



Les freins et leviers au développement économique des boutiques spécialisées en commerce équitable

Etat des lieux et recommandations

Avril 2011





Réalisée par le Cabinet Solidere Conseil

Rodolphe Cotelle
Laurent Nury
Pascale Terrisse



Sous la direction de la Plate-Forme pour le Commerce Équitable

Emilie Sarrazin-Biteye
Julie Stoll

•

Avec le soutien de :



Remerciements

Nous tenons à remercier plus particulièrement :

- Toutes les boutiques de commerce équitable que nous avons pu interroger pour le temps précieux qu'elles ont pu nous accorder.

- Les personnes ressources et les structures suivantes :

- Dominique Carliez, ancien président du directoire de Garrigue
- Anne Sophie Casteight, directrice d'Ile-de-France Active
- Claude Chosson, responsable développement commercial de la Fédération Artisans du Monde
- Gérard Enault, responsable marché entreprises participatives et éthiques du Groupe Crédit Coopératif
- Michel Kahn, président de la Fédération des Réseaux Européens de Partenariat et de Franchise (IREF)
- Vincent Lagalaye, délégué Ile-de-France de La Nef
- Nicolas Messio, gérant du réseau de franchises Altermundi
- Jérôme Schatzman, fondateur de FairPlanet / Tudo Bom et membre de l'association des Acteurs de la Mode Ethique (AME)
- Martine Uster, chargée de mission pour le commerce équitable au Conseil Régional du Nord Pas de Calais
- Christophe Vernier, responsable RSE et Développement Durable au Groupe Crédit Coopératif

Sommaire

LISTES DES SIGLES ET ACCRONYMES	7
INTRODUCTION.....	8
PARTIE 1 : LE CADRE DE L'ETUDE.....	9
A. le contexte du commerce en france	9
1. Les différentes formes de commerce en France	9
a. <i>Le commerce intégré ou succursaliste</i>	<i>9</i>
b. <i>Le commerce indépendant « isolé »</i>	<i>9</i>
c. <i>Le commerce indépendant organisé.....</i>	<i>9</i>
2. Etudes conjoncturelles : évolutions du commerce en France	13
a. <i>Impact de la crise sur le commerce en France en 2007/2008.....</i>	<i>13</i>
b. <i>Les causes de défaillances des jeunes entreprises.....</i>	<i>14</i>
c. <i>L'exemple du commerce de détail à Paris.....</i>	<i>14</i>
3. Etudes sectorielles : mode et alimentaire.....	15
a. <i>Le secteur de l'habillement</i>	<i>15</i>
b. <i>Le secteur alimentaire</i>	<i>16</i>
4. Les tendances du commerce de proximité.....	18
5. Les tendances de la consommation durable	19
a. <i>Une part croissante de la consommation durable.....</i>	<i>19</i>
b. <i>Un besoin d'information de la part des consommateurs</i>	<i>19</i>
c. <i>Des sites fédératifs.....</i>	<i>19</i>
d. <i>Une demande de proximité et d'ambiance personnalisée.....</i>	<i>20</i>
6. Des univers de consommation responsable très divers.....	20
B. Les boutiques de commerce équitable	21
1. Le commerce équitable	21
a. <i>Définition et systèmes de garantie.....</i>	<i>21</i>
b. <i>Etude porteurs de projet et commerce équitable</i>	<i>21</i>
c. <i>Critères impactant le développement économique des boutiques en général et de commerce équitable en particulier</i>	<i>22</i>
C. Les éléments méthodologiques de l'étude	24
1. Le questionnaire et les modalités.....	24
2. L'échantillon retenu des 16 boutiques.....	25
3. Les critères financiers retenus pour définir la rentabilité d'une boutique	25
PARTIE 2 : FREINS ET LEVIERS AU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DES BOUTIQUES DE Commerce équitable	27
A. Les boutiques de commerce équitable : des situations financières hétérogènes	27
1. Une marge brute satisfaisante	27
2. Une valeur ajoutée faible.....	28
3. Un BFR en relation avec un niveau de stocks trop important	28

B. Les fondamentaux de gestion d'un commerce ne sont pas toujours bien maîtrisés	29
1. Les freins identifiés.....	29
a. <i>Un déficit en compétences initiales</i>	29
b. <i>La gestion des stocks, un élément stratégique souvent sous-estimé</i>	29
c. <i>Une création fondée sur un choix type déclic</i>	29
d. <i>Le manque de cohérence du business plan et de prise en compte de critères fondamentaux du commerce de détail</i>	30
2. Leviers identifiés	30
a. <i>Les structures accompagnées par des organismes spécialisés ont un business plan plus cohérent</i>	30
b. <i>Les franchises et les marques professionnalisent la sélection des porteurs de projet pour l'ouverture de nouvelles boutiques</i>	30
c. <i>Les réseaux de boutiques et les importateurs distributeurs utilisent de plus en plus les leviers propres au développement d'un point de vente</i>	31
d. <i>L'appartenance à un réseau est un facteur de pérennité</i>	31
C. Des concepts-boutiques à approfondir : le commerce équitable n'est pas un positionnement a lui seul.....	31
1. Les freins identifiés.....	31
a. <i>Un positionnement focalisé sur une offre répondant aux seuls critères du commerce équitable est insuffisant</i>	31
b. <i>Une difficulté à définir sa clientèle cible</i>	32
c. <i>Pour les boutiques associatives, les missions complémentaires de sensibilisation/plaidoyer ou insertion doivent être soutenues par une viabilité économique</i>	32
2. Les leviers identifiés	33
a. <i>De nouveaux concepts en émergence</i>	33
b. <i>Développement d'actions de sensibilisation/plaidoyers par les boutiques associatives</i>	34
D. une démarche émergente à mieux ancrer dans l'univers de la consommation responsable	34
1. Freins identifiés.....	34
a. <i>Des critiques et des questions des consommateurs auxquelles les boutiques ne sont pas outillées pour répondre</i>	34
b. <i>La mode « équitable », un passif négatif que les boutiques ont du mal à dépasser</i>	34
c. <i>Des filières parfois fragiles qui entraînent/créent des ruptures ou des retards d'approvisionnement</i>	35
2. Leviers identifiés	35
a. <i>Des campagnes communes sur la consommation responsable</i>	35
b. <i>Une démarche éthique qui dépasse le commerce équitable dans les boutiques</i>	35
c. <i>La professionnalisation des filières existantes : le métier de l'importateur s'affirme comme développeur de marque</i>	35
E. des outils financiers a consolider et a construire.....	36
1. Freins identifiés.....	36
a. <i>Une capacité d'investissement limitée et souvent sous-estimée</i>	36
b. <i>Le préfinancement des commandes aux producteurs par les importateurs est « reporté » sur les boutiques</i>	36
c. <i>Un manque de pilotage financier et un manque d'ambition à moyen terme</i>	36
d. <i>Des acteurs pas assez significatifs pour les financeurs potentiels</i>	36
2. Leviers identifiés	37
PARTIE 3 : RECOMMANDATIONS POUR FAVORISER LE DEVELOPPEMENT DE PROJETS AMBITIEUX	37
A. Recommandations par type de boutique	37
1. Pour les boutiques indépendantes multimarques.....	37

a. Rompre l'isolement et participer à des groupements locaux.....	37
b. Se faire accompagner dans son développement par des structures spécialisées.....	38
c. Asseoir et développer son professionnalisme	38
d. Réaliser un diagnostic stratégique	39
2. Pour les modèles associatifs	39
a. Recentrer et valoriser ses actions	39
b. Mener des actions collectives et commerciales avec d'autres boutiques et marques.....	39
c. Renforcer la politique d'essaimage d'Artisans du Monde.....	40
3. Pour les importateurs-distributeurs	40
a. Conforter l'activité d'importation et la stratégie de distribution.....	40
b. Réfléchir avec les fédérations professionnelles sur un statut adapté	40
c. Identifier les facteurs clés pour développer une stratégie d'enseigne ou une stratégie de marque. .	40
4. Pour les franchises.....	41
a. Développer les collaborations stratégiques.....	41
b. Modéliser des franchises en prenant appui sur les fédérations et outils existants.....	41
c. Travailler des systèmes de franchise novateurs, incluant toujours davantage les valeurs de l'ESS.	41
B. Recommandations pour les structures ressources	41
1. Pour les collectivités locales et territoriales	41
a. Contribuer à la professionnalisation de l'offre de produits équitables	41
b. Coopération décentralisée et commerce équitable.....	42
c. Développer la demande.....	42
d. Développer, impulser des actions de communication.....	42
e. Promouvoir la constitution de collectifs locaux	43
2. Pour la PFCE	43
a. Un interlocuteur de référence auprès des collectivités et des financeurs.....	43
b. Produire et diffuser de l'information sectorielle.....	43
c. Développer des formations et un accompagnement pour les boutiques.....	44
d. Promouvoir et organiser les regroupements	44
3. Pour les financeurs.....	44
a. Développer des outils financiers.....	44
b. S'appuyer sur les acteurs référents de commerce équitable pour identifier les projets à soutenir....	44
c. Le mouvement SCOP et les outils financiers	45
d. Des dispositifs financiers à mieux connaître ou à utiliser.....	45
e. Un accompagnement dans une faisabilité économique avec des outils financiers.....	46
f. Valoriser leurs actions à travers les valeurs du commerce équitable	46
CONCLUSION	47
BIBLIOGRAPHIE.....	54
WEBOGRAPHIE.....	55
REVUES	55

LISTES DES SIGLES ET ACCRONYMES

AFPA : Association de Formation Pour Adultes
AMAP : Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne
CCIP : Chambre de Commerce d'Industrie de Paris
CE : Commerce Equitable
DD : Développement Durable
ESS : Economie Sociale et Solidaire
FAdM : Fédération Artisans du Monde
FLO : Fairtrade Labelling Organisation
GMS : Grandes et Moyennes Surfaces
MDD : Marque de Distributeur
MHF : Max Havelaar France
ONG : Organisation Non Gouvernementale
PFCE : Plate-Forme pour le Commerce Equitable
PME : Petite et/ou Moyenne Entreprise
PICRI : Partenariat Institutions-Citoyens pour la Recherche et l'Innovation
RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises
SCIC : Société Coopérative d'Intérêt Collectif
SI : Solidarité Internationale
VPC : Ventes Par Correspondance

INTRODUCTION

La crise économique actuelle que traverse notre société entraîne d'importantes modifications dans l'attitude des consommateurs. Dans ce contexte, se pose notamment la question de la place des commerces de détail, de leur pérennité et de leur devenir. Dès lors, il est apparu nécessaire de vérifier si les commerces de détails de commerce équitable étaient, moins, autant ou davantage impactés par la crise économique que les commerces traditionnels. En outre, il existe des mouvements de fond tant de la part des entreprises, que des consommateurs. Le développement durable en particulier fait partie désormais des préoccupations des Français et concerne toutes les sphères de notre société. Entre 2008 et 2010, le nombre de requêtes pour le terme « développement durable » sur Google a été multiplié par 10 (1160 000 entrées en 2008 et 13 200 000 entrées en 2010). Ces chiffres à eux seuls traduisent bien cette entrée massive dans notre quotidien.

Une dynamique est enclenchée vers d'autres types de production, vers des démarches plus éthiques de la part des entreprises et des aspirations d'achats plus responsables de la part de consommateurs (des attentes de sens, d'authenticité, d'autres formes de commerce, d'autres produits). Ces mouvements à la fois de production et de consommation intéressent tout particulièrement les acteurs du commerce équitable, les réseaux qui le constituent, mais aussi les réseaux d'accompagnement, les collectivités locales et les financeurs. La Plate-Forme pour le Commerce Equitable (PFCE) a donc décidé de commander une enquête, afin d'étudier dans ce contexte mouvant, les freins et leviers au développement économique des boutiques spécialisées en commerce équitable. La réalisation de cette enquête a été confiée au cabinet de conseil Solidere, spécialisé dans les projets d'économie sociale et solidaire.

Il existe différents modèles économiques que l'on rencontre au travers des boutiques de commerce équitable : des réseaux comme celui d'Artisans du Monde ou d'Altermundi, des boutiques indépendantes ou des boutiques appartenant à des importateurs-distributeurs. Il s'agit d'identifier quelle place ils peuvent occuper dans le développement général du secteur du commerce et en particulier de la consommation responsable. Ainsi, comment les acteurs du commerce s'intègrent-ils dans ces nouvelles lignes de forces économiques et sociétales. Celles-ci représentent-elles des facteurs de développement pour le commerce équitable ?

Nous avons analysé, d'une part, les études qui pouvaient exister sur les boutiques et le commerce en général, afin de pouvoir comparer les tendances relevées avec celles plus en rapport avec le commerce équitable. D'autre part, nous avons réalisé une enquête auprès d'un échantillon de structures référentes de commerce équitable, de personnes ressources, tant au niveau de l'accompagnement et des réseaux qui composent le paysage du commerce équitable, que des boutiques elles-mêmes. Grâce aux tendances relevées du commerce de proximité et vis-à-vis des formes de commerce équitable rencontrées au travers de notre enquête, il a pu être extrait un certain nombre de traits saillants sur les freins et leviers. Ceux-ci ont permis de dégager des remarques d'ordre général et des remarques plus pointues. Cette étude au delà des aspects quantitatifs se veut surtout qualitative et souhaite apporter des outils, des recommandations aux acteurs du commerce équitable et aux structures qui les accompagnent. Un des objectifs majeur de cette étude est d'optimiser le développement économique de boutiques de commerce équitable. Pour cela il est nécessaire d'être à l'écoute du marché et des consommateurs. Cette étude aura pour vocation de faire un retour des tendances du marché observées auprès des responsables de boutiques, afin qu'ils puissent mieux répondre aux attentes des consommateurs. Enfin, il s'agira d'approfondir cette réflexion et d'aller au-delà de cette étude en étudiant davantage les nouvelles formes de consommation et les nouvelles formes de commerce qui se dessinent et qui se développent avec succès.

