de regarder les ingrédients, c'est culturel au fond. » De plus, notons que le répondant ne discute que des produits agroalimentaires. Mais qu'en est-il des produits artisanaux par exemple?

Quelques inconvénients du commerce électronique ont aussi été discutés **avec aide**. La **méfiance de l'internaute** envers la sécurité des paiements peut-elle aussi expliquer le peu d'engagement du consommateur envers le commerce électronique? Selon le répondant, cette méfiance constitue dans une certaine mesure un inconvénient, cependant que : « ...ce n'est pas nécessairement une question de sécurité. Il y en a que oui, mais je pense que c'est plus une habitude de prendre le produit... »

Les **coûts associés à la communication** représentent aussi un inconvénient du commerce électronique. Cependant, plus avant dans l'entrevue, le répondant avait discuté de la facilité qu'offre le site Web en terme de visibilité : « ...en ayant un site Web, on se fait connaître... »

Un seul inconvénient a été **rejeté** de notre cadre conceptuel, soit les **coûts de livraison et de commandes** élevés. Le répondant explique : « Oui il y a certains coûts de manutention qui doivent être pris en compte, mais au bout de la ligne, c'est une façon de distribuer qui est plus économique, que via un détaillant. » Ainsi, bien qu'il y ait des coûts de livraison et de commandes dans le commerce électronique selon le répondant, il apparaît que ces coûts soient inférieurs aux marges de profit des détaillants. De plus, le répondant avait discuté plus avant dans l'entrevue de coûts de livraison présents aussi chez le détaillant : « Lorsqu'on livre des produits au détaillant, il y a un coût relié à ça. » Cependant, notons que les quantités transportées vers le détaillant sont plus importantes que les quantités transportées vers le consommateur final. Le transport de petites quantités est ainsi susceptible d'impliquer un coût unitaire plus important.

7.3.4.3 Les difficultés du commerce équitable et le commerce électronique

Quels obstacles au développement du commerce équitable le commerce électronique pourrait-il contourner? Le commerce électronique pourrait réduire l'impact des difficultés suivantes : l'information (communication), l'accessibilité, la variété de produits, les ressources financières limitées (gains de productivité, coûts d'entrée plus faibles, coûts de catalogue plus faibles, coûts de l'information plus faibles), prix souvent élevé des produits (prix plus faibles), la difficulté d'établir l'engagement du consommateur aux produits équitables (la difficulté de créer l'engagement du consommateur au commerce électronique), le manque d'alliances (la facilité qu'offre le site Web dans les alliances), le processus de vérification coûteux (gains de productivité, coûts d'entrée plus faibles, coûts de catalogue plus faibles, coûts de l'information plus faibles). En ce qui concerne certains obstacles, soit les ressources financières limitées de même que le processus de vérification coûteux, nous remarquons que le commerce électronique offre certaines réductions de coûts. Cependant, il y a aussi des coûts associés au commerce électronique,

coûts susceptibles d'être moins avantageux pour le développement du commerce équitable, notons des coûts reliés à la communication.

En définitive – et selon notre analyse des propos tenus par le répondant – il semble que le commerce électronique puisse pallier de façon importante les ressources financières limitées du réseau équitable. Néanmoins – et tel qu'il a été discuté dans la revue de littérature – bien qu'en théorie le commerce électronique devait au départ permettre de réduire différents coûts, il apparaît qu'en réalité certains coûts ne soient pas réduits, et qui plus est, que d'autres coûts apparaissent. Rappelons aussi que bien que le commerce électronique accuse une croissance, cette stratégie de distribution n'est toujours pas ancrée dans les habitudes du consommateur. Le répondant est tout de même confiant quant à l'avenir du commerce électronique pour le commerce équitable. Il en discute en effet lors du choix de la stratégie de distribution à prioriser en contexte de commerce équitable : « Le commerce électronique, je trouve ça extrêmement intéressant, mais... Probablement qu'éventuellement dans les prochaines années, ça va peut-être se développer, ça va être une avenue qui va être intéressante à prendre. Pour le moment, les consommateurs ne sont pas rendus à ce niveau là encore. »

7.3.5 La stratégie de distribution en contexte de commerce équitable

Nous cherchons à répondre ici à notre question de recherche générale à savoir : Quelle est la stratégie de distribution à prioriser en contexte de commerce équitable? Afin de faire le choix de la stratégie de distribution à adopter, nous avons considéré deux éléments, soit les obstacles et les particularités du commerce équitable.

Tout d'abord, nous sommes partis du fait établi que les différents obstacles au développement du commerce équitable orienteraient dans une certaine mesure la stratégie de distribution à adopter pour le commerce équitable. Nous avons ainsi examiné chacune des stratégies de distribution à l'étude, et les obstacles que chacune de ces stratégies pourrait pallier. La stratégie des alliances est la stratégie qui nous est apparue la plus

pertinente quant aux obstacles soulevés par le répondant, de même que quant aux avantages et inconvénients de chacune des stratégies.

De plus, nous avons cru qu'il serait intéressant de prendre en compte les valeurs et particularités du commerce équitable dans le choix de la stratégie de distribution. Ceci ne pouvait, selon nous, que faciliter le succès d'une telle stratégie de distribution, et ainsi, favoriser le développement du commerce équitable. Ainsi, le répondant a admis l'importance de la cohérence entre la stratégie de distribution adoptée par les organisations du Nord, et les valeurs véhiculées par le commerce équitable et les coopératives de producteurs au Sud.

7.3.5.1 Le choix de la stratégie de distribution par OCE-3

En ce qui concerne le choix de la stratégie de distribution à prioriser en contexte de commerce équitable, OCE-3 a opté pour la stratégie des alliances stratégiques. Le répondant justifie le choix pour cette stratégie : « Ça permet de mettre en commun les forces. C'est de la coopération, donc ça cadre très bien justement avec le concept du commerce équitable. » Selon nous, la stratégie adoptée par le réseau équitable devra prendre en compte ces éléments.

Ainsi, selon la perception de OCE-3, la stratégie de distribution à prioriser pour le commerce équitable devra permettre de réduire certains coûts. En effet, l'idée de mettre en commun des forces est de pouvoir bénéficier d'une réduction de coûts, cette réduction étant essentielle – rappelons-le –, le réseau équitable étant aux prises avec des ressources financières limitées, un obstacle du commerce équitable. De plus, cette stratégie de distribution devra partager des valeurs communes avec le commerce équitable. Le répondant avait à cet effet reconnu comme avantage des alliances, des valeurs communes avec le commerce équitable. Le partage de valeurs est d'autant plus important que le répondant justifie la non pertinence de la stratégie de marketing à paliers multiples en tant que choix à prioriser en contexte de commerce équitable : « ...l'image que ça dégage, qui, selon moi, ne cadre pas avec les valeurs du commerce équitable. » Notons cependant

que le répondant avait reconnu, dans une certaine mesure, des valeurs communes entre le marketing à paliers multiples et le commerce équitable.

7.3.6 Tableau-synthèse : OCE-3

Le tableau-synthèse suivant résume bien les résultats obtenus dans le cadre de l'entrevue auprès de OCE-3, et met fin à l'analyse de ce troisième cas à l'étude.

Tableau 20 : Synthèse des résultats obtenus auprès de OCE-3

Questions de recherche	<i>Sans aide</i>	<i>Avec aide</i>	<i>Éléments rejetés</i>
Quels sont les obstacles au développement du commerce équitable ?	<ul style="list-style-type: none"> - Accessibilité - Variété de produits - Processus de vérification coûteux* - Crédibilité* - Prix souvent plus élevé 	<ul style="list-style-type: none"> - Information - Ressources financières - Achat répété - Manque d'alliances 	- Expertise
Quels sont les avantages du marketing à paliers multiples pour le commerce équitable ?	<ul style="list-style-type: none"> - Alliances - Accessibilité 	<ul style="list-style-type: none"> - Communication/information - Réduction de coûts - Potentiel de revenus important - Profils similaires - Produits similaires - Propice à l'Internet - Croissance du secteur - Valeurs communes 	
Quels sont les inconvénients du marketing à paliers multiples pour le commerce équitable ?	<ul style="list-style-type: none"> - Valeurs non conciliaires* - Multitude de messages possibles* - Crédibilité* - La question de l'éthique* 	<ul style="list-style-type: none"> - Perception négative - Recrutement difficile - Désengagement élevé - Pas de gains importants - Peu de contrôle sur l'information - Pas de transfert d'économies 	
Quels sont les avantages des alliances stratégiques pour le commerce équitable ?	<ul style="list-style-type: none"> - Apprentissage - Ressources complémentaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Économies d'échelle - Réduction du risque et de l'incertitude - Information - Nouveaux marchés - Valeurs communes 	
Quels sont les inconvénients des alliances stratégiques pour le commerce équitable ?	<ul style="list-style-type: none"> - Compromis* 	<ul style="list-style-type: none"> - Taux d'échec - Risque relationnel - Exigences de gestion 	
Quels sont les avantages du commerce électronique pour le commerce équitable ?	<ul style="list-style-type: none"> - Gains de productivité - Réduction d'erreurs* 	<ul style="list-style-type: none"> - Accessibilité - Variété de produits - Alliances - Prix plus faibles - Personnalisation - Communication - Produits similaires - Coûts d'entrée plus faibles - Coûts de catalogue plus faibles - Coûts de l'information faibles - Secteur en croissance 	
Quels sont les inconvénients du commerce électronique pour le commerce équitable ?	<ul style="list-style-type: none"> - Non ancré dans les habitudes* 	<ul style="list-style-type: none"> - Méfiance envers sécurité des paiements - Coûts de communication 	- Coûts de livraison et des commandes
Quelle est la stratégie de distribution à prioriser en contexte de commerce équitable ?	<p style="text-align: center;">Alliances stratégiques</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mettre en commun des forces ➤ Valeurs communes : Coopération 		

* Éléments n'apparaissant pas dans notre cadre conceptuel de départ

7.4 OCE-4

Notons dans un premier temps que la **personne rencontrée** chez OCE-4 est le propriétaire et fondateur de l'organisation.

OCE-4 est membre de Cooperative Coffees, qui est elle-même membre de Fair Trade Federation. L'entreprise a été fondée en 1998, et est un chef de file dans le domaine du commerce équitable au Québec.

La **mission** de l'entreprise, selon son fondateur, dépasse la simple transaction économique avec les partenaires du Sud. L'association va au-delà de la relation traditionnelle client-fournisseur. OCE-4 partage ses profits avec les producteurs. Il est un trait d'union entre les producteurs du Sud et les consommateurs du Nord, un exemple d'entreprise socialement responsable au Québec. Cet engagement s'adresse aussi aux clients comme aux employés de l'entreprise. OCE-4 c'est aussi un incubateur de jeunes entrepreneurs et un carrefour de nouvelles initiatives. L'organisation cherche des solutions à long terme pour diversifier l'économie des producteurs, développer l'autonomie de leurs partenaires et augmenter le niveau de vie des communautés du Sud.

OCE-4 est aussi un café-bistrot situé à Montréal, où on peut retrouver une variété de **produits** équitables et biologiques, tels que thé, jus de fruits, cacao, noix, sucre de canne, riz, pépites de chocolat et crème glacée (en saison).

7.4.1 L'environnement du commerce équitable : succès et difficultés

7.4.1.1 Le succès

OCE-4 va plus loin que d'expliquer le succès du commerce équitable par la conscientisation croissante des gens aux enjeux mondiaux. Il explique le succès par le bon sens, tout simplement. Le bon sens, c'est-à-dire qu'il ne devrait pas être question de commerce équitable, que ce devrait être un standard, une norme. Et pour ce faire, « ...il faut passer à une deuxième vitesse, passer à un partenariat, passer à un engagement social

avec les gens, parce que le commerce équitable, pour moi, il s'intègre dans une façon de vivre, dans un mode de vie. »

En ce qui a trait au succès de l'organisation même de OCE-4, celle-ci accuse une croissance. Le répondant explique cette croissance par l'information, par la diversification de ses produits, de même que par l'innovation : « ...on va chercher tous les substituts qu'il y a, donc on fait de la crème glacée avec notre chocolat, on la fait nous-mêmes... on cherche les avenues. »

Nous constatons que l'information est un élément essentiel au développement de OCE-4, mais il n'est toutefois pas spécifié s'il s'agit de l'information diffusée par OCE-4 ou l'information diffusée par les organisations de commerce équitable en général. Néanmoins, comme nous le verrons plus loin, il semble que l'information ne soit pas un obstacle au développement du commerce équitable.

Il semble aussi que la diversité soit importante et explique la croissance de OCE-4. Parle-t-on de diversité à l'intérieur de l'organisation ou de diversité dans le commerce équitable en général ? À cet effet, il discute par la suite d'innovation à l'intérieur de l'entreprise, comme pouvant expliquer le succès de l'organisation. Comme nous le verrons plus avant, la diversité des produits équitables ne constitue pourtant pas un obstacle au développement du commerce équitable. Ajoutons finalement que bien que le répondant priviliege, de façon notoire, la stratégie des alliances en contexte de commerce équitable, il ne discute pas implicitement de leur impact sur le succès de OCE-4.

7.4.1.2 Les difficultés du commerce équitable

Il nous est apparu dès le départ que le répondant n'était pas à l'aise avec le terme « obstacle » ou « difficulté ». Ceci pourrait potentiellement expliquer que peu d'**obstacles** au développement du commerce équitable ont été relevés. Ces obstacles sont : le manque d'expertise, le manque d'alliances, le manque de ressources humaines, et le manque d'une évaluation réelle des objectifs à atteindre.

OCE-4 a soulevé deux difficultés du commerce équitable **sans aide**. Il discute d'abord du **manque de ressources humaines** :

« On a besoin de plusieurs nouveaux joueurs pour participer à la dynamique, travailler dans les relations commerciales. En ce moment, on aurait besoin d'aide pour que quelqu'un ait faire un plan marketing au Nicaragua, dans une coopérative... »

Il fait aussi allusion au **manque d'évaluation réelle des objectifs à atteindre** : « ...car si on prend la route pour faire 250 Km, et on n'a pas une idée des objectifs qu'on veut rencontrer, est-ce qu'on a les moyens vraiment de corriger les choses? On s'en va un peu au gré du vent. » Que veut dire le répondant plus précisément? Qu'il y a un manque de rentabilisation des actions posées par certaines organisations de commerce équitable, un manque de logique d'affaires? On parcourt une grande distance, mais est-ce que ça vaut vraiment la peine avec une si petite quantité? Cependant, le manque d'évaluation des objectifs à atteindre est-il vraiment l'obstacle en soi, ou n'est-ce pas plutôt le problème de surface, un problème qui en camoufle un autre? Pourquoi y a-t-il un manque d'évaluation des objectifs? Est-ce un problème d'expertise en gestion? Une façon de gérer qui est différente du fait qu'il s'agit souvent d'organisations sans but lucratif, du fait que le commerce équitable est du ressort de l'humanitaire? Y a-t-il une différence dans la gestion d'un commerce et la gestion d'un commerce équitable? Il ne faut pas oublier néanmoins que le commerce équitable est encore à ce jour un jeune mouvement, et qu'il cherche encore à se définir et à trouver sa place : « On s'en va un peu au gré du vent ».

D'autres obstacles au commerce équitable ont été admis **avec aide**. Ainsi, il semble qu'il y ait un **manque d'alliances**, de même qu'un **manque d'expertise** au sein du réseau équitable. À cet effet, le répondant souligne l'importance d'avoir plusieurs expertises : « Cabinet multidisciplinaire. Ça prend toute sorte de monde, de toute sorte d'éducation et de background. »

Le répondant a **rejeté** plusieurs obstacles présents dans notre cadre conceptuel. Notons la difficulté d'**informer** le public, le manque d'**accessibilité**, le peu de **diversité** des

produits, les **ressources financières** limitées. Un autre obstacle qui a été rejeté concerne **le prix souvent plus élevé** des produits :

« Moi je dis qu'il n'y a pas nécessité que le prix soit plus élevé. C'est un non sens. Il n'y a aucune raison, puisqu'on a coupé les intermédiaires. C'est juste la mentalité des commerçants qui doit changer un peu là... Je ne sais pas s'ils profitent du fait que ce soit équitable ou s'il y a une équation économique dans la tête des commerçants, dans la distribution alimentaire. »

Il nous semble que le prix puisse constituer un obstacle pour le répondant. En effet, bien que celui-ci ait rejeté cet obstacle, il justifie sa réponse par un idéal que les entreprises impliquées dans la distribution de l'un ou l'autre produit équitable devraient atteindre. Cependant, il ne s'agit pas de la réalité. Nous croyons pour notre part que la réalité est toute autre. Le produit équitable peut ainsi avoir passé par quelques intermédiaires avant de se retrouver dans les mains du consommateur final. De la même façon, OCE-4, lui-même étant un intermédiaire, vend non seulement directement au consommateur final par l'accès à sa boutique, mais aussi en acheminant la marchandise à des magasins de détail, ces derniers représentant un nouvel intermédiaire. Il va sans dire que le magasin de détail devra offrir le produit à plus fort prix que le fait OCE-4. De plus, notons que l'équation économique à laquelle le répondant fait allusion, vaut non seulement pour les produits équitables, mais aussi pour les produits dits non équitables. Donc, l'équation économique peut-elle vraiment expliquer un prix des produits équitables qui soit parfois plus élevé? Le fait qu'il s'agisse d'un produit équitable, un produit qui a la cote, un produit à triple valeur ajoutée, peut-il expliquer que le prix soit parfois plus élevé? Les commerçants profiteraient ainsi, parfois de façon abusive, des particularités du commerce équitable. Le répondant veut-il plutôt parler de l'importance que les commerçants révisent leur équation économique puisqu'il s'agit de commerce équitable? Nous croyons en conséquence que le prix parfois plus élevé des produits équitables puisse nuire à la crédibilité du mouvement.

Un dernier obstacle rejeté par le répondant a trait à la **difficulté d'établir l'engagement** du consommateur : « Il n'y a pas de problème. Si on voulait se multiplier en dix, on ferait le même travail et on aurait la même fidélité des consommateurs. » Le répondant ramène

la question à OCE-4, il semble en effet que ce ne soit pas un problème pour l'organisation. Mais qu'en est-il de la fidélité du consommateur pour le commerce équitable en général?

Finalement, notons les propositions de OCE-4 afin de contourner ces obstacles au développement du commerce équitable :

« ... on parlait d'alliances, donc en créer. Avoir plus confiance dans nos collaborateurs. Essayer de coordonner les exercices qu'on a en se communiquant des informations. Ça se retrouve qu'on va tous acheter peut-être à la même place nos petites quantités de choses, ce qui va faire qu'on va avoir des coûts qui sont plus élevés... bénéficier des complémentarités... »

Le répondant soulève ici quelques avantages des alliances. Nous reviendrons sur cette question plus avant. Ainsi, il semble pour OCE-4 que les alliances soient une excellente alternative stratégique afin de faire face aux difficultés du commerce équitable. Néanmoins, rappelons que la question précédente interrogeait le répondant sur le manque d'alliances en contexte de commerce équitable, ce qui pourrait avoir créé un effet de contamination.

7.4.2 Le marketing à paliers multiples et le commerce équitable

OCE-4 était dès le départ très réfractaire au marketing à paliers multiples comme stratégie potentielle de distribution pour le commerce équitable. À titre d'exemple, avant que je n'ai pu proposer chacun des avantages potentiels du marketing à paliers multiples, le répondant dit : « Je ne vois aucun avantage à travailler avec le marketing à paliers multiples, donc c'est non pour toutes ces questions. »

7.4.2.1 Les avantages du marketing à paliers multiples

Il semble, bien que le marketing à paliers multiples ne soit pas, selon le répondant, une stratégie à considérer pour le commerce équitable, que ce type de marketing puisse néanmoins présenter des **avantages** : la création d'alliances, des profils de

consommateurs similaires, des caractéristiques des produits similaires, la facilitation d'utilisation d'Internet, un secteur en croissance, et des valeurs communes.

Le répondant ne reconnaît **aucun avantage** à la rubrique **sans aide** : « Il n'y en a pas, parce que pour moi, c'est un contre sens le marketing à paliers multiples. Pour moi, je privilégie la relation directe, je privilégie le message direct, la communication directe. » Le répondant fait allusion à plusieurs reprises à l'importance d'une relation directe, du message direct. Le répondant fait-il allusion au message direct, dans le sens de moins d'intermédiaires possibles, dans le sens d'un message rapprochant le plus possible le consommateur du producteur? Le répondant est à cet effet très bien positionné pour faire le lien entre le producteur et le consommateur, puisqu'il est en lien direct et avec les producteurs et avec les consommateurs par l'intermédiaire de sa boutique. Néanmoins, OCE-4 se doit aussi de faire affaires avec des magasins de détail. La relation directe est donc parfois illusoire. Il devient de cette façon plus difficile de faire ce lien entre le producteur et le consommateur. Ainsi, plus il y a d'intermédiaires, plus il est difficile d'informer le consommateur final. De même, plus on est susceptible d'observer une perte de la qualité de l'information véhiculée. Ceci démontre bien toute l'importance de l'information pour le développement du commerce équitable.

Notons finalement pour clore cette question que le marketing à paliers multiples n'offrirait pas plus d'intermédiaires que OCE-4 en offre lorsqu'il vend à des magasins de détail. En effet, l'entreprise-mère de marketing à paliers, celle-ci important directement des coopératives de producteurs du Sud, constituerait un importateur au même titre que OCE-4. L'entreprise-mère fournit chaque distributeur, qui lui agit comme un magasin de détail qui vend directement au consommateur. Nous reviendrons à quelques reprises sur cette question, car il semble que ce soit un sujet fort important pour OCE-4.

Le répondant reconnaît quelques avantages du marketing à paliers multiples à la rubrique **avec aide**. Ainsi en est-il de la possibilité que ce type de marketing offre à la **création d'alliances** cependant que le répondant nuance : « S'il y avait une échelle de 0 à 10, je mettrais un 7 pour la création d'alliances. » De plus, il semble que le marketing à paliers

multiples et le commerce équitable partagent quelques similitudes en ce qui concerne le **profil de consommateurs**. Des **caractéristiques des produits similaires** représentent un autre avantage longuement discuté avec le répondant. C'est d'ailleurs suite à la discussion qu'a engendrée cette question que le répondant a semblé se détendre, et à être moins sur un mode plus combatif : « Je comprends que vous soyez contre le principe du marketing à paliers multiples pour le commerce équitable, mais je dois voir pour chaque question si telle et telle chose ça pourrait fonctionner, ça non ça ne fonctionne pas. » En effet, comme nous en avons déjà discuté, le répondant s'est opposé catégoriquement et avec ferveur, dès le départ, au marketing à paliers multiples en tant qu'alternative stratégique au développement du commerce équitable. Le répondant a, en conséquence, peu porté attention aux premières sous-questions, les rejetant plutôt du revers de la main, sans trop se questionner. Notons d'autres avantages du marketing à paliers multiples, soit la facilité que le médium offre à l'**utilisation d'Internet**, un **secteur en croissance**, de même que des **valeurs communes**.

Finalement, soulignons que les quatre premiers avantages du marketing à paliers multiples que nous avons présentés ont été **rejetés** par le répondant : **l'information**, **l'accessibilité**, une **réduction de coûts**, et un **potentiel de revenus** important pour les distributeurs.

7.4.2.2 Les inconvénients du marketing à paliers multiples

En ce qui concerne les **inconvénients** du marketing à paliers multiples pour le commerce équitable, notons le désengagement élevé, le peu de gains importants, le peu de contrôle sur l'information, le non transfert des économies vers les distributeurs, et des coûts reliés au fait d'avoir plusieurs paliers de distributeurs.

À la rubrique **sans aide**, le répondant note un inconvénient, aspect qui a été maintes fois abordé pendant l'entrevue, soit la **relation non directe** entre le consommateur et le producteur, dans le sens de la présence d'intermédiaires :

« Il y a nécessairement un coût qui va être relié à ça. Donc il va y avoir un décalage de prix entre le travail de commerce équitable de un à un, et le travail de commerce équitable de plusieurs paliers... Il y a une différence

entre plusieurs paliers où il va y avoir plusieurs intervenants, il y a des coûts qui sont reliés à ça, comparé à une relation directe. »

Le répondant fait à nouveau allusion ici à l'importance de la relation directe. Nous croyons que le commentaire de OCE-4 est néanmoins discutable. Première des choses, chacun des distributeurs achète au même prix les produits qu'il se procure à l'entreprise-mère. Ainsi, chaque palier de distributeurs ne constitue pas un intermédiaire par rapport au palier précédent, en ce sens qu'il n'y a pas de marge de profit qui s'additionne à chacun de paliers. Cependant, le bonus que reçoive chaque distributeur, bonus calculé à partir des ventes des distributeurs des paliers inférieurs, pourrait certes avoir un impact sur le prix de vente des produits. Toutefois, alors que le prix de vente doit prendre en compte ce bonus – bonus qui est à cet effet géré par l'entreprise-mère –, le détaillant doit au même titre assumer des coûts associés à sa boutique physique.

À la rubrique **avec aide**, nous retrouvons le **désengagement élevé, le peu de gains importants, le peu de contrôle sur l'information, et le non transfert des économies vers les distributeurs**.

En ce qui concerne le peu de contrôle de l'entreprise-mère sur l'information véhiculée par les distributeurs, voici le commentaire de OCE-4 :

« C'est une des raisons pour laquelle on n'a pas justement de distributeurs, parce que c'est très difficile de s'assurer que tout le message et toute la qualité et l'importance des choses essentielles vont toujours être égales et constantes pour arriver au bout. Alors pour ne pas sacrifier ça, on n'embarque pas dans ce modèle là. »

Nous constatons sans équivoque ici que le répondant considère le distributeur de marketing à paliers multiples au même titre qu'un distributeur dans le commerce conventionnel, soit un acteur qui distribue aux détaillants. Or, dans le marketing à paliers multiples, le distributeur vend directement au consommateur final. Comme nous en avons discuté plus avant, le distributeur du marketing à paliers multiples agit exactement tel le détaillant, ce qui revient au même nombre d'intermédiaires que celui obtenu par OCE-4 dans ses relations d'affaires avec les détaillants.

Nous pouvons de plus constater que l'inconvénient pour OCE-4 d'avoir plusieurs intermédiaires ne se situe pas tant au niveau du prix des produits, puisqu'il semble que ce ne soit pas vraiment un obstacle pour le commerce équitable selon le répondant, mais bien au niveau du message diffusé, celui-ci risquant d'être déformé.

Deux inconvénients du marketing à paliers multiples ont été **rejetés** de notre cadre conceptuel par le répondant, soit le **recrutement difficile** et la **perception négative** :

« Comme le commerce équitable au début il y avait une perception sous surveillance, une perception sceptique, et on a gagné la confiance des gens. Dans un modèle comme celui-là, ce sera le travail des gens de faire comprendre aux gens que c'est une nouvelle ère, c'est-à-dire une nouvelle façon et voici les critères sont différents. »

Le répondant aborde ainsi dans le même sens de ce que nous avions proposé dans la revue de la littérature. En effet, nous croyons pour notre part qu'afin de gagner la confiance des gens en donnant une crédibilité à un marketing à paliers multiples en commerce équitable, l'entreprise-mère devra – entre autres choses – créer une solide formation (éducation) et un suivi étroit avec ses distributeurs. Rappelons que ce défi est d'autant plus grand que les distributeurs agissent en tant que travailleur indépendant.

7.4.2.3 Les difficultés du commerce équitable et le marketing à paliers multiples

Nous faisons ressortir ici les obstacles notés par OCE-4, obstacles que le marketing à paliers multiples pourrait prétendre pallier. Ainsi, nous sommes à même de constater que le marketing à paliers ne pourrait atténuer qu'une seule difficulté, soit le manque d'alliances. Cependant, ceci ne s'explique pas tant par le fait que le marketing à paliers multiples ne pourrait pas représenter une stratégie intéressante pour le commerce équitable, mais plutôt par le fait du peu d'obstacles au développement du commerce équitable reconnus par le répondant. Ainsi, par exemple, bien que l'information ne soit pas un avantage du marketing à paliers multiples pour le répondant, il apparaît que ce facteur ne constitue non plus un obstacle au commerce équitable. De la même façon, bien que le marketing à paliers multiples ne permette pas une réduction de coûts, il semble néanmoins que les ressources financières ne représentent pas un obstacle pour le commerce équitable.

7.4.3 Les alliances stratégiques et le commerce équitable

OCE-4 discute à plusieurs reprises des alliances dans le cadre de l'entrevue. L'analyse suivante démontre toute l'importance de celles-ci dans le développement du commerce équitable, ceci pour le répondant.

7.4.3.1 Les avantages des alliances stratégiques

Plusieurs **avantages des alliances stratégiques** ont été relevés par OCE-4, notons : des économies d'échelle, une réduction du risque et de l'incertitude, l'apprentissage, des ressources complémentaires, diffusion de l'information, la possibilité de pénétrer de nouveaux marchés, des valeurs communes, et finalement, bénéficier des avantages de la grande entreprise.

À la rubrique **sans aide**, le répondant note quelques avantages des alliances. Notons un des avantages des alliances, soit les **économies d'échelle**. Le répondant en avait d'ailleurs discuté plus avant :

« Nous, nous faisons des alliances pour partage des coûts à l'achat d'équipement. En fait, on peut faire des économies d'échelle en faisant des alliances sur la consolidation de nos achats. On peut gagner sur le volume, justement l'approche volume par rapport à la consolidation sur les achats de papeterie, sur les achats d'emballage, sur les achats d'équipement, qu'on ne maximise pas pour nos petits besoins. Alors la même machine, au lieu de mettre deux machines sur le terrain, donc deux fois plus de métal, ou deux fois plus de machinerie, on pourrait se créer des plans de production, et partager. »

À notre sens, le partage des coûts permet de réaliser des économies d'échelle, et ainsi d'augmenter le pouvoir d'achat. Le répondant discute de consolidation sur les achats de matériels, mais qu'en est-il des regroupements d'achats pour se procurer les produits équitables chez les producteurs du Sud? Ceci pourrait aussi, à notre sens, permettre aux organisations de partager les coûts avec ses partenaires. Ce partage de coûts pourrait présenter deux avantages. Le premier serait de permettre des économies d'échelle, économies réalisables dans le transport d'un volume de marchandise plus important. Le deuxième avantage serait d'éviter le plus d'intermédiaires possibles dans le canal de

distribution, et ainsi permettre au prix des produits équitables d'être plus abordable. En effet, OCE-4 pourrait-il par exemple s'associer avec ses détaillants afin d'acheminer la marchandise? De plus, notons qu'il serait aussi possible selon le répondant de partager des coûts, ceci en partageant une machinerie avec d'autres partenaires, et en créant des plans de production.

Nous pouvons aussi nous questionner quant aux ressources financières du mouvement. Rappelons en effet que le répondant croit qu'il n'y a pas de difficulté à ce niveau. Est-ce dire que les alliances pour OCE-4 ait permis de pallier cette difficulté en réalisant des économies d'échelle? Toutefois, le répondant discute, d'un autre côté, d'un manque d'alliances dans le réseau...

L'apprentissage représente un autre avantage soulevé sans aide : « ...un apprentissage de l'expérience des autres, donc des modèles... » De même, il semble que les alliances permettent de partager des **ressources complémentaires** : « Multiplication des compétences. Donc circulation de compétences... interdisciplinarité... un *boosting* [une stimulation] au niveau des idées, des façons de faire... » La circulation des compétences nécessite à notre sens de faire circuler l'information, elle nécessite la communication. Notons aussi que le répondant avait déjà discuté de l'importance de l'interdisciplinarité dans les obstacles du commerce équitable, en employant le terme « cabinet multidisciplinaire », cette interdisciplinarité étant facilitée par les alliances. Nous observons à cet effet une certaine logique du répondant. D'un côté, celui-ci note un manque d'alliances, et de l'autre, il fait allusion au manque d'expertise et de l'importance d'une multidisciplinarité. Il semble donc que pour pallier ce manque d'expertise, que la création d'alliances soit une alternative stratégique fort intéressante.

Un autre avantage a trait à la **diffusion de l'information** : « ...la multiplication de l'information... circulation d'information... » Le répondant en avait d'ailleurs discuté plus avant : « Nous, nous faisons des alliances pour information. » Le répondant avait aussi discuté, plus avant, de l'importance de la communication entre partenaires dans la coordination d'activités. Donc, au-delà de la facilitation que permettent les alliances au

niveau de la diffusion de l'information, il semble, d'autre part, que la communication d'informations soit essentielle afin d'assurer l'efficacité d'une alliance. Est-ce dire que bien que les alliances facilitent la communication entre les partenaires, il ne suffit pas de s'allier pour que la communication vienne de soi.

Un dernier avantage sans aide n'a pour sa part pas été relevé par notre cadre conceptuel. Il s'agit de la possibilité de **bénéficier des avantages des grandes entreprises** : « ...devenir des méga [grandes entreprises], sans être des méga, de bénéficier des avantages des méga-compagnies sans avoir les problèmes de méga, sans avoir à gérer comme des méga. » En d'autres termes, il apparaît selon nous, que les alliances permettraient aux organisations impliquées dans le commerce équitable d'être concurrentielles face aux grandes entreprises contre lesquelles il est difficile de faire le poids. Le répondant ajoute plus avant dans l'entrevue : « ...ou bien on grossit et on devient méga, ou on se dote de partenaires qui font qu'on devient fort, de manière à ce que – je dis toujours – si un tombe, le producteur ne tombe pas. » Nous sommes donc à même de constater ici l'intérêt des alliances pour le commerce équitable, soit le maintien des conditions de vie si difficilement acquises des producteurs. Notons aussi qu'en compromettant les acquis des producteurs, ceci risque d'atteindre à la crédibilité du commerce équitable. De plus, à la lumière de ces propos, nous pouvons en déduire que le répondant privilégie les petites organisations pour le commerce équitable. Afin d'appuyer davantage notre analyse, voyons les propos suivants :

« C'est juste que ce n'est pas à nous de nous multiplier en dix. Pour le bien des producteurs et pour le bien des consommateurs localement et pour notre bien-être aussi humain. Si on se multipliait en dix, on perdrait la sensibilité et c'est pas à nous de le faire... par contre, si je prêtai une chemise à un autre collaborateur qui est à Chicoutimi, il pourrait faire la même job avec la même philosophie, il la ferait aussi bien que nous. »

Il apparaît ainsi que la qualité des partenariats, que ce soit avec les producteurs ou avec les consommateurs, soit de grande importance. De plus, le répondant aurait joué, pendant deux ans, le rôle d'incubateur auprès d'une organisation située à Chicoutimi. Une telle collaboration est certes typique d'organisations ayant une mission sociale. Ceci fait à nouveau la preuve de l'importance des alliances en contexte de commerce équitable. À

cet effet, le répondant discute de perpétuer une chaîne coopérative : « ...tout ce qu'on veut c'est donner la philosophie vietnamienne. Chez les Vietnamiens, on vous prête de l'argent pour partir vos affaires, et vous à votre tour, vous prêtez de l'argent pour partir les affaires à un autre. » De plus, pour poursuivre avec la petite taille de l'organisation, soulignons qu'OCE-1 a discuté à quelques reprises de OCE-4 à ce sujet : « Il y a des organisations qui se disent, nous on n'est pas là pour être gros, donc on ne collaborera pas avec ces gros-là. Par exemple OCE-4 par rapport à nous. » De plus : « ...OCE-4 c'est une business, ils veulent artisanal, ils veulent petit, mais ils ont le tour avec le business. »

D'autres avantages des alliances ont été admis **avec aide** : la **réduction du risque et de l'incertitude**, les **valeurs communes**, de même que la possibilité de **pénétrer de nouveaux marchés**. En ce qui concerne ce dernier avantage, le répondant raconte :

« Nous, nous sommes un peu comme un module de recherche et développement. On a développé des nouveaux produits, ça nous a pris un an pour les développer. On les a développé avec nos initiatives. Quand est venu le temps de les mettre en marché, le potentiel qu'on avait avec nos alliances, avec nos partenaires qui sont sur toute la côte est des Etats-Unis, on avait un marché incroyable. »

Le répondant ajoute :

« ... on avait l'avantage pour nos producteurs de sortir de la marchandise et de sortir du volume, indépendamment si le retour financier pour nous n'est pas aussi gros que si on vendait dans notre marché tout seul. C'est de savoir s'effacer pour laisser continuer le canal et la marchandise, en s'effaçant pour laisser le marché direct au producteur. Nous avons découvert la communauté, nous avons découvert le produit, nous avons travaillé sur l'implantation et la mise en œuvre du produit, mais nous n'avons pas les ressources ni le marché pour accueillir ce produit là. Donc on le laisse à nos collaborateurs qui eux ont le marché, et eux ont la possibilité de le distribuer. Donc on envoie ça direct, on ne joue pas le rôle d'intermédiaire, on ne fait pas une cote pour rendre ça encore plus difficile à passer chez les Etats-Unis. »

Grâce à ses partenariats, OCE-4 a pu trouver preneur à ses produits, lui-même n'ayant pas le marché pour le distribuer. Il est intéressant de noter que le répondant semble retirer peu de bénéfices des recherches qui ont été réalisées dans les nouveaux produits, car il garde toujours à l'esprit certains principes propres au commerce équitable, à savoir la

relation commerciale directe avec les producteurs et le moins d'intermédiaires possible. De cette façon, et comme le répondant le spécifie, ceci favorise les producteurs car, étant donné qu'il est plus facile pour OCE-4 de passer l'idée de ses produits à ses collaborateurs sans prendre de bénéfices, ceci permet aux producteurs de vendre davantage de leur récolte en faisant directement affaires avec les collaborateurs de OCE-4. Nous constatons à nouveau que, pour OCE-4, ces principes (relation commerciale directe, peu d'intermédiaires) sont forts importants.

