

LAURA PINAULT, 2020

LES ORGANISATIONS DE COMMERCE ÉQUITABLE, EXEMPLES DE MODÈLES D'ENTREPRISES ALTERNATIFS AU SERVICE DU BIEN COMMUN

DESCRIPTIF

Cette analyse s'appuie sur le rapport «Créer la nouvelle économie : des modèles d'entreprises qui placent l'humain et la planète au premier plan» élaboré à partir d'une enquête menée auprès des membres de la WFTO (World Fair Trade Organisation). Le rapport identifie plusieurs caractéristiques communes aux membres de la WFTO, qui sont résumées dans le titre : ces organisations sont guidées par une mission qui priorise les êtres humains et la planète alors que les entreprises conventionnelles s'inscrivent en grande majorité dans une logique de maximisation du profit. Le rapport présente cinq attributs spécifiques aux organisations de commerce équitable, en donnant de nombreux exemples concrets. D'autres exemples de modèles d'entreprises alternatives sont également rapidement exposés.

INTRODUCTION

L'analyse qui suit s'appuie sur le rapport co-écrit par la WFTO, Traidcraft Exchange et deux professeurs des universités de York et Cambridge. La WFTO (World Fair Trade Organisation) rassemble des organisations de commerce équitable du monde entier (412 au mois de décembre 2019, dont 360 pratiquant une activité commerciale). Traidcraft est une association britannique qui travaille à la promotion d'un commerce plus juste et équitable.

Le rapport s'intitule «Créer la nouvelle économie : des modèles d'entreprises qui placent l'humain et la planète au premier plan». Il a été élaboré à partir de données empiriques tirées d'une enquête menée auprès des membres de la WFTO. La recherche a été menée en trois étapes : analyse quantitative des résultats de l'enquête (323 répon-

dants), enquête plus détaillée sur 62 organisations, et étude approfondie de 18 cas. Elle a permis d'identifier plusieurs caractéristiques communes aux membres de WFTO relatives à leur modèle d'entreprise ou modèle d'activité, en anglais business model.

Définir ce terme de «modèle d'entreprise» n'est pas évident ; selon Wikipédia, il s'agit de «la représentation systémique et synthétique de l'origine de la valeur ajoutée d'une entreprise et de son partage entre les différentes parties prenantes, sur une période et pour un domaine d'activité clairement identifiés». Autrement dit, il s'agit de la «manière dont une entreprise entend fonder et garantir sa rentabilité». Le terme recouvre de nombreux «aspects de l'activité d'une organisation, depuis les finalités (but, offres, stratégies) jusqu'aux ressources et moyens

déployés (infrastructure, organisations, pratiques de diffusion ou distribution, processus et règles de fonctionnement)». Ce concept semble aujourd'hui être utilisé dans une acception très large, pouvant s'appliquer à des entreprises classiques comme à des ONG.

Le rapport synthétisé ici explore les caractéristiques des modèles d'entreprise des membres de la WFTO, qui sont résumées dans le titre : ces organisations – ou entreprises à mission – priorisent les êtres humains et la planète. A contrario, les entreprises conventionnelles s'inscrivent en grande majorité dans une logique de maximisation du profit. Après avoir analysé les problèmes que pose cette logique, le rapport présente cinq attributs spécifiques aux organisations de commerce équitable, en donnant de nombreux exemples concrets. D'autres exemples de modèles d'entreprises alternatives sont ensuite exposés avant de proposer quelques recommandations à l'intention des politiques, des entreprises et des investisseurs.

L'analyse suivante est une synthèse du rapport : elle en traduit les idées principales, tout en prenant la liberté de proposer quelques ajouts de définitions et d'exemples d'organisations de commerce équitable qui ne sont pas mentionnés dans le rapport mais bien connues d'Oxfam-Magasins du monde.

