

Cas

5

# Ethiquable

Leïla TEMRI



## Présentation du cas

### *Problématique*

Quelle performance pour une entreprise de l'économie sociale et solidaire dans un secteur ultra-concurrentiel ?

### *Résumé*

Le cas traite de l'entreprise coopérative Ethiquable, entreprise de petite taille spécialisée dans la commercialisation de produits alimentaires de commerce équitable.

### *Objectif*

L'objectif est de montrer comment une entreprise peut concilier les trois piliers du développement durable en défendant des valeurs fortes sur un marché concurrentiel, en croissance, mais ralenti par la crise de 2008.

### *Outils mobilisés*

Les outils classiques de l'analyse stratégique pourront être mobilisés, mais les problématiques stratégiques de la RSE et leur mise en œuvre seront également abordées, notamment à travers la prise en compte des attentes des parties prenantes.

L'entreprise Ethiquable, créée en 2003, a accompagné les débuts du commerce équitable en France, et, malgré quelques difficultés, a su s'adapter à l'évolution du marché et de la concurrence.

## Focus

### Le commerce équitable

En 2001, les principaux réseaux internationaux du commerce équitable ont proposé la définition suivante : « 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**. »

Il a été reconnu officiellement en France dans la loi du 2 août 2005 sur les petites et moyennes entreprises (PME), et par la mise en place d'une Commission nationale pour le commerce équitable (CNCE), tandis qu'un « Plan national en faveur du commerce équitable » destiné à soutenir le secteur a été lancé en 2013. Le commerce équitable Nord-Nord a été reconnu dans la loi relative à l'économie sociale et solidaire de 2014. Selon la PFCE (Plateforme du commerce équitable), la mise en place d'une filière de commerce équitable se traduit par un partenariat entre

une entreprise acheteuse et une organisation de producteurs, articulé autour d'engagements réciproques. En particulier, l'acheteur doit s'engager à :

- payer un prix juste aux producteurs, couvrant tous les coûts de production et leur assurant un niveau de vie décent ;
- garantir une relation commerciale inscrite dans la durée ;
- garantir des conditions et des délais de paiement avantageux, à travers notamment le préfinancement des récoltes ;
- financer des projets de développement collectifs visant au développement des capacités et à l'autonomisation des organisations ;
- soutenir les organisations de producteurs ;
- informer et sensibiliser les consommateurs et citoyens.

Afin de garantir le respect de ces engagements, les organisations du commerce équitable ont mis en place des labels. Les principaux labels sont « Fairtrade Max Havelaar », « Ecocert Equitable », « World Fairtrade Organization » (WFTO), « Bio Equitable », et plus récemment, « Symbole Producteurs Paysans » (SPP).

Actuellement, une polémique existe autour du souhait de Max Havelaar d'étendre sa certification à l'agriculture de contrat<sup>1</sup> et aux plantations.

1. Dans le commerce équitable, l'agriculture de contrat consiste à certifier des entreprises exportatrices qui se fournissent non pas auprès de coopératives, mais auprès de producteurs individuels, avec lesquels elles ont signé des contrats.