D'un autre côté, peut-être OCE-4 ne désire tout simplement pas se lancer dans la production de produits transformés équitables, car, malgré tout le potentiel, ceci demande un investissement en temps et en argent important. Et comme lui-même le spécifie : « mais nous n'avons pas les ressources... » Ainsi, cette considération sur les intermédiaires s'explique-t-elle davantage par une préoccupation envers les producteurs, ou bien par un manque de ressources à l'interne?

Soulignons finalement qu'**aucun** avantage de notre cadre conceptuel n'a été **rejeté** par le répondant.

7.4.3.2 Les inconvénients des alliances stratégiques

En ce qui concerne les **inconvénients** des **alliances** pour le commerce équitable, le répondant n'en voit **aucun** que ce soit **sans aide** ou **avec aide**. En conséquence, **tous** les inconvénients de notre cadre conceptuel ont été **rejetés**.

Ainsi en est-il du **taux d'échec élevé** des alliances : « Je n'ai aucun exemple d'échec élevé d'alliances stratégiques pour le commerce équitable. Si c'est élevé dans le commerce en général, c'est parce que c'est compétitif. Il y a la performance. » Ce dernier commentaire rejoint ce que nous avions opiné dans le chapitre sur les alliances stratégiques. En effet, puisqu'il y aurait plus de coopération dans les organisations de commerce équitable et moins de compétition, ceci aurait un impact à la baisse sur le taux d'échec. Le répondant offre à cet effet un exemple, dans lequel nous constatons la très faible marge de profit que se garde OCE-4. Cependant, nous pouvons nous questionner à

savoir quelles sont les raisons qui poussent OCE-4 à être peu gourmand. Une des premières raisons concerne le prix déjà assez élevé du produit. Si OCE-4 était à cet effet un peu plus gourmand, ceci risquerait d'avoir un impact sur la visibilité du produit : « ...au moins il fait connaître le produit et on le fait sortir ». Ainsi, il nous semble pour notre part que cette façon de faire est propre au commerce en général, et non au commerce équitable. La deuxième raison expliquant le peu de marge que se réserve OCE-4 a trait au fait d'encourager les producteurs : « ...c'est une preuve de solidarité ». Ceci est en effet propre au commerce équitable. En conséquence, nous observons ici que le commerce équitable est soit ambivalent entre le fait d'être un commerce ou d'être un mouvement social, soit, sans être ambivalent, il s'agit d'un commerce particulier qui doit concilier deux mondes, qui ne sont pas d'ailleurs nécessairement opposés.

Les autres inconvénients ont aussi été rejetés. Tout d'abord, les **exigences en terme de gestion** est un élément qui a été rejeté: « Ces exigences font partie de la philosophie de l'alliance. » Sans nier que les alliances puissent être exigeantes en terme de gestion, le répondant semble vouloir signifier que les avantages retirés des alliances sont supérieurs aux exigences pour les gérer.

Un autre inconvénient rejeté concerne le **risque relationnel**. Le répondant raconte à cet effet, plus avant dans l'entrevue, qu'il n'y a pas de concurrence entre les organisations qui font le même travail qu'eux :

« Il y a un savoir-faire, il y a une relation, il y a un code d'éthique qu'il faut avoir au départ... on a une configuration qui *fit* ou qui ne *fit* pas [qui s'accorde ou qui ne s'accorde pas]... Si elles [les alliances] ne se font pas, c'est parce qu'on n'a pas les mêmes ambitions, on n'a pas les mêmes objectifs. »

Le répondant discute d'abord du savoir-faire. Il semble ainsi que les deux organisations doivent voir des bénéfices à créer une alliance. Ceci fait d'ailleurs partie intégrante de la définition de l'alliance. De plus, il apparaît que le partage d'objectifs similaires soit important à la création d'alliances. Cependant, le répondant discute d'un partenaire qui est membre de la même coopérative à laquelle OCE-4 appartient :

« ...ces gens là ont une agressivité financière de performance... ils ont au-delà de quatre entreprises qui distribuent, de gros joueurs. Mais ils ne minimisent pas, et finalement, ils stimulent notre positionnement corporatif... ce sont des hybrides un peu capitalistes dans notre groupe, ils font du commerce équitable parce qu'on est intéressant pour eux, ils sont avec nous pour avoir le levier, pour avoir l'identification des communautés... ça démontre que le système coopératif de commerce équitable peut être humanitaire, peut être responsable socialement, et peut être compétitif et rentable. »

Alors que le répondant émettait l'importance d'avoir les mêmes objectifs pour être partenaire, il est intéressant de noter que OCE-4 s'associe avec des partenaires qui ont une philosophie très différente de la leur. L'avantage de telles alliances pour OCE-4 est de stimuler leur positionnement corporatif. De plus, ces acteurs font des critiques qui leur permettent de toujours travailler avec un regard critique. Cet exemple nous démontre donc que le partage de certains objectifs entre deux organisations n'est pas toujours essentiel à la création ou au maintien d'une alliance.

De plus, il semble que OCE-4 n'ait aucune restriction à travailler avec des acteurs agressifs au niveau économique, et ceci bien qu'il insiste à plusieurs reprises pendant l'entrevue sur l'importance de ne pas être gourmand sur les marges de profit.

Rappelons aussi le refus de OCE-4 de travailler en partenariat avec OCE-1, car cette dernière organisation étant un gros joueur sur la scène du commerce équitable. On pourrait ainsi croire que ces deux partenaires ne se rejoignent pas en ce qui concerne cet objectif spécifique, et donc qu'une alliance n'est pas envisageable. Néanmoins, il semble que cet aspect ne soit pas essentiel pour OCE-4 puisqu'il est en partenariat avec de gros joueurs.

Au-delà du partage d'objectifs communs, il semble que le respect mutuel soit capital dans la bonne marche des alliances : « On se sert mutuellement, on se respecte mutuellement. » Pour aborder dans le même sens, le répondant discute, dans le cadre d'une autre question, de l'importance de la confiance : « Avoir plus confiance en nos

collaborateurs. » Nous croyons en conséquence que le manque de confiance puisse compromettre le succès d'une alliance.

Ainsi, afin de clore notre analyse sur le risque relationnel, il semble de prime abord que certains partenariats ne se créent pas, ceci pouvant être explicable, non pas par de la concurrence entre les organisations, mais bien par l'incapacité des deux parties d'avoir des objectifs communs. Après une analyse plus poussée, nous constatons cependant que OCE-4 travaille en partenariat avec des acteurs qui ont des objectifs différents. Nous croyons qu'il y a quelques contradictions majeures dans les propos tenus par OCE-4. En effet, ceci pourrait s'expliquer, selon nous, par un écart entre une vision idéalisée du répondant en ce qui concerne le commerce équitable, et la réalité de l'organisation et du commerce équitable en général. Il semble finalement que le respect mutuel et la confiance, de même que les avantages retirés de telles alliances, soient d'une importance capitale.

7.4.3.3 Les difficultés du commerce équitable et les alliances stratégiques

Nous faisons ressortir ici les obstacles notés par OCE-4, obstacles que les alliances pourraient prétendre pallier. Ainsi, logiquement, les alliances pourraient atténuer une seule difficulté, soit le manque d'alliances. Encore une fois, notons que ceci ne s'explique pas tant par le fait que les alliances ne pourraient pas représenter une stratégie intéressante pour le commerce équitable, mais plutôt par le fait du peu d'obstacles au développement du commerce équitable reconnus par le répondant. Ainsi, par exemple, bien que les économies d'échelle soient un avantage des alliances, il apparaît que le mouvement équitable a toutes les ressources financières nécessaires. Cependant, nous pouvons nous questionner à savoir si les alliances – en permettant toutes sortes d'économies – n'ont justement pas contribué à réduire l'importance de cet obstacle des ressources financières limitées. D'un autre côté, il semble, selon le répondant, qu'il y ait toujours un manque d'alliances. C'est donc dire que le mouvement a encore besoin des bénéfices offerts par les alliances.

7.4.3.4 Les partenaires de OCE-4

« On fait de grandes choses avec l'ensemble de nos alliés et ce qu'on fait c'est énorme... » Nous avons, jusqu'à présent, pu constater la place prépondérante des partenariats pour OCE-4. Il semble en effet que l'organisation soit fortement impliquée dans des partenariats avec des organisations de différents niveaux. Nous avons déjà discuté des partenaires de OCE-4, qui, tout comme lui, font partie d'un **regroupement de coopératives**.

Nous nous attarderons davantage ici sur la vision de OCE-4 en ce qui concerne les partenaires impliqués dans une relation directe, soit les partenaires au Sud, représentés par les coopératives de producteurs, et les partenaires au Nord, représentés par les consommateurs.

Nous avons soulevé, plus avant, toute l'importance que revêt la relation directe pour OCE-4, d'autant plus que le sujet a été soulevé par le répondant dans les trois stratégies de distribution proposées dans cette étude. Ajoutons ici que la stratégie de distribution utilisée par OCE-4 – et selon OCE-4 – est : « Direct. Input. C'est la coopérative c'est-à-dire le producteur, notre entrepôt, notre sollicitation, notre livraison, notre emballage et notre facturation. Nous la distribution, tout se passe chez nous, on est hybride. » Le terme « direct » employé par le répondant fait davantage appel, selon nous, à l'approvisionnement auprès des coopératives de producteurs. Le réseau de distribution emprunté par OCE-4 n'est cependant pas un réseau direct. En effet, un réseau direct est un réseau qui achemine directement le produit, du fabricant (ou producteur) au consommateur, sans avoir à transiger avec des intermédiaires. OCE-4 joue, pour sa part, soit le rôle de détaillant auprès du consommateur, soit le rôle de grossiste auprès des détaillants. Cependant, en tant que détaillant, il est à noter que OCE-4 est fort bien situé dans le réseau pour informer et sensibiliser le consommateur aux produits équitables, puisqu'il est en relation directe avec le producteur en amont, et le consommateur en aval. Il joue ainsi le rôle de leader dans le réseau de distribution.

Il semble de plus que le partenariat fassent partie de cette stratégie de distribution de OCE-4, que ce soit en amont ou en aval : « Ce sont des partenariats, ce sont des échanges de services, ce sont des alliances et ce sont des clients. Donc on s'échange. Je vous donne du café, vous me donnez quelque chose. Je vous soutiens d'une manière et vous me soutenez d'une manière... » C'est donc dire que les partenariats sont un élément essentiel au succès de OCE-4.

La coopérative de producteurs au Sud constitue sans contredit un partenaire très important pour OCE-4. Il en discute en effet à plusieurs reprises, ce qui dénote une forte préoccupation pour les producteurs, soit la raison d'être du commerce équitable. Nous avons relevé plusieurs exemples à cet effet. Nous nous arrêtons ici sur un de ces exemples qui nous est apparu fort significatif.

Ainsi, le répondant discute – sans toutefois parler d'un obstacle, mais plutôt d'un élément à considérer pour l'avenir du commerce équitable – du prix équitable qui a été fixé par les Européens. Ce prix ne tient pas compte du coût de la vie et des besoins des producteurs, ce qui est un non sens pour OCE-4. Le répondant croit qu'il y a un besoin pour une cohérence à ce niveau, et ce chez tous les acteurs du réseau équitable :

« ...depuis le tout début, on a fait des plans d'affaires avec les pays avec lesquels on travaillait, donc avec le plan d'affaires, on est au courant des points forts et des points faibles, et de l'envergure des objectifs qu'on a rencontrés. Une compagnie révise son plan d'affaires à tous les deux ou trois ans. Tu fais un plan d'affaires en partant et tu te remets en question pour avancer. Ces choses là ne sont pas faites tout le temps. »

Le prix équitable n'était pas à niveau pour les producteurs, il est très difficile de réaliser des surplus, et donc de réaliser une redistribution. Ainsi, bien qu'il y ait de bonnes conditions de travail, que les producteurs soient respectés, qu'il y ait du soutien financier, il semble qu'il n'y ait pas de retour financier. Or, ce retour financier est essentiel par exemple pour remplacer de la machinerie, des équipements et des ressources qui finissent par s'essouffler : « ...il faut réinvestir le surplus de vos dividendes, donc c'est ça qu'on ne voit pas, donc c'est ça que j'appelle engagé, c'est ça que j'appelle partenariat. »

Le répondant discute aussi de l'importance de la relation de confiance avec les producteurs : « ...nous avons des marges de crédit de 500 000\$ avec différents prêteurs qui ont été visités nos producteurs, que nous cautionnons, et les producteurs reçoivent l'argent. Nous payons les intérêts et nous remboursons ces marges de crédit, donc nous finançons nos producteurs, c'est cette relation là, c'est cette confiance là... » En conséquence, il apparaît que le soutien important apporté par OCE-4 aux producteurs favorise cette confiance, cette confiance étant garante de succès des partenariats avec les acteurs au Sud. En assurant ces alliances entre les acteurs du Nord et du Sud, nous croyons que ceci ne peut que contribuer à la crédibilité du commerce équitable.

De plus, le **consommateur** représente pour OCE-4 un autre partenaire qu'il faut respecter :

« ...de ne pas être gourmand sur les marges de profit, d'être plus respectueux des consommateurs... si on a de la pudeur par rapport au producteur, il faut en avoir aussi par rapport au consommateur, ce sont nos alliés, ce sont nos associés pour travailler... si je leur demande d'encaisser pour des choses que je veux faire bien chez les producteurs, ça n'a pas de sens. »

Ce dernier *verbatim* comporte quelques éléments d'analyse intéressants. Un premier élément concerne le fait de se garder une certaine réserve sur la marge de profit. Ceci est important car il fait la preuve, pour OCE-4, d'un respect envers le consommateur. Nous avons d'ailleurs déjà discuté de la pudeur économique plus avant. Dans le même ordre d'idées, le répondant discute de la relation la plus directe possible entre le producteur et le consommateur, ce qui aurait pour effet d'éviter que le prix ne s'emballe, et ainsi de permettre au consommateur d'avoir accès aux produits équitables à un prix raisonnable. Nous avons déjà abordé cette question :

« ...le café, avec tous les intermédiaires ajoutés, arrivent à un prix qui est passé par dix intermédiaires, et qu'on vend toujours à 10\$ ou à 15\$ la livre. En ce moment, ce qu'on fait, c'est qu'on donne 3\$ ou 4\$ la livre au producteur... je préfère cette économie la donner aux consommateurs. »

Cependant, sans nous attarder sur la question – puisque nous en avons déjà discuté dans d'autres analyses intra-cas –, il ne faudrait pas négliger les avantages que pourraient

représenter les intermédiaires pour le développement du commerce équitable. OCE-4 préfère toutefois de loin l'idée de multiples petites entités à celle des distributeurs : « ...je suis pour un groupuscule, plein de petites personnes, plein de petites entités qui travaillent directement avec les producteurs, c'est un travail local le commerce équitable. » Nous croyons pour notre part que cette façon de faire peut être fort coûteuse pour chacune de ces entités, en ce qui a trait par exemple au transport à l'importation des produits, à moins – et nous avons déjà abordé le sujet – de créer un grand regroupement d'achat, ce qui n'est pas non plus sans occasionner des coûts. De plus, notons que le commerce le plus direct possible, bien qu'ayant peu d'intermédiaires, peut certainement impliquer des coûts non négligeables. Ainsi en est-il par exemple du commerce électronique et des coûts de transport associés aux petites livraisons et aux petites commandes.

Un autre élément intéressant de ce *verbatim* a trait à l'importance de la cohérence entre les pratiques et valeurs mises de l'avant dans les relations avec les producteurs, et celles mises de l'avant avec les consommateurs. Il est ainsi question de respect et de pudeur avec les consommateurs au même titre qu'avec les producteurs. Cette question de cohérence a été abordée librement par le répondant à quelques reprises lors de l'entrevue. Ceci aborde dans le même sens de ce que nous avions présumé dans la revue de la littérature.

Un dernier élément d'analyse pertinent concerne la crédibilité du commerce équitable, possible grâce à une pudeur économique. En effet, nous croyons que les acteurs impliqués dans la vente de produits équitables ont avantage à ne pas être gourmands sur les marges de profit. De cette façon, on peut espérer, dans un premier temps, que les produits seront abordables pour le consommateur, et dans un deuxième temps que ceci permettra aux producteurs du Sud de vendre davantage de produits, sans que ceci n'ait de conséquence sur le prix auquel la marchandise des producteurs sera vendue. En conséquence, au-delà d'un souci de respecter le consommateur, la pudeur économique constitue, d'un côté, une intéressante stratégie économique afin de permettre aux producteurs une plus grande ouverture à leurs produits, et d'un autre, une excellente

façon de donner plus de crédibilité au commerce équitable, car les produits n'étant pas qu'accessibles aux plus nantis.

En définitive – et comme nous avons pu l'observer – plusieurs éléments démontrent l'importance des alliances pour OCE-4. Ainsi, bien que le répondant ait noté peu d'obstacles, il a discuté du manque d'alliances entre les organisations. De plus, le partenariat demeure la solution privilégiée par OCE-4 afin de faire face aux obstacles au développement du commerce équitable. De même, la principale stratégie de distribution utilisée par l'organisation est la stratégie des alliances. Finalement, la stratégie de distribution des alliances est aussi la stratégie choisie par le répondant, parmi les trois choix proposés dans le cadre de cette recherche.

7.4.4 Le commerce électronique et le commerce équitable

OCE-4 croit fermement que le commerce électronique serait une stratégie de distribution à privilégier pour les producteurs du Sud. Le répondant raconte l'histoire d'un groupe de femmes mexicaines qui vendent des produits de beauté. Celles-ci aimeraient pouvoir exporter :

« Ce serait une relation directe, les coûts seraient moins élevés que tous les intermédiaires qui vont les mettre en marche. Nous ici on fait paraître nos produits sur nos étagères, et il y a des coûts pour gérer ce produit là, il y a des coûts pour manipuler ce produit là. On préfère mettre ces coûts là sur une boîte qui s'en va direct au consommateur. Et laisser se faire les opérations par les personnes concernées, ce n'est pas notre job, c'est la leur. Mais on leur donne les outils pour le faire... »

À nouveau, nous constatons toute l'importance pour OCE-4 de la relation directe, et d'avoir le moins d'intermédiaires possible. De plus, nous remarquons la raison d'être du commerce équitable, soit le soutien au développement des communautés du Sud.

7.4.4.1 Les avantages du commerce électronique

La plupart des **avantages** du commerce électronique pour le commerce équitable ont été admis par le répondant à la rubrique **avec aide**. Ces avantages sont les suivants :

l'accessibilité, une variété de choix, la communication, la personnalisation, des caractéristiques des produits similaires, la facilité de créer et maintenir des alliances, des gains de productivité, des coûts d'entrée plus faibles, des faibles coûts de catalogue, des faibles coûts de l'information et un secteur en croissance. Un seul avantage du commerce électronique a été **rejeté**, soit des **prix plus faibles**.

7.4.4.2 Les inconvénients du commerce électronique

Quelques **inconvénients** du commerce électronique pour le commerce équitable ont été notés par le répondant. Ces inconvénients sont les suivants : les coûts associés à la communication, la méfiance envers la sécurité des paiements, et l'accessibilité.

Deux inconvénients ont été soulevés **sans aide**. Parmi ces inconvénients, notons la **méfiance des internautes** envers la sécurité des paiements : « C'est gagner la confiance, c'est donner sa carte de crédit avant de recevoir le produit. » **L'accessibilité** est un autre inconvénient du commerce électronique : « ...ça ne touche pas tout le monde. Les masses n'ont pas accès à Internet, donc c'est le manque de moyens. » Il est intéressant de noter que l'accessibilité revêt les deux pôles. D'un côté, l'accessibilité constitue un avantage et de l'autre, elle est un inconvénient. De plus, il apparaît que le répondant déplore le fait que les gens qui sont peu en moyens financiers n'aient pas facilement accès à Internet.

Un seul inconvénient a été discuté **avec aide**, soit les **coûts associés à la communication**.

Un seul inconvénient du commerce électronique a été **rejeté** par le répondant, soit les **coûts de livraison et de commandes** plus élevés :

« Pourquoi plus élevés [les coûts de livraison et de commandes]? Ils ne sont pas plus élevés que d'avoir des frais fixes, que d'avoir un local, d'avoir des employés, d'avoir des avantages sociaux. Il serait beaucoup plus avantageux de faire avec un entrepôt. Vous mettez une personne et ça s'arrête là, vous ne mettez pas douze personnes. »

Ainsi, le répondant discute de coûts différents entre le commerce électronique et une boutique physique. Il va même jusqu'à dire qu'il serait plus avantageux de distribuer par commerce électronique. Selon nous, ceci est discutable. Nous croyons pour notre part que le commerce électronique induit maints coûts, et qu'il n'est pas certain que cette stratégie soit plus intéressante, du moins en ce qui concerne les coûts. Le répondant lui-même parle d'un entrepôt. De telles installations impliquent à notre avis des coûts non négligeables. De plus, les petites quantités souvent livrées par l'intermédiaire du commerce électronique, risquent de comporter des coûts tout aussi significatifs. Nous avons aussi discuté d'autres coûts potentiellement importants dans le commerce électronique.

7.4.4.3 Les difficultés du commerce équitable et le commerce électronique

Nous faisons ressortir ici les obstacles notés par OCE-4, obstacles que le commerce électronique pourrait prétendre pallier. Ainsi, nous sommes à même de constater que le commerce électronique ne pourrait atténuer qu'une seule difficulté, soit le manque d'alliances. Encore une fois, notons que ceci ne s'explique pas tant par le fait que le commerce électronique ne pourrait pas représenter une stratégie intéressante pour le commerce équitable, mais plutôt par le fait du peu d'obstacles au développement du commerce équitable reconnus par le répondant. Ainsi, par exemple, bien que l'information constitue un avantage du commerce électronique, il apparaît que ce facteur ne constitue toutefois pas un obstacle au commerce équitable. De la même façon, bien que le commerce électronique permette plus d'accessibilité aux produits, il semble néanmoins que le commerce équitable ne nécessite pas davantage d'accessibilité pour son développement.

7.4.5 La stratégie de distribution en contexte de commerce équitable

Nous cherchons à répondre ici à notre question de recherche générale à savoir : Quelle est la stratégie de distribution à prioriser en contexte de commerce équitable? Afin de faire le choix de la stratégie de distribution à adopter, nous avons considéré deux éléments, soit les obstacles et les particularités du commerce équitable.

Tout d'abord, nous sommes partis du fait établi que les différents obstacles au développement du commerce équitable orienteraient dans une certaine mesure la stratégie de distribution à adopter pour le commerce équitable. Nous avons ainsi examiné chacune des stratégies de distribution à l'étude, et les obstacles que chacune de ces stratégies pourrait pallier. Aucune stratégie ne nous semble à cet égard plus pertinente qu'une autre, cependant que les propos tenus par le répondant laisse à croire que les alliances constituent la stratégie de distribution à privilégier en contexte de commerce équitable.

De plus, nous avons cru qu'il serait intéressant de prendre en compte les valeurs et particularités du commerce équitable dans le choix de la stratégie de distribution. Ceci ne pouvait, selon nous, que faciliter le succès d'une telle stratégie de distribution, et ainsi, favoriser le développement du commerce équitable. Ainsi, le répondant discute à plusieurs reprises de l'importance de la relation directe, relation privilégiée dans les principes mêmes du commerce équitable. C'est donc dire que la stratégie de distribution devra permettre, pour OCE-4, cette relation directe – ou le plus direct possible. À cet effet, le marketing à paliers multiples ne répondrait pas à ce critère. Cependant, nous avons à cet effet critiqué certaines perceptions erronées du répondant en ce qui concerne cette stratégie. Le commerce électronique pourrait pour sa part permettre cette relation directe, à la condition que la stratégie soit adoptée par les coopératives de producteurs au Sud. Nous avons encore ici apporté nos réflexions quant à l'intérêt de cette stratégie. De plus, il a été question à quelques reprises de la cohérence entre les valeurs adoptées avec les producteurs, de même que celles adoptées avec les consommateurs. Plus spécifiquement, la pudeur économique avec l'un et l'autre de ces acteurs a été soulignée.

7.4.5.1 Le choix de la stratégie de distribution par OCE-4

En ce qui concerne le choix de la stratégie de distribution à prioriser en contexte de commerce équitable, OCE-4 a clairement opté pour la **stratégie des alliances**. Le répondant justifie le choix pour cette stratégie :

« Nous avons expérimenté les alliances stratégiques, nous avons trouvé une mise en œuvre facile, adaptable au commerce équitable, profitable pour le commerce équitable. Nous n'aurions pas eu la puissance que nous avons actuellement, pour aider les producteurs, financer les producteurs et

pour passer à une autre étape qui est plus impliquée avec les gens, quand je parle de partenariats et d'engagement, nous n'aurions pas pu faire ça si nous avions pas été dans des alliances. »

Il apparaît ainsi que la stratégie adoptée par le réseau équitable devra prendre en compte certains éléments. Notons d'abord que les alliances s'adapteraient facilement au commerce équitable. C'est donc dire que les alliances et le commerce équitable ont certaines **valeurs en commun**. Ainsi, la stratégie de distribution pour le commerce équitable devra s'harmoniser avec les valeurs du commerce équitable. De plus, il semble que cette stratégie devra permettre au réseau équitable d'avoir **plus de « puissance »**, d'avoir plus de force sur le marché, d'avoir plus de crédibilité, plus de visibilité, pour ainsi passer à une deuxième vitesse avec les producteurs du Sud, c'est-à-dire être plus impliqué avec ceux-ci. Le répondant avait à cet effet discuté d'un prix équitable qui tienne compte des besoins réels des producteurs au Sud.

Ainsi, nous pouvons constater l'importance de valeurs communes entre le commerce équitable et la stratégie de distribution. Ceci va dans le même sens de ce que nous avions proposé dans la revue de la littérature. De plus, rappelons que le répondant avait soulevé peu d'obstacles au développement du commerce équitable. Un des obstacles relevés concerne le manque d'alliances. En conséquence, la stratégie de distribution des alliances pourrait pallier cet obstacle. Cependant, le marketing à paliers multiples, de même que le commerce électronique, pourraient aussi pallier cet obstacle selon OCE-4. Finalement, rappelons que les alliances stratégiques ont un avantage certain en permettant de faire contre poids aux grandes entreprises.

7.4.6 Tableau-synthèse : OCE-4

Le tableau-synthèse suivant résume bien les résultats obtenus dans le cadre de l'entrevue auprès de OCE-4, et met fin à l'analyse de ce quatrième cas à l'étude.

Tableau 21 : Synthèse des résultats obtenus auprès de OCE-4

Questions de recherche	Sans aide	Avec aide	Éléments rejetés
Quels sont les obstacles au développement du commerce équitable ?	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de ressources humaines* - Manque d'évaluation des objectifs à atteindre* 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque d'alliances - Manque d'expertise 	<ul style="list-style-type: none"> - Information - Accessibilité - Variété de produits - Ressources financières - Prix souvent plus élevé - Achat répété
Quels sont les avantages du marketing à paliers multiples pour le commerce équitable ?		<ul style="list-style-type: none"> - Alliances - Profils similaires - Produits similaires - Propice à l'Internet - Croissance du secteur - Valeurs communes 	<ul style="list-style-type: none"> - Communication/ information - Accessibilité - Réduction de coûts - Potentiel de revenus importants
Quels sont les inconvénients du marketing à paliers multiples pour le commerce équitable ?	<ul style="list-style-type: none"> - Présence d'intermédiaires* 	<ul style="list-style-type: none"> - Désengagement élevé - Pas de gains importants - Peu de contrôle sur l'information - Pas de transfert d'économies 	<ul style="list-style-type: none"> - Perception négative - Recrutement difficile
Quels sont les avantages des alliances stratégiques pour le commerce équitable ?	<ul style="list-style-type: none"> - Économies d'échelle - Ressources complémentaires - Information - Bénéficier des avantages des grandes entreprises* - Apprentissage 	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction du risque et de l'incertitude - Valeurs communes - Nouveaux marchés 	
Quels sont les inconvénients des alliances stratégiques pour le commerce équitable ?			<ul style="list-style-type: none"> - Taux d'échec - Risque relationnel - Exigences en gestion
Quels sont les avantages du commerce électronique pour le commerce équitable ?		<ul style="list-style-type: none"> - Accessibilité - Personnalisation - Variété de produits - Communication - Produits similaires - Alliances - Gains de productivité - Coûts d'entrée plus faibles - Coûts de catalogue plus faibles - Coûts de l'information faibles - Secteur en croissance 	- Prix plus faibles
Quels sont les inconvénients du commerce électronique pour le commerce équitable ?	<ul style="list-style-type: none"> - Méfiance envers sécurité des paiements - Accessibilité* 	<ul style="list-style-type: none"> - Coûts de communication 	<ul style="list-style-type: none"> - Coûts de livraison et des commandes
Quelle est la stratégie de distribution à prioriser en contexte de commerce équitable ?	<p style="text-align: center;">Alliances stratégiques</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Stratégie adaptable au commerce équitable ➤ Confère plus de puissance au mouvement équitable 		

* Éléments n'apparaissant pas dans notre cadre conceptuel de départ

7.5 OCE-5

Soulignons dans un premier temps que la **personne rencontrée** chez OCE-5 est la fondatrice de l'organisation.

La mission de OCE-5 est de promouvoir le commerce fondé sur le respect entre les participants et qui résulte en des échanges bénéfiques à chacun. OCE-5 favorise l'indépendance économique durable pour les artisans, encourage la participation à la consommation informée, et démontre que le commerce équitable est un commerce viable. L'organisation endosse et pratique les principes d'échange équitable, et est un membre de la Fair Trade Federation, du Crafts Center et de Weave a Real Peace.

OCE-5 offre des **produits** équitables pour la maison via le commerce électronique, et via les boutiques de certains de ses clients. Il offre une multitude de produits artisanaux, allant du papier au couvre-lit.

7.5.1 L'environnement du commerce équitable : succès et difficultés

7.5.1.1 Le succès

Notons dans un premier temps que OCE-5 hésite à parler de succès pour le commerce équitable. Cependant, on peut noter l'importance de l'information dans la croissance de la notoriété du commerce équitable : « Je trouve qu'il y a beaucoup de sensibilisation publique. Un succès dans le sens où le public connaît de plus en plus qu'il y a du commerce équitable... » Il semble donc que le commerce équitable soit un succès en terme d'information. Néanmoins, il apparaît que le commerce équitable ne soit pas un succès en ce qui concerne la santé de commerces distribuant des produits équitables ou de consommation responsable : « Il y a beaucoup d'entrepreneurs qui veulent aussi ouvrir des boutiques et vendre des produits, mais c'est difficile en ce moment, pour tous ces gens là. » Ceci s'explique-t-il par une saturation de l'offre? Selon la répondante, ceci s'expliquerait plutôt par la difficulté des consommateurs conscientisés de trouver les produits. La répondante explique : « ...l'année dernière, il y avait seulement quelques

endroits où en acheter. Maintenant, il y a beaucoup plus de points de vente, mais c'est encore très nouveau et les gens doivent encore les trouver. » En conséquence, il apparaît que les nouveaux acteurs sur le marché présentent quelques difficultés à se faire connaître. Il serait intéressant de pousser plus loin la question. Est-ce un problème de communication? Un problème d'emplacement? Des ressources financières limitées? Le peu de diversité des produits, ce qui est peu susceptible de créer une fidélité chez le consommateur?

De plus, en ce qui concerne l'organisation OCE-5 même, il semble que celle-ci soit en croissance, bien qu'il s'agisse d'une petite croissance. Le succès de l'organisation s'explique selon la répondante par différents facteurs, dont des efforts pour la vente en gros, et la vente dans de petites boutiques. En d'autres termes, nous croyons que OCE-5 a cherché à développer des partenariats avec des détaillants. L'importance de cette activité de recherche de clients pourrait s'expliquer à notre sens par le jeune âge de l'organisation. Le succès de OCE-5, si petit soit-il, s'expliquerait aussi, selon la répondante, par une bonne communication et une bonne visibilité : « ...pour la publicité, il faut choisir les bons endroits et on a les bons. Il faut aussi qu'il y ait des liens [électroniques] logiques, et plusieurs. » Ainsi, la croissance de OCE-5 s'explique en partie par les partenariats avec des organisations qui lui permettent plus de visibilité en terme de publicité.

7.5.1.2 Les difficultés du commerce équitable

OCE-5 reconnaît tous les obstacles au développement du commerce équitable proposés par notre cadre conceptuel : la difficulté à informer, le peu d'accessibilité, le peu de variété de produits, les ressources financières limitées, le manque d'expertise, le prix souvent plus élevé des produits, la difficulté d'établir l'engagement du consommateur, le manque d'alliances, la difficulté de trouver les produits, et la difficulté d'ajuster l'offre des produits à la demande des consommateurs.

Quelques obstacles ont ainsi été soulevés par la répondante à la rubrique **sans aide**. Notons d'abord les **ressources financières limitées** :

« Le commerce équitable fait compétition avec le commerce ordinaire, qui, en général, est guidé par des gros commerçants avec beaucoup d'argent, avec des marges de profit énormes. Donc ils font beaucoup de publicités. En commerce équitable, les commerçants équitables n'ont pas l'argent pour faire une publicité qui va contre ça... C'est limité pour le côté marketing. »

Ainsi, l'aspect marketing, et les coûts lui étant associés, sont un facteur important pouvant limiter – ou à tout le moins – ralentir le développement du commerce équitable, car le mouvement accusant certaines limites financières. La répondante explique cette difficulté : « C'est sûr qu'on aura jamais de l'argent pour faire ça [publicités d'envergure] parce qu'on n'essaie pas de faire un profit énorme avec nos ventes. » Ainsi, il nous apparaît que les organisations de commerce équitable se trouvent confronter à un dilemme. D'un côté, il ne faut pas que le prix des produits équitables soit trop élevé. Il ne faut donc pas être trop gourmand dans les marges de profit. Ceci risquerait en effet de ne rendre accessible le produit qu'aux individus qui ont les capacités d'assumer un prix plus élevé, ce qui, en conséquence, ne serait pas susceptible de répondre à la mission du commerce équitable, soit de soutenir les communautés du Sud dans leur développement. Un prix très élevé pourrait aussi nuire à la crédibilité du mouvement équitable. D'un autre côté, un prix plus élevé des produits équitables permettrait d'injecter des coûts, par exemple, dans le marketing, ce qui permettrait de rejoindre plus aisément les consommateurs. Étant donné la mission particulière du commerce équitable, nous croyons que cette dernière alternative n'est pas souhaitable.

Afin d'être concurrentiels, les acteurs du commerce équitable doivent faire preuve d'imagination :

« Pour concurrencer avec les grandes entreprises, il faut trouver d'autres moyens. Donc il faut être créatif. Il faut pouvoir rejoindre les gens d'une autre façon qu'avec la publicité standard : la télévision et les revues, c'est assez cher. Il faut essayer de rejoindre des gens pour faire des présentations en écrivant des articles, en regroupant les commerçants équitables. »

La répondante discute ici de l'intérêt de se regrouper, soit de faire alliance, afin de concurrencer avec les grandes entreprises. Nous croyons pour notre part que les

organisations de commerce équitable pourraient se regrouper, dans le sens d'un partenariat, afin de recourir, en commun, à une publicité d'envergure. Les coûts pourraient ainsi être assumés par tous les acteurs.

La difficulté d'ajuster l'offre des produits à la demande des consommateurs est un autre obstacle reconnu sans aide par la répondante. Cet obstacle n'avait d'ailleurs pas été discuté dans notre cadre conceptuel :

« Souvent, dans le marché conventionnel, on voit que les gens peuvent mesurer un peu qu'elle va être la demande du consommateur, et ensuite, remplir cette demande-là dans un délai assez rapide. Mais des artisans, ça prend beaucoup de temps à produire quelque chose, et souvent, quand on reçoit un produit, ce n'est pas tout à fait ce qu'on avait prévu recevoir, donc on ne peut pas vraiment essayer de vendre un produit d'avance. C'est difficile... »

Cet obstacle découle, selon nous, des particularités propres au commerce équitable au niveau humain. Ainsi, le commerce équitable doit respecter la méthode traditionnelle du travail des artisans. Mais le consommateur d'aujourd'hui est-il enclin à saisir et à accepter de telles conditions de distribution? Nous croyons qu'afin de faire accepter au consommateur certains inconvénients, ceci exige une bonne communication afin d'informer le consommateur des particularités du travail des artisans ou des producteurs.