LE PROBLÈME AVEC LA PRIMAUTÉ DU PROFIT

ELLE GÉNÈRE DES INÉGALITÉS

Le commerce ne fonctionne pas comme il devrait et les fruits de la croissance économique ne bénéficient pas à l'ensemble de l'humanité : des millions de personnes vivent encore dans la pauvreté.

Selon le rapport, qui cite lui-même différentes études comme celle de la Banque Mondiale, les inégalités sont un frein à la lutte contre la pauvreté. Or l'un des vecteurs clés des inégalités est la distribution inégale du capital. Cette dernière résulte d'une évolution de l'actionariat traditionnel : au cours des dernières décennies, beaucoup de grandes corporations ont priorisé un groupe de parties prenantes : les actionnaires. Dans les années 70, une entreprise américaine typique reversait environ 33 % de ses bénéfices aux actionnaires. Aujourd'hui, c'est 70 %. Les directions d'entreprises doivent agir dans les meilleurs intérêts des actionnaires et ceux-ci ont été assimilés à la maximisation du profit. Cela a conduit les entreprises à se concentrer sur un objectif de génération de dividendes élevés, au détriment de la poursuite d'objectifs sociaux.

Même si tout le monde peut devenir actionnaire (par le biais d'un fonds de pension par exemple), dans la mesure où les rendements sont partagés en fonction de la taille du capital apporté, une part croissante du « gâteau » revient aux personnes qui ont le plus à investir. A travers le monde, on constate désormais que le capital a plus de valeur que le travail. L'évolution vers un capitalisme d'actionnaires est un élément central de

l'histoire mondiale de la croissance des inégalités. Tant que les entreprises auront une structure de gouvernance et de gestion qui donne la priorité aux profits des actionnaires, nous pouvons nous attendre à ce que nos sociétés deviennent de plus en plus inégalitaires.

ELLE CONDUIT À LA DESTRUCTION DE LA PLANÈTE

Nous vivons désormais à l'ère de l'Anthropocène : la terre, sa géologie, ses écosystèmes ont déjà été altérés de manière irréversible par les sociétés humaines. Dans la logique capitaliste, la terre et ses richesses naturelles sont perçues comme des ressources à exploiter sans prendre en compte leurs limites, et donc jusqu'à épuisement. La pollution associée à l'activité économique impacte la santé humaine, sans parler des conséquences de l'accélération du changement climatique sur les êtres vivants.

Le tableau est sombre, mais cela ne veut pas dire que tout est perdu. L'inégalité croissante, la pauvreté endémique et la crise écologique déjà à l'œuvre signifient qu'il est temps de revoir le concept et les caractéristiques des entreprises ainsi que d'explorer les alternatives qui existent dans le monde entier. Des modèles d'entreprises alternatifs existent déjà : entreprises sociales, coopératives, entreprises détenues par les employé-e-s, organisations de commerce équitable...

« L'économie extractive basée sur les profits à tout prix nous a menés à un point de rupture écologique et à une société polarisée entre les 1 % et les 99 %. Le commerce équitable basé sur la durabilité écologique et la justice sociale est devenu un impératif de

survie. Le commerce équitable est basé sur les impacts positifs à rendre à la Terre et à la société. »

Vandana Shiva, activiste environnementale, fondatrice et directrice de Navdanya International

LA PRIMAUTÉ DE LA MISSION

QU'EST-CE QUE LA PRIMAUTÉ DE LA MISSION POUR UNE ENTREPRISE ?

Mission sous-entend le plus souvent mission sociale ou environnementale. Selon Prophyl, un think and do tank qui travaille sur les questions de modèles économiques et de gouvernance, les entreprises à mission sont des entreprises à l'intersection entre secteur lucratif et secteur non lucratif. « L'entreprise à mission articule rentabilité économique et contribution au bien commun [...] Elle est constituée par des associés qui stipulent, dans leur contrat de société, une mission sociale, scientifique ou environnementale qu'ils assignent à leur société en plus de l'objectif de profit ».