PARTIE 1 : LE CADRE DE L'ETUDE

A. LE CONTEXTE DU COMMERCE EN FRANCE

1. Les différentes formes de commerce en France

Dans un premier temps, afin de bien circonscrire le cadre de l'étude, il nous a paru indispensable de redéfinir les notions et formes de commerces existants. Nous verrons ainsi quelles sont les boutiques de commerce équitable qui rentrent dans ces différentes catégories et nous illustreront alors celles-ci avec des exemples. Il existe plusieurs formes de commerce.

a. Le commerce intégré ou succursaliste

Cette forme de commerce se compose de réseaux de points de vente contrôlés par un groupe, qui appartient à une famille, à des investisseurs ou à divers actionnaires (boursiers ou non). Les points de vente sont dirigés par des salariés du groupe.

Pour illustrer cette catégorie on pourrait citer dans le secteur du commerce équitable des entreprises émergentes qui développent des boutiques en propre selon ce modèle : Sira Kura, Ideo, Tudo Bom, Ethos, Veja, etc. Par exemple, Ideo distribue ses collections au travers de son réseau propre en constitution, avec 3 boutiques à Paris, Nantes et Rennes. Ideo distribue également ses vêtements au travers de boutiques revendeurs.

b. Le commerce indépendant « isolé »

Il s'agit d'un point de vente détenu par un commerçant indépendant et qui n'est affilié à aucun réseau. Bien souvent, ces magasins ne portent pas d'enseigne. A partir de 2 points de vente détenus, il est possible de considérer que le commerçant développe un « mini-réseau » succursaliste. **Concernant cette forme de commerce, il en existe de nombreux exemples dans les boutiques de commerce équitable.**

c. Le commerce indépendant organisé

Le commerce indépendant organisé est une **forme de commerce** qui emprunte la force de l'entrepreneuriat indépendant et les effets de puissance des groupes intégrés. Il est composé de deux **formes** :

La franchise

Il s'agit d'un réseau qui est organisé par une entreprise, « le franchiseur ». Celui-ci concède contractuellement sa marque, son concept et un savoir-faire à d'autres entreprises indépendantes appelées "franchisées". Il est intéressant d'observer l'évolution du nombre de franchises et de leur impact sur le commerce en France grâce aux tableaux publiés par la Fédération Française de la Franchise:

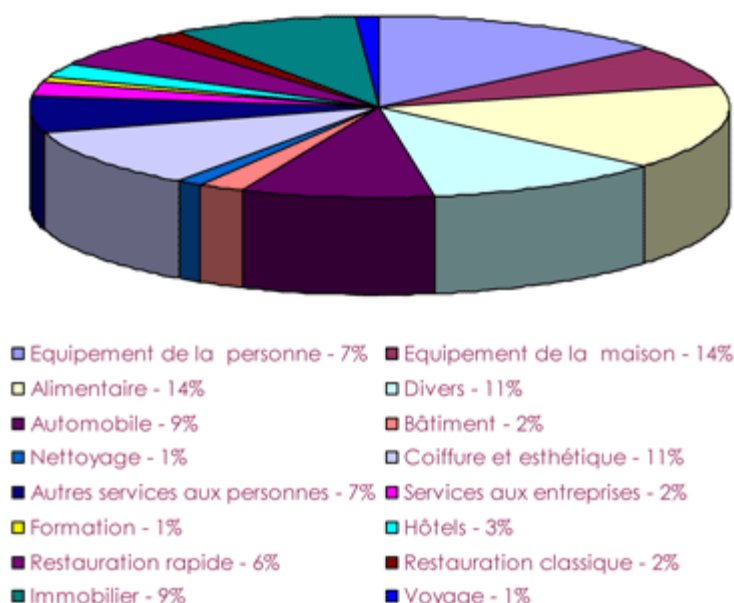
Tableau 1 : Evolution de la Franchise depuis 1991

	Franchiseurs	Nombre de franchisés	C.A. en Milliards Euros
2009	1369	51 619	NC
2008	1234	49 094	47,7
2007	1141	45 996	47,7
2006	1037	43 680	45
2005	929	39 510	43
2004	835	36 773	41,76
2003	765	34 745	34,12
2002	719	33 268	33,71
2001	653	32 240	30,49
2000	571	31 781	32,62
1999	553	30 630	30
1998	530	29 673	29,8
1997	517	28 851	28,51
1996	485	27 357	26,53
1995	470	25 750	26,22
1994	450	25 700	28,31
1993	400	25 900	25,9
1992	430	21 300	26,6
1991	550	27 000	

Tableau 2 : Répartition par secteurs d'activité 2009

Secteur d'activité	Nbr de réseaux 2008	Nbr de franchisés 2008	Nbr de réseaux 2009	Nbr de franchisés 2009
Equipement de la personne	306	7 709	298	7 210
Equipement de la maison	117	4 218	125	3 703
Alimentaire	97	7 448	112	7 846
Divers	121	4 151	138	5 775
Automobile	42	4 100	49	4 641
Bâtiment	26	1 042	34	1 065
Nettoyage	18	486	18	543
Coiffure Esthétique	118	5 882	125	5 543
Autres services aux personnes	121	2 601	138	3 439
Services aux entreprises	59	1 015	65	1 238
Formation	19	291	27	389
Hôtels	24	1 726	242	1 390
Restauration rapide	69	2 581	93	2 972
Restauration classique	52	784	61	875
Immobilier	50	4 492	50	4 430
Voyages	6	568	6	560
Total	1 234	49 094	1 369	51 619

Le poids des secteurs pour les réseaux décembre 2009



Sources : Franchise Expo Paris et la Fédération Française de la Franchise

Au travers de ce graphique, on peut remarquer que la franchise couvre de nombreux secteurs, avec un poids plus important dans les secteurs de l'alimentaire, de l'équipement de la maison, respectivement de 14% pour ces secteurs et de 7% pour le secteur de l'équipement de la personne. Ces éléments sont importants car ce sont notamment les secteurs dans lesquels les boutiques de commerce équitable opèrent. Ces franchises sont déjà des concurrents ou concurrents potentiels à prendre en ligne de compte.

La franchise est une forme en émergence et encore très novatrice dans les réseaux de commerce équitable. Altermundi est l'un des rares, sinon l'un des seuls acteurs à être actuellement dans une démarche de franchise structurée. Il s'agit en effet d'une entreprise d'insertion de commerce équitable, membre du groupe S.O.S qui développe un concept original de franchises. Altermundi possède deux magasins en nom propre à Paris et a créé d'autres magasins en franchises avec une charte d'adhésion spécifique à Avignon, Grenoble, Lille, Marseille et Toulouse.

Le commerce associé¹

Il s'agit d'un réseau organisé et contrôlé par des commerçants indépendants, propriétaires des points de vente qui se sont associés au sein d'un groupement de commerçants, pour mutualiser leur moyens et développer des politiques communes : achat, enseigne, opérations commerciales, services.

Le commerce associé est une forme de commerce qui montre également son intérêt en temps de crise puisque sa croissance est de 2.4% supérieure à celle du commerce de détail

¹ Source Communiqué de presse, le 30 juin 2009, Fédération des enseignes du Commerce Associé (FCA).

en 2008. En effet, le commerce de détail a augmenté de 2.5 % et celui du commerce associé de 4.9%.

Lorsque l'on parle de commerce associé, l'on fait référence aux 74 groupements tels que : Système U, Intermarché, E. Leclerc, Intersport, Sport 2000, Krys, Optic 2000, Atol, JouéClub, Gitem, etc. La croissance a été particulièrement forte dans le secteur alimentaire avec une hausse de 6,1% pour les derniers chiffres publiés en 2008. De plus, 26.3% du commerce de détail est réalisé par les réseaux du commerce associé. Ainsi en 2008 le commerce de détail a réalisé un chiffre d'affaires de 427 milliards d'euros dont 112 milliards qui ont été réalisés par les groupements du commerce associé. Cette forme de commerce exerce donc un rôle important dans le paysage commercial français.

Il n'existe pas d'exemple significatif de commerce associé dans le commerce équitable.

Les autres formes d'organisation

On trouve, au sein du commerce indépendant organisé, d'autres types d'organisation de réseaux qui sont en général des variantes de ces deux formes majeures : *des associations, des coopératives et des chaînes volontaires.*

La Fédération Artisans du Monde est un acteur emblématique de part son histoire et son ancienneté. En effet, Artisans du Monde est présent depuis 1974 et est implanté en France au travers d'un réseau regroupant 145 associations autonomes Artisans du Monde et 23 structures relais (associations, entreprises, etc.). Les membres d'Artisans du Monde sont des associations autonomes, loi 1901, sans but lucratif, à but social, et qui agissent dans un objectif de « développement durable par la promotion du commerce équitable »²

Pour plus de précisions et afin de ne pas confondre le commerce associé et le commerce organisé indépendant (franchise, partenariat, concession etc.), nous indiquons ci-dessous le tableau synthétique communiqué par Michel Kahn président de l'IREF (Fédération des Réseaux Européens de Partenariat et de Franchise).

² Préambule des statuts d'Artisans du Monde

Tableau 4 : Les systèmes intégrés et associés de distribution

Les SYSTÈMES ASSOCIÉS et INTÉGRÉS de DISTRIBUTION

Système	Statut	Marque	Savoir-faire	Assistance technique	Fournitures	Propriétaire du stock	Management	Réglementation principale/spécifique	Evolution
Succursialisme (syst. intégré)	Salarié	Pas de licence	Formation du personnel Pas de transfert	Système intégré	Gestion informatique par T.P.E.	Entreprise (étab. principal)	Directif	Art. 1984 et suiv. C. Civ. ou art. L. 781-1 ou L. 782-1 Code Trav.	↗
V.R.P. (syst. intégré)	Salarié	Non	Formation du personnel	De l'employeur	Par l'employeur	Employeur	Directif, mais avec une autonomie	Loi du 18.07.1937 Art.L. 751-1 C. Trav.	→
Franchise	Indépendant	Licence	Communication verticale du franchiseur au franchisé. Responsabilité liée A la transmission du SF	Standardisée et globale	Contrat exclusif réciproque d'approvisionnement et de distribution	Franchisé	Hierarchique	Arrêté du 21.02.81 Loi Doubin (*) R.E. CEE 4087/88 + droit commun	→
Partenariat	Indépendant	Licence	Echange et cumul d'expériences et de connaissances, déchargé des conséquences de la responsabilité du transfert de SF	Standardisée et adaptable	Avec liberté d'achat plus ou moins importante	Partenaire	Participatif	Pas de texte spécifique Loi Doubin (*) + droit commun	↗
Concession	Indépendant	Licence	Pas de transfert	Plus ou moins importante	Exclusivité des produits vendus sous la marque	Concessionnaire	Par type d'opération	Pas de texte spécifique Loi Doubin (*) + droit commun	↗
Chaîne volontaire	Indépendant	Licence	Pas de transfert	Groupeement de grossistes	Centrale d'achat commune	Centrale	Participatif	Pas de texte spécifique Loi Doubin (*) Droit commun	↘
Vente multi-niveaux	Salarié (VDI) Indépendant Mandataire	Oui ou Non	Non	Commerciale	Directement par la société	Adhérent acheteur	Objectif commercial	Art. L. 122-6 et L. 122-7 Code Conso Loi Doubin (*)	↗
Relais-vente	Indépendant	Sous-Licence	Non	Formation adaptée	Par le licencié	Relais-vendeur ou licencié	Maillage De zone	Pas de texte spécifique Droit commun	→
Dépôt-vente	Indépendant Mandataire	Licence ou Sous-licence	Oui ou Non	Non	Par les clients (particuliers ou commerçants)	Propriétaire	Faible implication	Art. 1584, 1594 et suiv. C. Civ. - Art.L. 781-1 C. Trav.	↗
Commission	Indépendant	Licence	Non	Oui	En flux tendus	Dépôt-vente	Faible implication	Art. L. 132-1 Code Com.	→
Commission-affiliation	Indépendant	Licence	Transfert partiel	Standardisée	Gestion informatique par T.P.E.	Dépôt-vente	Directif	Pas de texte spécifique Loi Doubin (*) Droit commun	↗
Coopérative de détaillants	Indépendant	Propriété collective	Commun	Organisée par branche	Centrale d'achat	Propriété de chacun	Consensuel 1 homme = 1 voix	Art. L. 124-1 et s. Code Com. Loi du 13.07.1992 Loi NRE du 15.01.01	↗
Distribution sélective	Indépendant	Licence	Non	Réduite	Par le fournisseur	Distributeur	Semi-directif	Pas de texte spécifique Droit commun	→
G.I.E./G.E.I.E.	Indépendant	Propriété collective	Non	Possible	Non Mise en commun de leurs produits	Propriété de chaque membre	Participatif	Loi du 13.06.89	↗
Licence de marque	Indépendant	-	Non	Liberté contractuelle	Par le licencié	Licencié	Directif ou faible implication (selon contrat)	Sur contrat de louage Code Prop. Intellect Droit commun Loi Doubin (*)	↗
Agents commerciaux	Mandataire	Licence ou Sous-licence	Non	Commerciale	Par le mandant	Mandant	Faible implication	Loi du 25.06.91 art. L. 134-1 Code Com.	→

(*) s'il y a lieu



Source : "Franchise et Partenariat -5eme éd Ed Dunod Dalloz

2. Etudes conjoncturelles : évolutions du commerce en France

Afin de bien envisager l'impact de la crise économique sur les boutiques de commerce équitable, il a été nécessaire dans un premier temps d'observer de façon plus globale l'impact de la crise sur le commerce en France de manière plus générale.

a. Impact de la crise sur le commerce en France en 2007/2008

Les ventes en volume de l'ensemble du commerce de détail et de l'artisanat commercial (boulangeries, pâtisseries, charcuteries) ont stagné en volume (+ 0 %) après avoir progressé de 0,2 % en 2008. Elles avaient connu plusieurs années de croissance soutenue, avec des progressions de 3,6 % en 2007 et de 2,8 % en 2006. Pour mémoire, les ventes augmentaient en moyenne de 2,7 % par an depuis 2000.