## 1 Historique et stratégie

L'histoire d'Ethiquable débute par la rencontre, dans les années 1980, entre deux étudiants d'école de commerce, alors âgés d'une vingtaine d'années, Rémi Roux et Stéphane Comar, et Christophe Eberhart, un ingénieur agronome impliqué dans l'appui aux organisations paysannes, dans le cadre d'une ONG. Une quinzaine d'années plus tard, en 2003, après des expériences professionnelles diverses qui ont amené Rémi Roux à bien connaître les méandres de la négociation avec la grande distribution, Stéphane Comar l'organisation et la gestion de filières agro-tropicales, et Christophe Eberhart les organisations paysannes du Sud, tous trois décident de s'associer afin d'accompagner les débuts du commerce équitable en France, et de donner ainsi du sens à leur activité. Le commerce équitable s'efforce de garantir aux producteurs du Sud un prix juste pour leurs produits (cf. focus ci-dessus). Les fondateurs choisissent de créer une entreprise à Fleurance, petite ville située dans le Gers, en zone rurale défavorisée, et adoptent un statut de Société coopérative et participative (SCOP). Il s'agit d'une entreprise commerciale de type SA ou SARL dont les salariés sont associés majoritaires au capital (cf. focus ci-dessous). Ethiquable est ainsi la première SCOP en France – mais pas la première entreprise – à importer, conditionner et commercialiser des produits alimentaires issus du commerce équitable. Les fondateurs optent également pour une commercialisation en grande distribution, afin de bénéficier au plus grand nombre de petits producteurs possible. Ils imposent toutefois aux distributeurs un cahier des charges excluant les marges arrière<sup>1</sup>, et précisant le taux de marge acceptable. Selon les fondateurs, ces conditions ont été acceptées d'une part parce que les entreprises de commerce équitable étaient peu nombreuses, d'autre part parce que les produits n'étaient ainsi pas trop chers, et contribuaient à améliorer l'image des points de distribution.

### Focus

#### La SCOP

Dans une SCOP, les salariés doivent détenir au moins 51 % du capital, et 65 % des droits de vote, tandis qu'inversement, les associés extérieurs ne peuvent pas détenir plus de 49 % du capital et 35 % des droits de vote. Les salariés deviennent obligatoirement actionnaires de l'entreprise au bout de deux ans. Ils disposent d'un droit de vote par salarié. Les dirigeants sont

élus par les associés salariés, pour une durée maximale de 4 à 6 ans selon le statut, et sont rééligibles. Ils peuvent toutefois être révoqués à tout moment par l'assemblée des associés ou le conseil d'administration. Les résultats de l'entreprise doivent être répartis en trois parties : – un prélèvement de 15 % minimum est affecté à la constitution des réserves

1. Rémunération payée par les fournisseurs aux distributeurs après la vente, et qui modifie donc les marges en rayon.



légales, un autre de 1 % minimum à une réserve statutaire ou « fonds de développement ». En outre, une partie des réserves peut être transformée en provision pour investissement (PPI), à condition d'être investie en matériel dans les 4 ans, mais les réserves sont impartageables, et ne peuvent, par exemple, être distribuées à un sociétaire lors de son départ ;

- un minimum de 25 % du résultat est attribué aux salariés, associés ou non. Cette somme peut être bloquée pendant 5 ans, ce qui évite le paiement de charges sociales et patronales ;
- une part peut être versée aux associés sous forme d'intérêt aux parts sociales, à condition que cette part soit inférieure

aux réserves et à la part distribuée aux salariés.

Le statut de SCOP présente en outre un certain nombre de particularités fiscales. Ainsi, les réserves, la part distribuée aux salariés, et l'éventuelle provision pour investissement (PPI) sortent de l'assiette fiscale de l'impôt sur les sociétés, auquel la SCOP, comme toute entreprise, est assujettie.

Les SCOP sont soumises tous les ans ou tous les cinq ans, selon qu'elles travaillent ou non avec un commissaire aux comptes, à un processus de révision, autrement dit à un audit externe destiné à s'assurer que les principes coopératifs et les règles statutaires sont bien respectés.

La principale difficulté, lors du démarrage de l'entreprise, fut le financement. 25 personnes, amis et famille, apportèrent près de la moitié du capital, mais durent se constituer en SAS (société par action simplifiée), comptant pour une voix dans la SCOP, afin de respecter le principe de la majorité des voix aux salariés. Le reste des fonds fut obtenu grâce à des emprunts contractés auprès de structures de financement de l'économie sociale et solidaire (Crédit coopératif, Nef, etc.). Selon les fondateurs, l'obtention d'un montant d'emprunts égal à deux fois et demi le capital n'a été possible que grâce au statut de SCOP.