LE CAS DES ORGANISATIONS DE COMMERCE ÉQUITABLE MEMBRES DE WFTO

Ces organisations intègrent les 10 principes du commerce équitable dans leurs opérations et leurs chaînes d'approvisionnement. WFTO vérifie cela via son Système de Garantie, basé notamment sur un calendrier d'audits indépendants et d'évaluation entre pairs de l'ensemble des critères du commerce équitable. Contrairement à d'autres systèmes de certification équitable, il s'agit d'évaluer l'organisation dans son ensemble : sa structure, son fonctionnement, son impact.

L'existence d'une mission sociale est un des critères du Principe Un : « la



création d'opportunités pour des producteurs et productrices économiquement défavorisés». Les membres de WFTO travaillent délibérément et directement avec des groupes défavorisés : des femmes vivant en zone rurale ou dans des bidonvilles, des personnes porteuses de handicap, des groupes de réfugié.e.s, des personnes vivant dans des zones à risque ou sinistrées, par exemple les zones de conflits ou à risque sismique. En bref, selon les termes du rapport, ils travaillent dans des domaines où le secteur privé ne veut pas aller. Ceci contraste avec le modèle économique prédominant de l'actionariat, qui vise à maximiser les profits et pour lequel travailler avec des groupes marginalisés ou dans des contextes compliqués ne serait a priori pas considéré comme une opportunité commerciale. Le rapport souligne également que les énoncés de missions des membres de la WFTO se concentrent sur l'émancipation économique et le bien-être des producteurs et productrices appartenant à des communautés défavorisées et en particulier les femmes.

Le cas d'ACP (Association of Craft Producers) illustre bien ce dernier point : fournisseur partenaire népalais d'Oxfam-Magasins du monde depuis de longues années, ACP se définit comme « une organisation hybride qui fournit toute une gamme de services à des artisans à faible revenu, principale-

ment des femmes : services de design et conception, de commercialisation de gestion et appui technique. L'objectif principal d'ACP est de pouvoir proposer en permanence une gamme de services complète aux artisan.e.s, afin de leur permettre d'atteindre une rémunération régulière suffisante pour compléter le revenu familial et améliorer leur niveau de vie global».

Ces organisations ont des modèles de gouvernance et de management qui permettent de mettre en œuvre leur mission sociale. Elles se doivent de rester viables commercialement, mais la priorité est toujours donnée au bien-être des travailleurs.euses, producteurs.trices agricoles et artisan.e.s. Selon la recherche menée en amont du rapport, sur les 62 entreprises interrogées :

- 32 % ont une représentation des producteurs et productrices au conseil d'administration
- 48 % ont une politique officielle de réinvestissement des bénéfices dans des objectifs sociaux et/ou environnementaux
- 11 % sont détenues par les producteurs et productrices.

Ces données ne révèlent qu'une petite partie de l'histoire, et une majorité d'organisations de commerce équitable a développé des structures moins informelles qui permettent néanmoins d'assurer la primauté de la mission.

«Les entreprises du commerce équitable ne sont pas seulement une niche; elles sont un laboratoire pour ce que toute entreprise devrait devenir. Dans un monde de ressources rares et d'inégalités croissantes, le monde des entreprises doit se réinventer.»

Olivier De Schutter (ancien rapporteur spécial des Nations unies sur le droit à l'alimentation, membre du Comité des droits économiques, sociaux et culturels des Nations unies)

LES SPÉCIFICITÉS DES ORGANISATIONS DE COMMERCE ÉQUITABLE (OCE)

UN MODÈLE D'ENTREPRISE ORIENTÉ VERS LA RÉALISATION DE LA MISSION SOCIALE

La plupart des OCE cherchent à générer des profits mais ceux-ci sont réinvestis au service de la mission sociale de l'organisation. 93 % des membres de la WFTO réinvestissent la totalité de leurs bénéfices dans leur activité (et ne rémunèrent donc pas d'actionnaires).