En tendance, sur les grands canaux de distribution, on constate : d'une part, le ralentissement du petit commerce alimentaire (à l'exception des supérettes) et une légère augmentation des ventes alimentaires dans les grandes surfaces (hypermarchés et

supermarchés).

D'autre part, on observe une baisse du commerce non alimentaire : la baisse est effective dans les surfaces non spécialisées (grands magasins et magasins « style bazar »). On constate également un ralentissement de la croissance nette dans les surfaces spécialisées (hors pharmacie) de 0,3% en 2008/2009 contre une croissance de 5% en volume sur la période 2002/2007. Cette stagnation des ventes a un impact global sur les défaillances des entreprises de commerce avec une augmentation annuelle de 10% sur la période 2008/2009.

b. Les causes de défaillances des jeunes entreprises

Une enquête du Réseau Entreprendre³ décrypte les difficultés rencontrées par les créateurs et qui les ont poussés à cesser leur activité.

En moyenne, sur 100 sociétés créées, 44 ne sont plus en activité cinq ans après la date de leur lancement. Face à cette situation, le Réseau Entreprendre, spécialiste de l'aide aux porteurs de projets organisé en associations, a eu une initiative inédite. Il a demandé à l'institut de sondage CSA d'enquêter sur les causes de défaillances des entreprises lauréates du réseau.

Le panel des interviewés était constitué de lauréats ayant cessé leur activité et de directeurs d'associations Entreprendre. Pour ces derniers, la principale explication des problèmes rencontrés est le manque de qualités entrepreneuriales du créateur. Les créateurs, à l'inverse, estiment avoir trébuché à cause de difficultés extérieures liées au marché et au financement. Mais tous les sondés s'accordent sur la création de meilleurs outils de détection des difficultés : un tableau de bord adapté et un bon accompagnement. En effet, force est de constater que 70 % des sociétés soutenues par le Réseau Entreprendre sont toujours existantes 5 ans après leur création.

Nous remarquons que **l'effet de la crise a eu un impact très relatif sur la croissance nette dans les surfaces spécialisés** (0,3% en 2008/2009 contre une croissance de 5% en volume sur la période 2002/2007). En revanche, **cette stagnation des ventes a eu un impact sur les défaillances des entreprises de commerce** avec une augmentation annuelle de 10% sur la période 2008/2009. De plus il apparaît nettement que **des qualités entrepreneuriales de départ, alliées à un accompagnement efficace, sont des gages de réussite pour un entrepreneur dans le commerce**. Nous verrons par la suite que ces aspects se recoupent avec les témoignages des personnes interrogées dans les réseaux de boutiques de commerce équitable.

c. L'exemple du commerce de détail à Paris⁴

Notre étude portant sur un échantillon essentiellement basé à Paris, il nous a paru également important d'analyser les études sur le commerce dans la capitale. Paris intra-muros abrite 43% des commerces d'Ile-de-France et dans le domaine non alimentaire les commerces sont nombreux à Paris.

On peut constater qu'en 2008 et 2009, 20 % des entreprises parisiennes sont des commerces. Le nombre d'entreprises engagées dans le commerce se maintient malgré une légère baisse dans tous les arrondissements. Les créations d'entreprise dans les activités de

³ http://www.reseau-entreprendre.org/site/fr/s01_home/s01p01_home.php

⁴ Conjoncture parisienne et commerce (détail et gros) selon l'Atlas Economique de la Ville de Paris (Greffe du Tribunal de Commerce de Paris).

commerce baissent de manière significative dans une proportion d'un tiers à la moitié selon les arrondissements.

Avec un total annuel de 4 389 entreprises en difficulté, le nombre des défaillances d'entreprises à Paris augmente en 2009 par rapport à 2008. Néanmoins, le taux de défaillance d'entreprises reste maîtrisé à Paris. Il se situe en moyenne entre 1,9% en 2009 et 1,3% en 2008, avec des variations d'un arrondissement à l'autre.

La défaillance dans le secteur de commerce de détail et de gros était de 1,7% en 2008 et de 2% en 2009. Il s'agit d'une défaillance relativement faible comparée aux secteurs des activités financières et de celui de l'immobilier qui connaissent les plus fortes augmentations des défaillances (+117%). Les défaillances dans les secteurs des services collectifs, sociaux et personnels, augmentent de 35%.

Le commerce regroupe 20% des entreprises et génère 21% des défaillances. En 2009, 42 % des entreprises parisiennes ne passent pas le cap de la 5ème année, 23 % des entreprises radiées en 2009 étaient dans le secteur du commerce de détail et de gros.

Nous observons donc que le secteur du commerce de détail n'a pas été affecté de manière très significative à Paris

3. Etudes sectorielles : mode et alimentaire

a. Le secteur de l'habillement⁵

Les ventes d'habillement et de textiles ont accusé en France un recul de 3% en 2008 et de 3,5% en 2009. Au-delà de l'aspect conjoncturel, nous avons analysé les principaux leviers et freins que l'on peut trouver en rapport avec ce secteur d'activité. Nous avons retenu en particulier l'étude IFM sur la mode et la consommation responsable.

Il apparaît ainsi que le secteur de la mode a enregistré une très forte croissance (de +24 %) en 2008 (en particulier grâce aux ventes en lignes) par rapport à 2007 et a dépassé les 1,2 milliard d'euros de chiffres d'affaire en 2009.

Par ailleurs grâce à l'étude d'Ethicity⁶ de 2009/2010, nous avons pu identifier les principaux leviers pour les consommateurs de mode en France :

- Les Français ont désormais un intérêt marqué pour le développement durable. Il existe des « consomm'acteurs » plus exigeants à la recherche de produits « durables ». Ces consommateurs s'intéressent aux actions de communication des marques, à leurs engagements responsables et à leur transparence.
- Pour acheter un vêtement éthique, les consommateurs ont le plus confiance dans une boutique spécialisée éthique (49%), une boutique indépendante de mode (29%), les chaînes de magasins (26%) ou les grandes surfaces (18%).
- Néanmoins l'acte d'achat de vêtements s'effectue le plus souvent dans des formes de commerce « classiques ». Parmi les consommateurs interrogés dans le cadre de l'étude Ethicity, la grande majorité achètent dans les hypermarchés et supermarchés (36%) et dans les chaînes d'habillement (30%). Le reste des

⁵ Etude IFM sur mode et consommation responsable, janvier 2010.

⁶ Etude Ethicity, avril 2010.

consommateurs achètent en magasin (7%), en magasin de sport (8%), en vente à distance (7%) et dans les « autres » formes de magasin (12%).

- La garantie du caractère responsable d'un vêtement est perçue par les consommateurs au travers de plusieurs paramètres : son label (29%), sa marque (27%), son pays de fabrication (26%), plutôt qu'en rapport à l'enseigne du magasin (14%).

Le consommateur est actuellement dans un dilemme entre le produit et la marque. Il a en effet désormais intériorisé le désir de consommer responsable et souhaite un imaginaire de la marque en rapport. La question de certains consommateurs serait plutôt: un vêtement éthique peut-il être à la mode ? Par ailleurs, un vêtement est réputé éthique pour 69% des consommateurs s'il est fabriqué en France.

Le besoin d'information sur le produit est très fort : 50% des consommateurs sont d'accord avec l'affirmation « *le bio en alimentation, je vois à peu près ce que c'est, mais pour les vêtements, je ne comprends pas* » ; 42% sont d'accord avec « *je ne comprends pas du tout ce que veut dire éthique pour un vêtement* ».

Enfin la légitimité du supplément de prix dans le cadre d'une démarche éthique de la marque n'est pas acceptée par une majorité de consommateurs.

b. Le secteur alimentaire

Nous avons retenu en particulier l'étude sur le marché et la distribution des produits biologiques qui est centrée sur l'aspect distribution⁷. Nous avons analysé ces aspects et mis en rapport ceux-ci avec les freins et leviers que l'on pourrait transposer dans le cadre d'une étude sur le développement de la consommation de produits « éthiques et durables ».

Le marché du bio se développe toujours et ce malgré la crise. On pourrait même penser que la crise a incité certains consommateurs à rechercher davantage de produits naturels, sains, durables. Un désir d'une autre consommation également engendrée par les récentes crises sanitaires (vache folle, grippe aviaire, etc.) et la défiance donc des consommateurs vis-à-vis de produits sans garantie, sans label.

Dans ce contexte, la croissance des produits bio a doublé de volume par rapport à 2005. **Le chiffre d'affaires du marché des aliments bio a progressé d'1 milliard d'euros en 3 ans pour atteindre un chiffre d'affaires de 3 milliards en 2009. L'augmentation est de 25% de plus par rapport à l'année précédente.**

Aujourd'hui en France, les produits bio sont présents partout, dans tous les circuits de distribution et de consommation. De nombreux points de vente intègrent désormais des produits bio et aussi des produits issus du commerce équitable. Des tendances comme le rejet du modèle de la grande distribution alimentaire, des mouvements comme le slow food sont des mouvements de fonds de consommation auxquels on peut assister.

⁷ Marketing Magazine, février 2010, étude Xerfi « Le marché et la distribution des produits biologiques ».

Cas des Biocoop

En parallèle à ces mouvements, de nouveaux points de vente en bio se sont créés. Le réseau Biocoop par exemple compte désormais 320 magasins sur le territoire français en janvier 2010. Le chiffre d'affaires de ce réseau a atteint en 2009, 450 millions d'euros, soit une croissance de 15% par rapport à 2008. En outre, ce réseau prévoit la création de 26 magasins pour 2010 et l'extension de 6 autres.

Un aspect important dans le succès de ce réseau, au-delà des consommateurs fidélisés et du chiffre d'affaires, c'est le professionnalisme développé désormais tant dans le réseau d'accompagnement des porteurs de projets, que dans l'éthique et les compétences de ces derniers.

De plus, un des facteurs clé de succès du réseau Biocoop est un positionnement clair, avec une charte éthique, une gamme de produits en majorité alimentaires et non alimentaires pour le consommateur. Les produits référencés sont des produits pour « consommer de façon responsable », des produits de commerce équitable et un choix étendu d'écoproduits qui associe bien les choix établis par Biocoop avec les volontés des consomm'acteurs.

Au travers de la démarche « ensemble pour plus de sens » le réseau Biocoop associe à la fois les producteurs, les responsables de magasins, leur équipe et les consommateurs.

GMS et nouveaux concepts de consommation responsable

Ces évolutions ne sont pas sans effet sur la cohérence entre la stratégie d'image et la réflexion identitaire pour la GMS. Elle développe notamment de nouveaux concepts de magasins intégrant ce besoin d'une consommation différente et de lieux de distribution adaptés.

Ainsi le groupe Carrefour se positionne sur le développement durable, l'intègre dans sa communication : «... être solidaires des communautés locales... », «... promouvoir le développement durable auprès de nos clients et de nos salariés... »⁸. Mais aussi Carrefour au travers de ses nouveaux magasins développe et teste de nouveaux concepts.

Ces nouveaux magasins possèdent de nouveaux espaces plus « conviviaux », des espaces, types « villages » pour y aménager des espaces de consommation différentes avec des produits issus des producteurs locaux, inspirés des circuits courts, « je consomm'action avec Carrefour ». Citons encore les trophées développement durable Carrefour.

Pour conclure sur ces brefs aspects de la consommation responsable dans le secteur alimentaire, on peut noter une concurrence plus accrue. En effet, les moyens de la GMS sont importants et c'est un domaine sur lequel la GMS se positionne de plus en plus en prenant des parts de marché. Ces prises de parts de marché se font au travers par exemple l'extension des gammes MDD (Marque Distributeur dans la grande Distribution).

Par ailleurs, l'arrivée de gammes bio développées par les grandes marques alimentaires conventionnelles, l'innovation tout azimut de spécialistes bio (Bjorg, Lea Vita, etc.) sont à la fois des freins au développement de magasins spécialisés bio, de consommation responsable notamment dans l'alimentaire.

Mais il s'agit aussi d'un véritable levier, car la sensibilité, les connaissances et les pratiques

⁸ Références site Carrefour

des consommateurs pour une consommation responsable se développent et se démocratisent. Enfin la gestion de l'image est très importante. Elle peut dans un certain nombre de cas être assimilée à du « green washing » et se révéler être un frein pour les consommateurs avertis.