En 2003, 14 produits labellisés Max Havelaar sont lancés dans 45 magasins, générant un chiffre d'affaires de 35 000 euros. L'entreprise poursuit régulièrement sa croissance en termes de produits vendus, de chiffre d'affaires et de salariés, atteignant en 2007 un chiffre d'affaires de 18,5 millions d'euros, avec 71 salariés, une gamme de plus de 100 produits distribués dans plus de 3 500 points de vente, et réalisés en partenariat avec plus de 20 coopératives partenaires. Toutefois, entre 2008 et 2011, la croissance est stoppée par la crise, tandis que la concurrence s'est renforcée, et Ethiquable, déficitaire, est dans l'obligation de supprimer 9 postes. Durant cette période difficile, les salariés ne perçoivent pas d'augmentation, mais une part de 3 % des salaires continue à être bloquée pendant 5 ans pour alimenter le capital social.

En 2008, l'ensemble des produits Ethiquable est certifié « Bio », tandis que l'entreprise obtient la certification ISO 9001. Sept nouvelles filières sont créées entre 2008 et 2011 dans des pays en difficulté tels qu'Haïti et Madagascar.

En 2009, la SCOP Ethiquable essaime en Belgique et en Allemagne, et prend une participation dans une autre SCOP, Café Michel, qui torréfie et commercialise du café bio de commerce équitable en circuit spécialisé bio.

En 2010, elle adopte le label « Equitable » délivré par le groupe Ecocert, spécialisé à l'origine dans la certification des produits d'agriculture biologique.

En 2011, l'entreprise lance 15 produits réalisés en partenariat avec 9 groupements de producteurs français autour de la charte « Paysans d'ici » qu'elle a élaboré, et en 2012, elle adopte la certification équitable « Symbole Producteurs Paysans », label créé par un réseau de producteurs d'Amérique latine.

Enfin, en 2013, l'entreprise finalise une levée de fonds de 5,2 millions d'euros auprès de différents organismes finançant l'économie sociale et solidaire (Crédit coopératif, Nef, outils de financement des SCOP, différentes banques et fonds d'investissement spécialisés).

Ethiquable a reçu de nombreux prix en raison de son engagement : prix de l'engagement du Sénat en 2008, Prix de l'engagement sociétal en 2012, Marianne d'Or du développement durable en 2013<sup>1</sup>.

En 2014, Ethiquable commercialise 6 millions de produits issus d'une gamme de 120 produits équitables et biologiques, distribués dans près de 4 000 points de vente en grande surface et boutiques spécialisées. Le café représente environ la moitié de ses ventes, et elle commercialise également du thé, du chocolat, des jus de fruits, une gamme d'épicerie sucrée (biscuits, sucre, cacao en poudre, etc.), une gamme d'épicerie salée (épices, quinoa, riz, etc.), des produits pour l'apéritif, la gamme « Paysans d'ici » (farine, lentilles, confitures, jus de fruits, etc.), et enfin une gamme spécifique pour la restauration hors domicile. Elle revendique le choix de « saveurs authentiques », issues de terroirs, mobilisant des savoir-faire traditionnels. Elle réalise un chiffre d'affaires de 14,5 millions d'euros représentant 12 % de parts de marché du commerce équitable en GMS. Elle distribue en outre ses produits en restauration hors domicile (cantines scolaires, restaurants d'entreprise...) et à travers sa boutique en ligne. Elle détient des participations dans les SCOP Ethiquable Benelux et Allemagne (40 % du capital de chacune d'elles) et la SCOP Café Michel à Bordeaux (45 %).

Ethiquable a créé 19 filières de commerce équitable dans le monde, à travers des partenariats avec 39 coopératives de petits producteurs dans 23 pays en Amérique latine, Afrique et Asie, ainsi qu'une dizaine de groupements de producteurs en France. Elle compte 61 salariés, dont 44 sociétaires de la SCOP, et son activité génère un impact direct pour 35 000 producteurs. Elle dispose d'un bureau permanent à Quito (Équateur), d'un autre en région parisienne, ainsi que d'un entrepôt de plus de 3 000 m<sup>2</sup> à Fleurance.