En ce qui a trait aux obstacles admis **avec aide**, notons le **peu de variété de produits équitables**, de même que la **difficulté d'informer** :

« ...ça prend beaucoup de temps et d'énergie. Donc on doit non seulement gérer le commerce et tous les aspects du commerce... mais en plus on doit avoir le temps de faire des présentations, on doit être disponible... on doit pouvoir donner un message important au public, ce n'est même pas un talent que tout le monde a. Ça prend quand même une expertise... Je trouve que ceux qui se rendent en commerce équitable doivent beaucoup s'informer, et doivent beaucoup parler à d'autres commerçants équitables, d'autres organismes qui fonctionnent là-dedans... »

Ainsi, il apparaît que l'information demande beaucoup de temps et d'énergie. Cependant, selon nous, informer devient une façon de faire la promotion de sa propre organisation, puisque, tel que le souligne la répondante, les moyens financiers sont limités. La

répondante discute d'ailleurs d'un des moyens de faire connaître son entreprise, soit, par exemple, en écrivant des articles. En conséquence, il semble y avoir un lien entre le peu de ressources financières et l'outil marketing utilisé afin d'informer le public.

Toujours en ce qui concerne l'information, il semble aussi y avoir une difficulté au niveau des connaissances de certains acteurs en commerce équitable. L'information diffusée au consommateur risque ainsi de ne pas être juste ou complète, ce qui peut avoir des répercussions sur la crédibilité du commerce équitable : « ...on a tendance à simplifier trop les messages à cause de nos connaissances limitées pour pouvoir donner une réponse claire aux consommateurs ou facile à se rappeler. » La répondante discute à cet effet de l'importance du partage de connaissances entre acteurs du commerce équitable. Ceci est possible grâce à un partenariat entre ces acteurs :

« On a créé un réseau à Ottawa... chaque personne avait différentes expertises, différentes réponses. Ce n'est pas que c'était des réponses qui se contredisaient, mais c'était seulement des morceaux. Et quand tu mets les trois morceaux ensemble, on a peut-être un portrait plus complet, mais on ne savait pas qu'il y avait d'autres morceaux. »

En conséquence, peut-on parler d'un manque d'expertise dans le réseau du commerce équitable? Nous reviendrons sur la question plus avant.

Finalement, notons que l'information est importante au développement du commerce équitable, puisque celle-ci constitue une des solutions, proposées par la répondante, afin de contourner les obstacles et difficultés du commerce équitable : « ...il faut, dans nos présentations, expliquer aux gens que dans le commerce équitable, on a des principes à suivre, et il y a des choses qu'on développe avec les artisans, les producteurs. Qu'on s'améliore. »

L'**accessibilité** représente un autre obstacle reconnu avec aide par la répondante : « ...les consommateurs n'ont pas beaucoup de temps, les gens travaillent beaucoup. Ceux qui font plus l'effort, sont souvent jeunes, ont souvent même des jeunes enfants. » À quel effort du consommateur la répondante fait-elle allusion? L'effort de se déplacer pour se procurer le produit? L'effort de chercher le produit? L'effort de faire ses courses à

plusieurs endroits? Nous croyons, pour notre part, que les gens sont en effet pressés, et que la variété de produits retrouvés dans les boutiques n'est pas susceptible de répondre aux besoins des consommateurs. Le consommateur est plus enclin à faire ses courses dans un supermarché, où il pourra trouver tous les produits désirés, mais qui présente très peu de produits équitables, que dans une petite épicerie spécialisée en produits équitables, qui l'obligera à visiter plus d'un point de vente. Ainsi, est-ce vraiment un problème d'accessibilité, d'autant plus que la répondante avait déjà parlé de la fermeture de points de vente? Néanmoins, nous avions aussi abordé, plus avant, quelques hypothèses en ce qui concerne la difficulté de certains commerces équitables à garder le cap. En conséquence, au-delà d'un problème d'accessibilité, ne sommes-nous pas confrontés plutôt aux particularités des habitudes du consommateur?

Un autre élément pouvant nuire au commerce équitable est le **manque d'expertise**: « Les gens dans le commerce équitable sont plus comme les gens dans les ONG. Ils veulent faire des beaux projets, ils veulent aider les gens, c'est très bien, mais ils n'ont pas vraiment le sens du commerce. » Notons que la répondante avait discuté plus avant des connaissances limitées des acteurs du commerce équitable. Il va sans dire que des aptitudes de gestion, de même qu'une bonne connaissance du commerce équitable, sont deux éléments essentiels afin de bien mener un commerce de produits équitables.

Le **prix** des produits équitables constitue un autre obstacle du commerce équitable, cependant que la répondante apporte quelque nuance : « Ils ne sont pas toujours plus élevés. Je trouve que les gens comparent le bon café équitable avec le café qu'on trouve sur les tablettes, et ça, c'est vraiment comme pas une bonne comparaison. » OCE-5 discute pour le cas du café. Cependant, le café est le produit équitable le plus en demande. Les volumes de café importés – toujours plus importants – sont donc susceptibles de créer une pression à la baisse sur le prix, étant donné les économies réalisées sur le transport d'une grande marchandise versus le transport d'une petite marchandise. Mais qu'en est-il pour l'artisanat équitable? « Dans l'artisanat, ça varie énormément, ça dépend du pays. Les gens du Guatemala, pour vivre, ils ont besoin de beaucoup plus d'argent que les gens du Salvador qui est juste à côté. Il y a des pays où le

coût de la vie est plus élevé. » Au-delà du coût de la vie variant pour chaque pays, nous croyons que la question des volumes de produits artisanaux équitables est à considérer. En effet, l'artisanat équitable ne reçoit pas une demande importante du consommateur, et, en conséquence, les petits volumes d'importation sont susceptibles d'avoir un impact à la hausse sur les coûts de transport, et donc sur le prix du produit.

Un autre obstacle du commerce équitable concerne la **difficulté d'établir l'engagement** du consommateur : « L'important, c'est que le produit soit accessible. Parce qu'on peut faire un détour une fois et dire c'est fantastique, mais on ne peut pas toujours faire le détour. » Il apparaît ici que l'engagement du consommateur soit étroitement lié à l'accessibilité des produits équitables. La répondante avait plus avant abordé la difficulté pour le consommateur de trouver le produit équitable. Nous pouvions penser dès lors que le produit était peu accessible en ce sens qu'il y avait peu de points de vente. Cependant, il semble que le nombre de points de vente ne crée plus un problème d'accessibilité. À cet effet, des commerces de produits équitables ou de consommation responsable ferment même leurs portes. Nous avions émis certaines théories pouvant expliquer la difficulté pour le consommateur de trouver le produit. Rappelons aussi les spécificités concernant le profil du consommateur, selon la répondante, soit un consommateur possédant peu de temps à sa disposition, et donc peu enclin à faire plusieurs magasins afin de rencontrer tous les produits qu'il nécessite, ou même à chercher un magasin spécialisé dans le commerce équitable.

Un dernier obstacle relevé sans aide a trait au **manque d'alliances** :

« Je trouve que quand les organismes se font compétition entre eux, je trouve que ça ne nous aide pas, et ça n'aide pas le commerce équitable en général. Il n'y a pas un seul marché de commerce équitable, il y a toutes sortes de marchés. Donc on peut s'entraider, on n'a pas besoin de faire compétition, on n'est pas toujours en train de viser la même personne. »

Ainsi, au-delà du manque d'alliances, la répondante discute plutôt de la difficulté à créer des alliances. Ces alliances pourraient pourtant être fort intéressantes pour le mouvement. Cette difficulté de créer des alliances semble être en lien avec la compétition qui règne entre certaines organisations. Il apparaît à cet effet que, bien qu'il y ait aux dires de la

répondante plusieurs marchés du commerce équitable, cette compétition soit explicable par certaines organisations qui viseraient le même marché. Sans plus nous attarder, notons que nous avons, dans d'autres analyses intra-cas, étudié le cas du café qui semble créer davantage de concurrence entre les organisations.

De plus, la répondante souligne à nouveau l'impact des partenariats sur la clarté du message transmis au public. En d'autres termes, les partenariats permettent non seulement le partage d'informations à travers le réseau des partenaires, mais ils permettent aussi une meilleure qualité de l'information dirigée vers le public, assurant ainsi une meilleure crédibilité du mouvement. Il y a donc un besoin pour plus de cohésion dans le réseau équitable, ceci pouvant être facilité par les partenariats entre organisations impliquées dans le commerce équitable. La littérature avait d'ailleurs soulevé ce manque de cohésion. Rappelons à cet effet que la concurrence pourrait certes rendre plus difficile cette cohésion.

Ainsi, à la lumière des différents obstacles, nous sommes à même de constater les difficultés du commerce équitable en ce qui a trait à la distribution des produits – difficultés qui ont d'ailleurs motivé le recours à cette recherche –, soit, la difficulté d'accès pour le consommateur, le peu de variété de produits, le prix souvent plus élevé, la difficulté d'adapter l'offre à la demande du consommateur, etc. Trois stratégies de distribution sont à cet effet examinées, celles-ci pouvant potentiellement réduire les difficultés en terme de distribution du mouvement équitable, et ainsi contribuer à son développement.

7.5.2 Le marketing à paliers multiples et le commerce équitable

7.5.2.1 Les avantages du marketing à paliers multiples

Nous présentons d'abord tous les **avantages** du marketing à paliers multiples pour le commerce équitable soulevés par OCE-5. Ces avantages sont les suivants : la communication et l'information, l'accessibilité, la réduction de coûts, la facilitation au niveau des alliances, des similitudes entre les profils de consommateurs, des

caractéristiques de produits similaires, la facilité d'utilisation d'Internet, la croissance du secteur, et les valeurs communes.

Deux avantages du marketing à paliers multiples ont été relevés **sans aide**. Notons la possibilité d'**informer** :

« On va éduquer beaucoup plus de gens... On a toujours besoin d'une personne, il y a toujours besoin d'avoir quelqu'un qui explique bien ce que c'est. C'est important. Et ça semble justement être le modèle où il y a toujours quelqu'un de présent qui dit "Bon, ça c'est telle chose", pour répondre aux questions. »

La répondante soulève le potentiel éducatif du marketing à paliers multiples. Nous croyons aussi qu'elle discute des avantages d'une communication un pour un, soit une personne qui est disponible pour expliquer et pour répondre aux questions. Le potentiel éducatif découlerait à notre sens de ce type de communication un pour un, particulier au marketing à paliers.

Le deuxième avantage, soulevé sans aide, est l'**accessibilité** des produits équitables :
« On va sûrement rejoindre beaucoup plus de consommateurs. »

En ce qui a trait aux avantages admis **avec aide**, notons la **réduction de coûts** : « Ce ne serait pas une boutique physique. Les gens vendraient probablement directement autour d'eux, donc il n'y aurait pas de transport j'imagine, il y aurait sûrement toutes sortes de coûts réduits. » Nous croyons pour notre part que les coûts de transport sont toutefois inévitables pour ce type de distribution. En effet, chaque distributeur doit entreposer une plus ou moins petite quantité de produits, ce qui implique de facto des coûts de transport. De plus, les entreprises de marketing à paliers d'aujourd'hui se sont mises au commerce électronique. Il est ainsi possible pour le client de se procurer les produits, ce qui induit des coûts encore plus importants du fait de la très petite quantité de marchandise. Cependant, il serait intéressant de savoir qui assume ces coûts de livraison, l'entreprise-mère, le distributeur, ou le client?

Un autre avantage du marketing à paliers pour le commerce équitable est le potentiel de création d'**alliances**. Lorsque nous avons questionné la répondante à cet effet, voici quelle fut sa réponse : »Je ne peux pas dire oui ou non, mais c'est possible. » Néanmoins, elle discute, plus après, de la facilité que permettrait le marketing à paliers multiples de créer des liens :

« ...des jeunes universitaires qui font des projets et qui veulent avec leurs nouveaux amis... probablement que ça continuerait après, après ce lien-là déjà au début. C'est-à-dire que s'ils vendaient les produits par le marketing à paliers multiples. S'ils faisaient ce lien-là, ils le feraient avec les étudiants. On compte trouver beaucoup de gens qui veulent comprendre le commerce équitable, qui sont aux études, commencer ce lien à ce niveau-là... »

D'autres avantages du marketing à paliers multiples ont été admis par la répondante. Notons, des **similitudes entre les profils** de consommateurs, des caractéristiques de **produits similaires**, la facilité d'utilisation d'**Internet**, la **croissance du secteur**, et les **valeurs communes**.

Un seul avantage du marketing à paliers a été **rejeté** de notre cadre conceptuel par OCE-5, soit le **potentiel de revenus importants**. La répondante croit que ce type de commercialisation ne permettrait pas de gains importants, cependant que le gain puisse être possible.

7.5.2.2 Les inconvénients du marketing à paliers multiples

Nous présentons maintenant tous les **inconvénients** du marketing à paliers multiples pour le commerce équitable, soulevés par OCE-5. Ces inconvénients sont les suivants : le recrutement difficile, le désengagement élevé, des gains peu considérables, le peu de contrôle sur l'information, et un transfert d'économies difficile.

Un seul inconvénient du marketing à paliers multiples a été amené **sans aide** par la répondante, soit le **non transfert d'économies** aux distributeurs : « ...c'est ça qu'on fait tous le commerce équitable presque, on achète presque directement... C'est peut-être possible mais il faudrait voir... » Au départ, la répondante est sceptique par rapport à la

possibilité de réaliser des économies en achetant directement aux producteurs, puisque le commerce équitable achèterait déjà le plus directement possible des producteurs. Cependant, nous croyons qu'avec l'introduction des produits équitables dans la grande distribution, ceci a fait augmenter le nombre d'intermédiaires dans ce type de réseau de distribution, spécifiquement. Après que nous lui ayons soumis notre questionnement sur une possible économie au niveau du transport de grands volumes de marchandise, voici ce que la répondante nous dit : « ...ce serait sûrement un élément important. Là je dirais oui. Ce serait dans le transport qu'on pourrait sauver de l'argent. »

D'autres inconvénients du marketing à paliers multiples ont été admis **avec aide**, soit le **recrutement difficile** : « Probablement que si c'est du commerce équitable, ça va être un peu plus facile. » Nous croyons que la répondante fait ici allusion au fait que le commerce équitable est un commerce avec des valeurs particulières, et ainsi, qu'il est plus facile de recruter des distributeurs. Ceci aborde dans le même sens de ce que nous avions déduit dans la revue de la littérature.

Le peu de contrôle sur l'information est un autre inconvénient du marketing à paliers multiples :

« ...il y a déjà des problèmes, même les boutiques comme Dix Mille Villages. Tu rentres dans leur boutique et tu écoutes le volontaire expliquer quelque chose et tu te dis "non non non, ce n'est pas ça". Et ce n'est pas la faute de personne... l'information n'est pas correcte... ils vont peut-être arrondir les coins trop, pour essayer de vendre le produit... Là, le consommateur va dire : "...je ne fais pas confiance au commerce équitable." »

Il semble ainsi que le peu de contrôle sur l'information ne soit pas propre au marketing à paliers multiples. De plus, la répondante rappelle l'importance de la qualité du message transmis au consommateur, ce message ayant un impact sur la confiance du consommateur, et donc, sur la crédibilité du commerce équitable. Il va sans dire que le fait que le commerce équitable repose, dans certains cas, sur le bénévolat, ceci puisse compromettre la crédibilité du mouvement. La répondante compare d'ailleurs, à quelques reprises, le distributeur de marketing à paliers multiples à un bénévole.

Notons d'autres inconvénients du marketing à paliers multiples, soit le **désengagement élevé** de distributeurs et le **peu de gains** pour les distributeurs.

Un seul inconvénient de notre cadre conceptuel a été **rejeté** par la répondante, soit la perception négative du public quant au marketing à paliers multiples.

7.5.2.3 Les difficultés du commerce équitable et le marketing à paliers multiples

Nous faisons ressortir ici les obstacles notés par OCE-5, obstacles que le marketing à paliers multiples pourrait prétendre pallier. Nous pouvons ainsi croire que le marketing à paliers pourrait atténuer certaines de ces difficultés, soit l'information, l'accessibilité, les ressources financières limitées (réduction de coûts), le prix souvent plus élevé des produits équitables (réduction de coûts), et le manque d'alliances. Bien que le marketing à paliers multiples ait un potentiel éducatif (information), rappelons néanmoins que le peu de contrôle sur l'information pourrait certes compromettre ce potentiel. Le peu de contrôle sur l'information véhiculée par les distributeurs pourrait ainsi nuire à la confiance du consommateur et à la crédibilité du mouvement, en faisant circuler des messages parfois différents. Ceci est d'autant plus problématique que la répondante revient à plusieurs reprises sur l'importance d'avoir un message cohérent d'une organisation à l'autre. Cependant, l'entreprise-mère de marketing à paliers multiples pourrait certes réduire cet inconvénient, par des formations régulières réalisées auprès des distributeurs par exemple.

7.5.3 Les alliances stratégiques et le commerce équitable

Tout au long de l'entrevue, quelques éléments ont été soulevés par OCE-5 qui laissent à penser que les alliances occupent une place importante dans le développement du commerce équitable et dans la distribution des produits équitables. Nous essayons ici de faire ressortir ces éléments.

Soulignons d'abord que les alliances constituaient, selon la répondante, un des outils qui permettraient de contourner les obstacles et difficultés du commerce équitable : « ...il

faut en discuter entre nous... Et aussi de s'entraider. Les alliances sont importantes. » Néanmoins, rappelons qu'il y a une possible contamination quant à cette réponse en lien avec la question précédente.

De plus, bien que OCE-5 use de la stratégie du commerce électronique quant à la distribution de ses produits, il apparaît que l'organisation utilise une autre stratégie de distribution. Ainsi, elle cherche, pour la vente en gros, à créer des liens avec des clients potentiels. Sans parler d'alliances, nous croyons que ces liens puissent, cependant, être précurseurs d'alliances.

7.5.3.1 Les avantages des alliances stratégiques

Selon OCE-5, il y a plusieurs **avantages** offerts par les alliances stratégiques pour le commerce équitable : l'apprentissage, les ressources complémentaires, la diffusion de l'information, la possibilité de pénétrer de nouveaux marchés, les valeurs communes, la crédibilité, et la visibilité.

Quelques avantages des alliances ont été relevés **sans aide** par OCE-5. Notons la **crédibilité** : « ...ça convint vraiment le consommateur que les partenaires ont un message important à passer : on ne fait pas de compétition entre nous... Ensemble, on réussit mieux à rejoindre le public que si on se chicane entre nous. Ce n'est pas très crédible... ça augmente la confiance du consommateur.» Ainsi, il apparaît que la cohésion entre les organisations impliquées dans le commerce équitable concède une meilleure crédibilité au commerce équitable. Soulignons que cet avantage n'avait pas été discuté dans notre cadre conceptuel.

La **visibilité** est un autre avantage des alliances qui n'avait pas été relevé dans notre cadre conceptuel : « Plusieurs jeunes entrepreneurs ont trouvé OCE-5 en parlant à Equiterre ou à Oxfam Québec ou par Transfair Canada. » Ainsi, les alliances permettent une meilleure visibilité en permettant la diffusion de l'information vers le client potentiel. Ceci avait déjà été discuté par la répondante. D'autres propos tenus par la répondante dénote non seulement l'importance des alliances quant à la visibilité du mouvement, mais aussi, il

apparaît que les produits différents offerts par les organisations facilitent les alliances : « ...on travaille en réseau pour faire des activités autour de la journée internationale du commerce équitable en mai, et on se regroupe. Les gens de OCE-2 font le chocolat. Il y a plusieurs commerçants qui vendent du café équitable... Dix Mille Villages, Transfair Canada... » Ceci peut-il être expliqué par la concurrence régnant entre les organisations distribuant les mêmes produits, ou simplement par la possibilité d'informer le consommateur sur la diversité de produits équitables?

Les alliances permettent non seulement la diffusion de l'information vers le consommateur, mais aussi – et ceci constitue un autre avantage reconnu par la répondante **avec aide** –, elles permettent la **diffusion de l'information à travers le réseau**. D'autres avantages des alliances ont été admis, soit **l'apprentissage**, **les ressources complémentaires**, la possibilité de **pénétrer de nouveaux marchés**, et les **valeurs communes**.

Deux avantages des alliances ont été **rejetés** de notre cadre conceptuel par la répondante. Ainsi en est-il des **économies d'échelle** : « Il y a quelques obstacles. C'est que quand on importe des produits, il faut qu'un commerce soit responsable, et je pense qu'il n'y a pas un commerce équitable qui veut être responsable pour un autre. » Ainsi, il semble que le risque puisse être important, selon la répondante, du fait d'importer des produits pour plusieurs organisations. Cependant, nous croyons que ce risque puisse être contourné, par exemple, en établissant une entente formelle entre les différents partenaires afin de se protéger contre toute éventuelle difficulté.

La **réduction du risque et de l'incertitude** est un autre avantage des alliances qui a été rejeté : « On ne sait jamais ce qui peut vraiment arriver... Une fois, OCE-2 a importé du sucre. Le sucre était humide. Il est arrivé à Montréal, et la compagnie qui l'emballait, a vu que c'était humide, mais ils l'ont quand même tout emballé... C'est qu'on ne peut pas prévoir quel désastre... » Ainsi, il semble dans ce dernier cas qu'il y ait eu un manque de communication entre les deux partenaires, soit OCE-2 et l'entreprise d'emballage.

7.5.3.2 Les inconvénients des alliances stratégiques

OCE-5 reconnaît tous les **inconvénients** des alliances proposés par notre cadre conceptuel : le taux d'échec élevé, le risque relationnel, et les exigences en terme de gestion des alliances.

Un inconvénient des alliances pour le commerce équitable a été soulevé **sans aide**, soit le **risque relationnel** : « Ça peut arriver qu'on finit par avoir des produits très semblables, parce qu'on essaie de vendre aux mêmes entreprises. Il faut que dans cette alliance, on respecte le fait qu'on n'est pas là pour faire de la compétition, qu'on est là pour ajouter des produits sur le marché. » Ici encore, la répondante fait allusion à nouveau – mais de façon plus explicite – à la concurrence possible entre les organisations qui distribuent des produits similaires. Donc, nous croyons que la concurrence pourrait constituer un inconvénient en compromettant la bonne marche d'une alliance, mais aussi en nuisant à la création d'une alliance. Or, il semble que ces alliances soient importantes au développement du commerce équitable, car elles permettraient une cohésion au sein du mouvement, et donc, une meilleure crédibilité. La répondante croit ainsi que les commerçants équitables ne devraient pas être en concurrence. Dans quel sens? Parce qu'il est plus difficile, lorsqu'il y a concurrence, d'avoir accès à la réalité de chacune des organisations, aux différentes bribes d'informations et messages permettant de reconstruire une information entière et valable? À cet effet, la répondante discute à nouveau de l'intérêt des alliances afin de diffuser un message qui soit complet.

Nous croyons aussi que la concurrence en contexte de commerce équitable soit plus délicate que dans le commerce conventionnel. En effet, tout un chacun travaille pour une cause sociale, travaille pour le développement des communautés du Sud. Alors il paraît un peu paradoxal de parler de concurrence lorsqu'on parle de coopération avec les communautés du Sud. Ceci peut dénoter un manque de cohérence entre la mission de coopération avec le Sud et le comportement concurrentiel des organisations au Nord, ce qui pourrait certes nuire à la crédibilité du commerce équitable. On ne peut ainsi que constater l'ambivalence du commerce équitable, oscillant entre un comportement lucratif, menant vers une concurrence, et un comportement non lucratif, axé sur le développement

des communautés défavorisées du Sud. Nous croyons en conséquence que la répondante note, de façon implicite, le besoin pour des valeurs communes entre les valeurs mises de l'avant dans les relations avec le Sud, et les valeurs véhiculées au Nord.

Néanmoins, malgré toute la question de crédibilité compromise par la concurrence, le mouvement équitable doit pouvoir se détacher de cette image de charité dans laquelle il s'est enlisé. Et pour y parvenir, il nous semble que les organisations doivent se présenter comme des entreprises concurrentielles.

D'autres inconvénients des alliances pour le commerce équitable ont été admis **avec aide** par OCE-5. Notons le **taux d'échec** élevé : « À peu près égal à d'autres commerces. C'est juste difficile de faire du commerce. » Il semble ici que la répondante parle du taux d'échec des entreprises en soi, et non du taux d'échec des alliances. Néanmoins, il apparaît, selon la répondante, que ce ne soit pas si différent dans le commerce équitable que dans le commerce conventionnel.

Un dernier inconvénient des alliances concerne les **exigences en terme de gestion** : « Combien de fois on va à des conférences et ça coûte de l'argent, ça coûte du temps... L'effort en temps et en argent ne donne pas assez de résultats... Et on ne sait pas où on va s'avancer. » Ainsi, assister à de telles conférences, bien qu'elles permettent de créer des liens ou en préserver, sont néanmoins fort coûteuses en argent et en temps.

7.5.3.3 Les difficultés du commerce équitable et les alliances stratégiques

Nous faisons montre ici des obstacles soulevés par OCE-5, obstacles que les alliances stratégiques pourraient permettre de contourner. Nous pouvons ainsi croire que les alliances stratégiques pourraient atténuer la difficulté à informer le public. Notons que dans les alliances, notre cadre conceptuel propose comme avantage l'information diffusée à travers le réseau, cependant que les alliances puissent certainement faciliter la diffusion de l'information vers le consommateur, ce dont la répondante a d'ailleurs discuté à quelques reprises. Ainsi, les alliances permettraient une cohésion entre les acteurs impliqués dans le commerce équitable, en ce qui a trait par exemple au message ou à

l'information dirigée vers le consommateur. Ceci aurait pour conséquence de donner plus de crédibilité et d'augmenter la confiance du consommateur envers le commerce équitable.

Un autre obstacle que les alliances pourraient éviter concerne les ressources financières limitées. En effet, la répondante avait discuté des grandes entreprises qui possèdent les ressources financières afin de faire des publicités d'envergure. Le réseau équitable doit, pour sa part, user d'autres stratégies afin de faire contrepoids à la grande entreprise. La répondante croit à cet effet que les alliances sont un bon outil : « ...en regroupant les commerçants équitables. »

Soulignons un dernier élément, soit le manque d'alliances. Cet élément – il va sans dire – constitue un autre obstacle que les alliances stratégiques pourraient pallier. Ainsi, il semble que les alliances s'avèrent une stratégie de distribution intéressante pour le commerce équitable.

7.5.4 Le commerce électronique et le commerce équitable

Avant de discuter des avantages et des inconvénients du commerce électronique, rappelons que OCE-5 offre principalement ses produits en ligne.

7.5.4.1 Les avantages du commerce électronique

Plusieurs **avantages** du commerce électronique pour le commerce équitable ont été relevés. Ces avantages sont les suivants : une plus grande accessibilité, une plus grande variété de choix, une communication augmentée, la personnalisation, la similitude entre les caractéristiques des produits, le potentiel pour les alliances, les coûts d'entrée plus faibles, les coûts de catalogue plus faibles, les coûts de l'information plus faibles, et un secteur en croissance.

En ce qui concerne les avantages du commerce électronique soulevés **sans aide**, notons d'abord des produits plus **accessibles** : « C'est que, évidemment, on rejoint un plus grand

territoire géographique. » Un autre avantage du commerce électronique est qu'il facilite les **alliances** : « On se fait connaître dans toutes sortes de groupes. Et comme il y a des organismes importants en commerce équitable un peu partout, en Europe, aux Etats-Unis, en Australie, et dans tous les pays où on fait du commerce équitable, on devient plus rapproché de ces groupes-là, en participant par un territoire virtuel. » Il y a donc moins de limites géographiques, que ce soit au niveau de l'accessibilité, mais aussi au niveau de la création d'alliances, ou de la maintenance de celles-ci.

Un autre avantage de la vente en ligne, celui-ci n'apparaissant pas dans notre cadre conceptuel, est la **communication entre les organisations** : « Puis moi je reçois de l'information d'Equiterre, de partout au Canada. Finalement, on crée une banque d'informations intéressantes qu'on peut partager. Ça nous met d'être dans une communauté en commerce équitable qui est vraiment mondial. » Il s'agit ici de la communication entre les organisations. Une autre question de notre cadre conceptuel s'adresse à la communication dirigée vers le consommateur. La communication entre les organisations pourrait aussi s'exprimer en terme de visibilité : « Quand on a un commerce électronique, premièrement on est visible à tous, et souvent sur chaque site Web... »

À la rubrique **avec aide**, nous revenons avec la question de la **communication dirigée vers le consommateur**, laquelle la répondante reconnaît comme avantage de la vente en ligne. D'autres avantages de la vente en ligne concernent la **variété de choix**, la **personnalisation**, la similitude dans les **caractéristiques des produits**, des **coûts de catalogue** plus faibles, le **secteur en croissance**. Un autre avantage du commerce électronique a trait aux **coûts d'entrée** plus faibles, cependant que d'autres coûts inhérents au commerce électronique ne sont pas négligeables : « En commerce électronique, il y a d'autres sortes de dépenses. » Notons un dernier avantage de la vente en ligne, à savoir des **coûts de l'information** plus faibles. À cet effet, la répondante discute du commerce électronique comme un outil réduisant les coûts de distribution : « Je ne dirais pas que c'est des faibles coûts de production, dépendant si on paye quelqu'un pour le produire ou non, mais la distribution, c'est sûr que c'est merveilleux. »

Nous croyons cependant que le commerce électronique implique des coûts non négligeables, dont les coûts associés à de petites livraisons. Nous reviendrons sur cette question dans les inconvénients du commerce électronique.

Deux inconvénients du commerce électronique ont aussi été **rejetés** de notre cadre conceptuel par la répondante. Soulignons d'abord les **gains de productivité**. Il semble en effet que le commerce électronique ne permette pas d'éliminer les intermédiaires entre les producteurs ou artisans, et le distributeur. Voici les explications de la répondante :

« ...c'est très rare qu'on les [producteurs] voit avoir accès à du courriel, mais ça arrive, mais c'est encore plus rare les voir développer un site Web... ça nous avantage pas qu'ils fassent ça... Je préfère aller dans un pays, et trouver une association. Ça m'énerve déjà quand je suis obligée de faire affaire avec deux groupes. Une association, une commande s'il vous plaît. Je voudrais tant de tel groupe, tant de tel groupe, etc. Pouvez-vous les [produits] mettre tous ensemble. Sinon, on a deux commandes séparées, on ne sait pas qui va être prêt quand, qui va être responsable, on paie deux fois le transport. »

Il apparaît ainsi qu'il ne soit pas si avantageux pour une entreprise de vente en ligne telle que OCE-5 de transiger directement avec les producteurs, puisque ceci implique une logistique, et certainement des coûts, plus importants. Nous croyons que pour les producteurs, la vente par commerce électronique ne soit non plus souhaitable, étant donné les coûts impliqués, dont ceux reliés à de petites livraisons. Ainsi, le partenariat avec une association chapeautant plusieurs groupes de producteurs ou artisans semble être plus intéressant. Ceci a été discuté à quelques reprises par la répondante. Il semble que la présence de cet intermédiaire soit fort appréciable dans le réseau de distribution de OCE-5. D'autres avantages de telles associations ont été discutés : « ...veulent protéger leur culture [des artisans], qui veulent protéger les droits humains de ces gens-là, s'assurer que le prix qu'ils vont recevoir va leur assurer à continuer à faire le produit et non pas continuer à devenir de plus en plus pauvre, puis s'occuper de toute la paperasse d'exportation. Donc c'est important d'avoir ces liens-là. ». Ainsi, de telles associations permettent, entre autres, de s'assurer de la mission du commerce équitable.

Un dernier avantage du commerce électronique rejeté concerne des **prix plus faibles** : « Pour avoir des produits à prix plus faibles, il faudrait vendre des plus grandes quantités... » À quoi fait référence la répondante? Aux économies possibles par l'importation de grands volumes de marchandise? Aux économies possibles par la livraison de grands volumes de marchandise aux clients? Toujours est-il qu'il est plus rentable pour une organisation de transiger des grands volumes, que ce soit à l'importation ou à la livraison.

7.5.4.2 Les inconvénients du commerce électronique

Quelques **inconvénients** du commerce électronique pour le commerce équitable ont été relevés par OCE-5. Ces inconvénients sont : la méfiance envers la sécurité des paiements, les coûts élevés de livraison et de commandes, un démarrage exigeant, des coûts généraux potentiellement élevés, des coûts reliés aux transactions par carte de crédit, un maintien continu, une distribution plus lente, la difficulté de stocker des produits.

Pour ce qui est des inconvénients du commerce électronique soulevés **sans aide**, notons d'abord le **démarrage exigeant**, cet inconvénient n'ayant pas été discuté dans le cadre conceptuel : « Un site Web et un commerce électronique, ça prend beaucoup de temps à organiser et à penser : les photos, les descriptions. Donc beaucoup d'efforts pour le départ. » Nous croyons néanmoins que le démarrage d'une entreprise, qu'il s'agisse d'une entreprise physique ou d'une entreprise virtuelle, demande beaucoup d'organisation, de planification et de temps.

Un autre inconvénient du commerce électronique, inconvénient qui n'avait pas été abordé dans le cadre conceptuel, concerne les **coûts généraux potentiellement élevés** : « ...le coût. Évidemment, ça dépend de comment s'organise le commerce, s'il y a des bénévoles ou non, s'ils engagent des gens pour faire une certaine partie ou non, ou des organismes, parce qu'il y a toutes sortes de services partout. » Encore ici, nous croyons que ces coûts ne sont pas forcément plus élevés pour une entreprise de distribution virtuelle. De plus, il semble que ces coûts puissent variés fortement d'une entreprise à l'autre, dépendamment

des choix adoptés par l'entreprise. La répondante discute à cet effet du recours aux bénévoles, de la même façon que le fait Dix Mille Villages pour ses vendeurs en magasin.

Les coûts reliés aux transactions par carte de crédit sont un autre inconvénient du commerce électronique, qui, encore une fois, n'a pas été discuté dans le cadre conceptuel : « Si on vend des produits en ligne... pour chaque carte de crédit, il va y avoir des frais... » Ainsi, il semble que le coût des services de carte de crédit soit considérable de même qu'incontournable. Nous discuterons aussi plus avant de la méfiance des internautes envers la sécurité des paiements.

Un autre inconvénient du commerce électronique, non traité dans le cadre conceptuel, est qu'il constitue un outil qui nécessite un **maintien continu** :

« Il faut essayer de renouveler l'information, les images, il faut que ce soit rafraîchi assez régulièrement. Moi je n'arrive pas à les faire assez souvent. C'est un travail qui pourrait toujours être continué, et ça mérirerait peut-être d'engager quelqu'un juste pour gérer le site Web. Mais ça pourrait coûter très cher. »

Pour notre part, cet inconvénient n'est guère propre au commerce électronique. Il s'agit plutôt d'un inconvénient qu'on retrouve dans l'entreprise en général. De plus, il y est fait état de certaines difficultés rencontrées par l'organisation OCE-5, soit le manque de temps de la dirigeante, celle-ci oeuvrant possiblement seule dans son entreprise, et le manque de ressources financières, et donc, la difficulté de sous-traiter certaines tâches.

L'acheminement plus lent des produits vers le consommateur est un autre inconvénient du commerce électronique, celui-ci n'ayant pas été discuté dans notre cadre conceptuel : « C'est la distribution qui est plus compliquée. C'est quand le consommateur achète un produit, on ne peut pas le faire attendre trois mois. » Ainsi, bien que le commerce électronique – aux dires de la répondante – offre une bonne façon de distribuer les produits équitables, il semble que celle-ci comporte néanmoins certaines difficultés. Il est question ici de l'acheminement plus lent des produits vers le consommateur. Cet inconvénient fait état des particularités dans le comportement du consommateur, à savoir le désir de posséder dans l'immédiat le produit convoité.

Un autre inconvénient du commerce électronique, non discuté dans notre cadre conceptuel, est la **difficulté à stocker des produits** :

« ...on doit avoir du stock. C'est-à-dire qu'on ne peut pas se préparer d'avance, on doit attendre le produit, ensuite on doit prendre des photos, faire la description et l'offrir au client. Tandis que dans beaucoup de commerces électroniques, tu peux l'annoncer et tu achètes à mesure que tu vas vendre le produit. »

Cette particularité est une différence majeure entre le commerce équitable et le commerce traditionnel. La répondante explique :

« En commandant certains produits chez les artisans, on ne peut pas nécessairement se fier à ce que ce produit-là était, pour être exactement le produit qu'on reçoit. Puis pour toutes sortes de raisons. Et des fois, c'est les artisans qui disaient "bien là on l'a amélioré". Bien on ne veut pas l'avoir améliorer, on veut l'avoir exactement comme on les a commandés. »

Encore ici, les particularités du commerce équitable en ce qui concerne sa mission auprès des communautés du Sud, peuvent parfois rendre la distribution des produits plus malaisée. Le commerce équitable offre ainsi cette particularité en ce qui concerne le respect du travail des artisans, de leur rythme et de leurs façons de faire. Le système d'échanges commerciaux, tel qu'il fonctionne actuellement, est à plusieurs égard différents du système dans lequel se trouve le commerce équitable du fait qu'il y a une triple valeur ajoutée économique, sociale et environnementale, d'où les différentes difficultés que peut rencontrer le commerce équitable. Ici, nous parlons de la difficulté d'obtenir un produit standard, tel qu'un produit fabriqué en usine. L'artisanat équitable n'est cependant pas du travail en usine.