La force des réseaux Biocoop, ou Artisans du Monde s'appuie au contraire, sur une image engagée, une forte légitimité et un historique dans ce type de consommation dit responsable, c'est-à-dire une consommation différente, recherchée, prônée et inscrite de longue date dans les engagements de ces réseaux. Ces adéquations entre leur image et leurs actions constituent donc de forts leviers pour entraîner d'autres formes de consommation et développer ce positionnement.

4. Les tendances du commerce de proximité

Selon l'étude de l'institut TNS Sofres publiée en 2009, près des trois quart des Français apprécient les centres-villes. C'est pourquoi, l'attractivité des villes est fortement mise en relation avec ses commerces.

Par ailleurs, les centres commerciaux et les zones commerciales à la périphérie des villes rassemblent la plus grande partie des achats des ménages en valeur. Néanmoins, les centres commerciaux subissent d'assez fortes fluctuations, selon les périodes de l'année. Ainsi selon le Conseil National des Centres Commerciaux (CNCC)⁹, la baisse de la fréquentation a diminué en 2010 de 5,5% en janvier, de 2,2% en avril et **a été quasiment stable en mai (- 0,3%)**. Si l'on analyse ces données plus finement, on constate, comme les mois précédents, que les très grands centres commerciaux à attraction régionale ont enregistré un meilleur indice de fréquentation que les autres types de centres commerciaux, en particulier dans les cœurs de villes. Le CNCC estime que ces évolutions traduisent « la prudence extrême » des consommateurs dans le contexte économique et social actuel. Par ailleurs cet indice avait reculé de 4,7% il y a un an. Sur douze mois glissants, l'indice recule de 3,5% en avril.

Mais le centre ville demeure un choix d'implantation privilégié par les enseignes en raison de sa forte valeur ajoutée, dans des zones de forte consommation avec des paniers d'achat moyen élevés. Ainsi, la grande distribution s'attaque au commerce de proximité et revient dans les centres villes. On peut observer le retour dans les centres urbains et le redéploiement des enseignes telles que : Daily Monop, Carrefour Market, Carrefour City, Carrefour Contact, U Express, SimplyMarket, etc.

Des acteurs spécialisés et des concepts de boutiques se développent autour du développement durable, en rapport avec une consommation responsable sous forme de franchises et d'indépendants : Nature et Découvertes « *une entreprise du commerce de demain* » concept d'un commerce différent avec des ambiances sensorielles, des produits inspirés de la nature ; Chez Jean : concept de café/épicerie, développé par Casino et Relay ; Comptoir de Famille : concept de décoration et d'objets du passé réédités artisanalement, NaturHouse : concept d'alliance de la diététique et de produits naturels et bio...

⁹ Communiqués de presse CNCC 2010

5. Les tendances de la consommation durable¹⁰

a. Une part croissante de la consommation durable

En 2010, le développement durable est connu par 71 % des français, 26 % choisissent des produits respectueux de l'environnement, 14% achètent des produits labellisés et 10 % achètent des produits équitables, enfin 47 % déclarent privilégier une consommation responsable ! Néanmoins dans l'acte d'achat même, la part de la consommation responsable est estimée à environ 2 %. Cette consommation devrait doubler ou tripler pour atteindre 6% à l'horizon 2015. Ainsi, la consommation responsable s'installe peu à peu dans les modes de consommation des Français.

Si la consommation responsable peut paraître négligeable au regard de la consommation globale, il s'agit bien d'une tendance de fond. Néanmoins la mode pour une majorité des personnes sondées reste à l'écart de ces débats car elle est davantage située dans une dimension de plaisir et de changement. Dans l'habillement, la consommation responsable proprement dite est de 21%, sur 1000 personnes interrogées, 42 % connaissent celle-ci et 38% ne la connaissent pas. Quant aux marques et enseignes d'habillement, elles sont encore peu engagées dans le développement d'une offre significative et d'une communication forte sur ces thèmes. Dans la mode, le degré de conscience des consommateurs est en cours mais de façon moins importante que dans d'autres secteurs comme l'alimentation ou l'automobile.

b. Un besoin d'information de la part des consommateurs

Au vue de ces études, une des tendances fortes des consommateurs qui ressort, est celle de vouloir être informés sur les produits achetés et en particulier sur leur qualité: 62% des personnes interrogées sont demandeuses de cette information; 65% font confiance aux labels de certification sociale ou environnementale, mais demandent aussi plus d'informations sur les produits (74%); 53% des Français estiment qu'il y a en revanche trop de messages publicitaires sur la consommation durable et pas d'informations assez détaillées sur les produits eux-mêmes. Ils souhaitent une information sur le lieu de vente, transmise par un vendeur qualifié, à même de bien expliquer la provenance du produit, son lieu de fabrication, les matières premières utilisées, l'impact sur la biodiversité et le changement climatique, la garantie sociale de production, son innocuité et ainsi apporter un plus au produit susceptible de déclencher un acte d'achat.

Les critères les plus importants pour les achats, sont qu'un produit doit être respectueux de son environnement (36%), qu'il soit meilleur pour la santé et qu'il soit garant de la préservation de la terre pour 32 à 33 % des personnes interrogées, qu'il favorise l'emploi local (26%), qu'il soit plus robuste et durable (22%).

Cette étude met enfin l'accent sur la défiance d'une partie des consommateurs vis-à-vis du discours « responsable » des marques de mode, le manque d'informations accompagnant les offres et l'absence de visibilité et de compréhension des labels.

c. Des sites fédératifs

L'importance de la consommation responsable peut s'observer également au travers des sites fédératifs ayant de nombreux adhérents et référencements produits. Les sites comme *lemarchécitoyen.com*, *ecosapiens.com*, *greenrepublic.fr* sont des exemples emblématiques

¹⁰ Etude Ethicity/ ADEME 2010.

de ce mouvement de demande à la fois d'information et de produits en relation avec la consommation responsable.

d. Une demande de proximité et d'ambiance personnalisée

Un consommateur recherche également une ambiance différente dans un magasin plus proche de ses attentes, avec une décoration typée et cohérente avec le concept proposé. Le responsable de magasin doit mettre le consommateur au centre de sa stratégie car il est sa raison d'être. Aussi il se doit d'être à l'écoute des évolutions du marché. Il s'agit d'être à même de répondre aux attentes actuelles des consommateurs, mais aussi et surtout de pouvoir anticiper afin de développer des positionnements, des concepts pour pérenniser et développer sa boutique.

6. Des univers de consommation responsable très divers

Une autre tendance observée est celle du choix d'un certain nombre de produits s'inscrivant dans une consommation différente souhaitée par le consommateur. Désormais il existe un panel de produits : recyclés, éco-conçus, des produits verts, des produits biologiques, des produits respectueux de l'environnement, etc. Nous avons tenté de résumer ces nombreuses tendances de consommation responsable, de formes de commerce, de produits et enfin de consommateurs différents, dans la présentation synthétique ci-dessous.

Des formes de commerce diverses :

- commerces équitables : *Altermundi*
- commerces éthiques : *American Apparel*, *Mille Merci*, avec des notions de garanties dans le travail, de provenance, de composition de produits
- circuits courts : *AMAP*

Des produits proposés avec des variables :

- produits équitables
- produits partagés : participation à des œuvres caritatives ONG, produits financiers NEF, carte agir Crédit Coopératif
- produits biologiques : avec un label AB
- produits recyclés : *Bilum*
- produits respectueux de l'environnement : éco-produits, produits verts, sans additifs, colorants, sans parabène...
- produits avec étiquetage « carbone »,
- produits durables, intemporels
- produits et limite du green washing

Des consommateurs engagés différemment :

- éco-citoyen : participation à des démarches, habitant éco quartier, participation à des actions humanitaires, actions associatives, prêt à troquer, à échanger des produits ou service : covoiturage
- éco-responsable : tri des déchets, participation à actions de protection de l'environnement géographique et social, sensible à l'empreinte écologique d'un produit
- consomm'acteur : recherche active de lieux et de produits en faveur de la décroissance, du slow food, etc.

B. LES BOUTIQUES DE COMMERCE EQUITABLE

1. Le commerce équitable

a. Définition et systèmes de garantie

Depuis plus de quarante ans, la démarche du commerce équitable propose une alternative pour réduire les inégalités engendrées par le commerce conventionnel et redonner à l'homme sa place centrale dans les échanges. L'ambition du commerce équitable est en effet de contribuer à améliorer les revenus et à soutenir le développement des producteurs et de leur communauté, en leur garantissant notamment un prix minimum stable et en mettant en place un partenariat commercial et technique à long terme favorisant leur autonomie.

Le mouvement du commerce équitable se reconnaît autour des principes suivants :

- assurer une **juste rémunération** du travail des producteurs et artisans les plus défavorisés, leur permettant de satisfaire leurs besoins élémentaires,
- garantir le **respect des droits fondamentaux** des personnes (refus de l'exploitation des enfants, du travail forcé, de l'esclavage...),
- instaurer des **relations durables** entre partenaires économiques,
- assurer la **transparence et la démocratie participative** pour les prises de décisions
- favoriser la **préservation de l'environnement**,
- **informer les consommateurs** et leur proposer des **produits de qualité**

En matière de commerce équitable, il n'existe pas de labels publics, mais plusieurs labels privés, généralement issus de la société civile. L'un des objectifs de la Commission Nationale du Commerce Equitable est de reconnaître les labels privés de commerce équitable. Les trois principaux labels privés de commerce équitable utilisés sur le marché en France sont ceux de Max Havelaar, de WFTO (World Fair Trade Organisation) et de Ecocert Equitable.

Ces labels permettent d'offrir des garanties aux consommateurs et aux acheteurs sur les produits issus du commerce équitable. Par ailleurs, les labels du commerce équitable ont renforcé leurs systèmes de garantie ces dernières années. Notamment FLO-CERT (label Max Havelaar) qui a obtenu la certification ISO 65 qui garantit des contrôles indépendants et Ecocert qui répond à la norme EN 45011.

On distingue généralement trois types de garantie dans le commerce équitable : la garantie qui porte sur un produit, la garantie qui porte sur une organisation et la garantie qui porte sur l'ensemble d'une filière.

b. Etude porteurs de projet et commerce équitable

Nous nous sommes fondés sur les études existantes concernant les porteurs de projet de commerce équitable. Au travers de ces études un certain nombre de remarques et de préconisations réalisées sont indiquées ci-dessous.

- Rôle prépondérant de l'emplacement dans l'échec d'une boutique qu'elle soit équitable ou pas.
- Problèmes financiers : faible capital de départ, prêts bancaires, marge, préfinancement, délai de remboursement des fournisseurs.
- Concurrence des fournisseurs.
- Régler les problèmes de stocks et délais de livraison.
- Développer la diversité des produits « choix & renouvellement ».
- Gérer les achats & les rotations des stocks.

c. Critères impactant le développement économique des boutiques en général et de commerce équitable en particulier

Dans un premier temps, avant de rédiger un questionnaire, nous avons réalisé une synthèse des critères clés qui peuvent influencer sur le développement économique d'une boutique. Nous avons ainsi réparti selon 3 grands axes le canevas de notre étude : le projet, phase initiale dans toute création d'entreprise, la stratégie qui est présente dans la phase projet et qui déterminera la troisième phase : l'opérationnel. Nous avons recherché ensuite les composantes fondamentales que l'on retrouve dans tout type de commerce, pour les comparer aux spécificités des boutiques de commerce équitable.

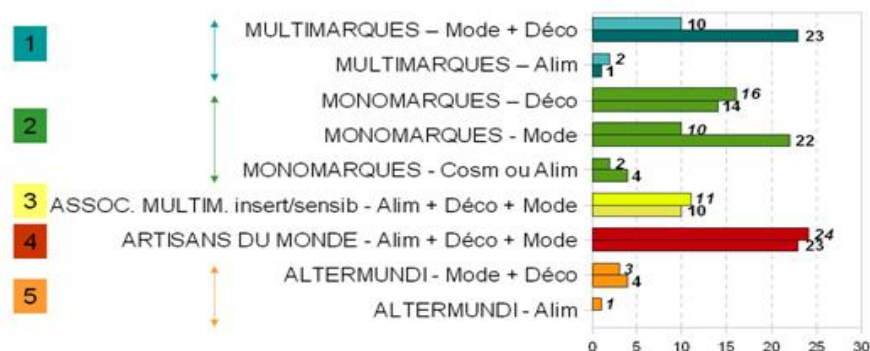
Tableau comparatif des critères impactant le développement économique des boutiques en général et de commerce équitable en particulier

AXES	CRITERES pour tout type de boutique (les fondamentaux du commerce)	CRITERES pour des boutiques spécialisées en commerce équitable
PROJET Formation et profil du porteur de projet	Esprit entrepreneurial Compétences/formation marketing, commerce et managériale	Connaissance filières réseau et affinités produits
Modèle économique Accompagnement	Faisabilité économique et CA Réseaux et ressources classiques	Choix de 4 modèles Ressources associatives et institutionnelles Financements spécifiques solidaires
STRATEGIE Emplacement et zone de chalandise Positionnement Pilotage	 Mono secteur multi secteur Gammes de produits Innovation et renouvellement Rentabilité	 Etude géostratégique : emplacement et zone de chalandise Secteur éthique-durable Gamme équitable/bio/ethnique Relation durable fournisseur Promotion commerce équitable et missions

On peut distinguer plusieurs modèles de boutiques de commerce équitable :

La diversité des boutiques de commerce équitable

• Près de 500 boutiques CE en France dont 101 en Ile-de-France en 2010 :



• Solde positif de créations en Ile-de-France 2007-2010 : + 22 boutiques

En 2010, le détail est le suivant :

- 23 magasins Artisans du Monde (24 en 2007 – 170 en France)
- 10 magasins du monde associatifs insertion, etc. (11 en 2007)
- 4 boutiques Altermundi de Mode/déco (3+1 Alim en 2007 – 8 en France)
- 24 boutiques multimarques de Mode/déco (10 en 2007)
- 14 boutiques monomarques de Déco (16 en 2007)
- 22 boutiques monomarques de Mode (11 en 2007)
- 61 boutiques ont été créées depuis plus de 3 ans, parmi lesquelles 21 Artisans du Monde, 12 monomarques déco,
- 41 boutiques ont été créées depuis moins de 3 ans dont 17 multimarques mode/déco, 15 monomarques mode, 3 alim ou 19 disparues entre 2007 et 2010.