1. Il s'agit de l'une des catégories d'un palmarès annuel établi par le cabinet Ernst & Young.

La levée de fonds de 2013 est destinée à soutenir cinq axes de développement prioritaires :

- la mise en place d'un ERP (*Enterprise resource planning*), logiciel de gestion intégrant l'ensemble des données des différentes fonctions de l'entreprise, permettant d'améliorer la gestion globale et le calcul des coûts ;
- une rénovation de l'identité visuelle de la marque et des packagings produits, afin de mieux expliquer chaque projet, et l'engagement de la société ;
- l'accroissement de la commercialisation des produits Ethiquable en Belgique et en Allemagne ;
- le développement du partenariat avec la SCOP Café Michel à travers l'extension de la marque commune Terra Etica à de nouveaux produits tels que le thé, le sucre et le chocolat, en circuits de distribution bio ;
- le développement de la gamme « Paysans d'ici », produite en partenariat avec des groupements de producteurs français.

## 2 Le fonctionnement de l'entreprise

---

En termes de fonctionnement interne, la localisation de l'entreprise vise à développer l'emploi local dans une région rurale défavorisée. Au bout de deux ans de présence dans l'entreprise, le salarié doit présenter sa candidature au sociétariat lors de l'assemblée générale. Aucune candidature n'a jusqu'ici été refusée. Les salariés peuvent recevoir une formation afin d'être mieux à même de participer activement aux prises de décision lors des assemblées générales, où ils disposent d'un droit de vote chacun, et élisent le directeur et le comité de direction tous les trois ans. L'organisation est toutefois hiérarchisée, les décisions opérationnelles étant prises par les responsables concernés.

L'échelle de salaires est comprise volontairement dans une fourchette qui va du simple au triple entre les salaires les plus bas et les plus élevés. Cette disposition est plus contraignante que les exigences de l'agrément « Entreprise solidaire » détenu par Ethiquable.

L'entreprise, avec la collaboration de l'ADEME<sup>1</sup>, a procédé à une analyse de cycle de vie de deux de ses familles de produits : le café et le riz. Les résultats l'ont amenée à modifier ses pratiques, en France comme dans les pays producteurs. Ainsi, le transport par bateau et le feroutage sont privilégiés. Les emballages ont été modifiés, y compris les étiquettes et l'encre d'impression. Un emballage sans aluminium (matière considérée comme polluante) a été mis au point pour le café. Son coût de revient est cependant plus élevé. Enfin, un processus d'amélioration continue de l'impact environnemental de l'entreprise a été inscrit dans le plan stratégique. Il se traduit par exemple par la dématérialisation des documents papiers, la mise en œuvre du tri des déchets à l'entrepôt, ou encore la formation de l'équipe commerciale à l'éco-conduite.

---

1. Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie.

### 3 Les relations avec les producteurs

Ethiquable a choisi de ne travailler qu'avec des organisations de petits producteurs issus de l'agriculture familiale, ce qui exclut les plantations et l'agriculture de contrat<sup>1</sup>. Selon l'entreprise, l'agriculture paysanne, qui produit déjà entre 50 et 70 % de l'alimentation mondiale, doit être soutenue grâce à des conditions de commercialisation adéquates telles que celles proposées par le commerce équitable, afin de créer de l'emploi en milieu rural, d'approvisionner les villes et les campagnes localement, et d'assurer une gestion durable des ressources naturelles. Ethiquable soutient également une forme écologique d'agriculture : l'agroforesterie.

Elle s'engage avec les coopératives dans le cadre de conventions de partenariat d'une durée de 3 ans renouvelables, correspondant aux spécificités du commerce équitable. Les projets sont sélectionnés non seulement à partir du potentiel de valorisation de « la richesse gustative des terroirs », mais également à partir de l'existence d'un projet de développement et d'autonomisation des acteurs.

