

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire  
Vies Collectives**

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Air France  
Algoé<sup>2</sup>  
ANRT  
ArcelorMittal  
Areva<sup>2</sup>  
Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>  
Caisse des Dépôts et Consignations  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise & Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Roger Godino  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale des Entreprises  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Royal Canin  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industrie  
SNCF<sup>1</sup>  
Thales  
Total  
Unilog  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> Octobre 2007)

**LE MODÈLE ÉCONOMIQUE  
DU COMMERCE ÉQUITABLE**

par

**Tristan LECOMTE**  
Fondateur et dirigeant d'Alter Eco

Séance du 24 mai 2007  
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

**En bref**

Après avoir entamé sa carrière dans une prestigieuse multinationale française, Tristan Lecomte décide de choisir une activité donnant plus de sens à son travail. Séduit par le commerce équitable, il crée d'abord une petite boutique. C'est un échec. Il teste plusieurs autres formules, qui n'ont pas plus de succès, avant de trouver sa voie en créant Alter Eco, entreprise spécialisée dans l'importation de produits du commerce équitable destinés à la grande distribution. Alter Eco emploie aujourd'hui 45 personnes, intervient sur tous les continents et croît de façon continue, sur la base d'un modèle économique convaincant. Certains militants dénoncent cependant sa compromission avec la grande distribution, jugée partiellement responsable des déséquilibres du commerce nord-sud et de l'appauvrissement des petits producteurs. Mais comment développer le commerce équitable en étant absent des circuits qui vendent 80 % des produits de consommation courante ? Comment transformer le système, sinon de l'intérieur ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.*

Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
Tél : 01 42 79 40 80 - Fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## **EXPOSÉ de Tristan LECOMTE**

Après ma sortie d'HEC, j'ai travaillé pour L'Oréal pendant deux ans, mais cela ne correspondait pas à mes aspirations profondes, qu'elles soient personnelles ou citoyennes. La première fois que l'on m'a parlé de commerce équitable, j'ai trouvé que c'était un concept vraiment saugrenu : l'éthique et le business me paraissaient pouvoir difficilement faire bon ménage. Je me suis cependant rendu dans la boutique de l'association Artisans du monde et j'y ai rencontré des gens passionnés, qui vendaient de superbes produits. J'ai compris qu'en me lançant dans une activité de ce type, je me sentirais plus utile dans la société et j'ai quitté L'Oréal pour créer une boutique de commerce équitable.

### **Un milliard de paysans pauvres**

Pour comprendre les enjeux du commerce équitable, il faut savoir que sur 1,3 milliard d'agriculteurs dans le monde, seulement 20 millions possèdent une machine pour cultiver leur champ, 280 millions disposent d'un animal de trait, et 1 milliard n'ont que leur propre force de travail. La FAO (*Food and agriculture organization*) estime qu'avec leurs familles, ils représentent les deux tiers de la population mondiale. Ces petits producteurs possèdent en moyenne un hectare de terre à cultiver, et leur chiffre d'affaires est compris entre 50 et 5 000 dollars par an. Ils ne retirent généralement de la vente de leurs produits que 30 à 50 % de leur coût réel de production : ils sont isolés, peu outillés, ne disposent d'aucune formation, et n'ont pas accès au crédit si ce n'est à des taux usuraires et souvent avec l'obligation d'acheter des pesticides ou des semences qui les entraînent dans une spirale d'esclavagisme économique.

S'appauvrissant de jour en jour, certains se résignent à abandonner la terre de leurs ancêtres et à aller vendre leur force de travail en ville. La majorité d'entre eux se retrouve alors dans des bidonvilles, dans une situation encore plus précaire.

### **Une répartition injuste de la valeur**

Le cours mondial du café était le même en 2001 qu'en 1973, tandis que les pays producteurs achetaient de plus en plus de produits d'importation, qu'il s'agisse de pétrole ou de biens d'équipements et de consommation, dont les prix n'ont cessé d'augmenter pendant la même période. Alors que le chiffre d'affaires des ventes au détail de café dans les pays riches est passé de 30 à 80 milliards d'euros entre 1990 et 2003, les revenus du café pour les pays exportateurs passaient dans le même temps de 12 à 5,5 milliards d'euros. Cette diminution de la part revenant aux producteurs s'explique non seulement par la non-augmentation des cours du café, mais par le recours imposé à une agriculture intensive qui nécessite l'achat de semences sélectionnées, d'engrais et de pesticides. La part des industriels s'accroît en proportion, car ce sont eux qui vendent ces produits aux agriculteurs.

En Thaïlande, la première région productrice de riz, qui compte 300 000 petits exploitants, est aussi l'une des plus pauvres du pays (76<sup>e</sup> sur 78). Le marché est contrôlé par la diaspora chinoise qui détient les moulins et qui, plutôt que d'intégrer verticalement la production, préfère acheter le riz en dessous de son coût de production à une multitude de petits paysans isolés.

Dans le secteur du jus d'orange, on observe tous les trois ans une augmentation des prix destinée à redonner courage aux producteurs et à les inciter à continuer d'exploiter leurs vergers : en cas de situation de sous-production, les prix risqueraient d'augmenter. Ces augmentations sont rapidement suivies de nouvelles chutes des cours liées à des spéculations sur le risque de surproduction, afin de maintenir le niveau de paupérisation le plus bas possible.