Quelques inconvénients ont été admis **avec aide**, notons la **méfiance des internautes à l'égard de la sécurité des paiements**, de même que des **coûts de livraison et de commandes élevés**. En ce qui concerne ce dernier élément, l'exécution des commandes n'est toutefois guère, selon la répondante, un problème.

Un seul inconvénient a été **rejeté** de notre cadre conceptuel, soit les **coûts élevés associés à la communication** :

« Il y a beaucoup de coûts reliés à la communication, mais il y a aussi beaucoup de sites qui sont gratuits qui veulent faire la promotion des commerces responsables. Donc on peut avoir beaucoup de publicités gratuites aussi. Donc je crois que les deux peuvent se balancer. »

Il est question ici de publicité gratuite sur certains sites Web de commerce responsable. C'est donc dire qu'il y a de la coopération et de l'entraide entre les commerces responsables afin de donner plus de visibilité à ces commerces. Nous croyons que ce soutien mutuel peut être propre au commerce équitable, et non au commerce en général. Mais qu'en est-il de la visibilité de OCE-5 hors Web? La répondante avait discuté de la difficulté de réaliser une publicité d'envergure en commerce équitable étant donné les ressources financières limitées du réseau. Elle avait à cet effet parlé de l'importance de se regrouper (alliances) afin d'avoir plus de crédibilité. OCE-5 mise aussi sur des stratégies de communication moins coûteuses – mais néanmoins très énergivore –, par exemple, la présentation d'articles. De plus, il semble, dans le cas de OCE-5, que le commerce électronique ne suffise pas à avoir toute la visibilité souhaitée. En effet, l'organisation utilise une autre stratégie de distribution, soit la recherche de clients potentiels. Des liens avec ces clients peuvent en effet mener à des alliances fort intéressantes. La répondante avait aussi suggéré les alliances en tant que stratégie de communication parce que « ça convient vraiment le consommateur qu'on a un message important à passer : on ne fait pas de compétition entre nous. » Nous remarquons que les partenariats entre organisations de commerce équitable contribuent à créer moins de coûts de communication en contexte de commerce électronique, cependant que ces partenariats impliquent aussi, selon la répondante, un temps et une énergie considérables.

Ainsi, il apparaît, d'un côté, que le commerce électronique facilite la création et le maintien des alliances, et d'un autre côté, que les alliances facilitent le commerce électronique en réduisant certains coûts de communication par exemple.

7.5.4.3 Les difficultés du commerce équitable et le commerce électronique

Quels obstacles au développement du commerce équitable le commerce électronique pourrait-il contourner, selon OCE-5? Le commerce électronique pourrait réduire l'impact

des difficultés suivantes : l'information (communication), l'accessibilité, une diversité de choix, des ressources financières limitées (coûts d'entrée faibles, coûts de catalogue faibles, coûts d'information faibles, pas de coûts importants de communication).

Bien que le commerce électronique semble une stratégie intéressante en ce qui a trait aux ressources financières limitées du mouvement, il apparaît, en contrepartie, d'autres coûts importants, soit des coûts généraux potentiellement élevés, des coûts pour chaque utilisation de carte de crédit, et des coûts de livraison. De plus, il semble que les gains de productivité ne soient pas possibles en contexte de commerce électronique pour le commerce équitable, ce qui ajoute au peu d'intérêt du commerce électronique pour le commerce équitable en ce qui concerne les ressources financières limitées. De plus, il apparaît que le commerce électronique ne pourrait pallier une autre difficulté du commerce équitable, à savoir le prix souvent plus élevé des produits. Néanmoins, la répondante avait noté que le prix des produits équitable n'était pas toujours plus élevé, et donc qu'il ne s'agit pas d'un obstacle si notoire du commerce équitable.

7.5.5 La stratégie de distribution en contexte de commerce équitable

Nous cherchons à répondre ici à notre question de recherche générale à savoir : Quelle est la stratégie de distribution à prioriser en contexte de commerce équitable? Afin de faire le choix de la stratégie de distribution à adopter, nous avons considéré deux éléments, soit les obstacles et les particularités du commerce équitable.

Tout d'abord, nous sommes partis du fait établi que les différents obstacles au développement du commerce équitable orienteraient dans une certaine mesure la stratégie de distribution à adopter pour le commerce équitable. Nous avons ainsi examiné chacune des stratégies de distribution à l'étude, et les obstacles que chacune de ces stratégies pourrait pallier. La stratégie des alliances, ainsi que la stratégie du marketing à paliers multiples, sont les stratégies qui nous sont apparues les plus pertinentes quant aux obstacles soulevés par la répondante.

De plus, nous avons cru qu'il serait intéressant de prendre en compte les valeurs et particularités du commerce équitable dans le choix de la stratégie de distribution. Ceci ne pouvait, selon nous, que faciliter le succès d'une telle stratégie de distribution, et ainsi, favoriser le développement du commerce équitable. Ainsi, la répondante a noté l'importance de la cohérence entre les valeurs adoptées par les coopératives de producteurs au Sud et les valeurs véhiculées par les organisations au Nord, l'entraide étant un élément ayant été discuté à plusieurs reprises.

7.5.5.1 Le choix de la stratégie de distribution par OCE-5

En ce qui concerne le choix de la stratégie de distribution à privilégier en contexte de commerce équitable, OCE-5 a opté pour la stratégie des alliances stratégiques. La répondante justifie le choix pour cette stratégie : « Il faut démontrer qu'on est tous pour le commerce équitable. Plus il y a de gens, d'organisations, le gouvernement avec l'appui des politiciens, plus on va avoir la confiance du consommateur. Les commerçants doivent s'entraider aussi. » Selon nous, la stratégie adoptée par le réseau équitable devra prendre en compte ces éléments.

Ainsi, selon la perception de OCE-5, la stratégie de distribution à prioriser pour le commerce équitable devra permettre d'avoir la confiance du consommateur. Ce dernier élément est d'autant plus important pour le développement du commerce équitable qu'il a été discuté par la répondante à la question des obstacles. Il avait en effet été question de l'importance des partenariats afin d'avoir une information cohérente et crédible susceptible de nourrir la confiance du consommateur. Ainsi, nous sommes à même de constater tout l'impact des alliances, non seulement sur l'information diffusée à travers le réseau des acteurs, mais aussi sur l'information dirigée vers le consommateur même. L'information est donc un élément important dans la quête de la confiance du consommateur. La stratégie de distribution devra en conséquence faciliter une information cohérente.

La question de la confiance du consommateur, et ceci en évitant toute concurrence entre les organisations, a aussi été abordée dans les avantages des alliances. Il est question ici

de l'entraide entre les organisations impliquées dans le commerce équitable, ce qui est aussi susceptible, selon la répondante, d'augmenter la confiance du consommateur. L'entraide est un élément qui a été souligné à plusieurs reprises par la répondante. Elle constitue même une des solutions proposées afin de contournée les obstacles au développement du commerce équitable. La stratégie de distribution adoptée devra donc favoriser l'entraide, au même titre que celle-ci est mise de l'avant dans les relations avec les producteurs du Sud. Nous observons donc l'importance d'une cohérence entre les valeurs et les principes adoptés avec les producteurs du Sud, et les valeurs mises de l'avant par les organisations du Nord, par exemple dans le choix d'une stratégie de distribution.

7.5.6 Tableau-synthèse : OCE-5

Le tableau-synthèse suivant résume bien les résultats obtenus dans le cadre de l'entrevue auprès de OCE-5, et met fin à l'analyse de ce cinquième et dernier cas à l'étude.

Tableau 22 : Synthèse des résultats obtenus auprès de OCE-5

Questions de recherche	Sans aide	Avec aide	Éléments rejetés
Quels sont les obstacles au développement du commerce équitable ?	- Ressources financières - Adapter l'offre à la demande*	- Accessibilité - Information - Variété de produits - Expertise - Prix souvent plus élevé - Achat répété - Manque d'alliances	
Quels sont les avantages du marketing à paliers multiples pour le commerce équitable ?	- Communication/information - Accessibilité	- Réduction de coûts - Alliances - Profils similaires - Produits similaires - Propice à l'Internet - Croissance du secteur - Valeurs communes	- Potentiel de revenus importants
Quels sont les inconvénients du marketing à paliers multiples pour le commerce équitable ?	- Non transfert d'économies	- Recrutement difficile - Peu de contrôle sur l'information - Désengagement élevé - Pas de gains importants	- Perception négative
Quels sont les avantages des alliances stratégiques pour le commerce équitable ?	- Crédibilité* - Visibilité*	- Information - Apprentissage - Ressources complémentaires - Nouveaux marchés - Valeurs communes	- Économies d'échelle - Réduction du risque et de l'incertitude
Quels sont les inconvénients des alliances stratégiques pour le commerce équitable ?	- Risque relationnel	- Taux d'échec - Exigences en gestion	
Quels sont les avantages du commerce électronique pour le commerce équitable ?	- Accessibilité - Alliances - Communication entre les organisations*	- Communication vers le consommateur - Variété de produits - Personnalisation - Produits similaires - Coûts de catalogue plus faibles - Secteur en croissance - Coûts d'entrée plus faibles - Coûts de l'information faibles	- Gains de productivité - Prix plus faibles
Quels sont les inconvénients du commerce électronique pour le commerce équitable ?	- Démarrage exigeant* - Coûts généraux* - Coûts de transactions* - Maintien du site électronique* - Acheminement plus lent des produits vers le client* - Stockage des produits*	- Méfiance envers sécurité des paiements - Coûts de livraison et des commandes	- Coûts de communication
Quelle est la stratégie de distribution à prioriser en contexte de commerce équitable ?	<p style="text-align: center;">Alliances stratégiques</p> <p style="text-align: center;">➤ Confiance du consommateur par la cohésion et l'entraide entre les organisations</p>		

* Éléments n'apparaissant pas dans notre cadre conceptuel de départ

CHAPITRE HUIT – L’ANALYSE INTER CAS

Introduction

Nous avons fait ressortir, dans les analyses intra cas, les particularités de chacun des cas à l'étude. Dans cette présente partie, nous nous appliquons à dresser un portrait général des résultats obtenus, ceci à partir d'une analyse inter cas. Pour ce faire, nous présentons tout d'abord un tableau synthétisant les informations obtenues dans le cadre de cette recherche. Nous discutons ensuite les similitudes et les distinctions observées entre les différents cas. De plus, nous relevons les éléments qui sont en accord avec la théorie, de même que ceux qui vont à l'encontre de celle-ci. Ce portrait est ainsi susceptible d'apporter des éléments de réponse à nos questions de recherche de départ.

8.1 Tableau-synthèse des résultats obtenus dans le cadre de notre recherche

Nous présentons dans un premier temps la synthèse des résultats obtenus dans le cadre de notre étude. Une appréciation a été accordée à chacune des variables étudiées. Cette appréciation est exprimée par un chiffre. Pour ce faire, nous avons établi qu'une variable ayant été mentionnée sans aide se verrait octroyée 10 points, alors qu'une variable ayant été admise avec aide obtiendrait une cote de 5. Une variable ayant été rejetée obtiendrait pour sa part 0 point. Ce portrait, exprimé par le tableau suivant, nous permet d'être mieux à même d'identifier les variables pertinentes de notre étude, de même que celles présentant moins d'intérêt.

Tableau 23 : Synthèse des résultats obtenus dans le cadre de la recherche

Questions spécifiques de recherche	Variables étudiées	Sans aide	Avec aide	Appréciation des variables (en ordre d'importance)
Quels sont les obstacles au développement du commerce équitable ?	<ul style="list-style-type: none"> - Ressources financières - Information - Prix - Accessibilité - Variété de produits - Alliances - Notoriété du concept* ou crédibilité* - Achat répété - Expertise - Qualité* - Visibilité en magasin* - Constance dans l'approvisionnement* - Processus de vérification coûteux* - Manque de ressources humaines* - Manque d'évaluation des objectifs à atteindre* - Adapter l'offre à la demande* 	30 20 20 10 10 0 20 0 0 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10	5 10 10 15 15 20 0 15 10 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	35 30 30 25 25 20 20 15 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10
Quels sont les avantages du marketing à paliers multiples pour le commerce équitable ?	<ul style="list-style-type: none"> - Communication - Valeurs communes - Accessibilité - Alliances - Profils similaires de consommateurs - Réduction de coûts - Produits similaires - Propice à l'utilisation d'Internet - Croissance du secteur - Approvisionnement exclusif* - Nouveaux produits* - Rémunération* - Variété de produits* - Potentiel de revenus importants 	20 10 20 10 0 10 0 0 0 10 10 10 10 10 0	10 20 10 15 25 15 25 25 25 0 0 0 0 0 5	30 30 30 25 25 25 25 25 25 10 10 10 10 10 5
Quels sont les inconvénients du marketing à paliers multiples pour le commerce équitable ?	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de gains importants - Peu de contrôle sur l'information - Pas de transfert d'économies - Perception négative - Désengagement - Recrutement difficile - Petits volumes* - Logistique et livraison* - Pas incitatif à l'achat répété* - Valeurs non conciliables* - Multitude de messages possibles* - Atteinte à la crédibilité* - Question d'éthique* - Présence d'intermédiaires* 	0 0 10 10 0 0 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10	25 25 15 10 20 15 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	25 25 25 20 20 15 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10
Quels sont les avantages des alliances stratégiques pour le commerce équitable ?	<ul style="list-style-type: none"> - Apprentissage - Ressources complémentaires - Information - Économies d'échelle - Nouveaux marchés - Valeurs communes - Réduction du risque et de l'incertitude - Efficacité à tous les niveaux* - Bénéficier des avantages des grandes entreprises* - Crédibilité* - Visibilité* 	30 30 10 20 0 0 0 10 10 10 10	10 10 20 10 25 25 20 0 0 0 0	40 40 30 30 25 25 20 10 10 10 10

Quels sont les inconvénients des alliances stratégiques pour le commerce équitable ?	- Exigences en terme de gestion - Risque relationnel - Taux d'échec - Marque commune* - Compromis*	10 10 0 10 10	10 5 10 0 0	20 15 10 10 10
Quels sont les avantages du commerce électronique pour le commerce équitable ?	- Accessibilité - Alliances - Coûts de catalogue plus faibles - Variété de produits - Communication - Produits similaires - Gains de productivité - Coûts d'entrée plus faibles - Faibles coûts de l'information - Secteur en croissance - Personnalisation - Prix plus faibles - Groupes d'achats de consommateurs* - Coûts marketing* - Achat répété* - Communication entre les organisations* - Réduction d'erreurs*	20 10 10 0 0 0 10 0 0 0 0 0 10 10 10 10 10 10	15 20 20 25 25 25 15 25 25 25 15 10 0 0 0 0	35 30 30 25 25 25 25 25 25 25 15 10 10 10 10 10
Quels sont les inconvénients du commerce électronique pour le commerce équitable ?	- Méfiance envers la sécurité des paiements - Côté humain absent* ou plus impersonnel* - Coûts élevés des commandes et de livraison - Coûts élevés de communication - Pas de ventes croisées* - Non ancré dans les habitudes* - Accessibilité limitée* - Démarrage exigeant* - Coûts généraux* - Coûts de transactions* - Maintien du site électronique* - Acheminement lent des produits vers le client* - Stockage plus difficile des produits*	10 20 10 0 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10	20 0 10 15 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	30 20 20 15 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10

* Éléments n'apparaissant pas dans notre cadre conceptuel de départ

8.2 Les difficultés du commerce équitable

À l'analyse des résultats, nous observons que les obstacles au développement du commerce équitable sont nombreux dans la plupart des cas de notre recherche. OCE-4 dénote néanmoins pour sa part peu d'obstacles.

De plus, certains obstacles du commerce équitable semblent plus importants que d'autres. Ainsi, les **ressources financières** constituent une limite non négligeable, celle-ci ayant obtenu 35 points dans le tableau précédent. Cependant, OCE-4 croit que le réseau équitable détient toutes les ressources nécessaires à son expansion.

Notons que le peu de ressources financières des organisations impliquées dans le commerce équitable rend difficile la concurrence avec les grandes entreprises, dont quelques-unes offrent dans leur gamme de produits du café équitable. OCE-5 et OCE-3 ont abordé en ce sens. Les grands joueurs réalisent des marges de profit fort importantes, et ont les capacités financières d'investir dans des publicités d'envergure, ce qui n'est pas le cas des organisations de commerce équitable, ou même des petits commerces impliqués dans l'équitable. Cet obstacle n'est pas sans conséquence sur le développement du commerce équitable. Il nuit en effet à l'entrée des produits équitables dans la grande distribution, et permet de rejoindre plus difficilement les consommateurs. OCE-1 discute aussi à cet effet de la difficulté d'obtenir de la visibilité sur les marchés de masse, étant donné que le réseau n'a pas les ressources financières. Nous croyons que ceci est d'autant plus difficile que le réseau se trouve confronté, sur les marchés de masse, à des gros joueurs, qui eux, ont les capacités financières d'avoir accès à un espace tablette préférentiel.

Afin de faire face aux grandes entreprises qui injectent d'importants montants dans le marketing, OCE-5 croit que le réseau doit faire preuve de créativité pour trouver des outils de communication peu coûteux. Certains, soit OCE-5 et, de façon plus explicite, OCE-4, considèrent que les partenariats sont une stratégie pertinente afin de bénéficier de certains avantages dont dispose la grande entreprise.

De plus, selon OCE-2 et OCE-1, l'accès aux capitaux de départ est fort peu aisé pour les organisations désireuses de se lancer dans le commerce équitable, comparativement à l'Europe où cet accès semble plus facile. Nous croyons que ceci puisse nuire non seulement à l'entrée de nouveaux joueurs sur le marché, mais aussi à leur survie, ce qui risque, en conséquence, de ralentir le développement du commerce équitable.

Dans une moindre mesure, il semble que le **prix** des produits équitables puisse représenter un obstacle au développement du commerce équitable. Cette variable a obtenu 30 points au score d'appréciation. OCE-4 note pour sa part que le prix n'est pas un obstacle.

Notons d'abord qu'une majorité de répondants croit que le prix d'un café équitable est sensiblement le même que le prix d'un café non équitable, ceci à qualité égale. Cependant, pour les autres produits, dont les produits d'artisanat, il semble que les prix soient plus élevés. Nous croyons pour notre part que ceci puisse s'expliquer, en partie, par des volumes d'importation peu importants en ce qui a trait à l'artisanat, contrairement au café. Il apparaît en effet que le café ait atteint des volumes intéressants sur les marchés, ceci s'expliquant entre autres par une stratégie de martèlement appliquée sur ce produit, et qui a permis son introduction sur le marché de masse, où il est d'ailleurs maintenant fort bien implanté.

De plus, il semble, selon OCE-3, que le prix parfois élevés des produits équitables puisse certes atteindre à la crédibilité du commerce équitable. La crédibilité du commerce équitable est un enjeu très important. Notons à cet effet que l'information et la communication sont des aspects essentiels afin que le mouvement équitable puisse acquérir plus de crédibilité. Nous reviendrons plus avant sur la question de la crédibilité.

De plus, OCE-5, OCE-4 et OCE-3 notent l'importance de ne pas être trop gourmands sur les marges de profit. En effet, tel que OCE-4 le raconte : « ...au moins il fait connaître le produit et on le fait sortir ». En conséquence, une marge de profit raisonnable favorise l'accès des produits aux consommateurs, et par le fait même favorise l'atteinte de la mission du commerce équitable, soit de soutenir les communautés du Sud dans leur développement. OCE-4 et OCE-3 croient à cet effet qu'il est important d'être « équitable » avec les consommateurs de la même façon qu'avec les producteurs au Sud. Ajoutons aussi que de faibles marges de profit peuvent être un élément expliquant des ressources financières limitées au sein des organisations impliquées dans le commerce équitable.

La question des volumes d'importation a aussi été discutée à plusieurs reprises par les répondants. Des volumes considérables permettent non pas de réaliser des économies d'échelle sur le prix de la marchandise – le prix unitaire demeurant toujours le même en contexte de commerce équitable, ceci s'expliquant par la mission particulière du

commerce équitable –, mais bien de permettre des économies d'échelle sur les coûts de transport à l'importation des produits en provenance des pays du Sud.

OCE-4 a aussi noté l'impact des intermédiaires sur le prix des produits équitables. Le répondant croit en conséquence qu'il n'y a pas de raison que les prix soient plus élevés étant donné que les intermédiaires ont été éliminés. En d'autres termes, les intermédiaires doivent être réduits à leur minimum, afin d'éviter que les prix soient trop élevés. De plus, tel qu'on peut le constater à l'analyse des entrevues avec OCE-1 et OCE-2, les organisations de commerce équitable perdent le pouvoir de négociation au profit des grandes chaînes d'alimentation. Nous remarquons ainsi que les prix peuvent être plus difficilement contrôlés par les organisations de commerce équitable sur les marchés de masse. La question des intermédiaires dans le commerce équitable mérite notre attention, d'autant plus qu'un des principes du mouvement préconise le commerce le plus direct possible. Nous nous attarderons davantage sur le sujet, plus loin dans ce chapitre.

Selon OCE-2, le prix plus élevé des produits équitables est justifié. En effet, la triple valeur ajoutée – économique, sociale et environnementale – des produits équitables peut expliquer un prix plus élevé. Des études européennes ont d'ailleurs démontré que les consommateurs seraient prêts à payer 10% plus cher pour un produit issu du commerce équitable. OCE-2 croit qu'informer le public sur les raisons d'un prix plus élevé devient dès lors fort important.

La difficulté au niveau de l'**information** a aussi été relevée. Le score de 30 points fait état de l'importance de cet obstacle. OCE-4 croit néanmoins que l'information n'est pas une difficulté pour le commerce équitable. Au-delà de la difficulté à informer le public en contexte de commerce équitable, nous observons que l'information occupe une place prépondérante dans le développement du commerce équitable. Ceci s'observe de façon notoire auprès de tous les répondants de notre recherche, et plus particulièrement auprès d'OCE-1.

Ainsi, le succès actuel du commerce équitable s'explique par tout le travail de sensibilisation et d'information réalisé par le réseau équitable auprès du public. OCE-2, OCE-1, OCE-5 et OCE-3 relèvent – que ce soit de façon implicite ou explicite – l'impact de ce travail sur le succès du commerce équitable. Deux de ces répondants discutent pour leur part d'une prise de conscience des enjeux liés au commerce équitable. Abordant dans le même sens, OCE-4 va toutefois plus loin dans son explication du succès du commerce équitable. Selon ce répondant, le commerce équitable, c'est une question de bon sens, et ce devrait être un standard, une norme. En d'autres termes, il ne devrait pas être question de commerce équitable. Ceci pourrait selon nous constituer une piste très intéressante pour une stratégie de communication en contexte de commerce équitable.

Remarquons que bien que l'information explique le succès du commerce équitable, il semble néanmoins que celle-ci demeure un obstacle à son développement. Est-ce dire qu'il y a encore un grand travail de sensibilisation à réaliser pour le réseau équitable? OCE-2 et OCE-3 abordent en ce sens. De plus, il apparaît que l'information, étant elle-même un obstacle, puisse réduire l'impact d'autres obstacles, dont le prix des produits équitables (OCE-2), l'accessibilité des produits (OCE-1) et l'engagement du consommateur (OCE-1). La nécessité de poursuivre le travail d'information est encore plus notoire, puisque ce travail permettra, selon OCE-1, OCE-5 et OCE-3, de contourner les obstacles au développement du mouvement.

De plus, soulignons que la stratégie de communication utilisée au sein des organisations est fortement influencée par le potentiel éducatif que la stratégie offre. OCE-1 aborde clairement en ce sens : « il faut passer par l'éducation, donc changer les valeurs de consommation. Donc nos approches marketing sont évidemment teintées par ça, on va y aller avec des outils de représentation personnelle, relations de presse, conférences, séminaires, kiosques. » Il semble en effet que les organisations impliquées dans le commerce équitable favorisent l'utilisation de ces outils marketing. D'autre part, nous croyons que les ressources financières limitées du réseau équitable puissent aussi expliquer le recours à ces outils.

À cet effet, OCE-2 et OCE-4 discutent de la difficulté d'éduquer le consommateur à mesure que le nombre d'intermédiaires augmente. Ceci explique d'ailleurs en bonne partie ce pourquoi OCE-4 adhère à l'idée d'une relation la plus directe possible entre le producteur et le consommateur. La qualité du message, et donc de l'information, s'en trouverait dès lors améliorée. OCE-2, contrairement à OCE-4, mise sur la distribution de leurs produits sur le marché de masse. Il est intéressant de constater tout l'impact du type de réseau de distribution sur l'information. OCE-2 use néanmoins de plusieurs stratégies afin de pallier la difficulté d'éduquer le consommateur dans les marchés de masse, notons par exemple la sensibilisation réalisée auprès des directeurs de magasins.

Soulignons finalement que l'information est d'autant plus importante en situation de commerce équitable qu'elle justifie, selon trois répondants, le choix de la stratégie de distribution à privilégier pour le mouvement. Nous revenons plus loin sur cette question.

En ce qui concerne les éléments **rejetés** de notre cadre conceptuel, seul le **manque d'expertise** mérite notre attention, cette variable ayant obtenu une appréciation de 10 points. Ainsi, certains répondant s'accordent pour dire que le manque d'expertise pouvait s'observer il y a quelques années, mais que ceci ne représenterait plus à ce jour une difficulté. Ceci est en accord avec ce que nous avions déduit dans la revue de littérature. Les écrits attestant de cette difficulté nous avaient semblés en effet désuets, le commerce équitable ayant évolué fort rapidement dans les dernières années.

Notons aussi que plusieurs difficultés **n'avaient pas été discutées dans notre cadre conceptuel** de départ. Ces difficultés sont les suivantes : le manque de ressources humaines, le manque d'évaluation des objectifs à atteindre, la difficulté d'adapter l'offre à la demande des consommateurs, un processus de vérification coûteux, la difficulté d'avoir la crédibilité, la difficulté de notoriété du concept, des difficultés au niveau de la qualité des produits, le manque de visibilité en magasin, et une difficulté de constance dans l'approvisionnement.

De ces dernières difficultés, nous aimerions nous pencher sur deux d'entre elles, soit la question de la crédibilité du commerce équitable, et la difficulté de constance dans l'approvisionnement.

La question de **crédibilité**, soulevée par OCE-3, va, selon nous, dans le même sens que la difficulté de notoriété, celle-ci ayant été soulevée par OCE-1. La crédibilité du commerce équitable est un élément qui a été discuté dans le cadre des entrevues, que ce soit de façon implicite ou explicite, maintes fois par quelques répondants.

OCE-1 discute par exemple du système de certification du commerce équitable qui a permis de donner plus de crédibilité au mouvement équitable. D'autres répondants, dont OCE-5, croient que l'information et la qualité de celle-ci sont très importantes au développement de la confiance du consommateur, en d'autres termes, au développement de la crédibilité du mouvement. De plus, nous croyons, à la lumière des certaines entrevues, dont celle de OCE-5 plus spécifiquement, que la présence de concurrence compromette la crédibilité du commerce équitable. D'autre part, il nous apparaît à l'analyse de quelques entrevues que la coopération et les partenariats entre les organisations impliquées dans le commerce équitable puissent favoriser la crédibilité du commerce équitable. Nous reviendrons sur ce sujet à la question des alliances. Nous observons finalement que la cohérence entre les valeurs du commerce équitable, et les pratiques internes des organisations au Nord, favorise la crédibilité du mouvement aux yeux du consommateur. Nous reviendrons aussi sur cette question plus loin dans ce chapitre.

Une autre difficulté du commerce équitable que nous aimerions discutée concerne la difficulté de **constance dans l'approvisionnement**. Cet obstacle a été soulevé par OCE-2, et se rapproche, à notre avis, d'une autre difficulté soulevée par OCE-5, soit la difficulté d'adapter l'offre à la demande des consommateurs.

Bien que la constance soit un aspect qui a été abordé principalement par OCE-2, il nous apparaît important d'en faire mention. Le répondant insiste en effet à quelques reprises

sur l'importance de la constance. Nous croyons que la constance constitue une difficulté au niveau de la distribution des produits équitables. En effet, les acteurs du commerce équitable doivent pouvoir desservir le marché de façon efficace, que ce soit le marché alternatif, le marché de masse ou le marché industriel, ceux-ci étant très exigeants : « ...ça arrivait qu'on avait un problème de constance sur les produits, et ça nous créait des problèmes sur le marché. »

Cette difficulté s'explique selon nous par la mission sociale particulière au mouvement, cette mission rendant difficile le contrôle sur la constance de l'approvisionnement, que ce soit au niveau de la production ou de la distribution : « Il faut être efficace au niveau social, mais il faut aussi être efficace au niveau production et au niveau distribution, pour ne pas compromettre la qualité. » En conséquence, ceci implique de la part des OCE beaucoup de soutien et de travail auprès des producteurs du Sud, afin que ces derniers puissent satisfaire aux demandes particulières des différents marchés.

En définitive, nous croyons que les difficultés rencontrées par les organisations peuvent varier. Plusieurs raisons pourraient certes expliquer nos observations. Notons, entre autres, le produit que distribue l'organisation. Ainsi, le café ayant atteint des volumes d'importation très intéressants, les prix sont moins susceptibles aujourd'hui d'être un frein au développement de ce produit. De plus, nous constatons que OCE-2 et OCE-1 semblent avoir des préoccupations similaires en ce qui concerne la distribution des produits équitables. En effet, les deux organisations sont fortement impliquées dans la distribution de leurs produits sur les marchés de masse, ce qui constitue, selon nous, une réalité très différente de la réalité de la distribution dans les marchés spécialisés.

De plus, nous observons dans tous les cas à l'étude que certains obstacles au développement du commerce équitable font état de difficultés au niveau de la distribution du commerce équitable. Ces difficultés justifient d'ailleurs le recours à cette présente recherche. OCE-3 raconte à cet effet : « ...un des plus gros défi du commerce équitable, c'est d'avoir un réseau de distribution plus développé qu'actuellement. »

8.3 Le marketing à paliers multiples et le commerce équitable

Notons que le marketing à paliers multiples est un concept qui a été difficile à saisir par les répondants, et en conséquence, qu'il a fait l'objet de plusieurs questions et commentaires, entre autres en ce qui concerne les distinctions entre un système pyramidal et le marketing à paliers multiples proprement dit. Ceci peut expliquer – du moins en partie – la difficulté de dresser un portrait type de la perception des répondants en ce qui concerne les avantages et inconvénients du marketing à paliers multiples.

8.3.1 Les avantages du marketing à paliers multiples

À la rubrique sans aide, peu d'avantages du marketing à paliers multiples ont été discutés dans la plupart des cas. OCE-1 a néanmoins soulevé plusieurs avantages à cette rubrique. La stratégie de distribution qui a été priorisée en contexte de commerce équitable par OCE-1 est d'ailleurs le marketing à paliers multiples. D'autre part, OCE-4 a rejeté plusieurs avantages du marketing à paliers multiples de notre cadre conceptuel.

La **communication** est un avantage du marketing à paliers fort important puisqu'il a obtenu un score de 30 points. OCE-4 croit pour sa part que la communication ne constitue pas un avantage du marketing à paliers multiples.

Ainsi, ce qui semble se dégager quant à l'information au niveau du marketing à paliers multiples est le potentiel éducatif, dont la possibilité de répondre aux questions du client et d'expliquer les raisons d'être du commerce équitable, ce potentiel étant favorisé par le contact un à un. Le potentiel éducatif du marketing à paliers multiples découlerait ainsi de ce type de communication un pour un.

OCE-2 aborde clairement en ce sens : « ...ça permet un contact un pour un. Il y a cet aspect là. Je pense que le marketing à paliers multiples peut être intéressant dans une perspective éducative... un contact avec le consommateur. Puis il va poser une question : "ça veut dire quoi équitable?"... »

OCE-1 aborde aussi en ce sens, mais de façon plus implicite : « ...permet de doter des vendeurs du pourquoi. Ils ne vont pas juste vendre un produit. C'est éducatif. Pour sensibiliser les consommateurs. » Il raconte aussi : « ...humaniser la relation commerciale, tu restes cohérent avec ta mission première de traiter avec l'humain lui-même. » Outre le potentiel éducatif du marketing à paliers multiples, OCE-1 note aussi l'importance de la cohérence entre la mission du commerce équitable et la stratégie de distribution mise de l'avant par les organisations au Nord. Nous reviendrons sur cette question plus loin dans ce chapitre. De plus, notons qu'à la question de la stratégie de distribution à privilégier en contexte de commerce équitable, OCE-1 a opté pour le marketing à paliers multiples. Parmi les raisons justifiant son choix, le répondant note le potentiel éducatif de la stratégie, de même que la représentation personnelle. Soulignons finalement que la représentation personnelle fait partie des stratégies utilisées par l'organisation.

De même, OCE-5 discute du potentiel éducatif. Bien que la répondante ne fait pas état de façon spécifique du contact un pour un, elle fait cependant valoir certains avantages de cette stratégie de communication : « On va éduquer beaucoup plus de gens... il y a toujours besoin d'avoir quelqu'un qui explique bien ce que c'est... Et ça semble justement être le modèle où il y a toujours quelqu'un de présent... pour répondre aux questions. »

De la même façon, l'**accessibilité** est un autre avantage important du marketing à paliers multiples. Le score de 30 points en fait état. OCE-4 note quant à lui que le marketing à paliers ne permettrait pas davantage d'accessibilité aux produits équitables.

Toujours avec un score de 30 points, il semble que le partage de **valeurs communes** entre le marketing à paliers multiples et le commerce équitable constituerait un avantage notable pour le commerce équitable.

Cependant, il semble que le marketing à paliers multiples ne permette pas de **potentiel de revenus importants** pour les distributeurs (score d'appréciation de 5 points). Cet élément

a en effet été **rejeté** de notre cadre conceptuel. Cependant, OCE-5 croit pour sa part que le marketing à paliers puisse permettre un potentiel de revenus.

Notons finalement qu'OCE-1 a relevé **trois avantages du marketing à paliers qui n'étaient pas présents dans notre cadre conceptuel**. Ces avantages sont les suivants : permet de rémunérer les travailleurs en commerce équitable, facilite l'introduction de nouveaux produits, et permet l'exclusivité de l'approvisionnement.

8.3.2 Les inconvénients du marketing à paliers multiples

En ce qui concerne les inconvénients du marketing à paliers multiples, il apparaît que le **non transfert des économies** aux distributeurs soit un réel inconvénient (score d'appréciation de 25 points). Comment l'entreprise-mère de marketing à paliers multiples pourrait-elle dès lors rémunérer ses représentants indépendants?

De plus, il semble que le marketing à paliers multiples **ne permette pas de réaliser des gains importants** (score d'appréciation de 25 points). Ceci va dans le même sens que le potentiel de revenus importants, avantage du marketing à paliers multiples qui a obtenu un score d'appréciation très faible.

Tous les répondants s'accordent aussi pour dire que **le peu de contrôle de l'entreprise-mère sur l'information** véhiculée par les distributeurs est un inconvénient pour le commerce équitable (score d'appréciation de 25 points). Ainsi, bien que le marketing à paliers multiples ait un fort potentiel éducatif, il apparaît que la qualité de cette information puisse être compromise.

De plus, OCE-4 et OCE-3 soulèvent, à la rubrique sans aide, la question de la qualité altérée des messages comme inconvénient du marketing à paliers multiples. Ainsi, selon OCE-4 : « ...je privilégie le message direct, la communication directe. » OCE-4 préfère en effet le moins d'intermédiaires possible. Et selon OCE-3 : « plus qu'on a des personnes qui diffusent le message, plus qu'on a peut-être de messages différents qui sont véhiculés. » OCE-5 avait aussi relevé cette problématique au niveau de la multitude des

messages, mais cependant elle n'aborde pas le sujet à la question des inconvénients du marketing à paliers multiples.

Nous pouvons donc constater que le peu de contrôle de l'entreprise-mère sur l'information n'est pas propre au marketing à paliers multiples, mais que ce soit aussi le cas du moment qu'il est question d'intermédiaires. Deux répondants, soit OCE-2 et OCE-5, ont d'ailleurs fait l'observation que cet inconvénient n'était pas propre au marketing à paliers multiples.

Parmi les inconvénients qui semblent avoir **moins d'importance**, notons le **recrutement difficile**, cet inconvénient ayant obtenu un score de 15 points. Certains répondants ont à cet effet discuté que le recrutement pourrait s'avérer plus facile dans un contexte de commerce équitable étant donné les valeurs et principes du concept.

Plusieurs inconvénients du marketing à paliers multiples, qui **n'étaient pas inclus dans notre cadre conceptuel** de départ, ont été relevés par les répondants. Ces inconvénients – ceux-ci ayant déjà été discutés largement dans les analyses intra cas – sont : les difficultés liées aux petits volumes, n'incite pas à l'achat répété, les difficultés au niveau de la logistique et de la livraison, la présence d'intermédiaires, des valeurs non conciliaires, la multitude de messages possibles, atteinte à la crédibilité, et une stratégie non éthique.