Les prix équitables sont adaptés à chaque coopérative, en prenant en compte les particularités de chaque situation. Mais le partenariat ne se limite pas simplement à offrir des prix plus rémunérateurs. Il vise également à renforcer les capacités et l'autonomisation des organisations de producteurs, grâce à des prix stables, mais aussi à des actions d'accompagnement technique, organisationnel et de préfinancement. Des transferts de technologie sont réalisés sous l'égide d'Ethiquable, en collaboration avec des ONG, y compris entre pays du Sud. Ethiquable a également accompagné la certification « Bio » de certains de ses partenaires, mais a aussi permis de redécouvrir et de valoriser des variétés oubliées, favorisant la préservation de la biodiversité.

L'accompagnement technique permet également d'améliorer la qualité des produits et de développer la production.

En dehors du chocolat, l'entreprise privilégie la transformation des matières premières dans le pays producteur, afin de maintenir localement la valeur ajoutée. Elle accompagne les producteurs à cet effet. De nombreux produits arrivent ainsi en France entièrement transformés et emballés. L'exportation directe par les producteurs dans le cadre de ces actions de développement a même constitué une première pour certains pays.

La création de filières de commerce équitable a permis dans certains cas de freiner l'exode rural, de valoriser le rôle des femmes, de promouvoir l'identité culturelle de certaines communautés, ou encore de développer des projets sociaux : construction d'écoles, de centres de formation, ou encore d'hôpitaux.

1. Dans le commerce équitable, l'agriculture de contrat consiste à certifier des entreprises exportatrices qui se fournissent non pas auprès de coopératives, mais auprès de producteurs individuels, avec lesquels elles ont signé des contrats.

## 4 Les chiffres du commerce équitable

Selon la plateforme du commerce équitable (PFCE), dans le monde, les chiffres des ventes de produits de commerce équitable sont passés de 1 milliard d'euros en 2003 à plus de 5,5 milliards en 2012, et les produits sont commercialisés dans 70 pays consommateurs. La même année, ce sont plus de 2 millions de producteurs, soit, avec leurs familles, environ 10 millions de personnes qui en bénéficient, dans 75 pays d'Afrique, d'Asie, et d'Amérique latine. Ils font partie de 1 400 organisations professionnelles.

En termes de consommation, le Royaume-Uni est en tête des ventes, avec 1 498 million d'euros en 2012, suivi par les États-Unis, l'Allemagne, la France puis la Suisse. La banane est le principal produit vendu en volume ; il est suivi par la canne à sucre, le café, le cacao et les jus de fruits.

En France, le marché est en évolution constante depuis 2004, avec cependant un tassement depuis 2008, particulièrement marqué entre 2008 et 2012 (cf. figure 5.1). En 2013, le chiffre d'affaires est d'environ 429 millions d'euros, en augmentation de près de 11 % par rapport à 2012. Les produits alimentaires en constituent la très grande majorité avec 89 % des ventes : café (49 % du volume total en 2011), cacao (14 %), thé (7 %), sucre (6 %), banane (5 %), riz... Le reste du chiffre d'affaires est fait grâce au textile, aux cosmétiques, à l'artisanat et au tourisme. En 2013, 67 % des produits de commerce équitable sont également « Bio ». Le marché du bio est quant à lui en développement, et les consommateurs souhaitent trouver des produits bio en GMS.<sup>1</sup>