Les OCE investissent leurs bénéfices dans leur activité, et développent ainsi de nouveaux produits; elles visent de nouveaux marchés afin de créer de nouvelles opportunités pour les producteurs.trices et leurs communautés. Les données de l'enquête menée auprès des membres de la WFTO brossent un tableau dynamique. Sur les 62 OCE interrogées, 84 % avaient investi dans l'innovation de produits, 76 % avaient innové en s'approvisionnant auprès de nouveaux fournisseurs ou groupes de producteurs, et 60 % avaient investi dans de nouveaux moyens de produire de l'impact social. Le rapport souligne néanmoins qu'il est difficile

de comparer ces chiffres avec ceux des entreprises conventionnelles.

Il est intéressant aussi de bien faire la distinction entre les objectifs financiers de croissance des ventes et de croissance des profits. Pour de nombreuses OCE, l'augmentation des ventes est une priorité, car elle entraîne davantage de possibilités de revenus pour les producteurs et productrices, et donc l'amélioration de leurs conditions de vie. L'augmentation



On retrouve ici ACP au Népal, un bon exemple d'émancipation des femmes. ACP a été fondée par son actuelle directrice, Meera Bhattarai en 1984. Au début, elle était la seule femme du comité de direction composé de 8 personnes, mais aujourd'hui, ce comité compte 7 femmes et 2 hommes. Le conseil d'administration est composé de 11 membres, dont quatre hommes et sept femmes. ACP emploie directement 100 personnes, dont 65 % sont des femmes. Les travailleurs de l'ACP ont deux syndicats, l'un des deux étant présidé par une femme. ACP travaille avec environ 1000 artisan-e-s, dont 90 % de femmes, et la plupart travaillent à domicile. Tous les bénéfices sont réinvestis dans l'accroissement de l'impact social de l'entreprise, notamment dans des innovations susceptibles d'augmenter les ventes et donc les revenus.

des profits est quant à elle liée aux marges. L'objectif des OCE est d'avoir des marges durables qui donnent une sécurité au fournisseur et à l'acheteur.

Certaines OCE réussissent via des activités à plus haute valeur ajoutée. Cela peut inclure les marques détenues par l'entreprise ainsi que la transformation et la fabrication. Prenons Maqita par exemple, une organisation appartenant à des agriculteurs.trices et qui gère plusieurs entreprises sociales en Équateur. Maqita ne se contente pas de fournir du cacao sur les marchés mondiaux. Elle transforme et fabrique son propre chocolat, ce qui lui permet de conserver une plus grande partie de sa valeur aux bénéficiaires des producteurs.trices et de leur communauté.

Libérées de la nécessité de générer un rendement croissant pour les actionnaires, les OCE sont en mesure de développer des modes de fonctionnement alternatifs, avec des produits et des pratiques durables sur le plan social et environnemental. De fait, 85 % des 62 membres affirment avoir renoncé à des objectifs d'ordre financier (profits) pour atteindre des objectifs sociaux ou environnementaux.

LES FEMMES À LA TÊTE DU CHANGEMENT

Le monde des entreprises conventionnelles est encore un monde dominé par les hommes, ce qui contribue au maintien d'inégalités de genre. Le mouvement du commerce équitable considère l'égalité de genre et l'émancipation des femmes comme des enjeux clés, et les chiffres sont clairs : 51 % des membres des conseils d'administration des OCE sont des femmes, contre 12 % dans les entreprises traditionnelles. Les

femmes sont aussi mieux représentées aux postes de direction. Dans les entreprises classiques, seuls 24 % des postes de direction sont occupés par des femmes. Dans le réseau WFTO, ce chiffre est de 54 %, et 52 % des directrices sont des femmes, contre 9 % dans les entreprises traditionnelles.

Nombre d'OCE naissent pour soutenir les femmes productrices n'ayant pas accès à d'autres opportunités de travail. D'ailleurs au sein de la WFTO, 74 % des personnes qui bénéficient d'un revenu grâce à l'activité des OCE sont des femmes.