## **Les objectifs du commerce équitable**

Le commerce équitable consiste à aider les petits producteurs à se regrouper en associations ou en coopératives afin que leur production représente un volume suffisant pour permettre l'exportation tout en limitant le nombre d'intermédiaires. Ce regroupement leur permet par ailleurs d'accroître la valeur ajoutée de leur production grâce à des investissements dans des machines, dans des lieux de stockage, dans la transition vers l'agriculture biologique, dans l'amélioration de la qualité de leurs produits et leur certification. La plupart de nos produits bénéficient du label AB (Agriculture biologique) en plus du label Max Havelaar, propre au commerce équitable.

Outre l'objectif d'accroissement de la quantité et de la qualité des produits, les primes de commerce équitable versées aux groupements de producteurs permettent la réalisation de projets à caractère collectif, dans les trois dimensions qui caractérisent le développement durable : économique, sociale et environnementale. Il s'agit par exemple de l'achat de biens d'équipements (moulins, dépulpeuses, camions...), de projets sociaux (cours d'alphabétisation, bourses scolaires, systèmes d'assurance complémentaire...), de programmes de protection de l'environnement (banque de semences, systèmes anti-érosion, programmes de compostage...).

Chaque coopérative définit elle-même ses priorités, car personne ne sait mieux que les producteurs ce dont ils ont besoin : il ne s'agit en aucun cas de néocolonialisme ou de "commerce bienveillant" où l'on expliquerait aux producteurs ce qu'ils doivent faire.

Le commerce équitable repose sur cinq engagements. Il doit être solidaire, direct, juste, transparent et qualitatif. Les acteurs du commerce équitable travaillent en priorité avec les producteurs les plus défavorisés. Ils achètent le plus directement possible pour maximiser la marge du producteur. Ils garantissent un prix d'achat juste, permettant au producteur de vivre décemment. Ils fournissent à leurs clients toute l'information sur le produit et sur les circuits de commercialisation. Ils valorisent les savoir-faire traditionnels et l'utilisation d'ingrédients naturels.

À noter que la dimension environnementale occupe dans le commerce équitable une place très particulière, notamment à travers la promotion du modèle de l'agriculture familiale par opposition au modèle industriel. Seule l'agriculture familiale garantit aux peuples le droit à disposer d'une alimentation locale, saine, qui respecte l'homme et son environnement. La Révolution verte qui a été menée en Inde a entraîné la disparition de plus de 180 000 espèces de riz sur 200 000. Parmi les 20 000 qui restent, 2 000 représentent 80 % des volumes et une seule espèce, le Basmati Poussa, représente 70 % de ces 80 %. Les importateurs trouvent commode de ne faire cultiver qu'une seule espèce de riz pour faciliter les transactions, mais cette variété réclame beaucoup d'eau dans des régions qui en sont parfois dépourvues, et comme elle n'est pas toujours adaptée aux écosystèmes locaux, sa culture nécessite de grandes quantités d'intrants, pesticides ou engrais, au détriment de l'environnement.

## **L'histoire du commerce équitable**

La notion de commerce équitable est apparue au sortir de la deuxième guerre mondiale, portée d'abord par un mouvement humaniste religieux, puis par un mouvement tiers-mondiste au cours des années 1960, et relayée aujourd'hui par le mouvement du développement durable.

Dans un premier temps, le commerce équitable s'est développé essentiellement auprès d'une cible de militants, via les boutiques spécialisées, avec un chiffre d'affaires très modeste. À partir des années 1980, quelques acteurs de cette filière ont envisagé de créer un label pour permettre la vente de ces produits dans des circuits non spécialisés, susceptibles d'accroître fortement leur diffusion : en France, 80 % des produits de consommation courante sont achetés en supermarchés ou hypermarchés.

Certains étaient très réticents à cette nouvelle orientation car la grande distribution est considérée comme l'un des principaux responsables de la dégradation des termes de l'échange entre le Nord et le Sud, et notamment de l'écrasement de la part de valeur ajoutée revenant aux producteurs par rapport à celle qui est investie dans le marketing et la publicité.

Ce label a néanmoins vu le jour en 1988, à l'initiative de Francisco Van der Hoff, un prêtre ouvrier hollandais apôtre de la Théorie de la Libération, et de Nico Roosen, également néerlandais et membre d'une ONG (Organisation non gouvernementale). Ils ont donné à ce label le nom de Max Havelaar, personnage d'un roman du XIX<sup>e</sup> siècle très connu aux Pays-Bas, sorte de Robin des Bois qui dénonçait l'inégalité des échanges coloniaux entre la Hollande et l'Indonésie.

### **Le prix minimum**

L'association Max Havelaar existe aujourd'hui dans 22 pays. Elle s'est dotée d'une fédération qui établit des standards internationaux, produit par produit, ainsi que d'une société de certification qui est elle-même en cours de certification ISO 65 afin de devenir certificateur international. Cette société évalue les 600 groupes de petits producteurs vendant tout ou partie de leurs récoltes au commerce équitable, ainsi que les traders qui achètent leurs produits.