Nous croyons ici pertinent de discuter deux de ces inconvénients, soit la présence d'intermédiaires et la difficulté liée aux petits volumes. Ces deux éléments ont été abordés à plusieurs reprises par les répondants. La **présence d'intermédiaires** (ou le commerce non direct) est un inconvénient du marketing à paliers multiples soulevé par OCE-4. Le répondant a d'ailleurs discuté à maintes reprises de l'importance du commerce direct en contexte de commerce équitable. Sans trop nous attarder sur la question, puisque le sujet sera traité plus loin dans ce chapitre, notons seulement qu'il ne semble pas y avoir plus d'intermédiaires dans le marketing à paliers multiples que dans les relations commerciales de OCE-4 avec ses détaillants. Ceci s'explique à notre avis par le terme « distributeur » donné aux vendeurs à paliers multiples. En effet, dans le

commerce conventionnel, le distributeur vend ses produits aux magasins détaillants. Cependant, dans le marketing à paliers multiples, le distributeur vend directement aux consommateurs finaux, ce qui, en conséquence, résulte en un même nombre d'intermédiaires entre le marketing à paliers multiples et les relations de OCE-4 avec ses détaillants.

La question des **petits volumes** est quant à elle un inconvénient qui a été relevé par OCE-2. OCE-1 aborde aussi dans ce sens en soulevant la difficulté liée à la logistique et à la livraison. Nous croyons pour notre part que le volume généré par un réseau de vendeurs peut être fort intéressant. De plus, nous croyons que les volumes vendus par chaque distributeur de paliers multiples seraient sensiblement comparables aux volumes distribués par un détaillant. Le distributeur agirait en quelque sorte comme un commerce de détail.

8.4 Les alliances stratégiques et le commerce équitable

Les alliances stratégiques occupent une place prépondérante dans les entrevues réalisées auprès des répondants de notre étude. La discussion qui suit en fait état. Ainsi, nous nous attardons non seulement aux avantages et aux inconvénients des alliances pour le commerce équitable, mais aussi à certaines particularités.

8.4.1 Les avantages des alliances stratégiques

À la rubrique sans aide, plusieurs avantages ont été soulignés par les répondants. Selon nous, ceci peut démontrer non seulement l'importance des alliances pour le réseau équitable, mais aussi ceci fait état de meilleures connaissances des organisations sur la réalité des alliances.

Quelques avantages des alliances stratégiques méritent d'être soulevés ici. Notons d'abord ceux qui semblent plus importants, soit l'**apprentissage** et les **ressources complémentaires**, ces deux avantages ayant obtenu un score d'appréciation de 40 points.

Un autre avantage non négligeable des alliances pour le commerce équitable a trait à **l'information dirigée vers le consommateur**, cet avantage ayant obtenu un score d'appréciation de 30 points.

De plus, un autre avantage important des alliances concerne les **économies d'échelle**, avec un score de 30 points. Cependant, OCE-5 croit que les économies d'échelle ne constituent pas un avantage des alliances pour le commerce équitable. Soulignons aussi que OCE-5 est la seule organisation à avoir rejetée des avantages des alliances de notre cadre conceptuel. Outre les économies d'échelle, cette organisation a aussi rejeté la réduction du risque et de l'incertitude.

Étant donné que la question des économies d'échelle est un avantage important des alliances pour le commerce équitable, ceci nous amène à discuter des regroupements d'achats entre organisations. OCE-1 a beaucoup élaboré sur la question des partenariats d'achats en amont, soit des partenariats pour l'importation de produits des coopératives du Sud. Ceci contribue à diminuer les frais de transport, ce qui pourrait d'ailleurs s'avérer très intéressant pour le réseau, celui-ci étant aux prises avec des ressources financières limitées. Cette réduction des coûts de transport pourrait aussi avoir un impact à la baisse sur le prix des produits équitables, car rappelons que le prix constitue un obstacle au développement du commerce équitable.

OCE-4 discute aussi de partenariats d'achats, cependant en aval. Ainsi, il est en partenariats pour l'achat d'équipement, de papeterie, sur l'emballage, etc. Étant donné que OCE-4 souhaite demeurer une petite entreprise, ceci pour diverses raisons, il a tout avantage à créer des partenariats d'achats, que ce soit en amont ou en aval, afin de maximiser le plus possible leurs achats, et ainsi éviter des coûts inutiles. Ceci permettrait certes de faire plus aisément face aux grandes entreprises, sujet qui a d'ailleurs été abordé par le répondant comme un avantage des alliances.

En conséquence, nous constatons que les partenariats d'achats offrent des avantages certains, et ainsi, nous croyons que le recours à une stratégie de distribution permettant de

développer ce type de partenariats entre des organisations de commerce équitable pourrait être justifié. À cet effet, OCE-1 note que les réseaux de distributeurs en marketing à paliers multiples agissent, en quelque sorte, comme des partenariats d'achats, ces réseaux permettant à l'entreprise-mère d'importer des volumes importants de produits, et ainsi, de réduire les coûts de transport.

Enfin, relevons quelques avantages qui n'avaient **pas été mentionnés dans notre cadre conceptuel** : l'efficacité à tous les niveaux, la crédibilité, la visibilité, et la possibilité de bénéficier des avantages des grandes entreprises.

Deux de ces avantages nous semblent plus pertinents, ainsi en est-il de la crédibilité et de la possibilité de bénéficier des avantages des grandes entreprises. La **crédibilité** est un aspect que nous avons déjà abordé dans les obstacles au développement du commerce équitable. Ajoutons ici que selon OCE-5, les alliances permettent de convaincre le consommateur que les partenaires ont un message important à passer, contrairement à la concurrence. En d'autres termes, la coopération favoriserait la crédibilité du commerce équitable, et la concurrence nuirait à cette crédibilité. Nous reviendrons sur ce sujet plus loin dans ce chapitre.

Quant au potentiel des alliances de **bénéficier des avantages des grandes entreprises**, la question a été abordée par OCE-4. Il apparaît ainsi que les alliances permettraient aux organisations impliquées dans le commerce équitable d'être concurrentielles face aux grandes entreprises contre lesquelles il est difficile de faire le poids. De plus, il apparaît qu'il soit préférable de demeurer une petite entreprise. Ceci semble en effet très important pour le répondant. Une des raisons justifiant ce choix a trait aux producteurs au Sud. Ainsi, en restant petit, ceci ne risque pas de compromettre la survie des producteurs advenant la chute d'une des entités, ce qui n'est pas le cas avec une grande entreprise.

Bien que seule OCE-4 ait mentionné cet avantage des alliances pour le commerce équitable, notons que OCE-5 et OCE-3 aient aussi soulevé cette difficulté de faire face à

la grande entreprise pour le réseau équitable, étant donné les ressources financières limitées du réseau. Nous avons déjà discuté du sujet.

8.4.2 Les inconvénients des alliances stratégiques

En ce qui concerne les inconvénients des alliances, les avis des répondants sont plutôt partagés. De plus, à la rubrique sans aide, nous ne remarquons aucune tendance.

Les **exigences au niveau de la gestion** des alliances représentent l'inconvénient le plus notable, avec un score d'appréciation de 20 points. Cependant, il semble risqué de tirer quelque conclusion, puisque ce score demeure peu élevé. Ce faible score pourrait néanmoins s'expliquer par certains répondants qui croient – sans nier les exigences des alliances en terme de gestion – que les résultats obtenus grâce aux alliances sont supérieurs aux exigences nécessaires à la gestion de celles-ci.

Cependant, nous observons quelques éléments qui sont contestés. Ainsi en est-il du **risque relationnel** et du **taux d'échec**, inconvénients qui ont obtenu de faibles scores d'appréciation, soit respectivement 15 points et 10 points. Les répondants arguent à cet effet – que ce soit de façon directe ou indirecte – qu'étant donné les valeurs du commerce équitable – notons la coopération – ces deux inconvénients ne limitent pas le succès des alliances. Ceci est en accord avec ce que nous avions présumé dès le départ. Cependant, en ce qui a trait au risque relationnel, quelques répondants, dont OCE-1 et OCE-2, offrent des exemples démontrant la présence de comportements opportunistes.

Soulignons finalement deux inconvénients qui n'avaient **pas été cités dans notre cadre conceptuel** que nous avons d'ailleurs discutés dans les analyses intra cas. Ces inconvénients sont : le partage d'une marque commune, et la nécessité de faire des compromis.

8.4.3 Les particularités des alliances en contexte de commerce équitable

Au-delà des avantages et des inconvénients des alliances pour le commerce équitable, soulignons ici certaines particularités intéressantes en ce qui concerne les alliances. Ces

particularités démontrent toute l'importance des alliances pour les organisations de notre étude, pour le développement du commerce équitable, de même que pour la distribution des produits équitables.

Ainsi, notons d'abord que seule OCE-1 croit que le succès actuel du commerce équitable puisse s'expliquer, en partie, par les alliances dans le réseau équitable. De plus, quatre répondants, dont OCE-5 à la rubrique sans aide, croient qu'il y a un manque d'alliances dans le réseau équitable. OCE-2 croit pour sa part qu'il n'y a pas un manque d'alliances. Néanmoins, au-delà du manque d'alliances, il semble, selon une majorité de répondants qu'il y ait une difficulté à en créer, ceci pouvant s'expliquer, entre autres, par la concurrence régnant entre les organisations distribuant le café équitable. Ceci n'est pas, à notre avis, sans ralentir le développement du commerce équitable. Nous reviendrons sur cette question plus loin dans ce chapitre. Mais notons pour le moment que l'importance de la coopération entre les organisations – et dans le succès et développement du commerce équitable – est un aspect qui a été abordé par tous les répondants.

Certains éléments ont aussi été abordés en ce qui a trait au succès des alliances chez certaines organisations. Ainsi, le succès du partenariat entre OCE-2 et Equal Exchange s'expliquerait par des liens interpersonnels forts, de même que par le partage de valeurs et objectifs communs entre les deux organisations. Ceci va dans le même sens que la revue de la littérature. Notons aussi que ceci n'est pas propre aux alliances en contexte de commerce équitable, mais bien aux alliances en général. Cependant, selon OCE-4, il semble que le partage de certains objectifs entre deux organisations ne soit pas si essentiel au succès de ces alliances, mais que le respect mutuel et la confiance soient plus importants. Il apparaît aussi, selon OCE-3, que les objectifs communs ne soient pas garants du succès d'une alliance.

De plus, soulignons que trois répondants sur cinq, soit OCE-2, OCE-5 et OCE-4, croient que les alliances soient un excellent outil afin de contourner les obstacles au développement du commerce équitable. Ceci démontre à première vue l'importance des alliances en contexte de commerce équitable. Cependant, il y a une possibilité de

contamination avec la sous-question précédente sur le manque d'alliances, un obstacle du commerce équitable.

Néanmoins, il apparaît que la concurrence présente entre certaines organisations pourrait constituer un inconvénient en compromettant la bonne marche d'une alliance, mais aussi en nuisant à la création d'une alliance. Or, il semble que ces alliances soient importantes au développement du commerce équitable, car elles permettraient une cohésion au sein du mouvement, et donc, une meilleure crédibilité. Nous reviendrons plus loin sur la question de la coopération et de la concurrence en contexte de commerce équitable.

Un autre élément fort important des alliances a trait à la communication et à l'information. Ceci est d'autant plus important que l'information occupe une place très appréciable dans le développement du commerce équitable. Il semble ainsi – et ceci est davantage présent dans l'entrevue tenue avec OCE-1 – que les partenariats favorisent la diffusion et le partage de l'information à travers tout le réseau. Tous les répondants abordent en ce sens. En effet, cette communication facilitée par les partenariats est fort importante pour le développement du commerce équitable.

Cependant, il nous apparaît que les alliances ne facilitent pas tant la diffusion de cette information vers le consommateur. Du moins, cette diffusion nous semble-t-elle de prime abord moins directe et moins évidente. OCE-5 apporte néanmoins un élément intéressant. Selon la répondante, le partage d'information au sein du réseau équitable permet d'avoir accès à une information riche et complète, ce qui est susceptible d'avoir un impact sur la confiance du consommateur. Nous sommes ainsi à même de comprendre l'importance de cette diffusion de l'information à travers les réseaux.

Nous croyons aussi que les autres stratégies de distribution à l'étude, soit le marketing à paliers multiples et le commerce électronique, puissent favoriser cette diffusion de l'information vers le consommateur, et ceci de façon plus directe que le permettent les alliances. Une forte majorité de répondants abordent d'ailleurs en ce sens.

Un autre élément faisant la preuve de l'importance des alliances en contexte de commerce équitable est qu'il s'agit d'une stratégie de distribution utilisée par toutes les organisations de notre recherche. Soulignons à cet effet que les organisations coopèrent avec différents partenaires, que ce soit des partenaires de niveau différent, tels que les coopératives au Sud ou les distributeurs et détaillants, ou des partenaires de même niveau, tel est le cas du partenariat entre OCE-2 et OCE-1. De plus, les avantages de faire alliance avec une autre organisation sont nombreux, et nous croyons que ceux-ci dépendent du niveau auquel se situe l'organisation. Ainsi, les avantages de former un partenariat seront différents avec un détaillant, qu'avec une organisation de même niveau.

Les alliances sont d'autant plus importantes que quatre répondants sur cinq ont opté pour cette stratégie de distribution, celle-ci étant à prioriser en contexte de commerce équitable. Cependant, la question de la coopération demeure importante dans le choix de cette stratégie. C'est donc dire que la coopération entre les organisations et individus n'est pas propre aux alliances, mais qu'elle l'est aussi pour d'autres stratégies dont le marketing à paliers multiples et le commerce électronique. Ces stratégies favorisent en effet la création et le maintien des alliances. Une forte majorité de répondants aborde d'ailleurs en ce sens. Nous reviendrons plus loin sur la question de la stratégie de distribution à prioriser en situation de commerce équitable.

En définitive, nous ne pouvons que conclure, à la lumière de ce qui précède, que les alliances en contexte de commerce équitable sont essentielles au développement du mouvement et à la distribution des produits équitables. Cependant que d'autres stratégies favorisent aussi la création et le maintien d'alliances.

8.5 Le commerce électronique et le commerce équitable

Voyons ici les avantages et inconvénients du commerce électronique pour le commerce équitable. Notons tout d'abord que OCE-5 est la seule organisation de notre étude qui distribue ses produits par l'entremise du commerce électronique.

8.5.1 Les avantages du commerce électronique

Un avantage du commerce électronique pour le commerce équitable reconnu comme étant important est l'**accessibilité**. Cet avantage s'est vu attribué un score d'appréciation de 35 points. Ainsi, il apparaît que le territoire géographique que peut couvrir un site électronique transactionnel, de même que l'accès de plus en plus important des consommateurs à l'Internet, expliquent que le commerce électronique puisse permettre plus d'accessibilité aux produits équitables. Néanmoins, comme le mentionne OCE-3, il semble que la vente en ligne ne gagne toutefois pas beaucoup d'adeptes.

Deux autres avantages du commerce électronique d'une certaine importance concernent les **faibles coûts de catalogue** (score d'appréciation de 30 points) de même que la facilité qu'il permet de construire et de maintenir les **alliances** (score d'appréciation de 30 points).

Par ailleurs, notons l'avantage qui a obtenu le **moins d'attention** des répondants. Il semble en effet que les **prix** ne soient pas **plus faibles** dans le commerce électronique en comparaison avec le commerce traditionnel (score de 10 points). Notons que le prix des produits distribués par commerce électronique peut évidemment être influencé par les possibles gains de productivité dus à la désintermédiation, de même qu'aux divers coûts potentiels liés à la gestion d'un commerce électronique, soit les coûts de livraison et de commandes, et les coûts en communication. Ces coûts seront discutés à la question des inconvénients du commerce électronique.

Un autre avantage du commerce électronique qui semble de moindre importance concerne la **personnalisation des services** (score de 15 points). Il semble à cet effet, selon OCE-2, que le commerce électronique ne permette pas une meilleure personnalisation que le téléphone.

Quelques avantages du commerce électronique pour le commerce équitable ont été soulevés par les répondants, avantages qui n'avaient **pas été mentionnés dans notre cadre conceptuel**. Notons que le commerce électronique puisse faciliter l'achat répété,

les groupes d'achats de consommateurs, qu'il puisse réduire les coûts marketing, permettre la communication entre les organisations, et réduire les erreurs de logistique.

Notons un élément intéressant. Alors que nous avions abordé la communication dirigée vers le consommateur dans notre cadre conceptuel, OCE-5 ajoute un nouvel avantage du commerce électronique, soit la **communication entre les organisations**.

8.5.2 Les inconvénients du commerce électronique

Il est difficile à partir des inconvénients du commerce électronique de déceler une tendance sur la question. Néanmoins, soulignons que la **méfiance des internautes envers la sécurité des paiements** constitue l'inconvénient le plus notable, avec un score d'appréciation de 30 points.

Par ailleurs, l'inconvénient des **coûts associés à la communication** a obtenu le score d'appréciation le plus faible de notre cadre conceptuel de départ, soit un score de 15 points. Il semble en effet, selon OCE-2, que ces coûts offriraient l'opportunité de faire de l'éducation, et selon OCE-5, qu'il y ait beaucoup de sites Web gratuits qui sont impliqués dans la promotion des commerces dits responsables.

Soulignons finalement que plusieurs inconvénients n'apparaissant **pas dans notre cadre conceptuel** de départ, ont été relevés. Ceux-ci ont été discutés précédemment, dans les analyses intra cas. Ces inconvénients sont : un outil plus impersonnel, le manque de contact humain, moins de possibilité de ventes croisées, le démarrage exigeant, des coûts généraux élevés, des coûts de transactions reliés à l'utilisation de la carte de crédit, le maintien constant du site électronique, l'acheminement plus lent des produits vers le client, la difficulté au niveau du stockage des produits, une accessibilité limitée aux personnes ayant accès à Internet, et un outil de distribution non ancré dans les habitudes.

Revenons cependant sur un des inconvénients, soit le **manque de volet humain** dans le commerce électronique – OCE-2 parlant pour sa part du côté **plus impersonnel**. Cet inconvénient a obtenu un score d'appréciation de 20 points, un score fort appréciable

pour un élément qui n'apparaissait pas dans notre cadre conceptuel de départ. Ceci est en accord avec ce que nous avions déduit dans la revue de la littérature. Nous reviendrons sur le sujet plus en avant dans ce chapitre.

8.6 Le stratégie de distribution en contexte de commerce équitable

Nous démontrons ici que la stratégie de distribution à prioriser en contexte de commerce équitable doit considérer certains éléments. Ainsi, il apparaît que le partage de valeurs communes entre le commerce équitable et la stratégie soit très important. De même, cette stratégie de distribution doit pouvoir prendre en compte les obstacles au développement du mouvement afin d'en réduire leur impact négatif sur le commerce équitable.

8.6.1 Le choix de la stratégie de distribution

La stratégie des alliances serait la stratégie de distribution à prioriser en contexte de commerce équitable. En effet, quatre répondants sur cinq ont opté pour cette stratégie, et un répondant a choisi la stratégie du marketing à paliers multiples. Bien que notre étude cherche à cibler la stratégie de distribution à privilégier pour le commerce équitable, nous croyons cependant que le recours à plus d'une stratégie de distribution pour une organisation impliquée dans le commerce équitable serait fort avantageux.

Les raisons évoquées quant au choix de l'une ou l'autre stratégie de distribution présentent quelques tendances. Ainsi, nous remarquons que la stratégie à privilégier devra considérer ces deux éléments : le partage de valeurs similaires au commerce équitable et la possibilité de pallier certains obstacles au développement du commerce équitable.

Nous pouvons noter que le premier élément à considérer, soit le **partage de valeurs communes**, concerne principalement – que ce soit de façon explicite ou implicite – la coopération et l'entraide. Quatre répondants ont abordé en ce sens.

Ainsi, OCE-1 et OCE-3 discutent, ceci de façon explicite, du partage de valeurs de coopération entre le commerce équitable et la stratégie à privilégier. OCE-1 discute aussi,

cependant implicitement, de la représentation personnelle, soit, selon nous, de l'importance de la relation humaine, voire de la relation un pour un, dans la stratégie de distribution utilisée en contexte de commerce équitable. L'importance d'humaniser la relation commerciale va dans le même sens que le partage de valeurs communes.

OCE-5, pour sa part, croit que l'entraide est essentielle au développement du commerce équitable, et que les alliances en favoriseraient justement l'expression. En effet, l'entraide – par opposition à la concurrence – permettrait au commerce équitable de gagner de la crédibilité, et donc de favoriser la confiance du consommateur envers le mouvement. Ainsi, nous croyons que OCE-5 discute, ceci de façon indirecte, du partage de valeurs similaires entre le commerce équitable et la stratégie de distribution.

Enfin, notons que OCE-4 discute aussi, cependant de manière implicite, de l'importance du partage de valeurs communes : « ...une mise en œuvre facile, adaptable au commerce équitable... »

Le deuxième élément à prendre en compte dans le choix de la stratégie de distribution en contexte de commerce équitable concerne les **obstacles que peut pallier la stratégie**. Tous les répondants abordent dans le sens d'une stratégie de distribution qui pourrait permettre de réduire l'impact de certains obstacles.

Notons l'obstacle du commerce équitable qui a été le plus discuté à cette question du choix de la stratégie de distribution, soit la difficulté d'informer le public. La stratégie de distribution devra ainsi favoriser l'information. Nous croyons pour notre part que, sans représenter une difficulté à proprement dit, l'information est essentielle au développement du commerce équitable, d'autant plus qu'elle fait partie intégrante de la mission du commerce équitable. Nous avons déjà abordé l'importance de l'information au développement du mouvement. Mais notons pour le moment que trois répondants sur cinq ont soulevé le potentiel informatif comme élément justifiant le choix d'une stratégie de distribution. Ceci a été noté de façon explicite par deux répondants, soit OCE-2 et OCE-1. Ce dernier va jusqu'à discuter de l'importance de la représentation personnelle,

c'est-à-dire de la relation un pour un. Une telle relation favorise à notre sens encore davantage le potentiel éducatif. OCE-5 discute pour sa part, quoique plus implicitement, d'une stratégie qui favorisera la confiance du consommateur, cette confiance pouvant se développer grâce à la cohérence de l'information dirigée vers le consommateur.

En conséquence, toutes les organisations abordent – que ce soit de près ou de loin – dans le même sens de ce que nous avions présumé dans la revue de la littérature, soit que les obstacles au développement du commerce équitable, de même que les particularités et valeurs du commerce équitable, doivent être pris en compte par le mouvement équitable dans le choix d'une stratégie de distribution. Ces considérations sont essentielles afin que les organisations puissent faire un choix qui soit judicieux, éclairé et adapté à la réalité du commerce équitable.

8.7 Les tendances dans la distribution en contexte de commerce équitable

8.7.1 La relation directe versus les intermédiaires

Trois répondants ont discuté plus spécifiquement la question des intermédiaires dans le réseau de distribution équitable. Nous résumons ici les différentes visions des répondants en ce qui concerne la présence des intermédiaires. Nous observons **deux visions** qui s'opposent, soit celle de OCE-4 qui privilégie le **commerce direct** et la relation directe entre le producteur et le consommateur, et celle de OCE-2 et d'OCE-1 qui croient que les **intermédiaires** présentent des avantages non négligeables pour le développement du commerce équitable.

OCE-4 favorise ainsi le commerce direct. À cet effet, nous pouvons constater dans les propos de OCE-4, d'une part, le discours, et d'autre part, la réalité. Ainsi, bien qu'il discute de commerce direct, il semble que ceci soit plus difficilement applicable dans la réalité. OCE-4 se doit en effet de traiter avec des détaillants, ces derniers offrant les produits équitables aux consommateurs. De plus, OCE-4 lui-même est un intermédiaire dans la relation commerciale équitable. Cependant, il fait aussi le pont dans la relation entre le producteur et le consommateur, puisque l'organisation offre aussi ses produits

directement aux consommateurs par le biais de sa boutique-café. De plus, un exemple démontre que OCE-4 privilégie le commerce le plus direct possible dans ses relations commerciales. Il aurait en effet abandonné sa position d'intermédiaire à un moment, ceci, à ses dires, afin de laisser le marché direct aux producteurs.

Selon OCE-4, le message direct et la communication directe sont fort importants. Ceci faciliterait l'information dirigée vers le consommateur, de même que la qualité de cette information. Plus il y a d'intermédiaires, plus il est ainsi difficile d'informer le consommateur final. Ceci explique aussi ce pourquoi OCE-4 ne travaille pas avec des distributeurs. Nous sommes donc à même de constater un des avantages du commerce direct, soit la possibilité d'atteindre plus facilement le consommateur, et de bien l'informer. Comme nous le verrons plus loin, OCE-2 aborde dans le même sens.

Le commerce le plus direct possible présente aussi, selon OCE-4, l'avantage de réduire les coûts reliés aux marges de profits que se prendrait chaque intermédiaire, et ainsi, de permettre aux produits équitables d'être plus abordables en terme de prix, et donc plus accessibles pour le consommateur.

Cependant, notons que le commerce le plus direct possible peut certainement impliquer des coûts non négligeables. Ainsi en serait-il par exemple d'un commerce électronique pris en charge par les producteurs au Sud. Il va sans dire, ceci cadre avec la mission du commerce équitable qui veut donner le plus d'autonomie possible aux producteurs. Toutefois, imaginons seulement les coûts de transport associés à chacune des petites livraisons envoyées à chacun des consommateurs de produits équitables au Nord. Ces coûts auront vite fait de faire monter les prix des produits.

Nous croyons pertinent aussi de rappeler la position de OCE-4 sur la question du marketing à paliers multiples. Celui-ci discute de la présence d'intermédiaires dans ce type de marketing. Or, le marketing à paliers multiples ne permettrait pas plus d'intermédiaires que OCE-4 lorsque celui-ci transige avec ses détaillants.

Le commerce direct – ou à tout le moins, le plus direct possible – devait en effet constituer un élément important du commerce équitable il y a encore quelques années, celui-ci faisant d'ailleurs partie intégrante des principes adoptés par certains acteurs du commerce équitable. Cependant, avec l'introduction des produits équitables dans la grande distribution, ceci devient plus utopique de transiger avec peu d'intermédiaires dans les relations commerciales équitables.

Nous présentons maintenant la vision de OCE-2, qui a beaucoup élaboré sur le sujet des intermédiaires. La vision de cette organisation s'apparente à celle d'OCE-1. Les autres organisations ont pour leur part moins discuté du sujet.

Soulignons d'abord que OCE-2 aborde dans le même sens que OCE-4 en ce qui a trait à la difficulté de rejoindre le consommateur et de bien l'informer en transigeant avec plusieurs intermédiaires. De plus, OCE-2 note un autre inconvénient au fait de faire appel à des intermédiaires. Il est ainsi question de la difficulté de constance dans la chaîne d'approvisionnement des produits équitables. Des acteurs tels que Loblaws sont en effet très exigeants quant à cette question, ce qui rend vulnérable l'organisation.

L'introduction des produits équitables dans la grande distribution a cependant nécessité le recours à un plus grand nombre d'intermédiaires. Bien que la présence de plusieurs intermédiaires dans le commerce équitable soit très contestée – puisque le commerce équitable devait réduire à son minimum le nombre d'intermédiaires – ceci a été nécessaire au développement du commerce équitable. En effet, le commerce équitable s'est vu prendre de l'expansion avec l'entrée de ses produits dans la grande distribution.

De plus, la question des intermédiaires est relative. Elle dépend du type de produit, à savoir s'il doit être manufacturé ou non. De plus, il semble important et plus aisément de faire appel à des distributeurs qui participent à la mission du commerce équitable. Ceux-ci sont ainsi moins gourmands sur les marges de profits.

Sans ces distributeurs, il serait peu possible de desservir le Canada, et d'autant plus difficile de desservir le marché de masse, qui nécessite d'être servi de façon régulière. Il serait ainsi difficile pour OCE-2 d'avoir le contrôle sur la distribution de produits dans une chaîne de magasins, d'où l'intérêt d'avoir recours à un distributeur. Celui-ci assure aussi une stratégie de promotion sur le terrain, ce qui est fort intéressant pour OCE-2, qui ne pourrait certes pas être sur place afin de réaliser ce travail de communication. Si OCE-2 devait réaliser ces activités, ceci impliquerait des coûts importants : « ...ça prendrait une équipe de 25 personnes. »

Notons aussi que OCE-2 a développé un partenariat fort, que ce soit au niveau humain ou professionnel, avec Equal Exchange, qui constitue d'ailleurs un intermédiaire pour OCE-2. Cet intermédiaire, en plus de permettre le partage d'activités promotionnelles ou autres activités, permet pour OCE-2, d'atteindre le marché étasunien, ce qui est fort appréciable, pour les deux partenaires, comme pour les producteurs au Sud.

OCE-1 discute aussi pour sa part de certaines particularités des intermédiaires, mais davantage de l'intermédiaire de la grande distribution. Ainsi, malgré une plus grande visibilité apparente à l'introduction des produits équitables dans la grande distribution, il demeure, selon OCE-1, que les produits se retrouvent bien souvent dans la section des produits biologiques, soit une section fort moins achalandée que celle des cafés dits non équitables. De plus, en faisant affaires avec ce gros intermédiaire, OCE-1 voit son pouvoir de négociation diminuer, le leader du réseau de distribution devenant dès lors le grand détaillant. Ainsi, du fait que l'organisation vend à plus grand volume à une entreprise qui a du poids et une visibilité importante, celle-ci risque de devoir vendre à un prix moindre ses produits. OCE-2 a discuté de cet inconvénient aussi du fait de faire affaires avec le marché de masse : « ...ce sont des marchés où les marges sont moins intéressantes. »

8.7.2 La coopération versus la concurrence

La **concurrence** au sein des organisations impliquées dans la distribution de produits équitables est très discutée par les répondants de notre étude. **Deux pôles** semblent

s'opposer, celui d'OCE-1, cette organisation nous paraissant adopter une attitude combative avec certaines autres organisations de commerce équitable, de même que celui de OCE-5, cette organisation soulevant l'importance de la **coopération** et de l'entraide dans le réseau équitable, et ceci à plusieurs reprises lors de l'entrevue.

Une majorité de répondants, soit OCE-2, OCE-1, OCE-3 et OCE-5, discutent de la présence de concurrence entre différentes organisations. En effet, dans les dernières années, le café équitable a peu à peu été introduit dans le réseau de la grande distribution, ce qui a fortement contribué à l'expansion du mouvement. Nous assistons actuellement à une réduction de la croissance de la demande pour le café équitable. L'offre n'a toutefois pas suivie cette baisse de régime, ce qui contribue, selon nous, à une saturation de l'offre sur le marché, et donc à une concurrence accrue entre les organisations de commerce équitable distribuant du café équitable, ceci nuisant à la création d'alliances. Ceci pourrait expliquer l'attitude d'OCE-1 avec OCE-3 par exemple. OCE-2 raconte à cet effet : « Le café, c'est presque un handicap d'avoir du café, dans le sens qu'il y en a tellement qui en ont. »

Quelques répondants, dont OCE-2 et OCE-5, notent la facilité de créer des alliances avec des organisations qui offrent des produits complémentaires. De plus, selon quelques organisations, dont OCE-5 et OCE-3, il semble que le manque d'alliances puisse s'expliquer par la concurrence présente entre organisations. En conséquence, ce manque d'alliances serait explicable par la difficulté d'en créer. À quel niveau se situe cette concurrence? Entre quelles organisations? À quoi est explicable cette concurrence? À la saturation au niveau du café? Nous croyons en effet qu'étant donné la concurrence plus importante en ce qui a trait au café équitable, il soit plus difficile pour les organisations important ce produit de faire alliance. Or, les organisations de commerce équitable ont-elles avantage à concurrencer entre elles? Ne serait-ce pas plutôt préférable qu'elles s'unissent afin de faire face à la grande entreprise, qui est maintenant un acteur et concurrent important pour les OCE dans le café équitable?

Il va sans dire, la concurrence entre les organisations impliquées dans le commerce équitable et les grandes entreprises est essentielle à la survie de ces organisations. Néanmoins, nous croyons que les organisations de commerce équitable de même que les petites entreprises impliquées dans le commerce équitable auraient tout avantage à se regrouper afin de faire contrepoids à la grande entreprise, celle-ci constituant un important concurrent pour le réseau. Quelques répondants, soit OCE-5 et OCE-4 abordent en ce sens. Le réseau pourrait retirer plusieurs avantages à ce regroupement. Ainsi, il pourrait certes être plus fort afin de faire face à la grande entreprise, que ce soit au niveau des ressources financières par exemple. De plus, ceci permettrait davantage de crédibilité au commerce équitable en augmentant la confiance du consommateur, que ce soit en terme de cohérence au niveau du message dirigé vers le consommateur (OCE-5), ou de cohérence avec les valeurs de coopération propres au commerce équitable (tous les répondants). OCE-4 croit aussi important de privilégier le regroupement de petites entreprises, non seulement afin de faire face à la grande entreprise, mais aussi afin d'assurer le maintien des conditions de vie des producteurs au Sud. De cette façon, si une organisation tombe, le producteur ne se trouve pas touché par cette perte.

Ainsi, nous croyons que la coopération et l'entraide entre les organisations de commerce équitable et les petites organisations impliquées dans le commerce équitable pourraient favoriser la cohésion au sein du mouvement, de même que le développement du mouvement, ceci afin de concurrencer les grandes entreprises qui sont arrivées dans les dernières années sur le marché de l'équitable.

8.7.3 La cohérence dans les valeurs du commerce équitable mises de l'avant

Nous remarquons, tout au long des entrevues, que les organisations tendent à adopter des pratiques et des **valeurs similaires** aux valeurs qu'elles prônent dans leurs relations avec les producteurs au Sud.

OCE-2 nous offre quelques exemples appréciables afin d'appuyer notre analyse. Selon le répondant, les organisations impliquées dans le commerce équitable devraient être constituées en coopératives, de la même façon que les producteurs au Sud. De plus, il

semble aussi important de payer un juste prix aux producteurs au Sud, que de permettre aux travailleurs impliqués dans des organisations de commerce équitable un salaire décent.

De plus, il semble que la relation humaine soit fort importante pour les organisations. Ceci a en effet été discuté par OCE-1, et, de façon plus notoire, par OCE-2. Comme OCE-1 le signifie clairement, il y a un besoin pour une stratégie de distribution humanisée. Selon le répondant, le marketing à paliers multiples pourrait permettre d'humaniser la relation commerciale, puisque ceci est cohérent avec la mission de traiter avec l'humain même. D'autre part, le commerce électronique offre l'inconvénient d'un manque de relation humaine. Le répondant aussi d'une stratégie de distribution utilisée dans l'organisation, soit la représentation personnelle.

La relation humaine occupe une place prépondérante dans le discours de OCE-2. Il est en effet question à quelques reprises de la relation avec l'épicerie du coin, celle-ci favorisant une relation humaine susceptible de plaire au consommateur. Cette relation avec l'épicerie du coin pourrait, selon le répondant, favoriser l'engagement du consommateur aux produits équitables. Nous croyons cependant que le consommateur préfère généralement faire ses achats dans une épicerie de grande surface afin d'éviter de faire plusieurs commerces. La relation humaine est d'autant plus importante pour le répondant qu'elle représente un avantage du marketing à paliers multiples. À l'inverse, le commerce électronique offre peu de potentiel au niveau humain. C'est donc dire que la relation humaine est un aspect pertinent au choix d'une stratégie de distribution pour le commerce équitable.

Plusieurs propos font état aussi de l'importance du partage des valeurs du commerce équitable avec les partenaires. Ainsi, OCE-2 est en partenariat avec des acteurs qui participent à la mission du commerce équitable et qui portent les mêmes valeurs, soit des distributeurs, des partenaires de la transformation. Les partenariats avec des coopératives sont aussi fort pertinents, et sont garants du partage de valeurs communes. Notons aussi que OCE-2 entretient une alliance très forte au niveau humain avec Equal Exchange. Ce

type de relation peut, selon nous, être garant de succès d'une alliance, non seulement en contexte de commerce équitable, mais aussi – comme il a été discuté dans la revue de la littérature – dans les alliances en général.

OCE-1 émet quelques commentaires aussi à l'effet de cette cohérence dans les valeurs avec ses partenaires. Selon le répondant, une organisation doit s'engager avec un partenaire à long terme de la même façon qu'elle s'engage avec les producteurs au Sud. De plus, OCE-1 discute des OCE qui tentent d'être le plus cohérents avec la mission du commerce équitable, ceci en travaillant avec des entreprises d'économie sociale au Nord, ou en prenant soin d'utiliser des méthodes respectueuses de l'environnement.

OCE-4 met l'emphasis quant à lui sur l'importance d'avoir une pudeur économique avec les producteurs au Sud, soit de leur offrir un juste prix, comme avec les consommateurs, soit leur offrir le produit à un prix fort abordable.

En définitive, il semble que ce partage de valeurs permette d'établir de meilleures relations, des relations plus durables, et ainsi, que le succès des alliances s'en trouve facilité. Notons cependant que le partage de valeurs similaires n'est pas le seul fait du commerce équitable, mais qu'il est tout aussi important dans les alliances en général. Ceci a d'ailleurs été discuté dans notre revue de littérature.