PROTÉGER NOTRE PLANÈTE

La crise climatique requiert l'action urgente de toutes les franges de la société, et les entreprises ont un rôle clé à jouer. Malheureusement, le modèle d'entreprise visant le profit à court terme est souvent synonyme de pollution, extraction et déforestation, et cela ne peut plus continuer. Une majorité de grandes entreprises ont opéré ces dernières années un virage vers plus de durabilité, mais il faut faire plus et plus vite. Elles doivent réduire leur impact environnemental, et mieux, soutenir la régénération plutôt que la dégradation de la planète. De nombreuses OCE montrent l'exemple depuis des années, en intégrant cette problématique dans leur modèle d'entreprise.

Notre partenaire Villageworks au Cambodge pratique l'upcycling, une pratique consistant à utiliser uniquement des déchets pour recréer d'autres objets d'une qualité supérieure : les artisan-e-s fabriquent, entre autres, des sacs pour vélo et des pochettes de toutes tailles à partir de vieux sacs de ciment. Cette OCE allie une créati-



tivité impressionnante et de grandes capacités de développement de produits (recyclés). L'organisation travaille également avec d'autres matières issues de déchets, comme des toiles de moustiquaires, en combinaison avec des matières naturelles¹. Chako au Zanzibar transforme des déchets de verre en luminaires.

Le métissage entre des matières naturelles et recyclées est d'ailleurs une pratique courante chez plusieurs des partenaires de commerce équitable d'Oxfam-Magasins du monde. Dhaka Handicrafts au Bangladesh propose des paniers en saris recyclés et fibres naturelles. Également au Bangladesh, CORR-the Jute Works récupère des chutes de jeans issues de l'industrie du prêt à porter et les réutilise pour la fabrication artisanale de nattes, paniers etc.

Selon les auteurs du rapport, l'importance que les OCE accordent à l'environnement est due en partie aux liens étroits qu'elles entretiennent avec leurs communautés. Elles sont plus susceptibles d'adopter une bonne gestion de l'environnement, car elles doivent survivre de manière durable dans le cadre d'un écosystème local. Ces efforts et bonnes pratiques ne

suffiront pas à régler le problème vu la petite échelle à laquelle agissent les OCE, mais elles montrent des exemples à suivre.

TRAVAILLER DANS DES CONTEXTES DIFFICILES

Une entreprise fondée sur la recherche du profit choisira a priori d'opérer dans les environnements commerciaux les plus favorables et les plus efficaces. À l'inverse, pour des entreprises dont la raison d'être est le progrès social, travailler dans des environnements plus compliqués, avec des communautés marginalisées, est une décision qui a du sens. Il peut s'agir de zones de guerres, de régions affectées par des catastrophes naturelles ou bien qui manquent d'infrastructures. The Holy Land Handicraft Cooperative Society travaille avec des artisan-e-s palestinien-ne-s dans la bande de Gaza et en Cisjordanie. Les produits proposés par WomenCraft sont fabriqués par des artisan-e-s burundais-e-s vivant dans le camp de réfugiés de Mtendeli, au nord-ouest de la Tanzanie, qui utilisent des sacs de grains et des herbes locales pour tisser des paniers.

L'investissement et l'engagement d'une entreprise dans ce type de contexte est le plus souvent lié à une mission sociale forte, qui guide l'action de l'organisation.

RÉSILIENCE COMMERCIALE

Le modèle de l'entreprise de commerce équitable remonte à plusieurs décennies. Des organisations comme Oxfam-Magasins du monde et GEPA en Europe, Undugu au Kenya, CORR-The Jute Works au Bangla-

desh sont nées dans les années 1970. Dans le monde entier, des dizaines d'entreprises de commerce équitable ont résisté à l'épreuve du temps, en traversant des récessions et des turbulences politiques tout en survivant sur le plan commercial.