Ces dernières années, le cours du café a varié entre 50 et 60 dollars le sac, avec une hausse exceptionnelle à 100 dollars depuis 2005. Selon le standard Max Havelaar, le café doit être acheté au producteur au prix minimum de 121 dollars. Si le cours du marché dépasse ce prix, les acheteurs du commerce équitable doivent s'aligner dessus. S'y ajoutent 5 dollars de prime de développement afin de permettre à la coopérative de réaliser des projets collectifs à caractère productif, social ou environnemental, et 15 dollars supplémentaires si le produit est issu de la culture biologique. Dans ce cas, le prix total est de 141 euros le sac.

Il arrive que même le prix accordé par le commerce équitable ne permette pas de couvrir les coûts de production, par exemple pour une exploitation de 0,2 hectare se trouvant à 2 000 mètres d'altitude et très loin du lieu de stockage collectif. Mais les conditions d'existence du producteur sont néanmoins améliorées par rapport à la situation antérieure. De plus, le fait que la relation commerciale soit contractualisée entre la société de commerce équitable et les producteurs permet de planifier l'amélioration de la productivité à moyen et long terme. Enfin, les commandes sont systématiquement préfinancées, car l'accès au crédit est un élément tout aussi déterminant pour le développement des petites exploitations que la garantie de prix minimum.

### **Le défi**

L'entrée des produits du commerce équitable dans la grande distribution a permis un accroissement spectaculaire des ventes. En 2000, après 25 ans de développement du concept, le chiffre d'affaires total du commerce équitable en France n'était que de 10 millions d'euros. Aujourd'hui, il est de 200 millions d'euros.

Malgré cet essor récent, le commerce équitable ne représentait en 2005 que 0,03 % des échanges mondiaux, soit 1,1 milliard d'euros sur 12 000 milliards. Dans ce chiffre total, la part des produits agricoles n'est cependant que de 7 %. L'objectif n'est donc pas de passer de 1 à 12 000 mais de 0,03 à 7 %, ce qui est un défi ambitieux mais pas inenvisageable.

Sur le plan de la législation, le commerce équitable en est aujourd'hui au même niveau que l'agriculture biologique dans les années 1970. À cette époque, il existait pour l'agriculture biologique un cahier des charges privé, Nature et progrès, qui permettait de contrôler les filières. Le gouvernement français a lancé un processus de normalisation puis de législation, ce qui a permis de réprimer les fraudes. Enfin, le ministère de l'Agriculture français a créé le label AB qui peut être apposé sur les produits alimentaires lorsque ceux-ci respectent les

standards internationaux de l'agriculture biologique et que l'organisme certificateur est reconnu par la Communauté européenne.

Le commerce équitable s'oriente vers le même processus. La loi du 2 août 2005 a créé un Conseil national du commerce équitable réunissant les représentants des différents ministères et acteurs concernés ; son décret d'application est paru il y a quelques semaines. Ce conseil a pour mission de reconnaître les organismes de certification répondant au cahier des charges établi grâce à un travail de normalisation au niveau de l'AFNOR (Association française de normalisation). Pour l'instant, le système est encore régulé par ses membres et par des labels privés, mais à terme, l'objectif est de parvenir à une normalisation officielle et à une législation permettant de verrouiller le système au moins sur des critères minimums, du type « *Le commerce équitable s'adresse aux populations défavorisées dans les pays du Sud et a pour objectif de favoriser leur développement durable à travers un partenariat commercial privilégié.* »

### **Alter Eco**

La société Alter Eco est l'un des défenseurs de ce modèle au sein du mouvement international du commerce équitable, composé surtout d'acteurs historiques dont beaucoup s'en tiennent à une approche prioritairement idéologique. Pour ma part, j'adopte une approche plutôt pragmatique, tirée de mon expérience personnelle.

#### *Trois tentatives avortées*

Deux mois après avoir quitté L'Oréal, en novembre 1998, j'ai fondé Alter Eco et ouvert une petite boutique de 30 m<sup>2</sup> où je vendais des produits alimentaires et artisanaux issus du commerce équitable. Mon chiffre d'affaires (CA) s'élevait à 100 000 euros ... dont 30 000 de perte, ce qui était d'ailleurs une assez bonne performance par rapport aux résultats d'autres magasins.

J'ai cru que cet insuccès était dû au fait que la boutique était trop petite et j'en ai ouvert une plus grande, mais j'ai seulement réussi à creuser le déficit. On était à l'époque de la Nouvelle économie et les sites de commerce électronique faisaient fureur. À HEC, où je commençais à donner des cours, je voyais certains de mes élèves lever des millions d'euros pour des sites plus ou moins farfelus. J'ai fait une tentative de ce côté-là aussi et j'ai réussi sans trop de difficultés à réunir 3 millions d'euros pour créer un site de commerce équitable : ce fut une bérézina.

#### *La quatrième fut la bonne*

J'ai alors décidé de me tourner vers la grande distribution. Le cabinet Price Waterhouse Coopers m'a hébergé pendant un an pour élaborer des outils d'audit liés au commerce équitable au sein de son département de développement durable. L'accord était le suivant : j'étais préfinancé par le cabinet et si en un an je parvenais à décrocher un marché auprès de la grande distribution, je pourrais commencer à me rémunérer via la société Alter Eco ; si j'échouais, l'expérience s'arrêterait là.