Nous pouvons remarquer sur le schéma présenté ci-dessus qu'il existe un solde positif de création de boutiques de commerce équitable pour la période comprise entre 2007 et 2010. Comparativement au taux de défaillance en hausse dans le secteur du commerce en France en 2008/2009 (-10 %), ce chiffre est plutôt encourageant. Il reste néanmoins à pondérer ces chiffres sachant qu'ici l'étude porte sur l'Ile-de-France et que cette tendance est en rapport avec un nombre de 101 boutiques sur les 500 présentes en France.

Description fine des spécificités pour chaque modèle : présence ou non d'une centrale d'achat, outils de formations

Spécificités	Artisans du Monde	Franchises	Importateurs/Marque	Indépendants
Accompagnement	oui	oui	oui	non
Centrale d'achats	oui	oui	non	non
Guide d'aménagement	oui	oui	oui	non
Outils de formation	oui	oui	non	non

C. LES ELEMENTS METHODOLOGIQUES DE L'ETUDE

1. Le questionnaire et les modalités

Le cadre de notre enquête a été délimité essentiellement en Ile de France. Nous sommes également allés interroger des structures phares ou personnes à Lyon et à Lille. Nous avons pu réaliser 24 entretiens en majorité en face à face et une minorité par téléphone. Ils ont duré environ 1h30 chacun en moyenne. 3 ont été réalisés en régions et 21 en Ile-de-France soit environ 20% des boutiques sur les 87 boutiques répertoriées existantes.

Nous souhaitons en effet privilégier une étude qualitative avec un temps suffisant et des questions approfondies, mais aussi avoir des éléments statistiques suffisamment significatifs. Notre étude a été réalisée en trois étapes. Dans un premier temps, nous avons conçu un premier questionnaire test que nous avons administré à 4 structures référentes. Dans un deuxième temps, nous avons remodelé ce questionnaire afin de mieux l'adapter à un deuxième panel élargi de gérants de boutiques dans les 4 modèles économiques que nous avons isolés: le réseau Artisans du Monde, la Franchise Altermundi, les importateurs/marques et les indépendants. Dans un troisième temps, nous avons réalisé des entretiens avec des personnes de structures ressources : des financeurs, des responsables de réseaux et de collectivités locales.

Nous avons rédigé des comptes-rendus pour chaque entretien. Nous avons précisé aux personnes interrogées que ces comptes-rendus étaient confidentiels et ne seraient pas publiés mais transmis à la PFCE. Ils étaient destinés à servir de support au travail d'analyse que nous mènerions par la suite.

En revanche, pour les personnes ressources, en raison de leur rôle de représentation officielle, il nous a paru utile qu'elles puissent valider d'une part ces comptes-rendus et qu'elles puissent également compléter ces informations au besoin si elles le souhaitent. Nous avons précisé à chacun que l'état d'esprit de ce questionnaire était de permettre un échange collaboratif, que cette étude avait plusieurs vocations : celle d'être un outil pour l'enrichissement des pratiques en ce qui concerne les responsables des boutiques, celle d'être un outil de recommandations plus général à toutes les parties prenantes afin de développer le commerce équitable et enfin constituer un outil de réflexion pour aller au-delà et optimiser le développement des boutiques de commerce équitable. Enfin nous avons réalisé le dépouillement des comptes rendus, en procédant à une analyse quantitative et surtout qualitative, afin d'isoler les freins et leviers des différents pour les modèles économiques observés.

Quatre réunions intermédiaires avec des membres de la PFCE ont été réalisées au cours de notre étude. Elles nous ont permis d'adapter les questionnaires, la recherche et de faire un premier point à la suite des premiers constats dégagés.

2. L'échantillon retenu des 16 boutiques

Ventilation sous forme d'un tableau avec indicateurs

(sur la base des indications fournies lors des entretiens)

Modèle de boutique	Zone de chalandise	Surface boutique et réserve en m ²	Nombre de vitrines et surface linéaire mètres (m)	Nombre de salariés et bénévoles	Gamme produits
Associative	Piétonnière, centre ville	45 m ² +30 m ²	2 ; environ 10 m	1 et bénévoles	alimentaire et artisanat
Associative	Centre ville et proximité rues commerçantes	60 m ² + réserves	2 ; 4 m	CDI et bénévoles	alimentaire et artisanat
Associative	Centre ville rues commerçantes	40 m ² + 40 m ²	2 ; 3,50 m	1 CDI d'animatrice	commerce équitable alimentaire et artisanat
Associative	ZAC	20 m ² + 15 m ²	Sans	Encadrement variables et contrats d'insertion	alimentaire, artisanat et soins/beauté.
Associative	Ville, rue en retrait par rapport à axe de circulation important boulevard	100 m ² (comprenant une salle de formation de 20 m ²)	2 ; environ 6 m	Bénévoles, salariés en chantier d'insertion et stagiaires en formation professionnelle	alimentaire, artisanat et soins/beauté.
Franchise	Ville zone commerçante	50 m ²	2 ; 4m	1 contrat d'apprentissage (vendeuse)	prêt à porter, accessoires, chaussures, décoration, enfants,
Franchise	Ville zone commerçante et de passage boulevard	160 m ² + 50 m ²	2 ; 5 m	2 contrats de vendeuses en insertion	décoration, art de la table, alimentaire mode accessoire et mode vêtements, mobilier, bijoux, cosmétiques prêt à porter et accessoires
Franchise	Centre ville	100 m ² + 40 m ²	2 ; 7 m	2 (co-gérants)	décoration, art de la table, alimentaire mode accessoire et mode vêtements, mobilier, bijoux cosmétiques prêt à porter et accessoires
Importateur distributeur	Centre ville zone 1	60 m ²	2 ; 6 m	1 contrat en alternance de 2 ans	bijoux, maroquinerie, décoration.
Importateur distributeur	Ville zone commerçante et de passage boulevard	35 m ² + 35 m ²	2 ; 4 m	1 CDI	artisanat, décoration, gamme enfants spécifique
Importateur distributeur	Centre ville zone 1 B	19m ² + 5m ²	1 ; 2.80 m	uniquement stagiaire pour période estivale.	prêt à porter homme/femme /enfant.
Importateur distributeur	Rue commerçante (positionnement 2)	65 m ² + 35m ²	1 ; 4 m	1,5 CDI	prêt-à-porter et accessoires
Indépendant	Rue commerçante (positionnement 2)	70 m ² + 30m ²	2 ; 3 m et 1 m	2	mode, accessoires, décoration et mobilier
Indépendant	Galerie Marchande	35 m ² + 3 m ²	1 ; 4 m	1 gérant	prêt-à-porter et décoration
Indépendant	Zone commerçante Positionnement 2	50 m ² + 30 m ²	2 ; 3m et 3m	2 cogérants	prêt à porte femme et accessoires
Indépendant	Zone de passage décalé par rapport zone commerçante	13 m ² + 10 m ²	1 ; 4m	1 gérante	mode et décoration

3. Les critères financiers retenus pour définir la rentabilité d'une boutique

Pour apprécier la rentabilité des boutiques de commerce équitable, nous avons déterminé un certain nombre de critères. Ceux-ci nous ont permis de mieux cerner les forces et faiblesses, financières et économiques d'un point de vente.

- Le premier critère est lié au chiffre d'affaires par mètre carré.

- Ensuite, la rentabilité de l'exploitation est analysée principalement d'après la marge commerciale et la valeur ajoutée dégagée. Cette dernière permettra de mesurer la capacité à générer une richesse à destination principale de la masse salariale.
- Pour juger de l'équilibre de la structure financière, deux critères sont retenus : les charges financières et le résultat comptable.
- Pour le diagnostic structurel, nous avons retenu deux critères principaux : la rotation des stocks et le besoin en fonds de roulement.

Ces critères ne sont déterminés que pour les boutiques de commerce équitable qui, dans notre échantillon, ont fourni leur bilan et compte de résultat. Nous comparons ces critères propres aux boutiques de commerce équitable avec un benchmark (comparatif) sur 3 secteurs : alimentaire/supérette, habillement et boutiques de produits biologiques.

Secteur commerce de détail	Alimentaire/supérette	Habillement	Bio
CA moyen	389 830 €	241 000 €	118 000 €
taux de marge commerciale	25,90%	44.57%	32.4%
taux de va en % CA	15,30%	30,90%	23,60%
taux salaire en % ca ht	11,40%	24,30%	14,90%
charge financière en % ca	0,50%	0,90%	0,60%
Résultat comptable en % ca	-0,50%	1,50%	2,70%
CA par m2	4 567 euros par m2		
Rotation des stocks en jours CA	153 j	21 j	101 j

Sources : Insee enquête annuelle 2008 + Insee "Données du compte de résultat et bilan pour les personnes physiques", 2007 ou 2006 + Insee étude commerce de détail 2004.

PARTIE 2 : FREINS ET LEVIERS AU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DES BOUTIQUES DE COMMERCE EQUITABLE

A. LES BOUTIQUES DE COMMERCE EQUITABLE : DES SITUATIONS FINANCIERES HETEROGENES

L'analyse a permis d'identifier des tendances globales sur huit boutiques (B1 à B8) ayant transmis des éléments financiers.

	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8
CA moyen (k€)	114	115	224	87	23	204	42	171
Taux de marge commerciale	35%	50%	47%	44%	16%	34%	55. %	33%
Taux de VA en % CA	13%	14%	27%	13%	10%	14%	23%	3%
Taux salaire en % CA	30%	7%	16%	4%	55%	15%	7%	23%
Charge financière en % CA	1.26%	4.41%	1%	2.9%	0.9%	0	0.79%	0.88%
Résultat comptable en % CA	3.38%	0.08%	0.1%	-2.2%	-55%	-6.3%	13.70 %	2.07%
CA par m2	8 815	4 812	2 240	1 732	1 181	5 088	939	2 850
Rotation des stocks en jours CA	103 j	34 j	87 j	125 j	NC	52 j	53 j	123 j
FR/BFR	1.22	négatif	1.29	0.32	NC	1.75	3.63	1.03

Légende :

B1 à B8 : les boutiques analysées de 1 à 8
 CA : Chiffre d'Affaires
 FR : Fonds de Roulement
 BFR : Besoin en Fonds de Roulement
 VA : Valeur Ajoutée

En analysant les comptes de résultat de boutiques de commerce équitable, on constate une faiblesse des revenus dégagés par l'activité des boutiques : le chiffre d'affaires est toujours inférieur à la moyenne du chiffre d'affaires moyen du secteur de l'habillement et des supérettes. De plus, la majorité des boutiques dégagent un revenu par mètre carré inférieur à la moyenne nationale dans le commerce de détail qui est de 4 567 € par mètre carré.

1. Une marge brute satisfaisante

La marge commerciale est similaire à celles dégagées par le secteur du bio et du secteur de l'habillement pour seulement 50% des boutiques de commerce équitable. Cependant, cette marge est supérieure à la moyenne du secteur de la supérette. La marge commerciale ou autrement dit la marge brute (différence entre les ventes et le coût d'achat des produits

vendus, sans tenir compte des subventions ou des redevances) n'apparaît donc pas comme une faiblesse. Son montant semble être déterminé par la prédominance du secteur principal dans les ventes de la boutique. En effet, l'habillement et la décoration ont des marges plus importantes que le secteur de l'alimentaire.

2. Une valeur ajoutée faible

Cependant, toutes les structures dégagent une valeur ajoutée inférieure à celle du secteur de l'habillement et seules deux structures arrivent à un montant de valeur ajoutée similaire à celui du secteur du bio. La valeur ajoutée est la différence entre le prix de vente et la somme du prix d'achat et des charges liées à un magasin, en particulier le loyer. En dessous d'un certain seuil de valeur ajoutée, il devient difficile d'être bénéficiaire ou de pouvoir payer des salaires. Cette faiblesse de la valeur ajoutée est expliquée par des charges extérieures trop élevées. En rentrant dans le détail, les loyers sont trop importants et n'arrivent pas à être amortis par un volume de ventes suffisant.

Le corollaire à la faiblesse de la valeur ajoutée est que l'activité est majoritairement non rémunérée ou peu rémunérée. La faiblesse de la valeur ajoutée ne permet pas sa répartition vers les personnes effectuant le travail dans la boutique. Les taux de salaire sont en particulier inférieurs à ceux du secteur de l'habillement. Si les porteurs de projet voulant créer une boutique souhaitent vivre de leur activité, il faudra piloter la valeur ajoutée et se fixer un seuil au moins égal à 25% du chiffre d'affaires.