De plus, il nous apparaît qu'un réseau de distribution du commerce équitable ne peut que mieux fonctionner avec de tels partenaires. Il semble que le partage de valeurs communes entre les partenaires facilite en effet la distribution des produits équitables. Rappelons aussi que la stratégie de distribution utilisée en contexte de commerce équitable aura avantage à être cohérente avec les valeurs prônées par le commerce équitable. Ces deux éléments sont en accord avec ce que nous avions observé dans la littérature des alliances stratégiques. Nous observons finalement que certains inconvénients des stratégies de distribution se trouvent moins néfastes du fait que le commerce équitable ait des valeurs particulières. Ainsi en est-il par exemple du taux d'échec des alliances qui pourrait

s'avérer moins élevé en contexte de commerce équitable, étant donné les valeurs de coopération propres au commerce équitable.

8.7.4 Le commerce équitable versus le commerce conventionnel

Nous pouvons observer que le commerce équitable est parfois **confronté à des façons de faire et à des règles du commerce conventionnel**. Selon nous, ceci serait explicable par la mission du mouvement, celle-ci pouvant rendre difficile – mais non impossible – l'adaptation du commerce équitable aux règles du commerce conventionnel.

Ainsi, nous présentons ici quelques exemples qui font état de notre analyse. OCE-2 a pour sa part discuté de la constance des chaînes d'approvisionnement à plusieurs reprises. La constance dans la production des produits est très importante – ceci afin de faire face au marché conventionnel –, et du même coup, celle-ci est très difficile à contrôler dans le commerce équitable. Il peut ainsi fort bien arriver qu'un groupe de producteurs au Sud ne puisse fournir la marchandise prévue, ceci pouvant être dû à un climat peu clément. Or, le commerce équitable ne peut se tourner vers un autre producteur, tel que pourrait le faire le commerce conventionnel. Il doit soutenir ce groupe dans leurs difficultés, et comme le dicte un des principes du commerce équitable, il privilégie les relations durables avec les producteurs.

Un autre exemple, tiré de OCE-5, a trait à la difficulté d'ajuster l'offre à la demande des consommateurs dans le commerce équitable, spécifiquement dans l'artisanat équitable. En effet, le mouvement équitable doit respecter – dans une certaine mesure – les méthodes de travail traditionnelles des artisans, de même que leurs produits traditionnels. Il est donc parfois difficile de prévoir d'avance ce que sera le produit exactement, puisqu'il ne s'agit pas de produits standards. Cette difficulté est moins probable dans le commerce conventionnel, où la demande régit l'offre des produits, ces produits étant d'ailleurs bien souvent standards, car fabriqués en usine.

Nous pouvons constater aussi une différence importante entre la gestion d'une quelconque entreprise et une organisation de commerce équitable. En effet, bien que le

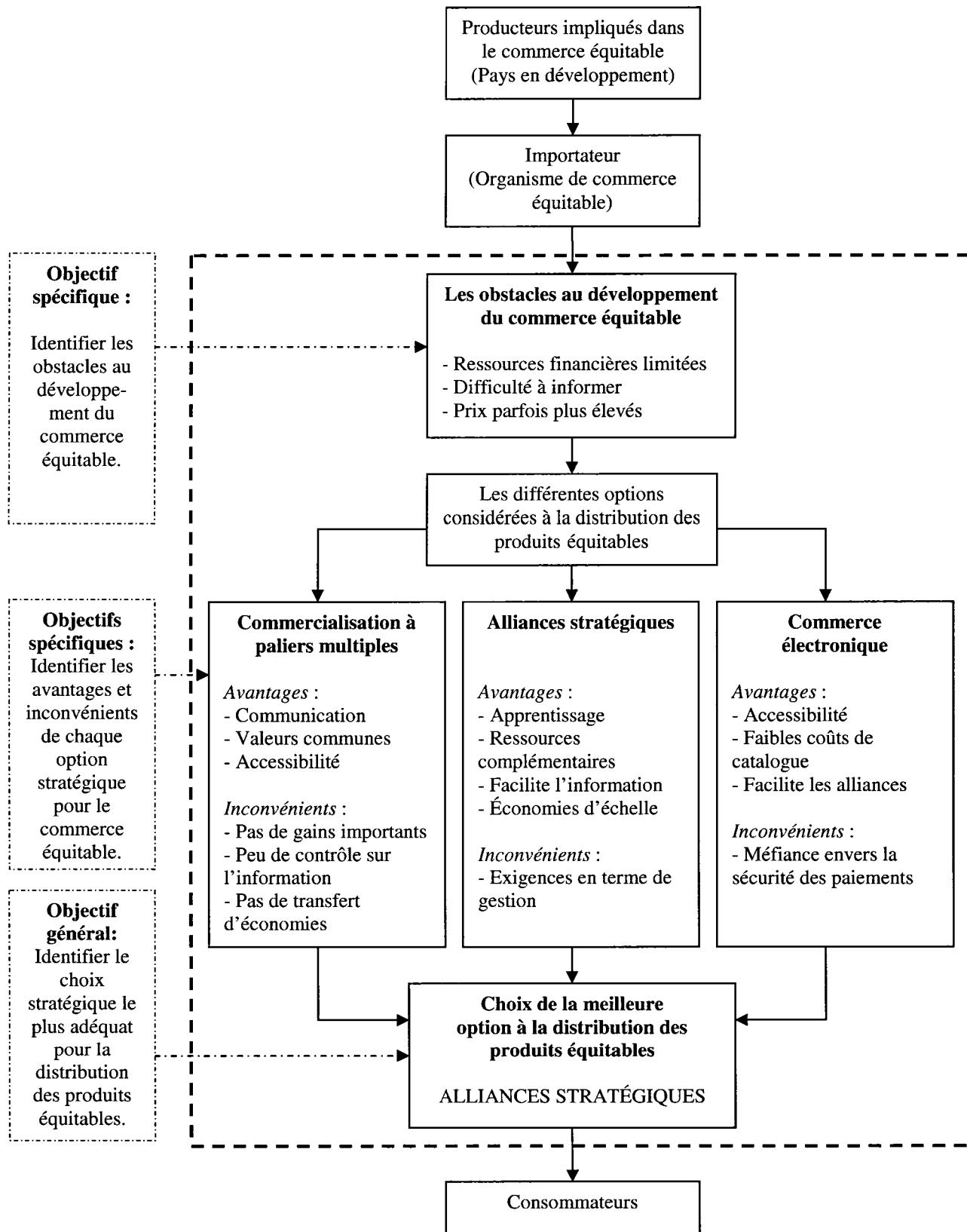
volume d'importation soit plus important, le prix unitaire payé aux producteurs sera le même : « ...même si on a augmenté notre volume d'achat et qu'on a payé plus cher, car nous notre mission étant de sortir les producteurs de la pauvreté. » Ainsi, du fait de la mission toute particulière du réseau équitable, les pratiques de gestion s'en trouvent parfois fort différentes.

Ainsi, nous pouvons remarquer que le commerce équitable doit composer avec certains inconvénients qui sont propres au mouvement, et non au commerce en général – et si oui, dans une moindre mesure.

8.8 Les principaux résultats de la recherche

Maintenant que nous avons dressé un portrait général du phénomène à l'étude, nous présentons à la figure suivante les variables essentielles intéressant notre sujet, cette figure faisant ressortir les principaux résultats obtenus.

Figure 9 : Les principaux résultats obtenus dans cette étude

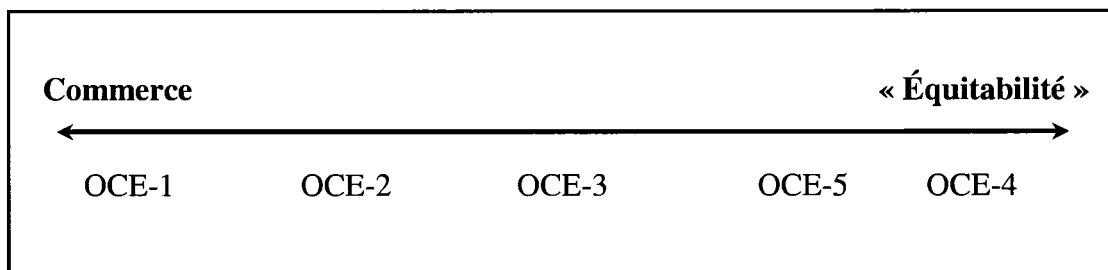


Conclusion

En guise de conclusion de ce chapitre, rappelons certains éléments essentiels de notre analyse. Ainsi, nous avons discuté des obstacles au développement du commerce équitable, de l'information, des ressources financières limitées du réseau, des partenariats, de la crédibilité, de la coopération, de la concurrence, du partage de valeurs communes entre le commerce équitable et les pratiques qui ont cours dans les organisations au Nord, etc. Tous ces éléments sont importants quant à la distribution des produits équitables.

De plus, et à la lumière de notre analyse, nous présentons un **continuum** dans lequel s'inscrive la vision des organisations qui ont fait l'objet de notre étude. Ce continuum est constitué de **deux pôles**, l'un davantage axé sur le **commerce** et la concurrence, et l'autre sur l'« **équitabilité** » et la coopération.

Figure 10 : Les différentes visions des organisations de commerce équitable de notre étude



Alors que le pôle « commerce » fait état d'une préoccupation davantage axée sur le business, le pôle « équitabilité » fait état pour sa part d'une préoccupation davantage influencée par la mission du commerce équitable, soit le soutien au développement des communautés de producteurs au Sud. Enfin, il est important de noter que la mission du commerce équitable nous apparaît fort présente dans toutes les entrevues que nous avons menées avec les organisations, cependant que cette mission semble davantage guider les pratiques de gestion de certaines organisations, dont OCE-4.

Quelle est la vision à privilégier en contexte de commerce équitable? Nous croyons que le commerce équitable arrive peu à peu à se dissocier de cette image d'un commerce charitable, image qui ne fait que ralentir son développement. Le commerce équitable peut aujourd'hui démontrer qu'il est possible de faire du commerce tout en évitant toute forme d'exploitation dans les pays producteurs, que ce commerce est viable, qu'il n'est pas un acte de charité, mais bel et bien un commerce qui devrait être un standard de notre économie et de nos sociétés avancées. De la même façon que l'esclavage a été aboli il y a quelques décennies, l'exploitation de milliers d'individus – cette exploitation étant bien souvent une forme déguisée de l'esclavage – devra être abolie. Alors, quelle vision privilégier en contexte de commerce équitable? Nous vous laissons avec ce questionnement de même que cette dernière réflexion, émise par le propriétaire de OCE-4. Celui-ci discute de certains de ses partenaires. Voici ce qu'il raconte :

« ...ce sont des hybrides un peu capitalistes dans notre groupe, ils font du commerce équitable parce qu'on est intéressant pour eux, ils sont avec nous pour avoir le levier, pour avoir l'identification des communautés... ça démontre que le système coopératif de commerce équitable peut être humanitaire, peut être responsable socialement, et peut être compétitif et rentable. »

CONCLUSION ET LIMITES DE LA RECHERCHE

Introduction

Nous présentons dans ce chapitre les résultats généraux de notre recherche. Nous proposons ensuite certaines solutions pouvant contribuer au développement du commerce équitable. Dans un troisième temps, il est question des différentes limites de notre étude. Et finalement, nous proposons quelques suggestions de recherches futures.

9.1 Conclusion générale

Dans cette étude, nous nous sommes interrogés sur la stratégie de distribution à privilégier en contexte de commerce équitable. En effet, le réseau du commerce équitable est aux prises avec certaines obstacles – ou défis à relever – au niveau de la distribution des produits, ceux-ci nuisant au développement du commerce équitable. Ainsi, il apparaît, à la lumière des différentes analyses, que les ressources financières limitées, l'information et le prix parfois plus élevé des produits équitables, soient tous des obstacles non négligeables au développement du commerce équitable qui doivent être pris en compte dans le choix judicieux de la stratégie de distribution.

Nous avons par la suite fait ressortir les différents avantages et inconvénients perçus par les répondants de notre recherche – ceci pour le commerce équitable – de trois stratégies de distribution, soit le marketing à paliers multiples, les alliances stratégiques et le commerce électronique. Les avantages et inconvénients de chacune de ces stratégies de distribution devaient nous indiquer quels obstacles la stratégie pourrait pallier.

Ainsi, puisque l'information auprès du public est un des obstacles au développement du commerce équitable clairement identifiés par les répondants, nous nous questionnons à savoir quelle stratégie de distribution pourra en favoriser l'expression. De la même façon, les ressources financières limitées du réseau représentent un autre obstacle reconnu par les répondants. Il apparaît que la stratégie de distribution devra aussi permettre la réduction de certains coûts, surtout en ce qui a trait aux coûts de communication –

puisque l'information auprès du public est fort importante. Une organisation de commerce équitable ne peut ainsi se permettre d'investir des coûts importants dans la publicité télévisée pour concurrencer la grande entreprise. Elle doit donc user d'une stratégie qui pourra lui permettre d'informer le public, et ceci à un coût abordable.

De plus, la mission et les valeurs du commerce équitable influencent le choix de la stratégie de distribution à prioriser pour le commerce équitable. Ainsi, il apparaît que la stratégie de distribution devra favoriser la coopération, l'entraide, et qu'elle devra permettre d'humaniser la relation commerciale. Nous croyons d'autre part que le succès d'une telle stratégie ne s'en trouvera qu'améliorée s'il y a partage de valeurs communes.

Notons finalement que la stratégie de distribution à privilégier pour le commerce équitable soit les alliances stratégiques. Il nous apparaît en effet fort essentiel que les organisations poursuivent leurs efforts dans le sens d'une consolidation du réseau équitable. Néanmoins, d'autres stratégies de distribution pourraient certes répondre à la nécessité d'informer le public tout en proposant des valeurs communes au commerce équitable, ainsi en est-il du marketing à paliers multiples. De plus, notons qu'une organisation impliquée dans le commerce équitable ne peut distribuer ses produits par le seul fait des alliances stratégiques. D'autres stratégies de distribution peuvent s'ajouter à la stratégie des alliances, tel est le cas du commerce électronique et du marketing à paliers multiples.

9.2 Des recommandations pour le réseau du commerce équitable

Tout au long des analyses, nous avons été à même de constater certaines difficultés relevées par les répondants de notre étude. Nous proposons ici quelques solutions qui pourraient réduire les effets de ces difficultés sur le développement du commerce équitable, et ceci tout en prenant en compte la réalité du commerce équitable. Certaines de ces solutions ont d'ailleurs été offertes par les répondants de notre étude, ou à tout le moins inspirées de leur discours.

9.2.1 Centre stratégique pour le commerce équitable

Nous croyons que la mise sur pied d'un centre stratégique en commerce équitable s'avérerait fort pertinente au développement du mouvement et des réseaux. Ce centre pourrait coordonner plusieurs activités essentielles, dont les suivantes :

1. Crédit de partenariats pour un regroupement d'achats :

Pour plusieurs raisons que nous avons évoquées dans le cadre de notre étude, les partenariats s'avèrent d'une importance capitale au développement du commerce équitable. Nous croyons ainsi que les organisations impliquées dans le commerce équitable (organisations de même niveau d'intermédiaires) auraient tout avantage à faire alliance entre elles afin d'importer les produits équitables des coopératives de producteurs. Plusieurs regroupements d'achats pourraient être formés, autant qu'il y a de produits équitables. Les organisations pourraient de cette façon réaliser des économies d'échelle au niveau des coûts de transport, se traduisant par une baisse du prix offert au consommateur. Ainsi, il est plus avantageux de transporter une grande quantité de marchandise. Puisque ceci pourrait nuire aux producteurs au Sud, il va sans dire que ces économies d'échelle ne pourraient guère se traduire par un prix unitaire plus faible des produits.

Il serait aussi très profitable pour les organisations de commerce équitable de construire ou de prendre part à des plans d'achats de matériels (papeterie, etc.), de même qu'à des plans de production (machinerie pour torréfier le café par exemple). Ainsi, les organisations de commerce équitable pourraient faire alliance avec d'autres organisations, impliquées ou non dans le commerce équitable, afin de réaliser des économies d'échelle que ce soit par l'achat en gros sur du matériel, ou par le partage d'une machinerie qui pourrait s'avérer fort dispendieuse pour une seule organisation.

2. Crédit de partenariats pour des efforts de communication :

Afin de concurrencer avec la grande entreprise qui investit des coûts importants dans le marketing, nous croyons que les organisations de commerce équitable auraient tout avantage à se regrouper afin de réaliser des efforts de communication plus audacieux.

Ainsi, il serait certes pertinent au développement du commerce équitable que les organisations de commerce équitable conçoivent, en partenariat, une publicité télévisée d'envergure, un médium de communication très coûteux à assumer pour une seule organisation de commerce équitable, mais qui pourrait s'avérer accessible pour un partenariat composé de quelques organisations. De plus, nous avons aussi observé dans cette étude que la communication et l'information sont des aspects essentiels au développement du mouvement.

3. Implantation d'un système de veille en commerce équitable :

Étant donné que l'information est un aspect fort important au développement du commerce équitable, qu'il y a un besoin pour une cohérence dans les messages véhiculés par les organisations, nous croyons que la mise sur pied d'un système de veille serait très pertinente. Cette recherche d'informations permettrait d'être à l'affût des méthodes de sensibilisation, de rechercher l'information susceptible d'intéresser les organisations impliquées dans le commerce équitable, de favoriser le partage d'informations, d'idées et d'opinions, etc.

4. Crédit d'un partenariat pour une marque commune :

Afin de concurrencer la grande entreprise, nous croyons que les organisations de commerce équitable auraient avantage à se regrouper pour offrir une marque commune. Ceci permettrait aux organisations de commerce équitable d'avoir plus de visibilité, de favoriser la fidélité du consommateur, et de faire contrepoids aux grandes marques. Pour ce faire, une entente devra déterminer, entre autres choses, le territoire respectif de chaque organisation. Ceci éviterait du même coup certains conflits entre les organisations.

5. Programme de formation pour le commerce équitable :

Un programme de formation offert par le centre stratégique pour le commerce équitable pourrait aussi s'avérer très pertinent. Cette formation pourrait proposer un volet plus axé sur la pratique en contexte de commerce équitable, que ce soit avec les coopératives de producteurs au Sud ou avec les commerçants équitables au Nord, ou un volet plus axé sur

la recherche en commerce équitable. Ce programme pourrait encourager la participation d'individus en provenance de disciplines diverses : marketing, finances, sociologie, gestion, comptabilité, relations internationales, etc.

9.2.5 Coopérative de consommateurs

La mise sur pied d'une coopérative de consommateurs pourrait aussi s'avérer intéressante pour le développement du commerce équitable. Cette coopérative pourrait importer directement des coopératives de producteurs au Sud. En conséquence, la réduction du nombre de niveaux d'intermédiaires aurait certes un impact à la baisse sur le prix des produits offerts au consommateur final. De plus, le réseau créé par le coopérative de consommateurs pourrait permettre des volumes importants de marchandise, ce qui aurait un impact sur les coûts de transport, et donc sur le prix proposé au consommateur.

9.3 Les limites de la présente recherche

9.3.1 Limites de la grille d'entrevue

Il va sans dire, plusieurs observations au niveau de la grille d'entrevue nous laissent à croire que notre étude présente des limites, qui peuvent questionner la validité de nos conclusions.

Notons d'abord que certains termes ont été difficiles à interpréter par les répondants, ce qui a pu introduire des biais dans les réponses de ces derniers. Il s'agit en fait d'un manque de clarté de certaines questions. Par exemple, le terme « meilleur » présent dans quelques sous-questions : Le commerce électronique permet-il une *meilleure* accessibilité? Une meilleure accessibilité voulait ici signifier une nouvelle accessibilité ou une accessibilité augmentée. Certains répondants ont plutôt interprété cette question comme si l'accessibilité était meilleure avec le commerce électronique qu'avec une autre stratégie de distribution.

L'ambiguité de certaines questions est parfois aussi frappante. Ainsi, à la question : « Croyez-vous que la difficulté de recruter de nouveaux distributeurs dans un marketing à

paliers multiples puisse nuire au développement du commerce équitable? » Certains répondants ont ici mal interprété la question. Nous voulions savoir s'il serait difficile de recruter de nouveaux distributeurs de marketing à paliers multiples en contexte de commerce équitable, en sachant que ce recrutement est difficile dans les entreprises à paliers multiples en général. Plusieurs questions présentent cette faiblesse.

Bien que la plupart des répondants avaient reçu un document quelques jours avant l'entrevue, document dans lequel la définition du marketing à paliers multiples pouvait se lire, nous croyons que ceux-ci avaient tout de même peu de connaissances sur le marketing à paliers multiples. De plus, quelques répondants ont vite fait de comparer le marketing à paliers multiples avec un système pyramidal. Ceci a ainsi fortement limité, selon nous, la validité des réponses des répondants quant à cette stratégie de distribution. Néanmoins, rappelons que notre recherche étudie la *perception* des répondants sur la question des stratégies de distribution à privilégier en contexte de commerce équitable.

9.3.2 Limites méthodologiques

Notons d'abord quelques problèmes de validité interne de notre recherche. Une première limite méthodologique concerne l'analyse de propos d'un seul interlocuteur par organisation. La collecte d'informations aurait pu dès lors s'en trouver biaisée. Cependant, rappelons à nouveau que notre étude se penche sur la *perception* des répondants.

D'autre part, seul un observateur a récolté les données et réalisé l'interprétation de celles-ci, ce qui peut limiter la validité des résultats obtenus, et des conclusions tirées. Il va sans dire que la présence de deux observateurs lors des entrevues aurait contribué à plus d'informations riches. De plus, l'analyse de données qualitatives pouvant facilement verser dans la subjectivité, l'analyse réalisée par deux individus aurait permis d'obtenir des conclusions plus objectives et plus valides. Néanmoins, notons que les entrevues ayant été enregistrées sur bande sonore, et retranscrites intégralement par la suite, ceci a permis à un autre analyste de consulter le matériel et de valider l'interprétation des résultats qui avait été réalisée par l'observateur.

Soulignons aussi une limite concernant la fidélité de l'étude, soit la difficulté de reproductibilité des résultats pour un chercheur intéressé à réaliser cette même recherche. Notons cependant qu'afin de pallier cette limite, nous avons pris quelques mesures, soit par exemple l'élaboration d'une grille d'entrevue dans laquelle sont présentes les questions certes, mais aussi les sous-questions. Dans le cadre des entrevues, d'autres sous-questions sont toutefois apparues. C'est ici que prend l'importance du recours à l'enregistrement systématique des entrevues, outil qui peut s'avérer fort utile pour un chercheur désireux de reconduire cette étude.

De plus, la petite taille de notre échantillon, soit cinq cas impliqués dans la distribution en gros de produits équitables, et important directement de coopératives ou associations de producteurs au Sud. Notons cependant que les organisations composant notre échantillon offrent des produits fort différents entre elles. Alors que certaines organisations distribuent, entre autres produits, le café équitable (OCE-1, OCE-3, OCE-4), d'autres sont plus intéressées par l'artisanat (OCE-5) ou les produits de cacao (OCE-2). Puisque les particularités de distribution des produits équitables varient beaucoup d'un produit à l'autre – le café équitable étant pour sa part un produit bien implanté dans la grande distribution, contrairement à l'artisanat –, il apparaît injustifié de généraliser les résultats obtenus dans cette présente recherche, non seulement à toutes les organisations de commerce équitable présentant les mêmes critères de sélection, mais aussi aux organisations de commerce équitable qui offrent le même type de produits.

Notons aussi quelques limites au niveau de la collecte des données et de leur analyse. Malgré son apparente simplicité de départ, notre cadre conceptuel s'est avéré par la suite plus complexe. En effet, la multitude de données récoltées a parfois alourdi et rendu plus difficile l'analyse des données, ce qui a pu créer un manque d'exactitude dans l'élaboration de nos conclusions.

Finalement, bien qu'il y ait présence de limites dans notre étude, rappelons que celle-ci a un caractère exploratoire. Ceci nous amène à proposer des pistes de recherche dans le domaine du commerce équitable.

9.4 Pistes de recherche

Notre recherche est très innovatrice dans le domaine de la distribution, puisque peu d'études se sont penchées sur les stratégies de distribution appliquées au commerce équitable. Nous observons que le marketing en contexte de commerce équitable a aussi fait l'objet de peu de recherches jusqu'à ce jour. Nous constatons, entre autres, un manque de connaissances au niveau du comportement du consommateur de produits équitables québécois et canadien.

De plus, il faut pouvoir généraliser les résultats obtenus à la population des organisations de commerce équitable, ce qui n'est pas le cas dans cette étude puisqu'elle revêt un caractère exploratoire. Ainsi, une première piste de recherche consisterait à vérifier sur un plus grand échantillon – par exemple sur un échantillon canadien – les résultats qui ont été obtenus dans la présente étude, ceci afin de pouvoir généraliser les résultats.

Aussi, nous avons observé dans cette recherche que la communication et l'information sont des aspects fort importants au développement du commerce équitable, d'autant plus que peu d'études font état du sujet. Il serait en conséquence pertinent d'étudier la communication appliquée au commerce équitable.

D'autre part, une recherche ultérieure pourrait étudier la possibilité de mettre sur pied un centre stratégique en commerce équitable, centre stratégique dont nous avons dressé un bref portrait plus avant dans ce chapitre. En d'autres termes, cette étude s'appliquerait plus particulièrement sur comment mettre en place un centre stratégique pour le commerce équitable.

De plus, des études de cas unique pourraient s'avérer très intéressantes. Par exemple, une étude très approfondie sur la vente en ligne de produits équitables, réalisée auprès d'une organisation de commerce électronique. De telles études – exploratoires, il va sans dire – permettraient de cibler les forces, les difficultés, les faiblesses, et les solutions et outils permettant de contourner ces difficultés.

Une autre étude, celle-ci en lien avec le marketing à paliers multiples, pourrait aussi s'avérer fort enrichissante. En effet, celle-ci permettrait d'être à même de remédier à certaines interrogations concernant le marketing à paliers multiples appliqué au commerce équitable, interrogations demeurées sans réponse ou non concluantes dans notre étude. Une entreprise de marketing à paliers multiples spécialisée dans la vente de produits équitables serait-elle viable? Notons cependant qu'actuellement, aucune entreprise de marketing à paliers multiples ne commercialise de produits équitables. En conséquence, l'étude pourrait être réalisée avec différents spécialistes dans le domaine du marketing à paliers multiples.

BIBLIOGRAPHIE

- Abdou, K. & Kliche, S. (2004). The strategic alliances between the American and German companies: A cultural perspective. *European Business Review*, 16 (1), 8-27.
- Abidar, M. (2003). *L'impact du commerce électronique sur la stratégie marketing de l'entreprise*. Mémoire de maîtrise inédit, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Aboubekr , M. & Rivard, S. (2002, avril). *Commerce électronique et conflits de canaux de distribution : un état de la question. Saisie le 14 septembre 2004 de <http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2002RP-09.pdf>*
- Almeida, P., Song, J. & Grant, R. M. (2002, mars-avril). Are firms superior to alliances and markets? An empirical test of cross-border knowledge building. *Organization Science*, 13 (2), 147-161.
- Arino, A. (2003, janvier). Measures of strategic alliance performance: An analysis of construct validity. *Journal of International Business Studies*, 34 (1), 66-79.
- Averill, M., Corkin, B. & Roux-Brioude, J. (1995). *La vente multiniveaux: Le nouveau système de commercialisation des années 90*. Paris : les presses du management.
- Badet, F. (1998). *L'économie alternative : de l'expérimentation à la théorisation*. Thèse de doctorat inédite. Paris : Université de Paris I - Panthéon-Sorbonne.
- Baldwin, R. E. & Thompson, Scott T. (1984, mai). Responding to Trade-Distorting Policies of Other Countries (in The Appropriate Response to Trade Barriers and "Unfair" Trade Practices in Other Countries). *The American Economic Review*, 74 (2), 271-276.
- Baligh, H. H. & Richartz, L. E. (1964, juillet). An Analysis of Vertical Market Structures. *Management Science*, 10 (4), 667-689.
- Barkacs, C. B. (1997, printemps). Multilevel marketing and antifraud statutes: Legal enterprises or pyramid schemes? *Academy of Marketing Science Journal*, Greenvale.
- BarNir, A. & Smith, K. A. (2002, juillet). Interfirm alliances in the small business: The role of social networks. *Journal of Small Business Management*, 40 (3), 219-232.
- Barrett, S. (2000, mai-juin). The truth about network marketing. *Nutrition Forum*, Amherst.
- Ben Reeves, J., Stepp, D. S., Wertz Jr, L. E. & Henderson, D. A. (2002, printemps). The paper industry: Strategic alliances, joint ventures, and electronic commerce are reshaping our business models. *Southern Business Review*, 27 (2), 9-17.

Bhagwati, J. (1994, mars). Free Trade: Old and New Challenges. *The Economic Journal*, 104 (423), 231-246.

Bhatnagar, R. & Viswanathan, S. (2000). Re-engineering global supply chains Alliances between manufacturing firms and global logistics services providers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30 (1), 13.

Bhattacharya, P. & Mehta, K. K. (2000). Socialization in network marketing organizations: is it cult behavior? *The Journal of Socio-Economics*, 29, 361-374.

Blanchard, A. (1992). Votre liberté financière : grâce au marketing par réseaux. Saint-Hubert, Québec : Un monde différent.

Bloch, B. (1996). Multilevel marketing: What's the catch? *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Patrington.

Boisdevésy, J.-C. (2001). *Le marketing relationnel (le conso-acteur a pris le pouvoir)*. Paris : Éd. D'Organisation.

Bonomi, T. V. (1991, 18 février). This Snake Rises in Bad Times. *Marketing News*, Chicago.

Bounie, D., & Bourreau, M. (2004, 19 mars). *Sécurité des paiements et développement du commerce électronique*. Saisie le 14 septembre 2004 de <http://www.enst.fr/egsh/bourreau/Recherche/paiements.pdf>

Bouquet, C. & Hénault, G. (1997). *Commerce international dit équitable, logique marchande et marketing des causes sociales : vers une symbiose ?* Université d'Ottawa, Faculté d'administration.

Brodie, S., Stanworth, J. & Wotruba, T. (2001). Direct Sales Franchises in the UK: A Self-employment Grey Area. University of Westminster & San Diego State University. *International Small Business Journal*.

Brodie, S., Stanworth, J. & Wotruba, T. R. (2002, printemps). Comparisons of salespeople in multilevel vs. single level direct selling organizations. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22 (2), 67.

Bronshteyn, K. (1999, janvier). Profits Online / What's Wrong with Multi-Level Marketing? *Library Journal*, New York.

Brown, D. K., Deardorff, A. V. & Stern, R. M. (1998, avril). Trade and labor standards. *Open economies Review*, 9 (2), 171-194.

Browne, A.W., Harris, P. J. C., Hofny-Collins, A. H., Pasiecznik, N. & Wallace, R. R. (2000, février). Organic production and ethical trade: definition, practice and links. *Food Policy*, 25 (1), 69-89.

Browne, A.W., Harris, P.J.C., Hofny-Collins, A.H., Pasiecznik, N. & Wallace, R.R. (2000). Organic production and ethical trade: definition, practice and links. *Food Policy*, 25, 69-89.

Bryson, O. J. (1988). *Le parrainage d'équipes : un concept avant-gardiste de commercialisation internationale par réseaux*. Saint-Hubert, Québec : Un monde différent.

Buss, D. D. (1997, septembre). A direct route to customers. *Nation's Business*, Washington.

Butterfield, S. (1986). *Amway : The cult of free enterprise*. Montréal: Black Rose Books.

Caillé, A. & Insel, A. (2000). *Éthique et Économie - L'impossible (re) mariage ?* Paris : La Découverte.

Card, F. (2000, novembre). Focus on fair trading. *Journal of the Institute of Credit Management*.

Carlton, J. (1999, 23 novembre). A Global Effort for Poor Coffee Farmers - Fair Trade Movement's Strategy Is to Bypass Middlemen. *Wall Street Journal*.

Cavinato, J. L. (1991, automne). Identifying Interfirm Total Cost Advantages for Supply Chain Competitiveness. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 27 (4), 10-15.

Chen, D.-F. R., Chen, P.-Y. & Cheng, S.-T. (1998). The Common Product Traits among Popular Multi-level Marketing Products. *Proceedings of Joint International Conference on Contemporary Management and Comparative Management* (pp. 264-272).

Chen, D.-F. R., Jeng, L.-J. & Chou, C.-C. (1998). A Study of Consumers Who Buy from MLM Channel in Taiwan. *Proceedings of Asia Pacific Decision Sciences Institute Conference* (pp. 205-211).

Chen, D.-F. R., Wang, S.-Y. & Cheng, S.-T. (1998). The Success Factors for Direct Selling Business. *Proceedings of Asia Pacific Decision Sciences Institute Conference* (pp. 17-23).

Chen, M.-S. & Huang, C.-H. (2003, décembre). Increasing the deposit business of commercial banks by developing strategic alliances with the funeral services industry. *International Journal of Management*, 20 (4), 423-429.

Clarke-Hill, C., Li, H. & Davies, B. (2003). The paradox of co-operation and competition in strategic alliances: Towards a multi-paradigm approach. *Management Research News*, 26 (1).

Conn, C.-P. (1992). *Parole d'honneur : le phénomène Amway, son fonctionnement*. Saint-Hubert, Québec: Un monde différent.

Corbett, C. J., Blackburn, J. D. & Van Wassenhove, L. N. (1999, été). Partnerships to improve supply chains. *Sloan Management Review*, 40 (4), 71-82.

Coughlan, A. T. & Grayson, K. (1998). Network marketing organizations : Compensation plans, retail network growth, and profitability. *International Journal of Research in Marketing*, 15, 401-426.

Coviello, N., Milley, R. & Marcolin, B. (2001, automne). Understanding IT-enabled interactivity in contemporary marketing. *Journal of Interactive Marketing*, New York.

Croft, R., Cutts, L. & Mould, P. (2000, juin). Shifting the risk: Buyback protection in network marketing schemes. *Journal of Consumer Policy*, Dordrecht.

Daboub, A. J. & Calton, J. M. (2002, novembre-décembre). Stakeholder learning dialogues: How to preserve ethical responsibility in Networks. *Journal of Business Ethics*, 41 (1/2), 85-98.

Daboub, A. J. (2002, automne). Strategic alliances, network organizations, and ethical responsibility. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 67 (4), 40-49.

Damian, M. & Graz, J.-C. (2001). The world trade organization, the environment, and the ecological critique, *Unesco*.

Dancette, J. & Réthoré, C. (2000). *Dictionnaire analytique de la distribution*. Montréal : les Presses de l'Université de Montréal.

Das, S., Sen, P. & Sengupta, S. (2003). Strategic alliances: a valuable way to manage intellectual capital? *Journal of Intellectual Capital*, 4 (1), 10-19.

Das, S., Sen, P. K. & Sengupta, S. (2003). Strategic alliances: A valuable way to manage intellectual capital? *Journal of Intellectual Capital*, 4 (1), 10-19.

Das, T. K. & Teng, B.-S. (2001, printemps). Relational Risk and Its Personal Correlates in Strategic Alliances. *Journal of Business and Psychology*, 15 (3), 449-465.

Dawson, E. (1998, octobre). The relevance of social audit for Oxfam GB. *Journal of Business Ethics*.

Defourny, J. & Develtere, P. (1999). *L'économie sociale au Nord et au Sud*. Bruxelles : De Boeck Université.

Detchessahar, M., Journe, B. & Kessous, E. (juin 2003). *Chaînes logistiques et modèles d'affaires du commerce électronique : Le cas de la vente en ligne de produits informatiques*. Saisie le 14 septembre 2004 de http://www.strategie-aims.com/tunis/communications/CSSP_5b.pdf

Dewandre, P. & Mahieu, C. (1999). *Le marketing du réseau, le travail, le rêve et la réussite*. Gatineau : Net Libris.

Doz, Y. & Hamel, G. (2000). *L'avantage des alliances : logiques de création de valeur*. Paris : Éditions Dunod.

Dumas, B., Raymond, C. & Vaillancourt, J. G. (1999). *Les sciences sociales de l'environnement : analyses et pratiques*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.

Dutil, R. (1995). *La juste inégalité - Essai sur la liberté, l'égalité et la démocratie*. Montréal : Québec/Amérique.

Dyer Jr, W. G. (2001, juin). Network marketing: An effective business model for family-owned businesses? *Family Business Review*, San Francisco.

Dyer, J. H., Kale, P. & Singh, H. (2001, été). How to make strategic alliances work. *MIT Sloan Management Review*, 42 (4), 37-43.

Eddy, P. L. (2003, printemps). Change in community colleges through strategic alliances: A case study. *Community College Review*, 30 (4), 1-20.

Elmuti, D. & Kathawala, Y. (2001). An overview of strategic alliances. *Management Decision*, 39 (3), 205-217.

Etchien, A. M.-F. (2004). *L'impact de l'alliance stratégique sur la performance des projets des ONG dans le domaine du commerce équitable au Québec*. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières.

Ettorre, B. (1995, décembre). A look at Amway, *Management Review*, 84 (12), 30.

European Fair Trade association (2001). *Mémento du commerce équitable*. Saisie le 24 mai 2004 de <http://www.eftafairtrade.org/yearbook.asp>

Farris II, M. T. & Hutchison, P. D. (2002). Cash-to-cash: The new supply chain management metric. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32 (3/4), 288-298.

Favreau, L. & Fréchette, L. (1999, automne). *Économie sociale, coopération Nord/Sud et développement*. Université du Québec à Hull.