J'ai développé une gamme de 13 produits du commerce équitable adaptés à la grande distribution et des services associés à la sécurisation des filières. Juste avant l'échéance, alors que je n'avais encore réussi qu'à vendre des services d'audit à Ikéa, j'ai enfin signé un accord avec Monoprix.

Les résultats ont été immédiatement concluants : 1 million d'euros de CA en 2002, 2 millions en 2003, 5 millions en 2004, 10 millions en 2005, 17 millions en 2006. Après le lancement chez Monoprix en 2002, nous avons distribué nos produits chez Cora, Match et Coop d'Alsace en 2003, chez E. Leclerc et Système U en 2004, chez Auchan et Géant en 2005, chez Carrefour, Champion, Atac et Intermarché en 2006. Nous enregistrons de très bonnes

progressions par produit sur une même zone de vente, ce qui signifie que nos produits sont appréciés et que le taux de réachat est élevé : ils répondent à l'exigence de sens d'un nombre de plus en plus grand de nos concitoyens, à qui ils permettent "de consommer juste au lieu de juste consommer", ainsi qu'à leur exigence de qualité et de plaisir dans la consommation.

En 2007, Alter Eco compte 48 salariés et nous devrions atteindre 25 millions de CA. Nous couvrons environ 10 % du marché du commerce équitable en France. Nous avons lancé aux États-Unis une filiale qui emploie 5 salariés, devrait atteindre un CA de 2 millions d'euros et suivra probablement la même progression. Nous travaillons avec 43 groupes de petits producteurs répartis dans 25 pays, en Amérique du Sud, en Asie et encore trop peu à notre goût en Afrique, continent qui dispose de moins de structures productives et en faveur duquel nous avons décidé désormais de nous mobiliser particulièrement. Chaque fois que c'est possible, nous essayons de faire transformer les produits sur place pour accroître la marge des producteurs. Nous disposons maintenant de 106 références et nous vendons nos produits dans 3 000 supermarchés en France.

### *L'actionnariat*

Notre actionnariat se compose principalement de petits investisseurs individuels et d'une partie des salariés de l'entreprise, mais on y trouve aussi de grandes entreprises comme le Crédit coopératif ou les céréaliers Créagros et Unigrains ; un fonds de développement d'entreprise, Normandie PME ; Ascendi, fonds d'investissement des moines de l'abbaye Saint-Wandrille ; ou encore Phitrust, un fonds d'investissement philanthropique. Nous comptons parmi nos actionnaires le président du directoire de Clarins, le fondateur de l'Occitane, celui de Picard Surgelés, ou encore l'ancien patron de Mammouth et d'Atac. Ces personnalités crédibilisent notre démarche et démontrent que nous ne sommes pas des "babas cool" vendant des colliers de nouilles à la sortie de la messe, mais que nous avons un vrai professionnalisme...

### *L'organisation interne*

L'entreprise est structurée en huit pôles : l'audit et le sourcing, pour trouver de nouveaux produits et auditer les producteurs, ce qui est notre cœur de métier ; la finance et le contrôle de gestion ; la comptabilité et la trésorerie, sujet crucial car nous avons des besoins en fonds de roulement très importants pour préfinancer nos commandes ; la qualité, avec la double certification bio et équitable ; la *supply chain*, qui va des producteurs jusqu'au supermarché ; enfin le marketing, la communication et le commercial, avec 12 commerciaux intégrés et 48 agents multicartes.

Nous sommes organisés comme une entreprise classique, mais en donnant une grande place à la participation : toutes les décisions sont prises de façon collective et sur la base du consensus par le comité des huit responsables de pôles. En l'absence de consensus, je dois arbitrer, mais c'est vraiment en dernier ressort. Il en va de même avec le comité d'actionnaires : nous prenons toutes les décisions de façon consensuelle, ce qui est une façon de responsabiliser les gens car chacun sait qu'il a voix au chapitre et qu'il peut bloquer tout le processus.

### **Quelques exemples de produits Alter Eco**

La coopérative Heiveld rassemble 43 petits producteurs de thé rouge, issus des communautés noires d'Afrique du Sud. Les exploitations des producteurs de Heiveld, d'une superficie d'un hectare en moyenne, voisinent avec celles d'un grand propriétaire blanc qui dispose de plus de 10 000 hectares. Dans une filière de thé classique, comme celle de la marque Lipton, seulement 2 % du prix final reviennent au producteur. Les producteurs de Heiveld perçoivent 5 % du prix final à titre individuel, et 42 % au titre de la coopérative. Les boîtes de thé sont réalisées par les femmes des producteurs, ce qui leur permet de maximiser la valeur ajoutée. En 2006, ils ont pu se doter d'une société de packaging leur permettant de maîtriser

l'intégralité du processus de production, de la récolte à la mise en sachet. Au total, 47 % du prix final revient au pays producteur, 29 % reviennent à Alter Eco et 24 % aux distributeurs.