Selon le rapport, l'innovation est au cœur de la résilience du modèle d'entreprise du commerce équitable. Elle est rendue possible à la fois par la capacité de ces entreprises à réinvestir leurs profits et à se concentrer sur leur mission. Il nous semble néanmoins que sur ce point, le rapport omet de mentionner que certaines OCE pionnières sont en difficulté voire ont dû fermer ces dernières années. En outre, certaines, notamment en Europe, fonctionnent aussi avec l'aide de subside publics, ce qui n'apparaît jamais dans l'étude.

AUTRES MODÈLES D'ENTREPRISES ALTERNATIFS

Le rapport a utilisé des données concernant les membres de WFTO et s'est donc concentré sur le modèle des OCE. Mais il existe d'autres modèles d'entreprises inspirants qui s'attaquent aux problèmes d'aujourd'hui et de demain. Parmi eux, on trouve les entreprises sociales, un mouvement plus large auquel beaucoup d'OCE appartiennent. Les coopératives sont un deuxième exemple. Le mouvement BCorp est également mentionné dans le rapport.

LES ENTREPRISES SOCIALES

Les entreprises sociales ont 3 caractéristiques principales :

¹ https://www.oxfammagasinsdumonde.be/blog/article_dossier/vers-des-produits-equitables-plus-circulaires/#.X9scuthKjIU

- Les entreprises sociales ont une mission sociale ou environnementale claire et prioritaire, énoncée dans leurs documents constitutifs;
- Les entreprises sociales réinvestissent délibérément la majorité de leurs bénéfices dans la poursuite de leur mission;
- Les entreprises sociales sont contrôlées majoritairement dans l'intérêt de la mission de l'entreprise et sont généralement autonomes de l'État.

LES COOPÉRATIVES

Le modèle coopératif est basé sur le principe « un membre = une voix », ce qui signifie que le pouvoir n'est pas proportionnel à la richesse. C'est un modèle de démocratie économique et de partage du pouvoir. Il y a plusieurs types de coopératives, selon que les membres sont les producteurs.trices, les salarié.e.s, les consommateurs.trices...

Au sein du mouvement de commerce équitable, on retrouve plus souvent le statut de coopérative chez les organisations de producteurs et productrices agricoles.

« Depuis plus d'un siècle, les coopératives et autres entreprises de l'économie sociale et solidaire sont au service de leurs membres et des communautés pour améliorer les moyens de subsistance et les services. Les entreprises de commerce équitable sont de bons exemples de ces entreprises à mission qui donnent la priorité aux objectifs sociaux et environnementaux en plus des objectifs économiques. » Simel Esim, directeur de l'Unité Coopératives à l'Organisation Internationale du Travail

WFTO = Social Enterprises that fully practice Fair Trade



BCORP

Au cours des deux dernières décennies, le mouvement BCorp s'est également développé rapidement, posant une question très similaire à celle du mouvement des entreprises sociales : "Comment créer des entreprises qui ont des objectifs plus larges que le simple profit?" Il existe aujourd'hui plus de 2 000 BCorps dans plus de 50 pays. Les BCorps n'exigent pas que les objectifs sociaux soient prioritaires par rapport à la recherche de profit, mais elles remettent en question la création de valeur pour les actionnaires comme objectif principal des entreprises.

CONCLUSION

Les organisations du commerce équitable présentent des modèles alternatifs viables et souhaitables de faire des affaires. Elles sont plus susceptibles qu'une entreprise classique à but lucratif de renforcer l'autonomie des femmes, de créer des moyens de subsistance pour les communautés marginalisées, de lutter contre les inégalités, de protéger l'environnement local et de rester commercialement résistantes.

Publié lors du forum de Davos 2020, le rapport interpelle les dirigeants politiques et économiques quant à la nécessité de promouvoir des modèles d'entreprises alternatifs, à la hauteur des enjeux sociaux et environnementaux de notre temps.