Favreau, L. & Tremblay, D. (2001, septembre). *Conjoncture internationale, société civile, économie sociale et solidaire dans une perspective Nord-Sud*. Cahiers de la Chaire de recherche en développement communautaire, Université du Québec à Hull.

Favreau, L. (2000, octobre). *Économie sociale, coopération internationale et développement des sociétés du Sud*. Université du Québec à Hull.

Favreau, L. (2002, juillet). *L'économie sociale au Nord et au Sud : Pistes de réflexion pour une politique de recherche en développement international au Canada*. Université du Québec en Outaouais.

Férone, G. (2001). *Le développement durable - Des enjeux stratégiques pour l'entreprise*. Paris : Éd. D'Organisation.

Fitzpatrick, W. M. & Burke, D. R. (2001, automne). Virtual venturing and entry barriers: Redefining the strategic landscape. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 66 (4), 22-30.

Forcese, C. (1997). *Commerce et conscience : droits humains et codes de conduite des entreprises*. Montréal : Centre international des droits de la personne et du développement démocratique.

Forney, M. & Fang, B. (1998, 8 janvier). Selling salvation. *Far Eastern Economic Review*, Hong Kong.

Frankel, M. (1955, juillet). The Effects of Fair Trade: Fact and Fiction in the statistical Findings ». *The Journal of Business*, 28 (3), 182-194.

Gawande, K. & Hansen, W. L. (1999, hiver). Retaliation, bargaining, and the pursuit of “free and fair” trade. *International Organization*, 53 (1), 117-159.

Gendron, C. (2001). *Éthique et développement économique : le discours des dirigeants sur l'environnement*. Thèse de doctorat inédite, Université du Québec à Montréal.

Gentry, J. J. (1996). Carrier involvement in buyer-supplier strategic partnerships. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26 (3), 14.

Gill, D. (1999, février). ATMI to gov’t : Attack unfair trade. *Home Textiles Today*, 20 (23).

Giroux, G. & Cullen, C. A. (2001). *Éthique et politique contemporaines*. Saint-Laurent, Québec : Éd. Fides.

Godin, S. (2001). *Les secrets du marketing viral: le pouvoir du bouche à oreille puissance 10 !* Laurent du Mesnil, France : Maxima.

Goldberg, A. I., Cohen, G. & Fiegenbaum, A. (2003, avril). Reputation building: Small business strategies for successful venture development. *Journal of Small Business Management*, 41 (2), 168-186

Gouvernement du Québec (Conseil de la science et de la technologie) (2001). *Innovation et développement durable : l'économie de demain*. Ste-Foy : le Conseil.

Grayson, K. (2000). A Comparative Study of Attitudes and Practices of Retail Workers, Franchise Managers, and Direct Sellers in Germany and the United Kingdom. *London Business School*.

Grolleau, G. (2001, juillet-août). Fair trading in markets for credence goods: An analysis applied to agri-food products. *Intereconomics*.

Hamil, J. (2000). *Évaluation de la performance financière des fonds mutuels socialement et environnementalement responsables américains*. Mémoire de maîtrise inédit. Université du Québec à Montréal.

Hawkins, K. (2001, 10 mai). Don't damn the code. *Supply Management*.

Heitzmann, R. & Dayan, M. (2004). *Mission pour l'économie numérique : Tableau de bord du commerce électronique*. Saisie le 14 septembre 2004 de <http://www.men.minefi.gouv.fr/webmen/themes/eco/tbce91204.pdf>

Hellin, J. (2002, janvier-mars). Smallholder banana producers need policy adjustments. *Appropriate Technology*.

Herchak, G. (1987, 9 avril). Selling on a Restricted Level. *Marketing*, London.

Hervier, G. (2001). *Le commerce électronique : Vendre en ligne et optimiser ses achats*. Paris : Éd. d'Organisation.

Hightower, J. (2002, 30 septembre). As American as apple pie. *The Nation*.

Horman, D. (1996). *Commerce mondial - Une clause sociale pour l'emploi et les droits fondamentaux ?* Bruxelles : Éd. Luc Pire.

Huberman, A. M. & Miles, M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles : De Boeck.

Hudson, D. & Herndon, C. W. (2002, printemps). Factors influencing probability and frequency of participation in merger and partnership activity in agricultural cooperatives. *Agribusiness*, 18 (2), 231-246.

Hunter, L. & Walker, S. (2001, avril). Canada. *International Financial Law Review*, London.

Hutchinson, D. (2003). The online implementation of a Multi-Level Marketing business model. Saisie le 17 mai 2004 de http://72.14.207.104/search?q=cache:a2FmR7obeDIJ:www.lifevision.com/dono/msc/thesis_bits/d_hutchinson_eot_report.pdf+hutchinson+%2B+%22online+implementation%22&hl=fr

Imhoff, D. (1998, automne). Artisans in the global bazaar. *Whole Earth*.

Inkpen, A. C. & Ross, J. (2001, automne). Why do some strategic alliances persist beyond their useful life? *California Management Review*, 44 (1), 132-148.

Inman, M. (2002, été). Coffee, certification, and consumers. *Whole Earth*.

Ivey, J. (2001, novembre). Fair trade chocolate - the argument continues. *Corporate Finance*.

Iyer, G. R. (1997). Comparative Marketing: An Interdisciplinary Framework for Institutional Analysis. *Journal of International Business Studies*, 28 (3), 531-561.

Iyer, K. (2002). Learning in Strategic Alliances: An Evolutionary Perspective. *Academy of Marketing Science Review*, 2002, 1-14.

James C. H. (1996). Perverse Consequences of the GATT: Export Subsidies and Switching Costs. *The London School of Economics and Political Science*.

Joyal, A. & Léger, R. (1986). *Alternatives d'ici et d'ailleurs*. Montréal : Éd. Du Fleuve.

Joyal, A. (1999). *Économie sociale - Le bilan québécois*. Montréal : L'Île de la tortue.

Joyal, A. (2000). *Le néolibéralisme à travers la pensée économique*. Québec : Les Presses de l'Université Laval.

Joyal, A. (2002). *Le développement local, comment stimuler l'économie des régions en difficulté ?* Québec : Institut québécois de recherche sur la culture.

Kalench, J. (1994). *Actualiser votre potentiel avec le marketing de réseau*. San Diego, Californie : MIM Publications.

Kauser, S. Shaw, V. (2004). The influence of behavioural and organizational characteristics on the success of international strategic alliances. *International Marketing Review*, 21 (1), 17-52.

Khalil, S. (2004). *Une étude exploratoire sur la place du commerce électronique dans l'évolution d'un commerce de détail*. Mémoire de maîtrise inédit, Université du Québec à Trois-Rivières.

Kiyosaki, R. T. & Lechter, S. L. (2002). *L'école des affaires pour les gens qui aiment aider les gens: les huit valeurs essentielles à la réussite d'une entreprise de marketing de réseaux, en plus de gagner de l'argent*. Saint-Hubert, Québec : Un monde différent.

Kleinman, M. (2002, 12 septembre). Traidcraft picks Feel for first ads. *Marketing*.

Kodama, M. (2001, octobre-décembre). Strategic community management promoted by innovation communities. *Knowledge and Process Management*, 8 (4), 233-248.

Koehn, D. (2001, janvier). Ethical issues connected with multi-level marketing schemes. *Journal of Business Ethics*, 29 (1-2), 153-160.

Koka, B. R. & Prescott, J. E. (2002, septembre). Strategic alliances as social capital: A multidimensional view. *Strategic Management Journal*, 23 (9), 795-816.

Kong, K. C. C. (2001). Marketing of belief: Intertextual construction of network marketers identities. *Discourse & Society*, 12 (4), 473-503.

Kosch, S. & Kosch, G. (1996). *Kosch's guide to network marketing in Canada*. Edmonton: Incor.

Kustin, R. A. (1995). Research note: A study of direct selling perceptions in Australia. *International Marketing Review*, London.

La Commission Mondiale sur l'Environnement (1988). *Notre avenir à tous*. Montréal : Éd. Du Fleuve.

Lajara, B. M., Lillo, F. G. & Sempere, V. S. (2003). Human resources management: A success and failure factor in strategic alliances. *Employee Relations*, 25 (1/2), 61-80.

Lajara, B. M., Lillo, F. G. & Sempere, V. S. (2003). Human resources management A success and failure factor in strategic alliances. *Employee Relations*, 25 (1), 61-80.

Le Devoir (2004, 4 février). *Un modèle économique en voie de développement*, p. D3.

Le Monde Diplomatique (2004, septembre). Une nécessaire réforme de l'aide internationale, p. 10.

Leclair, M. S. (2002, juin). Fighting the tide: Alternative trade organizations in the era of global free trade. *World Development*.

Lecomte, T. (2003). *Le pari du commerce équitable : Mondialisation et développement durable*. Paris : Éd. d'Organisation.

Lefebvre, J.-F., Guérard, Y. & Drapeau, J.-P. (1995). *L'autre écologie-économie, transport et urbanisme, une perspective macroécologique*. Ste-Foy : Éd. Multimondes.

Lewis, P. (2003). *Commerce électronique et proximité*. Saisie le 14 septembre 2004 de <http://villes-en-transition.entpe.fr/pdfpapiers/Lewis.pdf>

Li, H. & Atuahene-Gima, K. (2001, décembre). Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China. *Academy of Management Journal*, 44 (6), 1123-1134.

Lindsey, B. (2004). *Grounds for complaint ?: “Fair trade” and the coffee crisis*. Londres: Adam Smith Institute.

Lloyd, H. L. E. & Varey, R. J. (2003). Factors affecting internal communication in a strategic alliance project. *Corporate Communications: An International Journal*, 8 (3), 197-207.

Malservisi, M.-F. & Faubert-Mailloux, I. (2000). *Le commerce équitable*. Montréal : Université du Québec à Montréal.

Mandal, P., Love, P. E. D. & Irani, Z. (2003). Pre-alliance planning: Development of an information system infrastructure to support strategic alliance activities. *Management Decision*, 41 (1/2), 132-140.

Maseland, R. (2002, septembre). How fair is fair trade? *De Economist*.

McClenahan, J. S. (2001, 21 mai). Dwarfing NAFTA. *Industry Week*.

McDonagh, P. (2002). Communicative campaigns to effect anti-slavery and fair trade: The cases of Rugmark and Cafedirect. *European Journal of Marketing*, 36 (5).

Mehta, R., Dubinsky, A. J. & Anderson, R. E. (2003). Leadership style, motivation and performance in international marketing channels. *European Journal of Marketing*, 37 (1/2), 50-85.

Mendoza, R. (2002, septembre-octobre). Toward free and fair trade - A global public good perspective. *Challenge*.

Menguzzato-Boulard, M., Escriba-Esteve, A. & Sanchez-Peinado, L. (2003, juin). *Les accords de coopération : une stratégie pour toutes les entreprises?* Article présenté à la XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Saisie le 4 septembre 2004 de <http://enset-media.ac.ma/cpa/Fixe/Alliance%20entreprises.pdf>

Menvielle, W. (2004). *L'intégration d'Internet dans la stratégie de communication de l'entreprise.* Thèse de doctorat inédite, Université du Québec à Trois-Rivières.

Merrilees, B. & Miller D. (1999). Direct Selling in the West and East: The Relative Roles of Product and Relationship (Guanxi) Drivers. *Journal of Business Research*, 45, 267-273.

Micklitz, H.-W., Monazzahian, B. & Rößler, C. (1999, novembre). *Door to door selling-Pyramid selling- Multilevel Marketing.* A study commissioned by the European Commission, Volume II : Analysis. Saisie le 17 mai 2004 de http://europa.eu.int/comm/consumers/cons_int/safe_shop/door_sell/sur10_02.pdf

Miles, M. B. & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2^e éd.). Paris: De Boeck.

Mockler, R. J. & Gartenfeld, M. E. (2001, juin-juillet). Using multinational strategic alliance negotiations to help ensure alliance success: an entrepreneurial orientation. *Strategic Change*, 10 (4), 215-221.

Mongeau, S. (1998). *La simplicité volontaire, plus que jamais...* Montréal : Éd. Écosociété.

Morash, E. A. & Clinton, S. R. (1998, automne). Supply chain integration: Customer value through collaborative closeness versus operational excellence. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 6 (4), 104-120.

Mswell, P. & Sargeant, A. (2001). Modelling distributor retention in network marketing organizations. *Marketing Intelligence and Planning*, 19 (6), 507.

Murray, J. Y. (2001). Strategic alliance-based global sourcing strategy for competitive advantage: a conceptual framework and research propositions. *Journal of International Marketing*, 9 (4), 30-58.

Naert, P. A. (1971, décembre). Optimizing Consumer Advertising, Intermediary Advertising and Markup in a Vertical Market Structure. *Management Science*, 18 (4), P90-P101.

Nantel, J., Sénéchal, S., Caron, R. & Gendreau, R. (2001). *Meilleures pratiques en matière de commerce électronique.* Saisie le 14 septembre 2004 de http://www.cefrio.qc.ca/rapports/meilleures_pratiques.pdf

Nicholls, A. J. (2002). Strategic options in fair trade retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30 (1).

Nichols, E. L. (2003, printemps). Research centers at the University of Memphis: FedEx Center for Supply Chain management. *Business Perspectives*, 15 (2), 52-55.

Olk, P. & Elvira, M. (2001, juin). Friends and strategic agents: The role of friendship and discretion in negotiating strategic alliances. *Group & Organization Management*, 26 (2), 124-164.

Organisation de Coopération et de Développement Économiques (2001). *Le nouveau visage de la mondialisation industrielle : fusions-acquisitions et alliances stratégiques transnationales*. Saisie le 24 mai 2004 de <http://www.up.univ-mrs.fr/~wlaglea/unapec/thejeu/documents/7001012E.pdf>

Organisation de coopération et de développement économiques (2001). *La Société créative du XXIe siècle*. Paris : Organisation de coopération et de développement économiques.

Organisation de coopération et de développement économiques (2001). *Développement durable - Quelles politiques ?* Paris : Organisation de coopération et de développement économiques.

Organisation de la coopération et du développement économiques (1999, octobre). *Rapport sur l'état d'avancement des activités prévues dans le plan d'action de l'OCDE pour le commerce électronique*. Saisie le 14 septembre 2004 de <http://www.oecd.org/dataoecd/13/10/2092269.pdf>

Organisation de la coopération et du développement économiques (2000, juin). *Concrétiser les potentialités qu'offre aux PME le commerce électronique dans l'économie mondiale*. Saisie le 14 septembre 2004 de <http://www.oecd.org/dataoecd/19/49/2011675.pdf>

Organisation de la coopération et du développement économiques (2001). *La nouvelle économie : mythe ou réalité?* Saisie le 14 septembre 2004 de <http://www.oecd.org/dataoecd/2/46/2380519.pdf>

Organisation de la coopération et du développement économiques (2004). *Rapport annuel de l'OCDE*. Saisie le 14 septembre 2004 de <http://www.oecd.org/dataoecd/28/52/31622250.pdf>

Organisation Mondiale du Commerce (2003). *L'Organisation mondiale du commerce en quelques mots*. Saisie le 24 mai 2004 de http://www.wto.org/french/res_f/dolload_f/inbr_f.pdf

Organisation Mondiale du Commerce (2003, juillet). *Programme de travail sur le commerce électronique.* Saisie le 14 septembre 2004 de http://docsonline.wto.org/gen_home.asp?language=2&_language=1

Ouimet, J.-R. (1998). *De nouveaux outils de management pour l'entreprise : apports au bonheur humain et à la rentabilité.* Thèse de doctorat inédite. Université de Fribourg (Suisse).

Oxfam (2002). *Une tasse de café au goût d'injustice.* Saisie le 24 mai 2004 de http://www.oxfam.qc.ca/html/publications/PDFpublications/etudes/rapport_cafe_fr.pdf

Oxfam (2002). *Deux poids deux mesures : commerce, globalisation et lutte contre la pauvreté.* Saisie le 24 mai 2004 de http://www.oxfam.qc.ca/html/publications/PDFpublications/etudes/rapport_deuxpoids_fr.pdf

Pan, F.-C. (2004, Mars). Ally Strategic Alliance with Consumers? Who Care? *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 4 (1/2), 323-329.

Panchak, P. (2001, 21 mai). Free and fair trade is good for business. *Industry Week*.

Pardue, L. (1994, mars). Multilevel marketing goes green. *E : the Environmental Magazine*, Norwalk.

Parise, S. & Henderson, J. C. (2001). Knowledge resource exchange in strategic alliances. *IBM Systems Journal*, 40 (4), 908-924.

Passet, R. (2000). *L'illusion néo-libérale.* Paris : Fayard.

Pénard, T. (2001a). *Commerce électronique : éléments théoriques et empiriques.* Saisie le 14 septembre 2004 de <http://perso.univ-rennes1.fr/thierry.penard/biblio/Ecommerce.pdf>

Pénard, T. (2001b). *Mythes et réalités du commerce électronique : que sait-on des prix sur Internet et des comportements d'achat en ligne ?* Saisie le 14 septembre 2004 de <http://perso.univ-rennes1.fr/thierry.penard/projetman/penard2002.pdf>

Perrot, P., Ruffio, P. & Guillouzo, R. (2001). Les alliances stratégiques au service du développement des coopératives agro-alimentaires : Le cas de l'Ouest de la France. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 72 (3), 351-377.

Peters, G. (2001, mai). Eastern threat. *Business Mexico*.

Pett, T. L. & Dibrell, C. C. (2001). A process model of global strategic alliance formation. *Business Process Management Journal*, 7 (4), 349-364.

Pettigrew, D., Zouiten, S. & Menvielle, W. (2002). *Le consommateur : acteur-clé en marketing*. Trois-Rivières : Éd. SMG.

Plate-Forme pour le Commerce Équitable (2000, octobre). *Sondage IPSOS « Le commerce équitable, une mode ou une éthique ? »*. Saisie le 24 mai 2004 de http://www.commerceequitable.org/fra/docs/Ipsos_2000.pdf

Plate-Forme pour le Commerce Équitable (2001, septembre). *Sondage IPSOS « La notoriété du Commerce Équitable »*. Saisie le 24 mai 2004 de http://www.commerceequitable.org/fra/docs/Ipsos_2001.pdf

Plate-Forme pour le Commerce Équitable (2002, octobre). *Sondage IPSOS « Le commerce équitable une alternative plébiscitée »*. Saisie le 24 mai 2004 de http://www.commerceequitable.org/fra/docs/Ipsos_2002.pdf

Pratt, M. G. (2000, septembre). The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca.

Ransom, D. (2001). *The No-Nonsense Guide to Fair Trade*. Toronto: New Internationalist and Between The Lines.

Rapport Mondial sur le Développement Humain (2002). *Approfondir la démocratie dans un monde fragmenté*. Saisie le 24 mai 2004 de <http://www.undp.org/hdr2002/francais/hdrcomplet-f.pdf>

Rayport, J. F., & Jaworski, B. J. (2003). *Commerce électronique*. Montréal-Toronto: Chenelière/McGraw-Hill.

Renard, M. C. (2003, janvier). Fair trade: quality, market and conventions. *Journal of Rural Studies*, 19 (1), 87-96.

Renard, M.-C. (1999). The interstices of lobalization: The example of fair coffee. *European Society for Rural Sociology, Sociologia Ruralis*, 39 (4).

Reuer, J. J., Zollo, M. & Singh, H. (2002, février). Post-formation dynamics in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 23 (2), 135-151.

Rice, R. (2003, hiver-printemps). Coffee Production in a Time of Crisis: Social and Environmental Connections. *SAIS Review*, 23 (1), 221-245.

Rice, R. A. (2001). Noble goals and challenging terrain: organic and fair trade coffee movements in the global marketplace. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 14, 39-66.

Rieunier, S. & Volle, P. (2001). *Tendances de consommation et concepts innovants dans la distribution.* Saisie le 14 septembre 2004 de http://perso.wanadoo.fr/pvolle.net/fichiers/rieunier%20et%20volle_dmfp_2001.pdf

Riley, H. (2002, 14 mars). Yes, we have ethical bananas. *Supply Management.*

Ritimo & Solagral (1998). *Pour un commerce équitable - Expériences et propositions pour un renouvellement des pratiques commerciales entre les pays du Nord et ceux du Sud.* Paris : Éd. Charles Léopold, Mayer.

Robert, D. & Zarachowicz, W. (2001). *Deux heures de lucidité (avec Noam Chomski).* Paris : Les arènes.

Robinson, J. W. (1999). *Un empire de liberté : L'histoire de la société qui a transformé l'image du commerce de détail : Amway.* Saint-Hubert, Québec : Un monde différent.

Rodriguez, C. M. (2002). Relationship bonding and trust as a foundation for commitment in U.S.-Mexican strategic alliances: a structural equation modeling approach. *Journal of International Marketing*, 10 (4), 53-76.

Roozen, N. & Van der Hoff, F. (2002). *L'aventure du commerce équitable, une alternative à la mondialisation par les fondateurs de Max Havelaar.* Paris : JC Lattès.

Salter, J. (1997, 1er septembre). Multilevel marketing goes mainstream. *Marketing News*, Chicago.

Sangaré, Y., & Zéghal, D. (2002). *Le commerce électronique : une stratégie prometteuse pour les PME.* Document inédit, Université d'Ottawa.

Schartz, M. W. & Hoeksema, J. D. (1998, avril). Specialization and Resource Trade: Biological Markets as a Model of Mutualisms. *Ecology*, 79 (3), 1029-1038.

Scrase, T. J. (2003, juin). Precarious production: globalisation and artisan labour in the Third World. *Third World Quarterly - Journal of Emerging Areas*, 24 (3), 449-461.

Sharma, S. D. (1997, été-automne). The World Trade Organization and Implications for Developing Countries. *SAIS Review*, 17 (2), 61-75.

Shaw, D. & Clarke, I. (1999). Belief formation in ethical consumer groups: an exploratory study. *Marketing Intelligence and Planning*, 17 (2).

Shrager, H. J. (2001, 19 novembre). Closed-Circle Commerce – Networks of Hasidic Women, Other Tightly Knit Groups Help Shaklee Sell Products. *Wall Street Journal*, New York.

- Smerdon, P. (2002, 18 avril). Trading places. *Far Eastern Economic Review*.
- Smith, J. (2002, avril). An unappeeling industry. *The Ecologist*.
- Sparks, J. & Schenk, J. (2001, décembre). Explaining the effects of transformational leadership: An investigation of the effects of higher-order motives in multilevel marketing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, Chichester.
- Stanek, M. B. (2004). Measuring alliance value and risk A model approach to prioritizing alliance projects. *Management Decision*, 42 (2), 182-204.
- Statistique Canada (1999). *Les technologies de l'information et des communications et le commerce électronique*. Saisie le 14 septembre 2004 de <http://www.statcan.ca/francais/research/88F0006XIF/88F0006XIB2000004.pdf>
- Statistique Canada (2003). *Mesures et analyse du commerce électronique*. Saisie le 14 septembre 2004 de <http://www.unece.org/stats/documents/ces/sem.52/5.f.pdf>
- Statistique Canada (2004, 16 avril). Commerce électronique et technologie. *Le Quotidien*. Saisie le 14 septembre 2004 de <http://www.statcan.ca/Daily/Francais/040416/q040416a.htm>
- Stickler, J. (2001, août). Viewpoint: Building successful strategic alliances. *Strategic Direction*, 17 (8), 3-4.
- Stiglitz, J. E. (2002). *La grande désillusion*. Paris : Fayard.
- Strong, C. (1997). The problems of translating fair trade principles into consumer purchase behaviour. *Marketing Intelligence and Planning*, 15 (1).
- Strong, Carolyn (1996). Features contributing to the growth of ethical consumerism - a preliminary investigation. *Marketing Intelligence and Planning*, 14 (5).
- Suranovic, S. M. (2000, mars). A positive analysis of fairness with applications to international trade. *The World Economy*.
- Sykes, A. O. (1999, novembre). Fair trade and Harmonization : Prerequisites for Free Trade ? *Review of International Economics*, 1-2.
- Szajna, J. (1998). *Le marketing de réseaux : un mode de vie*. Saint-Hubert, Québec : Un monde différent.
- Tadros, C. (2002). *Commerce équitable et modèle coopératif : Equal Exchange, un OCE aux Etats-Unis*. Mémoire de maîtrise inédit, Université du Québec à Hull.

Tehrani, M. (2003, mars). Competitive strategies, strategic alliances, and performance in international high-tech industries: a cross-cultural study. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 2 (2), 610-617.

Terfous, T. (2001). *Enjeux du marketing dans le commerce électronique*. Saisie le 14 septembre 2004 de <http://mkg.unige.ch/travaux%20pdf/e-terfous.pdf>

Toffler, A. (1980). *La troisième vague*. Paris : Éd. Denoël.

Torres, A. M. (2002, août). Marketing networks as a form of strategic alliance among craft enterprises. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7 (3), 229-243.

Ugboro, I. O. & Talley, W. K. (2001, mars). Motivations and impediments to service contracting, consolidations, and strategic alliances in public transit organizations. *Administration & Society*, 33 (1), 79-103.

Vallières, P. (1994). *Le devoir de résistance*. Montréal : VLB éditeur.

Van Kemenade, S. & Favreau, L. (2000, août). *Coopération Nord-Sud et économie sociale : L'expérience de l'ONG Développement et Paix (1966-1999)*. Université du Québec à Hull.

Vander Nat, P. J. & Keep, W. W. (2002, printemps). Marketing fraud: An approach for differentiating multilevel marketing from pyramid schemes. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21 (1).

Vanhaverbeke, W., Duysters, G. & Noorderhaven, N. (2002, novembre-décembre). External technology sourcing through alliances or acquisitions: An analysis of application-specific integrated circuits industry. *Organization Science*, 13 (6), 714-733.

Viguier, L. (2001, août). Fair trade and harmonization of climate change policies in Europe. *Energy Policy*, 29 (10), 749-753.

Wakeam, J. (2003, mai-juin). The five factors of a strategic alliance. *Ivey Business Journal Online*. Saisie le 4 septembre 2004 de http://gateway.proquest.com/openurl?url_ver=Z39.88-2004&res_dat=xri:pqd&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&rft_dat=xri:pqd:did=000000531584111&svc_dat=xri:pqil:fmt:text&req_dat=xri:pqil:pq_clntid=13820

Walker, C. (2002, août). Philanthropy, social capital or strategic alliance? The involvement of senior UK business executives with the voluntary sector and implications for corporate fundraising. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7 (3), 219-228.

Walsh, J. (1999, juin). Multi-level marketing skirts legal lines. *Consumers' Research Magazine*, Washington.

Waridel, L. (1997). *Une cause café - Pour le commerce équitable*. Montréal : Éd. Les Intouchables.

Weng, Z. K. (1999, novembre). The power of coordinated decisions for short-life-cycle products in a manufacturing and distribution supply chain. *IIE Transactions*, 31 (11), 1037-1049.

Wet, E. de. (1995, août). Labor Standards in the Globalized Economy: The Inclusion of a Social Clause in the General Agreement On Tariff and Trade/World Trade Organization. *Human Rights Quarterly*, 17 (3), 443-462.

Williams, L. R., Esper, T. L. & Ozment, J. (2002). The electronic supply chain: Its impact on the current and future structure of strategic alliances, partnership and logistics leadership. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32 (8), 703-719.

Yeheskel, O., Shenkar, O., Fiegenbaum, A., Cohen, E. & Geffen, I. (2001, février). Cooperative wealth creation: Strategic alliances in Israeli medical-technology ventures. *The Academy of Management Executive*, 15 (1), 16-25.

Zineldin, M. & Bredenlöw, T. (2003). Strategic alliance: synergies and challenges. A case of strategic outsourcing relationship SOUR. *International Journal of Physical Distribution& LogisticsManagement*, 33 (5), 449-464.

Ziwica, K. (1999, mai). Network marketing. *Success*, Chicago.

Zollo, M., Reuer, J. J. & Singh, H. (2002, novembre-décembre). Interorganizational routines and performance in strategic alliances. *Organization Science*, 13 (6), 701-713.

**ANNEXE 1 : Description, mission et objectifs de différentes organisations
impliquées dans le commerce équitable**

Organisation	Description, mission, objectifs
EFTA European Fair Trade Association www.eftafairtrade.org	<p>L'EFTA est une organisation de 11 organisations de commerce équitable dans 9 pays européens. L'association a été établie en janvier 1990 après 10 ans de coopération informelle.</p> <p>L'EFTA cherche à stimuler la coopération pratique entre ses membres, à développer des politiques communes et à offrir un soutien aux producteurs, et s'efforce de faire adopter les principes du commerce équitable dans les échanges commerciaux en Europe.</p> <p>Les membres d'EFTA importent de plus de 550 groupes de producteurs dans 44 pays.</p>
FTF Fair Trade Federation www.fairtradefederation.com	<p>La FTF est une association de grossistes, détaillants et producteurs de commerce équitable dont les membres s'engagent à procurer des salaires justes et de bonnes opportunités d'emploi aux artisans et fermiers économiquement désavantagés dans le monde.</p> <p>La FTF relie directement les producteurs à faible revenu avec les marchés de consommation et éduque les consommateurs à propos de l'importance d'acheter les produits échangés de façon équitable lesquels supportent des revenus de subsistance et des conditions de sécurité et de santé pour les travailleurs dans les pays en développement.</p> <p>La FTF donne aussi de l'information sur le commerce équitable et procure des ressources et des opportunités de réseau pour ses membres. En adhérant aux critères sociaux et aux principes environnementaux, les Organisations de Commerce Equitable (OCE) encouragent un système de production et d'échanges plus équitable et plus durable qui bénéficie aux individus et à leurs communautés.</p>
IFAT International Federation of Alternative Trade www.ifat.org	<p>Établie en 1989, l'IFAT est une coalition de plus de 70 Organisations de Commerce Equitable (OCE) en provenance de plus de 30 nations. À travers l'IFAT, les organisations d'artisans et de producteurs agricoles dans les pays en développement et les OCE au Nord et au Sud s'unissent pour offrir une alternative juste aux structures et pratiques du commerce inéquitable. L'IFAT plaide, avec les gouvernements nationaux et les institutions internationales de commerce, en faveur des droits des producteurs exploités, et procure des services d'information à ses membres, afin de favoriser une augmentation des ventes et de mettre en valeur les bénéfices du commerce équitable.</p> <p>L'IFAT est active là où cela permet une valeur ajoutée du mouvement du commerce équitable à un niveau global. Elle facilite aussi les initiatives de ses membres.</p> <p>L'IFAT rassemble ses membres dans l'ordre de: Développer le marché pour le commerce équitable; Construire la confiance dans le commerce équitable par un système de contrôle des activités ; Parler pour le commerce équitable.</p>

<p>FLO Fairtrade Labelling Organizations International www.fairtrade.net</p>	<p>FLO, fondé en juin 1992 par l'EFTA et Transfair Allemagne, comme Transfair International, est l'organisation mondiale de certification et de standardisation du commerce équitable. L'organisation permet à plus de 800 000 producteurs et leurs dépendants dans plus de 40 pays de bénéficier de la certification du commerce équitable. FLO garantit que les produits certifiés commerce équitable vendus à n'importe quel lieu dans le monde sont conformes aux standards du commerce équitable et qu'ils contribuent au développement des producteurs défavorisés. FLO aide les consommateurs à distinguer les produits échangés équitablement sur le marché à travers la disposition et le contrôle d'un logo ou d'un sceau qui est offert aux commerçants lesquels achètent de coopératives de pays en développement enregistrées, et respectent les critères du commerce équitable. Les produits qui peuvent être certifiés jusqu'à aujourd'hui incluent le café, le thé, le cacao, le miel, le sucre, le riz, les fruits frais, les jus et les ballons de sport.</p> <p>FLO travaille, en date de mai 2004, avec:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 389 organisations de producteurs certifiés, représentant près de 500 structures de producteurs de premier niveau, et plus de 800 000 familles de fermiers et de travailleurs, en provenance de 48 pays d'Afrique, d'Asie et d'Amérique Latine. • 350 commerçants enregistrés, consistant en des exportateurs, des importateurs, des transformateurs et des fabricants, en provenance de 50 pays partout dans le monde. • 550 permis, autorisés par les organisations membres de FLO, les initiatives nationales, pour utiliser la certification du commerce équitable sur le produit à la vente final aux consommateurs dans 19 pays d'Europe, d'Amérique du Nord, du Mexique, du Japon, d'Australie et de Nouvelle-Zélande.
<p>Transfair USA www.transfairusa.org</p>	<p>TransFair USA est le seul certificateur indépendant de produits équitables aux Etats-Unis. Transfair USA travaille avec les importateurs et fabricants du pays, procurant au consommateur une garantie fiable indiquant que les cafés, thés et chocolats ont été achetés des producteurs en accord avec les critères internationaux du commerce équitable. Ces critères sont établis par le Fairtrade Labeling Organizations International (FLO), un consortium de groupes de commerce équitable au Japon, au Canada, aux Etats-Unis, et dans 17 pays européens. FLO réalise des visites d'inspection annuelles aux groupes de producteurs sur son Registre de commerce équitable, ceci afin d'assurer que les bénéfices des partenariats de commerce équitable profitent aux producteurs.</p>
<p>Max Havelaar France www.maxhavelaarfrance.org</p>	<p>En 1988, la Fondation Max Havelaar introduit un label de qualité « Max Havelaar » pour le café sur le marché allemand. Depuis, Max Havelaar a été introduit dans d'autres pays européens incluant le Danemark. Les torréfacteurs de café désirant vendre le café sous ce label, doivent se conformer à un certain nombre de critères du commerce équitable. Outre les torréfacteurs de café, Max Havelaar travaille avec des compagnies offrant du chocolat, du thé et des bananes.</p>

<p>NEWS! Network of European World Shops www.worldshops.org</p>	<p>Plus de 2500 Magasins du Monde, en Europe, vendent des produits commercialisés de façon équitable en provenance des petits groupes de producteurs des pays en développement.</p> <p>En plus de procurer des produits au détail, NEWS! informe la population sur les conditions du commerce mondial et ses conséquences sur les producteurs des pays en développement. Les campagnes NEWS! combinent l'éducation et le lobbying politique.</p>
<p>Transfair Canada www.transfair.ca</p>	<p>Transfair Canada est un organisme national sans but lucratif de certification et de sensibilisation qui fait la promotion du commerce équitable pour améliorer les conditions de vie des producteurs agricoles et des travailleurs des pays en développement.</p>
<p>PFCE Plate-forme française pour le commerce équitable www.commerceequitable.org</p>	<p>Organisation fédératrice et label de qualité des acteurs du commerce équitable en France.</p> <p>Crée en 1997, la Plate-forme française pour le Commerce Équitable est le seul organisme national de représentation des acteurs du Commerce Équitable.</p> <p>La Plate-Forme pour le Commerce Equitable regroupe différents types de structures : importateurs, importateurs-détaillants, boutiques, associations de promotion, associations de labellisation, structures de solidarité, acteurs du Commerce Équitable</p> <p>Au total, ce sont 28 membres acteurs et 4 membres sympathisants qui constituent aujourd'hui la Plate-Forme. Une vingtaine d'autres structures sont actuellement candidates à la PFCE.</p>
<p>Équiterre www.equiterre.org</p>	<p>Équiterre s'est donné pour mission de contribuer à bâtir un mouvement citoyen en prônant des choix individuels et collectifs à la fois écologiques et socialement équitables.</p> <p>À travers ses quatre programmes – agriculture écologique, commerce équitable, transport écologique et efficacité énergétique – l'organisme a développé des projets qui permettent au citoyen et au consomm'acteur de poser des gestes concrets qui auront une incidence positive sur l'environnement et la société.</p> <p>Pour appuyer ses interventions, Équiterre développe constamment son expertise en se basant sur les plus récents développements dans ses domaines d'intervention.</p>