À partir des matières premières agricoles, nous avons également développé des produits d'hygiène. La coopérative UGPPK (Union des groupements de productrices de produits de karité des provinces de la Sissili et du Ziro Burkina Faso) rassemble 1 200 femmes qui récoltent des noix de karité et les transforment en beurre. Ce produit est traditionnellement utilisé en cuisine, en soin pour la peau et en remède contre les coups. Nous réalisons un produit qui allie les vertus du beurre de karité à celles du thé rouge d'Afrique du Sud pour constituer les principes actifs essentiels de notre gamme de produits cosmétiques. Dans la filière traditionnelle du karité, les producteurs ne perçoivent que 1 % de la valeur finale. Dans la filière Alter Eco, ils perçoivent 3 % à titre individuel et 4 % au titre de la coopérative, qui a pris en charge la transformation du produit.

Née en 1987 aux Philippines, la fondation Alter Trade a pour objectif de permettre aux producteurs de canne à sucre de se structurer et de se regrouper afin de cultiver leurs terres en commun, de réaliser des économies d'échelle et de détenir leur propre sucrerie ; d'accompagner les producteurs dans la mise en œuvre de méthodes de production biologiques afin d'accroître la fertilité des sols ; d'œuvrer à l'amélioration des conditions de vie des femmes et d'appuyer la démarche de scolarisation des enfants. La coopérative comptait 1 000 membres il y a trois ans, et 5 000 aujourd'hui. Dans la filière classique, les producteurs ne perçoivent que 2 % de la valeur. Dans la filière Alter Eco, ils touchent 4 % à titre individuel et 23 % à titre collectif. La coopérative assure de bout en bout la récolte, le conditionnement et l'exportation de son sucre.

L'un de nos objectifs est d'offrir le plus grand nombre possible de débouchés à nos producteurs, à la fois pour sécuriser leurs ventes et parce que cela correspond à leur manière de produire. L'agriculture tropicale n'est généralement pas extensive mais intensive et étagée. La culture simultanée ou consécutive de plusieurs végétaux assure la préservation de la biodiversité, ainsi qu'une meilleure résistance aux nuisibles et aux pluies diluviennes. L'un de nos partenaires au Sri Lanka réunissait 400 producteurs lorsque nous avons commencé ; ils sont 1 800 aujourd'hui et leur production (du thé et des épices) entre dans la composition de 18 de nos références.

### **Le modèle économique**

Le doublement et parfois triplement de la part versée au producteur n'a qu'un faible impact sur le prix final. La perte engendrée pour l'importateur est compensée par le fait qu'il achète directement au producteur. De 2002 à 2006, nous avons acheté les produits en moyenne 75 % plus cher que les cours mondiaux, alors que le standard Max Havelaar prévoit un taux de 50 %, et ces 75 % de plus ne représentent que 5 % du prix final. Le système est vertueux car ce rééquilibrage de la chaîne de la valeur est notre principale valeur ajoutée. Il constitue le facteur naturel d'augmentation de nos ventes, de fidélisation de nos clients et de publicité gratuite.

En d'autres termes, nous déplaçons de l'aval vers l'amont les frais de marketing : au lieu de minimiser nos prix d'achat pour maximiser nos moyens en publicité et marketing, nous maximisons le prix d'achat, ce qui entraîne une valorisation naturelle de nos produits et nous permet de moins dépenser en marketing et en publicité. Alors qu'un produit conventionnel ne comprend que 8 % de matière première, un produit Alter Eco en contient 13 %.

Cela dit, nous sommes confrontés tous les jours à la perplexité de nos interlocuteurs : « *Vous êtes une association ou une entreprise ? Vous faites du profit ou non ?* » Nous revendiquons ce "modèle de l'impossible", qui se traduit par la rencontre entre des géants mondiaux de la distribution, comme Carrefour, et de petits producteurs d'Amérique du Sud, d'Asie ou d'Afrique. Nous estimons que les uns et les autres sont finalement très complémentaires :

ceux-ci ont une image excellente et très peu d'argent ; ceux-là ont beaucoup d'argent et un problème d'image. Ils ont certainement beaucoup à s'apporter mutuellement.

## DÉBAT

### De fortes exigences pour les producteurs

**Un intervenant :** *Vous nous avez expliqué que les petits producteurs sont payés davantage dans le cadre du commerce équitable, mais comme par ailleurs vous accroissez les contraintes qui pèsent sur eux en termes de qualité et de traçabilité, vous augmentez les coûts de production. En définitive, vos tarifs couvrent-ils leurs coûts de production ?*

**Tristan Lecomte :** Je passe à peu près 20 semaines par an dans les coopératives et lors de ces voyages, je consacre mes journées à étudier leur fonctionnement, mais je n'ai toujours pas réussi à calculer le coût de production du café, par exemple. C'est extrêmement complexe et cela varie d'une exploitation à l'autre et d'une coopérative à l'autre. Il faut également tenir compte des sous-produits qui résultent de la production : le café impropre à l'exportation, le café de troisième catégorie qui servira à nourrir les cochons, les déchets dont on fera de l'engrais. En matière de thé, il existe dix sous-catégories différentes. C'est à partir de l'ensemble de ces calculs que nous déterminons une fourchette haute et une fourchette basse, puis un prix d'équilibre qui doit permettre au producteur de couvrir ses coûts de production. Pour le café, nous estimons que ce prix d'équilibre est de 84 dollars le sac.