Avec des charges financières et un résultat comptable dans la moyenne, la variable principale d'ajustement pour atteindre un difficile équilibre financier, semble être le montant des salaires versés.

3. Un BFR en relation avec un niveau de stocks trop important

Concernant le diagnostic structurel, le niveau des stocks est important et a donc un coût conséquent qui pèse sur les boutiques. Dans 40% des cas, les stocks sont supérieurs à 100 jours de chiffre d'affaires. Le niveau de stocks a un impact sur le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) de la boutique. Le BFR mesure le besoin financier généré par l'activité de la boutique. Il est lié aux emplois circulant, en particulier les stocks et les créances clients qui sont des postes à besoin de financement, et aux ressources cycliques, essentiellement les dettes fournisseurs, qui procurent des ressources financières.

Ces différents éléments sont directement proportionnels au niveau d'activité, toujours à politique financière constante. Autrement dit, plus le chiffre d'affaires augmente et plus le besoin de financement généré par l'activité croît. Plus les stocks sont importants et plus le besoin de financement est important. Donc réciproquement, baisser les stocks revient à diminuer les besoins de financement liés à l'activité de la boutique.

Enfin, le fonds de roulement (FR) ne permet souvent pas de financer l'activité ou une croissance de l'activité. Le FR est une ressource financière structurelle dégagée pour financer l'activité et donc couvrir le BFR. Le FR est constitué de ressources stables, de long terme, qui sont les moyens financiers stables mis à la disposition de l'entreprise soit par ses actionnaires (capital, réserve, résultat non distribué) soit par des intermédiaires financiers (dettes à long terme). On retranche à ces ressources stables les emplois permanents, qui sont les outils nécessaires à la production, de manière directe (terrains, immeubles, matériels de tous types) ou indirecte (titres de participation) pour obtenir le FR. Une organisation doit avoir un excédent financier important dégagé par un solde positif de financement à long terme (le FR) qui lui permet de financer les besoins de financement générés par son activité (le BFR).

Or, trop peu de boutiques ont un FR/BFR confortable, qui leur permettraient de financer une augmentation de l'activité et qui leur donneraient une bonne solidité financière. Cette analyse des comptes montre que quelle que soit leur modèle, les boutiques de commerce équitable rencontrées sont des modèles économiques dont la viabilité économique est encore à construire. Les financeurs que nous avons rencontrés sont de ce fait assez frileux suite aux demandes de financement qui leur sont adressées.

Cependant, les entretiens avec les têtes de réseaux ainsi que les gérants, nous ont démontré une prise de conscience de ces difficultés et des mises en place d'actions d'améliorations. Nous nous proposons d'approfondir dans les parties ci-dessous, de manière plus fine, les principaux freins et leviers que nous avons identifiés pour le développement économique des boutiques de commerce équitable.

B. LES FONDAMENTAUX DE GESTION D'UN COMMERCE NE SONT PAS TOUJOURS BIEN MAITRISÉS

1. Les freins identifiés

a. Un déficit en compétences initiales

Pour une grande majorité de responsables rencontrés, l'ensemble des compétences nécessaires initiales et leur diversité (marketing, achats, commercial, communication, finance et comptabilité) pour gérer un point de vente, n'étaient pas assez bien appréhendées ou tout du moins sous évaluées. Ce déficit en compétences a bien souvent été acquis après l'ouverture sur le terrain, mais a conduit à beaucoup de tâtonnements, parfois préjudiciables pour le développement économique de la boutique.

Par exemple, l'aménagement de la boutique, la répartition entre les basiques et les nouveautés, le rythme de changement des présentations, la connaissance des espaces du magasin plus vendeurs que d'autres, sont des aspects pas toujours très bien cernés. L'acquisition d'outils, ou de savoir faire techniques ne se développent qu'avec l'expérience et l'intuition, mais ne font pas partie d'une stratégie planifiée d'acquisition de compétences.

b. La gestion des stocks, un élément stratégique souvent sous-estimé

La gestion des stocks est aussi souvent faite selon l'expérience et une inspection visuelle, mais n'est pas croisée avec un outil de suivi. Dans les réseaux de magasins, l'outil de gestion des stocks existant peut ne pas être utilisé. L'utilisation d'un logiciel de gestion demeure très minoritaire pour la gestion des stocks, certaines boutiques ne connaissent pas la rentabilité de leurs produits en temps réel.

c. Une création fondée sur un choix type déclic

Hormis les associations Artisans du Monde, les boutiques de commerce équitable rencontrées sont des créations assez récentes, la plupart sont nées dans les années 2000. Rétrospectivement, les entretiens avec les responsables de ces boutiques montrent dans la phase de formalisation de leur projet plusieurs freins qui ont handicapé par la suite leur développement économique.

Pour certaines boutiques indépendantes, le projet est né d'une volonté personnelle d'ouvrir une boutique de commerce équitable, avec des convictions liées aux domaines du développement durable et du commerce équitable. C'est aussi parfois le résultat d'un choix type déclic, qui fait suite à des voyages, des expériences professionnelles, des rencontres. Le projet de boutique pouvait être également le désir d'être le point de départ pour

développer un réseau et de créer par la suite une filière d'importation. Cette création n'a pas abouti pour la majorité des boutiques rencontrées. Il est en effet très difficile pour une seule personne de réussir à développer deux métiers.

d. Le manque de cohérence du business plan et de prise en compte de critères fondamentaux du commerce de détail

Un certain nombre de créateurs se sont concentrés sur la seule offre de produits de commerce équitable comme facteur clé de succès pour le développement économique. Le business plan a été centré sur la présentation de l'offre existante de produits de commerce équitable ; les critères clés tels que le choix de l'emplacement, la zone de chalandise, l'adéquation entre la surface de vente et la largeur de gamme ont été sous pondérés. Néanmoins, ce sont bien aujourd'hui des critères indispensables dans le commerce traditionnel pour le développement et la viabilité économique d'un point de vente :

« ...pour que le commerce équitable se développe en Nord pas de Calais, l'importance du secteur géographique pour l'implantation du commerce est primordial. Ainsi, à Lille, il y a un certain intérêt à implanter ce type de commerce dans le quartier Gambetta, comme Altermundi, ou dans le Vieux-Lille, comme Ann Gisel Glass (boutique commerce équitable), qui sont des secteurs où la clientèle est plus sensibilisée à ce concept... »¹¹

2. Leviers identifiés

a. Les structures accompagnées par des organismes spécialisés ont un business plan plus cohérent

L'accompagnement dont ont pu bénéficier les responsables de boutique s'est avéré être un levier qui a été plébiscité. Cet accompagnement leur a permis d'enrichir leur réflexion sur les facteurs clés de succès d'un commerce et d'acquérir des compétences pour l'ouverture de magasins. C'est le cas pour certaines boutiques indépendantes avec comme exemples d'accompagnement cités par les gérants de boutiques :

- la formation de la CCIP à la création d'entreprise d'une semaine, avec une demi-journée sur la reprise d'un fonds de commerce et l'accompagnement mensuel d'un consultant.
- les formations de la FNH (Fédération Nationale de l'Habillement) avec l'expertise d'un conseiller sur le projet de création d'une boutique de mode.

b. Les franchises et les marques professionnalisent la sélection des porteurs de projet pour l'ouverture de nouvelles boutiques

Tout d'abord, l'accompagnement des réseaux de franchises s'étoffe. Il permet de donner au créateur de boutique un cadre pour l'élaboration d'un business plan, notamment avec des exigences minimum sur la taille du magasin et le niveau de l'emplacement. En amont, les franchiseurs retiennent donc les projets possédant ces pré-requis. Ils sélectionnent principalement des porteurs de projet possédant des compétences d'achat, de vente et une capacité à participer à l'élaboration des états financiers. Ils ne retiennent au final qu'un projet sur deux.

A l'exemple d'Altermundi, un programme de formation est proposé aux nouveaux franchisés comprenant :

¹¹ Témoignage de Mme Uster, Conseil Régional Nord-Pas-de-Calais

- une semaine formation produits (dont rencontre fournisseurs),
- une semaine formation sur le positionnement d'Altermundi et le commerce équitable ; et les techniques de vente avec passage opérationnel dans la boutique référence du Boulevard du Temple(75003),
- une formation merchandising dans les locaux de la franchise.

c. Les réseaux de boutiques et les importateurs distributeurs utilisent de plus en plus les leviers propres au développement d'un point de vente

- Etude de la zone de chalandise d'une boutique en fonction de sa clientèle cible.
- Approfondissement du concept d'un magasin, un concept avec des objectifs de modélisation et de duplicité
- Définition d'une cible clientèle, par exemple :
 - « cible : 15-35 ans cherchant un style décalé et coloré »
 - « cible : femme de 30 à 45 ans, CSP+, qui a une sensibilité au développement durable » = pour quelle boutique?

d. L'appartenance à un réseau est un facteur de pérennité

Outre la mise en place de critères de sélection des porteurs de projet et une formation initiale, l'appartenance à un réseau de boutiques permet de bénéficier de la notoriété de l'enseigne ou de la marque et de son plan de communication. Les actions de communication sont plus formalisées : création d'événements, utilisation de cartes de fidélité, envoi de newsletter, mise en place d'une visibilité dans les réseaux sociaux, stratégie internet.

Dans le modèle associatif d'Artisans du Monde, qui a un historique plus long, les boutiques de commerce équitable sont gérées de façon collégiale. Les responsabilités sont partagées autour d'un noyau de bénévoles assisté par un ou deux salariés avec des missions précises et opérationnelles. Les nouveaux projets bénéficient d'un parrainage de la part de la Fédération d'Artisans du Monde, avec un certain nombre d'outils apportés. L'ouverture d'une boutique rentre en effet dans le cadre des missions de la Fédération. Dans cet état d'esprit un guide de l'aménagement d'une boutique et des bonnes pratiques a été édité.

Enfin, les nouveaux projets de création s'inscrivent dans une dynamique économique liée aux missions de sensibilisation et de plaidoyer en faveur du commerce équitable que doit avoir une boutique au-delà de son activité commerciale.

C. DES CONCEPTS-BOUTIQUES A APPROFONDIR : LE COMMERCE EQUITABLE N'EST PAS UN POSITIONNEMENT A LUI SEUL

1. Les freins identifiés

a. Un positionnement focalisé sur une offre répondant aux seuls critères du commerce équitable est insuffisant

Le positionnement d'une boutique a pour vocation de rendre son offre de produits crédible, attractive et différenciée, au sein d'un univers concurrentiel et dans l'esprit de consommateurs potentiels. Le positionnement boutique uniquement basé sur un ensemble de produits issus du commerce équitable n'est pas suffisant.

En particulier, dans le secteur de la décoration et de la mode, il s'agit de bien prendre en compte : le design, la qualité du produit, la marque, qui restent pour la majorité des consommateurs des critères prépondérants d'achat. Les boutiques ne se différencient pas

toujours suffisamment des autres boutiques de décoration ou de mode existante. De plus, il est difficile de vendre de l'alimentaire à côté de vêtements et d'accessoires de mode ou d'articles de décoration.

Il y a parfois peu de réflexion sur le concept même de la boutique pour les magasins multimarques, l'offre s'adresse en effet le plus souvent à l'ensemble des consommateurs. La mise en scène des produits à travers un style et le terrain identitaire des marques ou d'une enseigne n'est pas toujours présente. Le fil directeur sur la cohérence des univers, de l'assortiment, des marques et des produits est souvent flou. Le dénominateur commun de l'offre produit reste souvent lié à la seule appartenance aux filières équitables.

Ces différents aspects motivent le choix d'importateurs de lancer des boutiques de commerce équitable en propre. Le choix d'aménagement centré alors sur leur marque et sur leur assortiment permet alors de mieux se positionner en fonction d'une clientèle qui aura été ciblée.

b. Une difficulté à définir sa clientèle cible

La focalisation sur le critère commerce équitable peut être une condition nécessaire, mais pas suffisante pour déclencher un processus d'achat. Un certain nombre de produits proposés par les boutiques de produits satisfaisant à la charte du commerce équitable, se sont avérés néanmoins être un échec commercial, car ils ne prenaient pas en compte les attentes des clients.

Un frein observé est donc le choix d'un positionnement basé uniquement sur l'offre de produits du commerce équitable. Il n'y a pas de formulation des attentes des consommateurs par rapport à cette offre et de choix d'une cible de consommateurs. En particulier, les ressorts de la consommation responsable sont très rarement évoqués dans le positionnement de l'offre.

c. Pour les boutiques associatives, les missions complémentaires de sensibilisation/plaidoyer ou insertion doivent être soutenues par une viabilité économique

Les boutiques de commerce équitable gérées par des associations servent en grande majorité de support à des missions de sensibilisation, de plaidoyer, dans le cas en particulier du réseau Artisans du Monde, ou d'insertion économique pour des personnes éloignées de l'emploi. La boutique est alors un lieu de présentation de l'ensemble des produits disponibles en commerce équitable, le tout à des fins pédagogiques. La boutique permet alors de présenter la diversité des produits aux consommateurs militants connaissant le lieu par les animations proposées. Si son emplacement est adéquat (mais ce n'est pas toujours le cas), elle sera aussi un point de vente ciblant un public plus large.