ANNEXE 2: Liste des grossistes en commerce équitable du Québec

Aux P'tits Oignons

Suzanne Rinfret

Pierre Champagne

45 Avenue Begin

Lévis, Québec

G6V 4B8

Tél: (418) 835-1816

Fax: (418) 835-9701

AVES Alternative de Vie & d'Éveil Social

874 Av Dessane

Québec, Québec

Tél: (418) 683 7627

Tél: ec (418) 527 9292

Bean Fair

Anne Winship

PO Box 97

Wakefield, Québec

J0X 3G0

Tél: (819) 459-4452 ou 1-888-566-4455

Boutique Équimonde Carrefour Tiers-Monde

365, boul. Charest Est

Québec, Québec

Tél: (418) 647-5853

Tél: (418) 647-5856

Détaillant, grossiste, torréfacteur

Produits offerts

➤ café

100% Équitables

Détaillant, grossiste

Produits offerts

➤ artisanat

Grossiste, distributeur, torréfacteur

Produits offerts

➤ café

Détaillant, grossiste

Produits offerts

➤ artisanat

➤ café

➤ chocolat

➤ chocolat chaud

➤ sucre

➤ thé

Brossard Frères

Denis Brossard

10848, avenue Moisan

Montréal, Québec

H1G 4N7

Tél: (514) 321-4121

Fax: (514) 321-3092

Grossiste, distributeur, torréfacteur

Produits offerts

➤ café

Offre le service pause café**Brûlerie Café des artistes**

Jacques Legault

101, rue de la Reine

Gaspé, Québec

Tél: (418) 368-3366

Détaillant, grossiste, distributeur, torréfacteur

Produits offerts

➤ café

Brûlerie caffuccino

Bruno Lamarche

1700 Rue King Ouest

Sherbrooke, Québec

J1J 2C9

Tél: (819) 821-2346

Fax: (819) 821-9559

Détaillant, grossiste, distributeur, torréfacteur

Produits offerts

➤ café

100% Biologiques

Offre le service pause café

Brûlerie Centrale

Francis Fortin

800 Place de la Gare

Saint-Jérôme, Québec

Tél: (450) 432 0166

Détaillant, grossiste

Produits offerts

➤ café

Brûlerie de café de Québec

Nathalie Boisclair

575 Saint-Jean

Québec, Québec

G1R 1P5

Tél: (418) 529 4769

Grossiste

Produits offerts

➤ café

➤ sucre

Brûlerie des Cantons

Laurent Girard

4 Rue Beauchesnes

Warwick, Québec

J0A 1M0

Tél: (819) 358-9177

Fax: (819) 358-9277

Détaillant, grossiste, distributeur, torréfacteur

Produits offerts

➤ café

➤ chocolat

➤ chocolat chaud

➤ sucre

➤ thé

Brûlerie du cafétier

Marco Laliberte

1068 Boulevard Vachon nord suite 108

Sainte-Marie De Beauce, Québec

G6E 1M6

Tél: (418) 387-5490

Fax: (418) 387-5490

Grossiste, torréfacteur

Produits offerts

➤ café

Brûlerie Dunham

Sylvie Giguere

3757 Principale

Dunham, Québec

JOE 1M0

Tél: (450) 295-1077

Fax: (450) 295-1077

Détaillant, grossiste, distributeur, torréfacteur

Produits offerts

➤ café

Brûlerie Lacoursière

Claude Lacoursière

3870 Isabella

Brossard, Québec

J4Y 2R3

Tél: (450) 444-7337

Fax: (450) 676-8173

Détaillant, grossiste, distributeur, torréfacteur

Produits offerts

➤ café

100% Équitables

Offre le service pause café

Brûlerie Rousseau

Roger Desy

1191, rue Quartier Les Halles du petit Quartier

Québec, Québec

Tél: (418) 522-7786

Fax: (418) 522-7786

Détaillant, grossiste, distributeur, torréfacteur

Produits offerts

➤ café

Offre le service pause café

Brûlerie Saint Denis

Michael Logothetis

3967 Saint Denis

Montréal, Québec

H2W 2M4

Tél: (514) 286-9158

Fax: (514) 286-2837

Détaillant, grossiste

Produits offerts

➤ café

➤ thé

Brûlerie Tatum

Christian Saraillis

649 Godin Avenue

Vanier, Québec

Tél: 418-687-8800

Fax: 418-692-9951

Détaillant, grossiste, distributeur, torréfacteur

Produits offerts

➤ café

Offre le service pause café

Économie sociale

Caf Caf Mérite

Bertrand Desourdy

5-B, De Montgolfier

Boucherville, Québec

J3B 8C4

Tél: (450) 655-1212

Fax: (450) 655-7863

Grossiste, distributeur

Produits offerts

➤ café

100% Biologiques

Offre le service pause café

Café AGGA

Philippe Agathiadis

3604, boul. Poirier

Montréal, Québec

H4R 2J5

Tél: (514) 745-7555

Fax: (514) 745-2044

Grossiste, torréfacteur

Produits offerts

➤ café

Café Bar L'Abstracto

Sylvain Sauvageau
144 Perreault est
Rouyn-Noranda, Québec
Tél: (819) 762-8840

Détaillant, grossiste, torréfacteur

Produits offerts

➤ café

Café In

Hugo Francoeur
8500, rue Saint Denis
Montréal, Québec
Tél: (514) 381-2534
Fax: (514) 383-0407

Grossiste, torréfacteur

Produits offerts

➤ café

Café la brûlerie

Carol Lemieux
152 rue Montcalm
Hull, Québec
J8X 2M2
Tél: (819) 778-0109
Fax: (819) 778-6440

Grossiste, distributeur

Produits offerts

➤ café

100% Biologiques

Offre le service pause café

Café Mystique coffee

Sevan Istanboulian
166 Benjamin-Hudon
Montréal, Québec
H4N 1H8
Tél: (514) 521-5888
Fax: (514) 521-7666

Grossiste, torréfacteur

Produits offerts

➤ café

➤ thé

Café Napoléon

Gérard Kelly
2702, Lapierre
Lasalle, Québec
H8N 2W9
Tél: (514) 366-2233
Fax: (514) 366-3950

Détaillant, grossiste, distributeur, torréfacteur

Produits offerts

➤ café

Offre le service pause café

Café noir

Ahmad Dani
440 Mont-Royal est
Montréal, Québec
H2J 1W1
Tél: (514) 845-5445
Fax: (514) 767-2475

Grossiste, torréfacteur

Produits offerts

➤ café

Café Plantation

Laurent Soussan

7500 Boul. des galeries d'Anjou

Montréal, Québec

H1M 3M4

Tél: (514) 355-2233

Fax: (514) 355-2233

Grossiste, distributeur, torréfacteur

Produits offerts

➤ café

Offre le service pause café

Détaillant, grossiste, importateur, torréfacteur

Produits offerts

➤ café

➤ crème glacée

Café Rico

Stéphane Tamar Kordahi

969 Rue Rachel Est

Montréal, Québec

H2J 2J4

Tél: (514) 529-1321

Fax: (514) 529 1220

Café Santropol

James Solkin

6337 Clark street

Montréal, Québec

Tél: (514) 840 100

Fax: (514) 284 4256

Détaillant, grossiste, distributeur, torréfacteur

Produits offerts

➤ café

100% Équitables

100% Biologiques

Offre le service pause café

Grossiste

100% Biologiques

Offre le service pause café

Café Union Coffee

Stephan Kouri

148, Jean-Talon Ouest

Montréal, Québec

H2R 2X1

Tél: (514) 273-5555

Fax: (514) 273-5848

Cafés RGC Coffee inc.

Ron Gabbay, Emile Sayegh

1350, Sherbrooke Ouest bureau 600

Montréal, Québec

H3G 1J1

Tél: (514) 845-1200

Fax: (514) 845-1250

Grossiste, importateur, distributeur

Produits offerts

➤ café

Détaillant, grossiste

Produits offerts

➤ karité

Carrefour de solidarité internationale

165, rue Moore

Sherbrooke, Québec

Tél: (819) 566-8595

Chez Victor

Eve Alarie
950, des Cèdres
Sainte-Adèle, Québec
J8B 1V3
Tél: (450) 229-3621

Chocolat Laurentides

Richard Sainte Marie
1460 Avenue Notre Dame
Charlesbourg, Québec
G2N 1S1
Tél: (418) 849-8733
Fax: (418) 849-7975

Cool Hemp Company

Christina Anderman
Morninglory Farm R.R.4
Killaloe, Ontario
Tél: (613) 757-3044

Distribution Origine Café

Ghislain Rochette
4394 rue Fabre
Montréal, Québec
H2J 3V3
Tél: (514) 803-8123
Fax: (514) 521 7666

Dix Mille Villages

4282 St. Denis
Montréal, Québec
Tél: (514) 848-0538

Détaillant, grossiste**Produits offerts**

- café
- chocolat
- sucre
- thé

Grossiste**Produits offerts**

- cacao
- chocolat

Grossiste**Produits offerts**

- crème glacée

Grossiste, distributeur**Produits offerts**

- café
- thé

Détaillant, grossiste**Produits offerts**

- artisanat
- cacao
- café
- chocolat
- chocolat chaud
- karité
- riz
- sucre
- thé

Envi distribution

Henri Berçant
1109-33 côte Sainte-Catherine
Montréal, Québec
H2V 2A1
Tél: (514) 912-7383
Fax: (514) 277-8142

Grossiste, distributeur

Produits offerts

- sucre

Equita (Oxfam Quebec)

2340, rue Notre-Dame Ouest
Montréal, Québec
H3J 2Y2
Tél: (514) 925-6001 1-877-925-6001
Fax: (514) 925-6065

Grossiste, distributeur

Produits offerts

- cacao
- café
- chocolat
- riz
- thé

Économie sociale

100% équitable

Détaillant, grossiste, distributeur, torréfacteur

Produits offerts

- café
- thé

Groupe café Pablito

Carl Provencher
11 rue Côté Wotton Joaino
Wotton, Québec
J0A 1N0
Tél: (819) 828-0322
Fax: (819) 828-1262

Heritage Coffee Companies

Brian Martell
5712 Vanden Abeele
Montréal, Québec
Tél: (514) 331-6752 1-800-300-6752
Fax: (514) 331-9158

Grossiste, torréfacteur

Produits offerts

- café

Ken Gabbay Coffee

Ken Gabbay
1440, Sainte-Catherine Ouest Bureau 730
Montréal, Québec
H3G 1R8
Tél: (514) 397-0011
Fax: (514) 397-0019

Grossiste, importateur

Produits offerts

- café
- sucre

<p>Kyela Teas Kevin Gascoyne 4057 Ave. De l'Esplanade Montréal, Québec H2W 1S9 Tél: (514) 499-0068 Fax: (514) 284-4256</p>	<p>Grossiste, importateur Produits offerts</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ thé
<p>La brûlerie d'Ici Denyse Blais 91 Saint-Germain Ouest Rimouski, Québec G5L 4B6 Tél: (418) 723-3424 Fax: (418) 723-8583</p>	<p>Détaillant, grossiste, distributeur, torréfacteur Produits offerts</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ café
<p>La compagnie des mers du sud inc Pierre de Ruelle 10846 Place de Moisan Montréal, Québec H1G 4N7 Tél: (514) 321-2005 Fax: (514) 321 3092</p>	<p>Détaillant, grossiste, distributeur Produits offerts</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ café
<p>La Guilde du Pain d'Épices Louise Mathieu-Mills 32 Rue La Baie c.p 1547 Saint-Jean De Matha, Québec J0K 2S0 Tél: (450) 886-2542 Tél: gratuit 1-800-67-7791 Fax: (450) 886 0188</p>	<p>Détaillant, grossiste Produits offerts</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ cacao ➤ chocolat ➤ sucre <p>100% Équitables Économie sociale</p>
<p>La Maison Du Rôti Donald Audet Normand Caron 1969 Avenue Mont-royal Est Montréal, Québec H2H 1J5 Tél: (514) 521-2448 ou 1-(800) 363-9324 Fax: (514) 521-0440</p>	<p>Grossiste, distributeur, torréfacteur Produits offerts</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ café <p>Offre le service pause café</p>

La Réserve Vittoria
Daniel Blais
1625 Rue belvédère sud (bureau 200)
Sherbrooke, Québec
J1H 4E4
Tél: (819) 564-8226
Fax: (819) 562-9435

Grossiste, torréfacteur
Produits offerts

- café

La Sélection Twinpack inc
Geert Suys
500 rue Morin
Sainte-Adèle, Québec
J8B 2P9
Tél: (450) 229-9071

Détaillant, grossiste, importateur
Produits offerts

- cacao
- chocolat

La Siembra Coopérative
Jeff de Jong
Kevin Thomson
416, Mcloed Street
Ottawa, Ontario
Tél: (613) 235 6122

Grossiste, importateur, torréfacteur
Produits offerts

- cacao
- chocolat
- sucre

100% Équitable
100% biologique
Économie sociale

Les divins Chocolats de Sandra
Sylvain Lessard
773 Saint François-Xavier
Terrebonne, Québec
Tél: (450) 471 9275
Fax: (450) 964 1354

Détaillant, grossiste, distributeur
Produits offerts

- cacao
- café
- chocolat

100 % biologiques

Les Fromages de choix
Alain Fortier
2101 Beaubien Est
Montréal, Québec
H2G 1M5
Tél: (514) 729-2002
Fax: (514) 729-2002

Détaillant, grossiste, torréfacteur
Produits offerts

- café

100% Biologiques

Maison de Café le Torréfacteur
Patrick Lefèvre
1465 Notre Dame
Trois-Rivières, Québec
G9A 4X4
Tél: (819) 694-4484
Fax: (819) 694-0558

Grossiste, distributeur, torréfacteur
Produits offerts

- café

Offre le service pause café

Mexicafe Canada
Ryad Bedjaoui
1155 Université, bur 1009
Montréal, Québec
H3B 3A7
Tél: (514) 866-1410
Fax: (514) 866 6103

Grossiste
Produits offerts

➤ café

N.J. Douek et fils
Raoul et Philip Douek
407, rue McGill
Montréal, Québec
Tél: (514) 845-9173
Fax: (514) 845-8110

Grossiste, importateur
Produits offerts

➤ café

Nador
Marc Nadeau
625, rue Marais
Vanier, Québec
G1M 2Y2
Tél: (418) 681-0696
Fax: (418) 687-3941

Grossiste, torréfacteur
Produits offerts

➤ café

Ottawa Y Service Club
180 Argyle Ave c/o Metro YMCA/YWCA
Ottawa, Ontario
K2P 1B7
Tél: (613) 225-3882

Grossiste
Produits offerts

➤ ballons de sport

Peri Dar Inc
Case Postale 126 La Pêche
Québec, Québec
Tél: (819) 456-4724
Fax: (819) 456-2111

Détaillant, grossiste
Produits offerts

➤ artisanat

Plan Nagua
Sylvain Thériault
2350 Avenue du Colisée Édifice A Bureau 06
Québec, Québec
Tél: (418) 521 2250
Tél: gratuit 877 736 2482
Fax: (418) 521 2102

Détaillant, grossiste, importateur, torréfacteur
Produits offerts

➤ café

➤ chocolat

➤ sucre

➤ thé

Réserve du cafetier

Jean Louis Fabi
1625 rue Belvédère sud Bureau 125
Sherbrooke, Québec
J1H 4E4
Tél: (418) 529-9696
Fax: (418) 529-2297

Grossiste, torréfacteur

Produits offerts

- café
- sucre

Trans-Herbe

Christian Sauv^t
1090, rue Parent
Saint-Bruno, Québec
J3V 6L8
Tél: (450) 441-0779
Fax: (450) 441-4036

Grossiste, distributeur

Produits offerts

- thé

100% Biologiques

Offre le service pause café

True Canadian Fundraising

Joy Yannow
62 Granville Road
Montréal, Québec
H3X 3B6
Tél: (514) 485-3020

Grossiste

Produits offerts

- cacao

Van Houtte

Mary dimitratos
8300, 19^{ième} rue
Montréal, Québec
H1Z 4J8
Tél: (514) 593-7722
Fax: (514) 593-8755

Grossiste, distributeur, torréfacteur

Produits offerts

- café

Offre le service pause café

ANNEXE 3 : Grille d'entrevue utilisée dans le cadre de cette étude

Question 1 :

Selon vous, comment expliquer le succès du commerce équitable?

Question 2 :

Selon vous, quels sont les obstacles au développement du commerce équitable?

SANS AIDE

- Informer
- Accessibilité
- Ressources financières limitées
- Manque d'expertise
- Prix souvent plus élevé
- Difficulté d'établir l'engagement du consommateur
- Alliances
- Autres

AVEC AIDE

- Informer

Croyez-vous que la difficulté à informer le public soit un obstacle au développement du commerce équitable?

- Accessibilité

Croyez-vous que la faible accessibilité des produits pour le consommateur soit un obstacle au développement du commerce équitable?

- Ressources financières limitées

Croyez-vous que les ressources financières limitées du réseau soient un obstacle au développement du commerce équitable?

- Manque d'expertise

Croyez-vous que le manque d'expertise au sein du réseau soit un obstacle au développement du commerce équitable?

Prix souvent plus élevé

Croyez-vous que le prix des produits équitables souvent plus élevé soit un obstacle au développement du commerce équitable?

Difficulté d'établir l'engagement du consommateur

Croyez-vous que la difficulté d'établir l'engagement du consommateur aux produits équitables soit un obstacle au développement du commerce équitable?

Alliances

Croyez-vous que le manque d'alliances créées par le réseau soit un obstacle au développement du commerce équitable?

Question 3 :

Selon vous, comment contourner ces obstacles qui limitent le développement du commerce équitable?

Les prochaines questions s'intéressent plus précisément à la distribution des produits équitables.

Question 4 :

Quelle est la stratégie de distribution (ou les stratégies de distribution) que vous utilisez actuellement dans votre organisation?

Les questions 5 et 6 ont trait au marketing à paliers multiples. Nous présentons tout d'abord la définition du marketing à paliers multiples :

Vente directe où chaque distributeur est encouragé à créer son propre réseau de vente (ou lignée) en parrainant de nouveaux distributeurs. Chaque distributeur est un travailleur indépendant qui a comme activité première de vendre les produits distribués par l'entreprise-mère. Sa seconde activité consiste à recruter de nouveaux distributeurs (ou recrues), les former et les soutenir dans la poursuite de leurs activités commerciales (vente et recrutement). Ces recrues forment le réseau de vente du distributeur. La rémunération du distributeur vient de ses ventes personnelles et de la commission sur les

ventes réalisées par son réseau de vente. L'entreprise de marketing à paliers multiples, composée de multiples lignées, ressemble à un arbre généalogique comportant plusieurs niveaux de distributeurs.

Question 5 :

Selon vous, quels sont les avantages du marketing à paliers multiples POUR le commerce équitable?

SANS AIDE

- Communication (information)
- Accessibilité
- Réduction de coûts
- Potentiel de revenus
- Alliances
- Profil de consommateur
- Caractéristiques des produits
- Internet
- Secteur en croissance
- Valeurs communes
- Autres

AVEC AIDE

- Communication

Croyez-vous que le marketing à paliers multiples permette une meilleure communication entre l'entreprise et son client pour le commerce équitable?
(Information)

- Accessibilité

Croyez-vous que le marketing à paliers multiples permette une meilleure accessibilité des produits pour le consommateur en contexte de commerce équitable?

□ Réduction de coûts

Croyez-vous que le marketing à paliers multiples permette une réduction de certains coûts pour le commerce équitable?

(Point de vente au détail, volume de marchandises)

□ Potentiel de revenus

Croyez-vous que le marketing à paliers multiples permette un potentiel de revenus importants pour les distributeurs en contexte de commerce équitable?

□ Alliances

Croyez-vous que le marketing à paliers multiples facilite la création d'alliances pour le commerce équitable?

□ Caractéristiques des produits

Croyez-vous que les caractéristiques des produits distribués par le marketing à paliers multiples soient similaires aux caractéristiques des produits équitables?

Croyez-vous que ceci soit un avantage du marketing à paliers multiples pour le commerce équitable?

(La facilité à expliquer et à démontrer; Le caractère unique des produits; Répond à des objectifs ou besoins particuliers faisant appel à un marché distinctif; Un produit aux fonctions multiples; Des offres spécialisées; La qualité élevée des produits; Un cycle de vie du produit long; Nécessite un service après-vente non technique; Un prix relativement élevé; La familiarité élevée du consommateur au produit; Un produit non durable (rachat).)

□ Profil de consommateur

Croyez-vous que le profil de consommateurs de produits distribués par le marketing à paliers multiples soit similaire au profil des consommateurs de produits équitables?

Croyez-vous que ceci soit un avantage du marketing à paliers multiples pour le commerce équitable?

(Les meilleurs acheteurs dans un système de marketing à paliers multiples sont plus jeunes, avec un niveau d'éducation plus élevé et un revenu au-dessus de la moyenne. De plus, les femmes semblent plus sensibles que les hommes.)

Internet

Croyez-vous que le marketing à paliers multiples associé à l'utilisation d'Internet puisse être profitable pour le commerce équitable?

Secteur en croissance

Croyez-vous que le commerce équitable puisse bénéficier de la croissance du secteur du marketing à paliers multiples?

Valeurs communes

Croyez-vous que certaines valeurs véhiculées par le marketing à paliers multiples puissent faciliter le développement du commerce équitable?

Croyez-vous que le commerce équitable puisse bénéficier des valeurs du marketing à paliers multiples?

(Coopération, entraide, engagement)

Question 6 :

Selon vous, quels sont les inconvénients du marketing à paliers multiples POUR le commerce équitable?

SANS AIDE

- Perception négative
- Recrutement difficile
- Désengagement élevé
- Pas de gains importants
- Peu de contrôle sur l'information
- Pas de transfert d'économies
- Autres

AVEC AIDE

- Perception négative

Croyez-vous que la perception négative du marketing à paliers multiples puisse nuire au développement du commerce équitable?

Recrutement difficile

Croyez-vous que la difficulté de recruter de nouveaux distributeurs dans un marketing à paliers multiples puisse nuire au développement du commerce équitable?

Désengagement élevé

Croyez-vous qu'un taux de désengagement élevé des distributeurs d'un marketing à paliers multiples puisse nuire au développement du commerce équitable?

Pas de gains importants

Croyez-vous que le fait qu'un distributeur ne réalise pas de gains importants, ceci puisse nuire au développement du commerce équitable?

Peu de contrôle sur l'information

Croyez-vous que le peu de contrôle sur l'information qu'a l'entreprise-mère de marketing à paliers multiples sur les distributeurs puisse nuire au développement du commerce équitable?

Pas de transfert d'économies

Croyez-vous que le fait qu'il y ait peu ou pas de transfert d'économies aux distributeurs, ceci puisse nuire au développement du commerce équitable?

(En éliminant les profits distribués aux fournisseurs, aux détaillants et aux représentants manufacturiers, une entreprise de marketing à paliers multiples peut transférer l'économie réalisée directement à ses distributeurs. Mais puisqu'il y a déjà une réduction du nombre d'intermédiaires dans le réseau du commerce équitable, un tel transfert des économies est-il possible ?)

Les questions 7 et 8 ont trait aux alliances stratégiques. Nous présentons tout d'abord la définition des alliances stratégiques :

Un accord mutuel entre deux ou plusieurs entreprises indépendantes dans le but de servir un objectif (d'entreprise) stratégique commun. Une telle alliance existe lorsque la chaîne de valeur, entre au moins deux organisations (avec des objectifs compatibles), s'allient dans le but de soutenir et d'atteindre un avantage compétitif significatif.

Question 7 :

Selon vous, quels sont les avantages des alliances stratégiques POUR le commerce équitable?

SANS AIDE

- Économies d'échelle
- Réduction du risque et de l'incertitude
- Apprentissage
- Ressources complémentaires
- Information
- Pénétrer de nouveaux marchés
- Valeurs communes
- Autres

AVEC AIDE

- Économies d'échelle

Croyez-vous que l'alliance stratégique permette de réaliser des économies d'échelle pour le commerce équitable?

(Les économies d'échelle représentent les avantages en terme de coûts qu'il ne serait pas possible d'obtenir si une entreprise agissait de façon indépendante. Rappelons en effet que le commerce équitable accuse certaines limites financières et que le prix de vente des produits équitables peut constituer un obstacle à son développement.)

- Réduction du risque et de l'incertitude

Croyez-vous que l'alliance stratégique permette de réduire le risque et l'incertitude pour le commerce équitable?

(Dans une alliance stratégique, les entreprises partagent les coûts des investissements et ainsi, répartissent le risque entre les différents partenaires de l'alliance.)

Apprentissage

Croyez-vous que l'alliance stratégique facilite l'apprentissage des différents partenaires pour le commerce équitable?

Ressources complémentaires

Croyez-vous que l'alliance stratégique permette d'avoir accès à des ressources complémentaires pour le commerce équitable?

Information

Croyez-vous que l'alliance stratégique facilite la diffusion de l'information pour le commerce équitable?

Pénétrer de nouveaux marchés

Croyez-vous que l'alliance stratégique permette de pénétrer de nouveaux marchés à faibles coûts pour le commerce équitable?

(Former une alliance avec une entreprise existante établie dans un marché spécifique.)

Valeurs communes

Croyez-vous que les valeurs véhiculées par l'alliance stratégique puissent faciliter le développement du commerce équitable?

Croyez-vous que le commerce équitable puisse bénéficier des valeurs propres à l'alliance stratégique?

(Coopération)

Question 8 :

Selon vous, quels sont les inconvénients des alliances stratégiques POUR le commerce équitable?

SANS AIDE

- Taux d'échec élevé
- Risque relationnel
- Exigences en terme de gestion
- Autres

AVEC AIDE

Taux d'échec élevé

Croyez-vous que le taux d'échec élevé des alliances stratégiques puisse nuire au développement du commerce équitable?

Risque relationnel

Croyez-vous que le risque relationnel dans les alliances stratégiques puisse nuire au développement du commerce équitable?

(Opportunisme, manque de confiance, le choc des cultures.)

Exigences en terme de gestion

Croyez-vous que les exigences des alliances stratégiques en terme de gestion de ces alliances puissent nuire au développement du commerce équitable?

(Difficiles à gérer, coûts de participation élevés, demande un temps et un engagement considérables, etc.)

Les questions 9 et 10 ont trait au commerce électronique. Nous présentons tout d'abord la définition du commerce électronique :

La vente ou l'achat de biens ou de services entre entreprises, ménages, particuliers, administrations ou d'autres organismes publics ou privés, et ce, sur des réseaux électroniques tel qu'Internet. Les biens ou services sont commandés sur ces réseaux, mais le paiement et la livraison proprement dite peuvent s'effectuer en ligne ou hors ligne.

Question 9 :

Selon vous, quels sont les avantages du commerce électronique POUR le commerce équitable?

SANS AIDE

Accessibilité

Variété de choix

Communication

- Personnalisation
- Caractéristiques des produits
- Alliances
- Gains de productivité
- Prix plus faibles
- Coûts d'entrée plus faibles
- Faibles coûts de catalogue
- Faibles coûts de l'information
- Secteur en croissance
- Autres

AVEC AIDE

- Accessibilité

Croyez-vous que le commerce électronique permette une meilleure accessibilité des produits pour le consommateur en contexte de commerce équitable?
(Réduction de la distance)

- Variété de choix

Croyez-vous que le commerce électronique permette une plus grande variété de choix pour le commerce équitable?

- Communication

Croyez-vous que le commerce électronique permette une meilleure communication entre l'entreprise et son client pour le commerce équitable?
(Information)

- Personnalisation

Croyez-vous que le commerce électronique permette la personnalisation des services aux consommateurs pour le commerce équitable?
(La personnalisation consiste à offrir des produits et services individualisés et sur mesure.)

- Caractéristiques des produits

Croyez-vous que les caractéristiques des produits distribués par le commerce électronique soient similaires aux caractéristiques des produits équitables?

Croyez-vous que ceci soit un avantage du commerce électronique pour le commerce équitable?

(Produits nécessitant beaucoup d'informations et de conseil voire des simulations avant l'achat : Automobile, immobilier, tourisme, informatique, soins médicaux, pharmacie, produits techniques.

Produits ayant potentiellement un créneau étroit mais mondial : Composants mécaniques, agroalimentaire porteurs de valeurs culturelles, produits haut de gamme ou artisanaux.

Produits à durée de vie courte : Mode, électronique, produits périssables, chambres d'hôtel, places d'avion...

Produits s'adressant à une clientèle « branchée » : Jeunes, étudiants, milieux des arts et de la mode,...)

Alliances

Croyez-vous que le commerce électronique facilite la création d'alliances pour le commerce équitable?

Gains de productivité

Croyez-vous que le commerce électronique permette de réaliser des gains de productivité pour le commerce équitable?

(Le commerce électronique a souvent été associé à l'élimination des intermédiaires dans les transactions entre le fabricant et ses clients à travers un processus de désintermédiation. Cette désintermédiation devait, selon de nombreux analystes, jouer un rôle clé dans l'augmentation de la productivité en permettant de faire des économies sur les dépenses de distribution.)

Prix plus faibles

Croyez-vous que le commerce électronique permette des prix plus faibles des produits pour le commerce équitable?

Coûts d'entrée plus faibles

Croyez-vous que le commerce électronique permette des coûts d'entrée plus faibles pour le commerce équitable?

(Plus faibles que sur un marché physique. Un site de commerce électronique peut rapidement avoir une présence nationale sans disposer d'un réseau de magasins sur l'ensemble du territoire.)

Faibles coûts de catalogue

Croyez-vous que le commerce électronique permette de faibles coûts de catalogue pour le commerce équitable?

Faibles coûts de l'information

Croyez-vous que le commerce électronique permette de faibles coûts de diffusion de l'information pour le commerce équitable?

(Sur Internet, la mise à disposition de l'information est peu onéreuse, ce qui autorise la diffusion de données précises et complètes.)

Secteur en croissance

Croyez-vous que le commerce équitable puisse bénéficier de la croissance du secteur du commerce électronique?

Question 10 :

Selon vous, quels sont les inconvénients du commerce électronique POUR le commerce équitable?

SANS AIDE

- Autre stratégie de distribution
- Coûts associés à la communication
- Sécurité des paiements
- Coûts de livraison et commandes
- Autres

AVEC AIDE

Autre stratégie de distribution

Croyez-vous que l'utilisation seule du commerce électronique en tant que stratégie de distribution par une entreprise puisse nuire au développement du commerce équitable?

(Il doit être accompagné d'une autre stratégie, appelée stratégie de distribution multicanaux, et ce, afin d'éviter les conflits de canaux de distribution.)

Coûts associés à la communication

Croyez-vous que les coûts de communication élevés dans le commerce électronique puissent nuire au développement du commerce équitable?

(Les coûts en publicité, en particulier, sont souvent très élevés puisqu'il faut faire la promotion de la marque, faire connaître le site Web (bandeaux publicitaires, références auprès des annuaires et des moteurs de recherche, etc.) sur Internet.)

Sécurité des paiements

Croyez-vous que la méfiance des internautes envers la sécurité des paiements dans le commerce électronique puisse nuire au développement du commerce équitable?

(Ceci oblige les organisations à payer les services d'une entreprise qui offre des garanties aux clients quant à la sécurité des paiements.)

Coûts de livraison et commandes

Croyez-vous que les coûts élevés de livraison et d'exécution des commandes dans le commerce électronique puissent nuire au développement du commerce équitable?

Question 11 :

Selon vous, parmi les trois stratégies de distribution proposées dans le cadre de cette entrevue, quelle serait la stratégie à prioriser en contexte de commerce équitable?

- Le marketing à paliers multiples
- Les alliances stratégiques
- Le commerce électronique

Question 12 :

Justifiez votre choix pour cette stratégie de distribution.

Question 13 :

Quels sont les deux catégories de produits équitables les plus vendues par votre organisation? Pour quel pourcentage de vos ventes contribue chacune de ces catégories?

Question 14 :

Qualifiez le comportement des ventes de votre organisation parmi les trois choix suivants :

- En croissance
- Stable
- En décroissance

Question 15 :

Comment expliquez-vous le comportement de vos ventes?

Avez-vous des commentaires ou des questions?

Merci de votre collaboration!

**ANNEXE 4 : Confirmation par courrier électronique des lieu et date de l'entrevue
avec le répondant**



Université du Québec à Trois-Rivières

C. P. 500, Trois-Rivières (Québec), Canada / G9A 5H7
Téléphone: (819) 376-5011

Trois-Rivières, le (date de l'envoi)

RECHERCHE PORTANT SUR L'ADOPTION D'UNE STRATÉGIE DE DISTRIBUTION EN CONTEXTE DE COMMERCE ÉQUITABLE

(Nom du répondant),

Par la présente, je fais suite à la conversation téléphonique que nous avons tenue hier. Je tiens tout d'abord à **vous remercier** d'avoir accepté de participer à cette recherche sur le commerce équitable. Je vous rappelle ici certains éléments essentiels qui ont été discutés lors de cet entretien.

La recherche porte sur la **perception** des organisations impliquées dans la distribution des produits équitables, quant à la **stratégie de distribution à adopter en contexte de commerce équitable**.

Votre expertise est déterminante dans l'évaluation de la stratégie de distribution la plus adéquate au développement du commerce équitable. Il est donc important de connaître votre opinion afin de **soutenir le développement du commerce équitable**, tout en contribuant à l'avancement des recherches dans le domaine.

Votre apport à cette étude consiste à répondre à une quinzaine de questions dans le cadre d'une entrevue semi-dirigée. Je peux à cet effet vous assurer que vos réponses demeureront strictement confidentielles. En vue de vous préparer à l'entrevue, je vous ferai parvenir, quelques jours précédent notre rencontre et par courrier électronique, les thèmes qui seront abordés dans le cadre de cette entrevue.

Encore une fois, je vous remercie de votre précieuse coopération.

Julie Fortin
Étudiante en administration des affaires
Université du Québec à Trois-Rivières
julie.fortin@uqtr.ca

ANNEXE 5 : Envoi électronique des principaux thèmes qui seront abordés dans le cadre de l'entrevue



Université du Québec à Trois-Rivières

C. P. 500, Trois-Rivières (Québec), Canada / G9A 5H7
Téléphone: (819) 376-5011

Trois-Rivières, le (date de l'envoi),

Recherche portant sur l'adoption d'une stratégie de distribution en contexte de commerce équitable

(Nom du répondant),

Par la présente, je vous envoie les thèmes qui seront abordés lors de notre rencontre qui aura lieu le (date entendue de la rencontre) prochain à (heure de la rencontre) dans les bureaux de (nom de l'organisation). Ces informations ont pour but de vous aider à vous préparer au regard de l'entrevue. Nul besoin en conséquence de répondre par écrit à ce questionnaire.

L'entrevue semi-structurée se composera quant à elle d'une quinzaine de questions, et nous estimons la durée de la rencontre à 45 minutes. Je vous rappelle que vos réponses demeureront strictement confidentielles.

En vous remerciant à nouveau pour votre soutien,

Julie Fortin
Étudiante de maîtrise en administration des affaires
Université du Québec à Trois-Rivières
julie.fortin@uqtr.ca

Question 1 :

Selon vous, comment expliquer le succès du commerce équitable?

Question 2 :

Selon vous, quels sont les obstacles au développement du commerce équitable?

Question 3 :

Selon vous, comment contourner ces obstacles qui limitent le développement du commerce équitable?

Question 4 :

Quelle est la stratégie de distribution que vous utilisez actuellement dans votre organisation?

Les questions 5 et 6 ont trait au marketing à paliers multiples. Nous présentons tout d'abord la définition du marketing à paliers multiples :

Vente directe où chaque distributeur est encouragé à créer son propre réseau de vente (ou lignée) en parrainant de nouveaux distributeurs. Chaque distributeur est un travailleur indépendant qui a comme activité première de vendre les produits distribués par l'entreprise-mère. Sa seconde activité consiste à recruter de nouveaux distributeurs (ou recrues), les former et les soutenir dans la poursuite de leurs activités commerciales (vente et recrutement). Ces recrues forment le réseau de vente du distributeur. La rémunération du distributeur vient de ses ventes personnelles et de la commission sur les ventes réalisées par son réseau de vente. L'entreprise de marketing à paliers multiples, composée de multiples lignées, ressemble à un arbre généalogique comportant plusieurs niveaux de distributeurs.

Question 5 :

Selon vous, quels sont les avantages du marketing à paliers multiples POUR le commerce équitable?

Question 6 :

Selon vous, quels sont les inconvénients du marketing à paliers multiples POUR le commerce équitable?

Les questions 7 et 8 ont trait aux alliances stratégiques. Nous présentons tout d'abord la définition des alliances stratégiques :

Un accord mutuel entre deux ou plusieurs entreprises indépendantes dans le but de servir un objectif (d'entreprise) stratégique commun. Une telle alliance existe lorsque la chaîne de valeur, entre au moins deux organisations (avec des objectifs compatibles), s'allient dans le but de soutenir et d'atteindre un avantage compétitif significatif.

Question 7 :

Selon vous, quels sont les avantages des alliances stratégiques POUR le commerce équitable?

Question 8 :

Selon vous, quels sont les inconvénients des alliances stratégiques POUR le commerce équitable?

Les questions 9 et 10 ont trait au commerce électronique. Nous présentons tout d'abord la définition du commerce électronique :

La vente ou l'achat de biens ou de services entre entreprises, ménages, particuliers, administrations ou d'autres organismes publics ou privés, et ce, sur des réseaux électroniques tel qu'Internet. Les biens ou services sont commandés sur ces réseaux, mais le paiement et la livraison proprement dite peuvent s'effectuer en ligne ou hors ligne.

Question 9 :

Selon vous, quels sont les avantages du commerce électronique POUR le commerce équitable?

Question 10 :

Selon vous, quels sont les inconvénients du commerce électronique POUR le commerce équitable?

Question 11 :

Selon vous, parmi les trois stratégies de distribution proposées dans le cadre de cette entrevue, quelle serait la stratégie à prioriser en contexte de commerce équitable?

- Le marketing à paliers multiples
- Les alliances stratégiques
- Le commerce électronique

Question 12 :

Justifiez votre choix pour cette stratégie de distribution.

Question 13 :

Quels sont les deux catégories de produits équitables les plus vendues par votre organisation?

- 1) _____
- 2) _____

Pour quel pourcentage de vos ventes contribue chacune de ces catégories?

- 1) _____
- 2) _____

Question 14 :

Qualifiez le comportement des ventes de votre organisation parmi les trois choix suivants :

- En croissance
- Stable
- En décroissance

Question 15 :

Comment expliquez-vous le comportement de vos ventes?

Merci de votre collaboration!