Il est vrai que le système dans lequel nous faisons entrer ces producteurs génère des coûts, mais la plupart sont des frais fixes, comme les coûts de mise en place du système de contrôle interne pour avoir le label AB : le surcoût a tendance à baisser avec l'augmentation des volumes. Pour ceux qui ne peuvent pas s'offrir la certification Max Havelaar, qui coûte 2 000 euros, il existe un fonds d'aide à la certification. Pour la mise en place des projets, les groupements bénéficient en général de divers appuis, qu'ils viennent du PNUD (Programme des Nations unies pour le développement), de l'ONUDI (Organisation des Nations unies pour le développement industriel), ou encore de financements apportés par des ONG comme le CIDR (Centre international de développement et de recherche) ou le CICDA (Centre international de coopération pour le développement agricole).

Même si les producteurs nous trouvent parfois terriblement exigeants, ils savent qu'ils entrent dans une logique de progrès qui leur apporte bien autre chose que des prix minimaux garantis. En Tunisie, un groupement de 60 producteurs de dattes a planté des palmiers il y a 17 ans et il faut environ 10 ans pour qu'un palmier produise des fruits. Ils viennent de passer à l'agriculture biodynamique, qui est encore plus exigeante que l'agriculture biologique. Or ils ne vendent encore que 50 tonnes de dattes aux conditions du commerce équitable, alors qu'ils en produisent 600. Mais ils s'accrochent à leur projet et continuent à tout produire en agriculture biologique, car cela fait partie de leur fierté et de leur passion.

Il faut souligner aussi qu'après quelques décennies d'agriculture industrielle, on s'aperçoit que cette dernière est beaucoup plus coûteuse que l'agriculture traditionnelle et biologique, si on réinternalise les coûts collatéraux qu'elle engendre. Face à l'accroissement de la population, il faut rendre l'agriculture plus productive et l'on a fait le choix de développer la recherche du côté de la chimie parce que cela permettait de vendre des produits et des machines ; mais si l'on avait orienté la recherche vers les cultures naturelles, on aurait trouvé des méthodes tout aussi efficaces, moins coûteuses, et surtout plus durables pour les générations futures. Je pense par exemple au SRI (*System of Rice Intensification*), qui repose sur une bonne adaptation du mode de plantation du riz au sol, au climat, aux saisons, et produit dix fois plus en bio qu'en agriculture chimique. Accroître les contraintes de qualité ne signifie donc pas nécessairement accroître les coûts, du moins à terme.

## Les intermédiaires

**Int. :** *Le commerce équitable est manifestement conçu comme une croisade contre les intermédiaires. Mais vous-même êtes un intermédiaire, et les intermédiaires sont des acteurs indispensables : que peuvent faire de petits producteurs seuls face au monde ?*

**T. L. :** La question est de savoir si l'intermédiaire apporte autant de valeur ajoutée que celle qu'il s'approprie. Si ce n'est pas le cas, il doit disparaître, qu'il s'agisse d'un intermédiaire local ou de nous-mêmes, car cela signifie qu'il fait mal son travail. Là comme ailleurs, c'est « *Que le meilleur gagne !* » On ne peut pas accepter que 4,5 milliards d'individus soient surexploités au profit de quelques centaines de millions de personnes, par le biais d'intermédiaires qui pour leur part sont sur-rémunérés, alors que leur contribution se limite parfois à passer un fax. Les intermédiaires chinois qui détiennent les moulins à riz en Thaïlande pressurent les producteurs et vendent des produits de mauvaise qualité qui sont très peu triés afin d'en tirer le maximum de bénéfice : ils déstructurent le marché plus qu'ils ne le structurent. En revanche, quand nous avons affaire à de bons intermédiaires, qui assurent un vrai travail d'accompagnement, jouent le jeu et tiennent compte de la triple valeur ajoutée, économique, sociale et environnementale, nous pouvons parfaitement travailler avec eux.

### Le point de vue de la grande distribution

**Int. :** *Comment la grande distribution vous traite-t-elle ? Quel est son intérêt à vendre des produits du commerce équitable ?*

**T. L. :** Nous estimons que la marge de la grande distribution est de 35 à 60 % sur les produits conventionnels, alors qu'elle n'est que de 25 à 30 % sur les produits du commerce équitable. Mais ces produits permettent aux distributeurs d'améliorer leur image, et par ailleurs de répondre aux attentes de leurs clients. Vous pouvez faire le test : « *Comment se fait-il que vous n'avez pas de produits du commerce équitable alors que tous vos concurrents en ont ? Une belle enseigne comme la vôtre, avec de beaux rayons, c'est vraiment dommage.* » Généralement, dans le mois qui suit, les produits sont en place. En France, il n'est pas possible d'ouvrir de nouveaux supermarchés ; tout au plus peut-on agrandir un peu ceux qui existent. L'objectif des gérants est donc de recruter de nouveaux clients, et pour cela de vendre moins cher que le voisin et de disposer de produits d'appel.