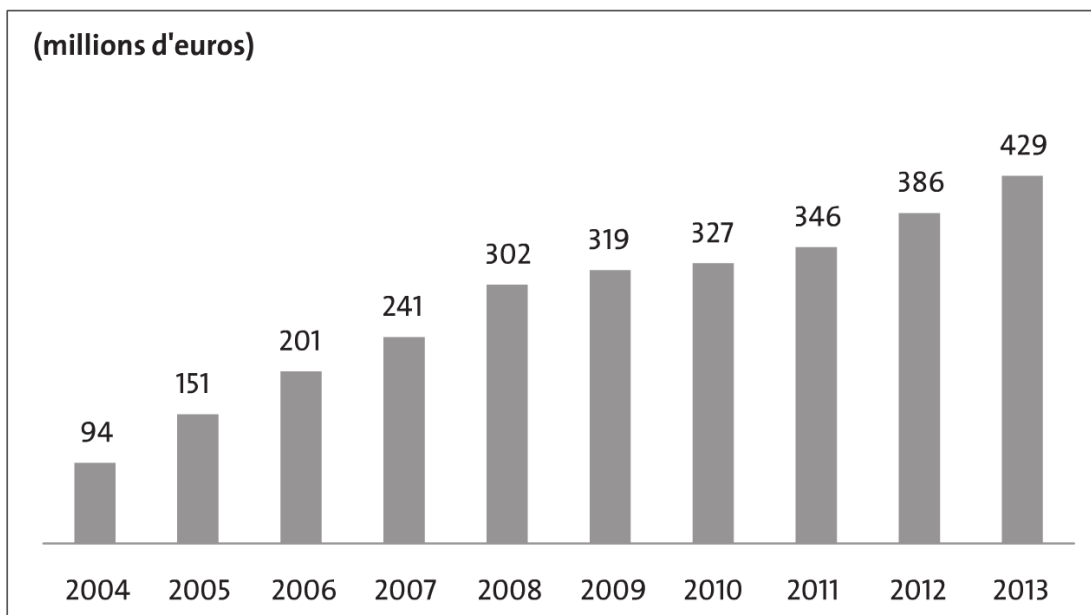
Le commerce équitable en France est réalisé par près de 400 entreprises (hors distribution), qui totalisent plus de 10 000 emplois. Ce sont essentiellement des PME, et leur nombre est en croissance. 266 entreprises mettent en marché des produits équitables sous leur marque, mais seules 18 d'entre elles sont spécialisées dans l'équitable.

39 % des produits de commerce équitable sont distribués en GMS et dans les réseaux de distribution conventionnels (contre 42 % en 2012), tandis que la part de la consommation hors domicile (hôtellerie et restauration, restauration collective, achats professionnels, distribution automatique), et la part des réseaux de distribution bio sont en progression (respectivement 34 % et 17 % des ventes).

Selon LSA, en 2009, cinq marques se partageaient 60 % du marché de l'équitable en GMS : Malongo (19,1 millions d'euros), Alter Eco (17,3 millions d'euros), Ethiquable (16,9 millions d'euros), Lobodis (11,3 millions d'euros) et Jardin Bio (6,2 millions d'euros), tandis que les MDD connaissaient les croissances les plus fortes. Alter Eco, principal concurrent d'Ethiquable, a été racheté en 2013 par Distriborg, qui détient les marques bio Bjorg et Bonnetterre et est une filiale du grand groupe néerlandais Wessanen.

1. Source : baromètre Agence BIO.

La consommation se développe en France, avec un panier moyen par habitant par an de 6,54 euros en 2013, contre 3,30 euros en 2006. En Europe, la Suisse et la Grande-Bretagne sont en tête, avec respectivement 41 euros et 34,50 euros par habitant dépensés en 2012, tandis que l'Allemagne et l'Espagne, avec respectivement 6,10 euros et 0,60 euro, se situent derrière la France, où la notoriété du commerce équitable a atteint 97 % des Français.



**Figure 5.1 – L'évolution du chiffre d'affaires du commerce équitable en France (2004-2013)**

## Questions

Compte tenu de ces informations, analysez la stratégie d'Ethiquable :

- 1 ■ Vous montrerez comment Ethiquable s'efforce de créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes. Vous différencierez ce qui relève du statut de l'entreprise (SCOP), de l'activité (commerce équitable), et des choix de l'entreprise.
- 2 ■ Vous réaliserez un diagnostic stratégique d'Ethiquable, en identifiant ses forces et ses faiblesses face aux opportunités et aux menaces de son environnement.
- 3 ■ Que pensez-vous des orientations stratégiques d'Ethiquable ?
- 4 ■ Quelles recommandations formuleriez-vous ?