Gérées par une équipe nombreuse composée de bénévoles et/ou de personnes en insertion, toutes les boutiques associatives que nous avons rencontrées jouent également le rôle de base logistique pour développer des ventes extérieures, qui assurent parfois le chiffre d'affaires autant que les ventes en boutique. Les adhérents des associations rencontrés insistent sur l'importance du bénévolat et de la collégialité pour gérer ces boutiques. Mais ils constatent que cela demeure un frein au développement économique avec la parcellisation des tâches, la disponibilité de chacun et le manque de compétences commerciales. Ceci malgré un encadrement et la diffusion de bonnes pratiques de la part de mouvements structurés comme la Fédération d'Artisans du Monde.

Les personnes interrogées soulignent qu'il est parfois difficile de concilier des missions de plaidoyer, de sensibilisation au commerce équitable d'une part et le développement économique de la boutique d'autre part.¹²

« ...Artisans du Monde questionne en tant que modèle, avec des bénévoles pas toujours motivés et un design pas suffisamment renouvelé, au niveau de ses boutiques. Toutefois, sa démarche de plaidoyer demeure intéressante et la région souhaiterait pouvoir compter davantage sur ses actions de sensibilisation et d'éducation, à destination des publics scolaires... »

La rémunération d'un salarié étant la variable d'ajustement de ces boutiques, il s'agit davantage d'assurer une pérennité économique. Celle-ci permet alors de poursuivre les missions d'information sur le commerce équitable ou l'insertion économique, grâce à la participation de bénévoles et donc à une réduction de charges.

Ces missions et le statut associatif permettent d'obtenir des subventions publiques et de ne pas fonder toutes les ressources financières sur la seule activité commerciale. Ces aides financières qui peuvent être ponctuelles impliquent alors une certaine dépendance vis-à-vis de celles-ci. C'est pourquoi un travail minimal sur le concept-boutique (ciblage, emplacement, aménagement) ne doit pas être négligé : il assure un chiffre d'affaires minimum et garantit la pérennité de la structure.

2. Les leviers identifiés

a. De nouveaux concepts en émergence

Récemment, les deux réseaux historiques Artisans du Monde et Altermundi ont fait évoluer leur concept boutique. En 2006, Artisans du Monde a développé une charte graphique pour renforcer la visibilité de son enseigne qui comprend plus de 120 boutiques. Cette charte graphique se décline sur la vitrine et sur l'aménagement intérieur. Aujourd'hui, près de 10% des points de vente ont adopté cette charte.

En 2008, après une réflexion avec un cabinet extérieur qui a remis « *un rapport d'étonnement sur le commerce équitable* », Altermundi a défini avec ce cabinet un nouveau concept de boutique autour d'un double regard¹³:

« Dans cet esprit, le premier regard est celui de la séduction et du design. A l'entrée, sur le point de vente, tout a été pensé afin de valoriser l'offre et de provoquer l'achat plaisir : décor épuré, mobilier blanc, sol orangé. Seul le design des produits attire l'œil. Le deuxième regard concerne la valorisation des produits selon les pratiques du commerce équitable. Ainsi, dès que l'on fait demi-tour dans le point de vente, un nouveau décor apparaît. Cette fois de nombreuses informations situées à proximité des produits s'affichent sur fonds orangé : la provenance de l'article, les modes de production, les matériaux la démarche. »

On constate aussi l'émergence de boutiques qui se focalisent sur un secteur. D'une part, des boutiques multimarques de mode et/ou de décoration qui ont pour vocation de développer la notoriété d'une enseigne. D'autre part, des boutiques monomarques qui ont pour vocation de porter l'identité de la marque.

Ces boutiques développent un univers propre au travers d'un concept boutique après avoir mieux défini les attentes et les exigences des consommateurs. Dans le secteur de la mode, cette tendance au développement de boutiques monomarques se développe. C'est le cas

¹² Témoignage de Mme Uster, CR NPDC

¹³ Interview Nicolas Messio, Magazine Points de Vente n° 1081, 08/11/10

d'importateurs distributeurs qui ont souvent l'ambition de dupliquer ces concepts de boutiques pour créer un réseau : Veja, Tudo Bom, Ethos et Ideo, etc.

b. Développement d'actions de sensibilisation/plaidoyers par les boutiques associatives

Les boutiques associatives axent davantage leur développement commercial dans le cadre d'événements extérieur (salons, marchés, comité d'entreprise, école, etc.) en synergie avec leur mission de sensibilisation et de plaider. Pour exemple, une boutique associative réalise un tiers de son chiffre d'affaires lors d'un weekend end de ventes de Noël dans un local extérieur. Une autre association en collaboration avec l'équipe pédagogique de deux lycées a créé un espace de vente de produits équitables.

D. UNE DEMARCHE EMERGENTE A MIEUX ANCRER DANS L'UNIVERS DE LA CONSOMMATION RESPONSABLE

1. Freins identifiés

Si une boutique est avant tout une boutique qui intègre les fondamentaux du commerce et si le seul critère commerce équitable n'est pas un positionnement en soi (comme nous l'avons vu précédemment), la dimension commerce équitable reste une différenciation pertinente à affirmer dans l'univers de la consommation responsable :

a. Des critiques et des questions des consommateurs auxquelles les boutiques ne sont pas outillées pour répondre

Les responsables de boutique dans leur diversité (indépendant, associatif, etc.) expriment aussi la nécessité de renforcer l'identité du commerce équitable, de pouvoir répondre aux questionnements plus pointus de certains clients sur les fondements du commerce équitable. En tant que représentants du commerce équitable localement, ils sont interpellés sur différents sujets : *pourquoi le commerce équitable est-il seulement Nord/Sud ? Comment un produit peut-il se revendiquer commerce équitable ? Qui le garantit ? Y a-t-il plusieurs formes de commerce équitable ?* Les responsables de boutiques eux mêmes sont preneurs d'information sur la cohérence des démarches de la PFCE, de la CNCE, des organismes de certifications et du WFTO.

b. La mode « équitable », un passif négatif que les boutiques ont du mal à dépasser

Quand on interroge les responsables des boutiques sur la définition de leur positionnement, elle se fait le plus souvent par rapport à leur gamme de produits « *...c'est une boutique de décoration avec des objets d'artisanat, des meubles..., de mode avec des vêtements pour femmes, enfants...* ». Le critère commerce équitable est souvent évoqué mais secondairement. Pour ces boutiques, la revendication du commerce équitable est à géométrie variable : la seule mention « éthique » est à la limite indiquée sur la devanture du magasin et les principes du commerce équitable sont évoqués avec une frange de clients réceptifs. Un certain nombre de gérants de boutique déplorent que le commerce équitable soit encore associé dans l'esprit des consommateurs à des clichés sur « le vêtement qui gratte » et le « bonnet péruvien ».

c. Des filières parfois fragiles qui entraînent/créent des ruptures ou des retards d'approvisionnement

Les filières de commerce équitable jeunes rencontrent parfois des problèmes d'approvisionnement. Les exemples classiques du retard de livraison de la collection de saison et de la difficulté de réassort au cours d'une collection pour les boutiques de mode sont malheureusement nombreux et peuvent être fortement dommageables sur l'ensemble de l'année.

2. Leviers identifiés

a. Des campagnes communes sur la consommation responsable

Le regroupement sur la région lyonnaise des boutiques de commerce équitable réunies dans le Collectif Lyonnais des Acteurs du Commerce Equitable (CLACE) permet de rompre l'isolement des boutiques indépendantes de commerce équitable et d'accroître leur visibilité. Grâce à la mutualisation d'actions de communication il est possible de mieux les faire connaître localement par le grand public et auprès des collectivités. Ce collectif permet, d'être un interlocuteur de poids de la communauté urbaine (Le Grand Lyon), en particulier lors de la quinzaine du Commerce Equitable ou de la semaine du développement durable pour développer des actions communes.

Au Nord-pas-de-Calais, le Conseil régional a soutenu la mise en place du collectif de commerce responsable « *Comm'Une idée* », ainsi que celle du collectif de tourisme responsable « *Ici et là-bas* ». Il a apporté des subventions à ces collectifs pour le montage de programmes communs d'actions, notamment de communications.

Citons également l'exemple de l'AME (association des acteurs de la mode éthique), un collectif de marques de mode, qui permet aux membres de bénéficier de services (conseils, formations, actions de lobbying, actions de communication, etc.).

b. Une démarche éthique qui dépasse le commerce équitable dans les boutiques.

Au delà d'un noyau de clients convaincus par les valeurs portées par le commerce équitable, les boutiques avec un concept affirmé constatent un élargissement de leur clientèle qui s'inscrit dans une démarche de consommation responsable plus large :

« ...50% des acheteurs de notre boutique le font dans le cadre d'un cadeau : offrir un objet qui a du sens, alors qu'ils ne l'achèteraient pas pour leurs besoins personnels. »

« ...de nombreux acheteurs sont finalement étonnés de la dimension équitable du produit qu'ils viennent d'acheter ».

La plupart des boutiques rencontrées complètent aussi leurs gammes de produits de commerce équitable avec des produits recyclés, biologiques, locaux, qui leur permettent d'inscrire le commerce équitable dans le désir de consommation responsable exprimé de façon multiforme par les consommateurs.

c. La professionnalisation des filières existantes : le métier de l'importateur s'affirme comme développeur de marque

Si on prend l'exemple intéressant de Veja on peut observer que celui-ci qui distribuait jusqu'alors ses produits grâce à un réseau de revendeurs n'avait pas de boutiques en

propre. Désormais et depuis peu une première boutique a été créée (le 02/12/2010 dans un centre commercial à Paris, 75010) dans un souci de mieux développer sa marque.

Une tendance rencontrée par ailleurs avec Ethos qui a décidé de concevoir sa première boutique éphémère au 104 (75019 Paris), Tuto Bom qui vient d'ouvrir deux boutiques (20/06/2010) et Ideo qui développe son propre réseau de magasins.

E. DES OUTILS FINANCIERS A CONSOLIDER ET A CONSTRUIRE

1. Freins identifiés

a. Une capacité d'investissement limitée et souvent sous-estimée

Dans les stratégies menées par les boutiques de commerce équitable, en particulier pour les boutiques indépendantes, il est à noter qu'elles souffrent de freins liés à des choix cruciaux. Ces choix ont été souvent sous estimés, dictés par une capacité d'endettement limitée et réalisés lors de la phase projet : le choix de l'emplacement, l'étude de la zone de chalandise. Ces décisions influencent parfois le développement économique de façon négative.

b. Le préfinancement des commandes aux producteurs par les importateurs est « reporté » sur les boutiques

Bien que le préfinancement soit un des principes fondamental du commerce équitable, les boutiques, sont impactées par le préfinancement des commandes aux importateurs-distributeurs. Ce préfinancement est un poids financier qui alourdit l'encours du poste fournisseur. Ce préfinancement n'est pas compensé par une marge brute plus importante (le prix conseillé de vente par les distributeurs fait ressortir une marge brute en moyenne de 2,2).

c. Un manque de pilotage financier et un manque d'ambition à moyen terme

La difficulté de piloter sa stratégie avec des outils de suivi financier afin de connaître de façon fine la rentabilité par gamme de produits, son besoin en fonds de roulement et sa valeur ajoutée constituent de véritables freins au développement. Ces outils sont conséquents car ils sont les garants de la pérennité et du développement des boutiques. Par ailleurs comme le mentionne Ideo, il est nécessaire d'avoir des projets ambitieux en ayant recours d'une part à des outils de gestion comme évoqués plus haut et à des endettements significatifs, ceci afin d'être à même d'avoir davantage de chiffre d'affaires.

« Les boutiques (indépendantes) jouent petits bras, n'osent pas faire de vrais investissements, elles sont trop petites, peu aménagées, avec peu de frais. Elles ne disposent pas de réelles possibilités pour de se développer, l'emplacement ne permet pas non plus un développement fort. Ne pas penser que les consommateurs viendront vers les boutiques de manière systématique mais plutôt rechercher à bien se placer, bien dépenser notamment en investissement... Oser voir grand et s'endetter, notamment pour l'emplacement »¹⁴

d. Des acteurs pas assez significatifs pour les financeurs potentiels

Non seulement la taille du secteur du commerce équitable n'est pas assez significative pour

¹⁴ Rachel Liu, présidente d'Ideo, entretien du 11/10/10

les financeurs, mais les réseaux de boutiques n'ont pas encore atteint ni une taille critique, ni une modélisation suffisante (sauf cas Altermundi). La spécificité du commerce équitable n'est pas forcément prise en compte par les financeurs, les points de vente de commerce équitable sont englobés notamment dans le secteur de l'habillement ou de la décoration.

« ...le commerce équitable est fragile, car il manque de têtes de réseaux, de fédérations avec des appuis structurels notamment pour la restitution d'informations fiables et cohérentes à exploiter par des partenaires financiers, un réseau bancaire. Aussi, les réseaux de commerce équitable n'ont pas beaucoup de moyens financiers pour se développer ou se structurer, ce qui est un frein très important pour leur développement. »¹⁵

Les personnes ressources interrogées, en particulier les responsables de réseaux de financement, insistent tous sur la nécessité d'être regroupés. Des regroupements nécessaires afin d'avoir des tailles suffisantes pour pouvoir engager des actions fortes de lobbying, développer la mutualisation d'outils, favoriser une politique de partenariats plus forts, enfin de créer et d'obtenir des financements dédiés.