Toutefois, plus notre secteur se développe et plus la négociation devient difficile. Dans les débuts, nous étions accueillis à bras ouverts : « *Nous sommes une enseigne engagée, nous avons une charte de développement durable, nous allons bien sûr vous référencer.* » Au fur et à mesure que le CA correspondant aux produits équitables s'accroît, nos interlocuteurs deviennent plus exigeants : « *Vous ne vous rendez pas compte ! Je ne peux pas y arriver : il faut que vous m'accordiez de la marge arrière.* » Nous avons développé des outils redoutables de négociation pour éviter d'entrer dans des pratiques discriminatoires, c'est-à-dire de consentir des prix différents selon les enseignes. Nous accordons à tout le monde le même niveau de marge.

## Les militants

**Int. :** *Êtes-vous encore confrontés à des militants estimant que vendre à la grande distribution est une compromission insurmontable ?*

**T. L. :** Certains réseaux restent très virulents, et je respecte entièrement leur point de vue : si l'on est opposé au système néolibéral actuel – et je peux comprendre qu'on le soit – il est normal d'être allergique à la grande distribution, ainsi qu'aux acteurs du commerce équitable qui vendent leurs produits dans les grandes surfaces. Ils nous reprochent de faire « *non du commerce équitable, mais du commerce de l'équitable* », c'est-à-dire de commercialiser un produit équitable dans un circuit qui, lui, n'a pas opéré sa mutation. Pour ma part, je préfère le verre à moitié plein au verre à moitié vide. Un supermarché ne compte actuellement que 10 ou 50 produits équitables sur 50 000 références, mais c'est à nous, consommateurs, de faire qu'il

en soit autrement. La critique qui pousse à agir ne me fait pas peur, car elle nous oblige à progresser. Je conteste davantage celle qui tend à l'immobilisme : « *La vaccination pose de nombreux problèmes, donc je ne donne plus à Médecins sans frontières.* » C'est trop facile ! Je trouve dommage qu'on prenne le commerce équitable en otage pour régler ses comptes avec le néolibéralisme, car en définitive, cela tourne au bénéfice du système actuel.

### **Comment changer d'échelle ?**

**Int. :** *Le marché du commerce équitable a été créé de toutes pièces par des militants, avec l'aide des gouvernements : sans un label comme Max Havelaar, il n'existerait pas. Il en va ainsi pour de nombreux segments de marché, qui ont été créés de façon volontariste. Mais jusqu'où peut-on aller, sachant que rien que pour le café, il existe 20 millions de producteurs ? Combien d'entre eux des sociétés comme la vôtre peuvent-elles espérer soutenir ?*

**T. L. :** Pour l'instant, le commerce équitable suit la même progression que l'agriculture biologique. Son chiffre d'affaires n'est que d'1,5 milliard d'euros à l'heure actuelle, mais selon les études prospectives il devrait atteindre d'ici dix à quinze ans le même chiffre que l'agriculture biologique aujourd'hui, à savoir 30 à 40 milliards. Ceci restera encore très modeste, je vous l'accorde. Mais le principal intérêt du commerce équitable, c'est sa dimension allégorique : acheter un paquet de café équitable ne suffira pas à régler les problèmes des paysans pauvres, mais cela incite le consommateur à réfléchir à l'ensemble de ses achats et à la place de la consommation dans sa vie et dans la société. Le commerce équitable pousse aussi les grandes marques à améliorer leurs pratiques, y compris dans le domaine des produits manufacturiers : dire qu'il existe un commerce équitable, c'est dire que le commerce conventionnel ne l'est pas forcément, et pour préserver leur image, elles sont incitées à garantir le respect de conditions d'échange acceptables.

**Int. :** *Une partie seulement des cafés vendus par la société Starbucks sont issus du commerce équitable. Son dirigeant souligne que s'il voulait ne vendre que du café équitable, toute la production mondiale n'y suffirait pas.*

**T. L. :** Du point de vue de sa marge bénéficiaire, Starbucks n'aurait de toute façon pas intérêt à vendre uniquement du café équitable, et cette société l'a très bien compris : elle vend du café équitable pour l'image, et du café conventionnel pour la marge, et c'est très bien ainsi. Le modèle du commerce équitable se développe beaucoup mieux dans les entreprises qui vendent à la fois l'un et l'autre, car économiquement on peut difficilement tenir en ne vendant que des produits équitables.

### **La concurrence**

**Int. :** *Avez-vous des concurrents vendant des produits équitables dans la grande distribution ?*

**T. L. :** Au départ, nous étions les seuls, puis la Scop Éthicable s'est lancée ; c'est notre principal concurrent et nos présentoirs se trouvent souvent côte à côte dans les supermarchés.

**Int. :** *Au lieu d'être concurrents, ne devriez-vous pas coopérer pour avoir davantage de poids face aux distributeurs ?*

**T. L. :** Ce serait une forme d'entente répréhensible par la loi, et par ailleurs, ce sont nos "meilleurs ennemis" : Éthicable est une Scop (société coopérative de production) très dynamique, qui travaille de façon très sérieuse avec des coopératives de petits producteurs comme nous et a développé 80 produits. Ils nous obligent à nous renouveler et à nous améliorer sans cesse, ce qui est une forme de concurrence très vertueuse. Par ailleurs, une partie de nos produits viennent des mêmes coopératives, car le *sourcing* n'est pas encore assez développé dans le commerce équitable : si une grande surface préfère les produits de l'un

plutôt que de l'autre, ce sont de toute façon les mêmes producteurs qui en bénéficient. Le seul accord que nous ayons conclu est que lorsque l'un de nos commerciaux s'amuse à dénigrer l'autre pour gagner des parts de linéaires, nous nous prévenons mutuellement et nous réagissons tout de suite : nous ne devons pas entrer dans le jeu de la grande distribution, qui pourrait utiliser l'un pour faire baisser les prix de l'autre. Nous discutons également non de nos tarifs, mais de nos conditions tarifaires, c'est-à-dire de la marge que nous accordons à nos distributeurs, et qui doit rester la même pour garantir une cohérence dans la façon dont le commerce équitable est traité en grande surface.

À terme, avec l'augmentation du marché, peut-être devons-nous nous orienter vers des unions ou même des fusions : nos investisseurs ne veulent bien sûr pas perdre d'argent, mais leur but n'est pas avant tout de maximiser leur profit mais de développer un projet, ce qui nous donne une grande flexibilité pour envisager des partenariats et des rationalisations à terme.

**Int. :** *Transporter de petites quantités de marchandises coûte cher et c'est d'autant plus dommage que certains de vos produits viennent des mêmes coopératives. Pourquoi ne pas mettre en commun une partie de votre logistique ?*

**T. L. :** J'ai envisagé effectivement de proposer à Éthicable la création d'un GIE (Groupement d'intérêt économique) pour organiser nos importations en commun. Cela dit, à l'heure actuelle, nos volumes sont tellement limités que même ensemble, je doute que nous obtenions de meilleurs tarifs. En revanche, nous avons un partenariat avec deux autres sociétés de commerce équitable, Oxfam en Belgique et Claro en Suisse : nous louons en commun une chocolaterie en Suisse, quatre fois par an pendant quinze jours, pour fabriquer nos différents chocolats. Pour l'instant, ces partenariats se nouent au cas par cas en fonction des opportunités.

### **La répartition de la valeur**

**Int. :** *Même dans les situations les plus favorables aux producteurs, l'essentiel de la valeur ajoutée reste dans les mains des importateurs, encore plus que de la grande distribution. Comment renverser cette tendance au profit des producteurs ?*

**T. L. :** Il existe plusieurs façons de palier cet inconvénient. L'une d'entre elles consiste à développer le commerce Sud-Sud. Nous nous apprêtons à lancer Alter Eco Sud, qui commercialisera des produits équitables au Brésil et permettra aux producteurs de ce pays de récupérer entre 50 et 60 % du produit final. Nous réfléchissons aussi à la possibilité de vendre nos produits aux distributeurs, non pas à l'arrivée à Paris, mais au port de départ : ces produits seraient alors joints à leurs propres flux d'importation, et nous prendrions notre marge, non pas sur le prix d'arrivée, mais sur le prix de départ. Nous devons cependant rester prudents car nous ne savons pas comment la grande distribution pourrait récupérer cette nouvelle opportunité.

Une autre façon d'accroître la part des producteurs est de les aider à transformer au maximum leur produit pour le valoriser. Certaines coopératives avec lesquelles nous travaillons ont ainsi réussi à diversifier leurs produits et à en vendre une partie à un meilleur tarif aux circuits conventionnels. Lorsqu'elles réussissent à vendre elles-mêmes leurs paquets de café, elles peuvent créer leur marque et ne plus être dépendantes des cours mondiaux de la matière première. À terme, toutes les marques devraient être détenues par les producteurs. Comment se fait-il que les trois géants qui détiennent 90 % du marché du café soient américain, britannique et suisse, alors que ces trois firmes n'ont jamais planté un pied de café ? La coopérative Kuapa Kokoo qui réunit 43 000 planteurs de cacao du Ghana, montre la voie : elle a créé sa propre marque, Divine chocolate, vend ses produits en Angleterre et récupère la plus grande partie de la valeur ajoutée.

Nous-mêmes, Alter Eco, aimerions être rachetés par les producteurs dès que nous serons devenus rentables. Nos investisseurs ont spontanément décidé de limiter leur taux de rendement interne et, au-delà d'une certaine somme, de nous reverser la plus-value. Nous

avons créé l'association Alter Eco, à laquelle nous confions les montants correspondants pour qu'elle rachète des parts au profit des producteurs et les représente.

Présentation de l'orateur :

Tristan Lecomte : après plusieurs expériences, il fonde en 2001 ALTER ECO qui présente aujourd'hui une gamme de 100 produits de commerce équitable ; l'entreprise mobilise 45 salariés pour 160 000 producteurs du Sud, regroupés en 43 coopératives dans 25 pays ; son objectif premier est de maximiser les débouchés pour ces producteurs, à la fois en quantité et en qualité ; son objectif second est de défendre un modèle d'entreprise de l'économie alternative.

Diffusion octobre 2007