2. Leviers identifiés

Les leviers identifiés sont des leviers « classiques » que l'on retrouve dans toute forme de commerce et de projet. Il s'agit en particulier d'être à même de présenter à des « partenaires financiers » potentiels un business plan cohérent. Comme nous l'avons vu précédemment, celui-ci peut intégrer une vision de développement économique crédible au travers d'un emplacement intéressant, avec une demande formulée auprès d'un financeur plus claire et avec des montants significatifs en rapport. Cette demande est étayée grâce à la réalisation, au-delà de prévisionnels, d'outils de pilotage de l'activité, avec des tableaux de bord qui viendront confirmer cette vision et apporter des éléments supplémentaires aux financeurs potentiels.

PARTIE 3 : RECOMMANDATIONS POUR FAVORISER LE DEVELOPPEMENT DE PROJETS AMBITIEUX

A. RECOMMANDATIONS PAR TYPE DE BOUTIQUE

1. Pour les boutiques indépendantes multimarques

a. Rompre l'isolement et participer à des groupements locaux

De façon assez logique, ce sont souvent des personnes ou structures qui ont fait le choix de l'indépendance qui se trouvent parfois dans des situations préjudiciables d'isolement. Nous recommandons à ces structures isolées de rejoindre des regroupements locaux déjà existants ou de se fédérer. Les objectifs de ce type de regroupements seraient de mutualiser des outils, de partager des visions, des problématiques et de rechercher ensemble des solutions.

Ce qui a été vu lors de nos rencontres également est l'importance d'entreprendre des actions de communications, dans le domaine du commerce équitable plus particulièrement. La demande de mieux se faire connaître auprès de consommateurs locaux potentiels est

¹⁵ Extraits du compte-rendu de M Enault du Crédit Coopératif

récurrente dans de nombreuses structures indépendantes multimarques. Toutefois communiquer auprès de clients dans une zone de chalandise nécessite à la fois du temps, des compétences et des moyens financiers. Or ces aspects sont souvent déficients chez les boutiques indépendantes. Pour entreprendre des actions de communication auprès des pouvoirs publics, il est nécessaire que ces boutiques peu connues ou méconnues puissent avoir un référent comme une association, une fédération, un groupement.

Ces actions pourraient être créées ou déjà intégrées dans celles existantes comme par exemple dans le cadre :

- d'un référencement sur les acteurs du développement durable au travers d'un guide d'arrondissement, comme cela a été le cas avec la mairie du 9^e à Paris¹⁶ ;
- d'une participation à une campagne d'informations sur les commerces de proximité et les aides en faveur de commerce ayant une démarche responsable en rapport avec la politique de la ville, comme par exemple l'article paru dans le magazine Vivre à Paris de décembre 2010 ;
- d'un salon, comme les salons Entreprendre ou de la Micro entreprise, salons dans lesquels des pôles d'économie solidaire avec les collectivités locales et territoriales ont été créés avec des entreprises et commerces du territoire cités ou mis en avant.

b. Se faire accompagner dans son développement par des structures spécialisées

- la Fédération Nationale de l'Habillement qui propose les formations suivantes :
«*Renforcez l'attractivité commerciale de votre boutique pour accroître sa rentabilité*»,
«*Améliorez la rentabilité de votre boutique : Gestion financière*», «*Négociateur : relations acheteur / fournisseurs*».
- la Mairie de Paris qui organise des formations dans le cadre des « Ateliers de la Mairie de Paris » et des programmes spécialisés pour les entreprises s'inscrivant dans le développement durable :

Par exemple : « *conseil en stratégie web dans le cadre d'un entretien individuel d'une heure, réponse à vos questions sur l'opportunité d'un site web, quel site choisir ?, pour quel public ?, le référencement, validation du cahier des charges* ».

c. Asseoir et développer son professionnalisme

Etre « un bon commerçant » c'est aussi être un commerçant qui optimise ses outils de gestion. Ainsi, afin de mieux maîtriser le pilotage de l'activité, un certain nombre d'outils peuvent s'avérer très utiles comme les outils de suivi de sa trésorerie, l'utilisation d'un progiciel (dès la mise en stock jusqu'à la vente effective) afin de faciliter le suivi des indicateurs financiers en temps réel. Cet outil permettra en outre de définir avec son expert comptable des indicateurs clés.

Se former à l'acquisition de compétences transversales de type : marketing, achats, techniques de ventes, de communication de gestion et de la comptabilité nous paraissent être également des compétences très précieuses à acquérir ou à consolider. Effectuer des formations métiers, par exemple grâce à une adhésion à une fédération dans son secteur d'activité, permet d'accéder à des parcours, par exemple pour la mode avec la Fédération Nationale de l'Habillement.

¹⁶ Guide pratique du Développement Durable éd 2009, Mairie de Paris, Mairie du 9^e Arrdt

d. Réaliser un diagnostic stratégique

Le travail qui nous paraît le plus conséquent est de bien réfléchir à son positionnement et à la définition de son concept. Ainsi réaliser un diagnostic stratégique de sa boutique en cours d'exploitation afin de prendre le recul nécessaire avec une aide extérieure par rapport à son activité quotidienne est essentiel. Ce travail pourrait consister à faire un point sur ses forces et ses faiblesses, pour pouvoir enrichir ou réorienter ses axes de développement commercial. Dans cet état d'esprit, citons le dispositif Cap Entreprise qui est un dispositif d'accompagnement actuel des chefs d'entreprise proposé par le Conseil Régional d'Ile-de-France. Il permet de bénéficier d'une enveloppe de formation grâce à une prise en charge possible de 90 % des frais liés au conseil, au travers d'une subvention pour réfléchir au développement de son activité.

Grâce à ce diagnostic stratégique, il s'agirait de revoir les leviers à actionner pour doper son chiffre d'affaires :

- Bien adapter sa surface de vente à son offre produit.
- Rendre sa boutique plus visible et attractive en proposant des produits correspondant mieux à son segment de clients.
- Envisager dans sa communication une stratégie internet.
- Développer le taux de transformation (nombre de clients entrant dans la boutique/ nombre de clients achetant).

2. Pour les modèles associatifs

a. Recentrer et valoriser ses actions

Créer des parcours professionnalisant pour les boutiques d'insertion, en aménageant des formations pré-qualifiantes ou diplômantes grâce à des accords avec des centres de formation tels que l'AFPA. Pour certaines boutiques et équipes notamment d'Artisans du Monde qui souhaitent s'investir davantage dans des actions commerciales, le recrutement de salariés peut être une piste pour conforter leur développement. Le salarié aurait alors une mission de coordination et de formation auprès des bénévoles pour dynamiser le développement économique d'une boutique.

b. Mener des actions collectives et commerciales avec d'autres boutiques et marques

Une voie de développement possible ou de remédiation serait la réalisation d'actions collectives et commerciales au niveau local. Les missions d'information ou pédagogiques pourraient renforcer alors les actions commerciales d'autres acteurs du commerce équitable présents sur un même territoire. Ainsi des actions de représentations commerciales de marques, pour animer des conférences, des ateliers ou des formations seraient appréciées des partenaires commerciaux pas forcément disponibles ni formés à de telles pratiques, sans matériel d'exposition ou d'informations adaptés.

Si cette dynamique de complémentarité était plus claire et (re)définie comme un objectif central, alors le positionnement de réseaux tels Artisans du Monde serait encore plus clair vis-à-vis des adhérents, des bénévoles et des consommateurs. Ce type d'actions pourraient représenter par ailleurs des ressources financières substantielles permettant de remplir encore mieux les objectifs de pérennisation de l'activité et de promotion de filières de commerce équitable. De plus, les adhérents et bénévoles seraient confortés et valorisés dans leurs démarches.

La démarche de plaider demeure intéressante pour les pouvoirs publics et par exemple la région Nord-Pas-de-Calais souhaiterait pouvoir compter sur ces actions de sensibilisation et d'éducation, à destination des publics scolaires.

c. Renforcer la politique d'essaimage d'Artisans du Monde

La stratégie d'essaimage au travers de membres relais, est une option de développement intéressante à double titre, d'une part pour assurer une pérennité de la centrale d'achats Solidar'Monde et d'autre part car les aspects d'information et pédagogiques pourraient être dévolus alors à des membres adhérents au sein des boutiques de partenaires réseaux.

3. Pour les importateurs-distributeurs

a. Conforter l'activité d'importation et la stratégie de distribution

Il est nécessaire avant de développer un réseau de boutiques, de ne pas reporter les faiblesses de l'activité importateur sur les points de vente et de conforter son métier d'importateur. Afin de remédier au problème de trésorerie récurrent lié au préfinancement, l'utilisation de crédits de campagne est un outil adapté. Il serait judicieux de voir auprès de partenaires bancaires les possibilités qui existent pour le préfinancement des commandes. Il existe déjà un outil SharedInterest, développé en collaboration avec WFTO.

Mutualiser la logistique afin de réduire les coûts et l'empreinte écologique entre les importateurs distributeurs nous semble une démarche à la fois éthique, mais aussi de recherche d'une meilleure rentabilité économique. Pour les marques de mode, il existe la possibilité de faire appel à un impôt crédit collection.

Il est aussi possible de développer sa marque en se servant de boutiques multimarques partenaires comme un levier. Il s'agirait alors de mettre en place une sélection des points de ventes les plus à même de représenter la marque, de réaliser des formations au terrain identitaire de celle-ci, d'apporter de la Publicité sur le Lieu de Vente (PLV) : affiches, mobilier, présentoirs...

b. Réfléchir avec les fédérations professionnelles sur un statut adapté

Le commerce de détail s'organise souvent en réseau pour grouper ses achats, ses actions de communication nationale, mutualiser les frais fixes ou des coûts de développement, afin de profiter d'une enseigne reconnue par les consommateurs et de tous les avantages liés à une plus grande taille. Afin d'accélérer cette mise en réseau dans un premier temps il est utile de développer la connaissance des outils existants auprès des acteurs du commerce équitable : commerce associé, franchise, contrats : de concession, de commission-affiliation, de licence, de marque.

c. Identifier les facteurs clés pour développer une stratégie d'enseigne ou une stratégie de marque.

Une stratégie de marque à opérer serait de décliner ses gammes de produits aux travers de canaux de distribution déjà existant. Une stratégie d'enseigne serait de développer un format et un concept de magasin qui pourrait être multimarques.

4. Pour les franchises

a. Développer les collaborations stratégiques

Afin d'optimiser son développement de réseau de franchises, la collaboration avec des boutiques existantes de concept proche peut s'avérer judicieuse. En effet, cela peut être une façon de développer d'autres points de vente de ses produits sans qu'il soit nécessaire d'investir dans des financements immobiliers pour les baux, pas de porte, murs et les charges inhérentes aux locaux (loyers, masse salariale, etc.)

b. Modéliser des franchises en prenant appui sur les fédérations et outils existants

Le développement d'une franchise est parfois long, nécessite de forts investissements financiers mais aussi humains. Il requière aussi des compétences pointues avant d'obtenir un concept de boutique modélisable et duplicable. Aussi sachant qu'il existe déjà des réseaux constitués avec des exemples structurés et des expertises, nous recommandons aux futurs franchiseurs de se rapprocher de ces réseaux, en particulier de la Fédération Française de la Franchise (FFF) et de la Fédération des Réseaux Européens de Partenariat et de Franchise (IREF).

Nous pensons très fructueux que des échanges d'expériences puissent s'opérer entre franchiseurs, franchisés, experts et partenaires. De plus ces fédérations organisent des formations spécifiques à la franchise : sur le management des réseaux, la recherche d'emplacements, la jurisprudence....De même pour une franchise déjà existante participer à ces réseaux, c'est participer à des actions de communication, de promotion, de sensibilisation, des concours et bénéficier d'aides.

c. Travailler des systèmes de franchise novateurs, incluant toujours davantage les valeurs de l'ESS.

Pour des acteurs du commerce équitable, développer un réseau de franchises pourrait être source d'innovation sociétale et de gouvernance. En effet, en tant qu'acteur de l'économie sociale et solidaire, les franchiseurs devraient développer de nouveaux modèles de franchises s'inspirant de modèles de gouvernance déjà existants tels que les mouvements coopératifs ou mutualistes et ainsi ne pas tomber parfois dans les excès de certains réseaux de franchises. De plus ce serait l'occasion également d'innover dans des dimensions d'entrepreneuriat social en apportant de nouvelles formes de franchises.

B. RECOMMANDATIONS POUR LES STRUCTURES RESSOURCES

1. Pour les collectivités locales et territoriales

a. Contribuer à la professionnalisation de l'offre de produits équitables

En aidant directement les boutiques d'un territoire sur des critères appropriés de viabilité économique. Un fonds d'aide à l'ouverture de boutiques a été créé en 2002 en région Nord-Pas-de-Calais. Il s'agissait d'un premier outil de développement mis en place, à titre expérimental, pour une durée de 3 ans. Ceci car il n'existait qu'une boutique de commerce équitable sur le territoire régional en 2002.

« ...Ce fonds a permis de soutenir la création de 7 boutiques dans le courant de cette 1^{ère} phase expérimentale courant jusqu'en 2005. Il a donc été reconduit pour une seconde phase de 3 années supplémentaires. Jusqu'en 2006, l'aide a surtout bénéficié à Artisans du Monde en région pour essayer d'avoir une couverture régionale. La première boutique en tant qu'indépendante a été créée à Lille par Ann Gisel Glass. Entre 2002 et 2008, 15 boutiques ont été aidées avec un maximum de 15 K€ par boutique. Il n'y avait pas d'exigence spécifique en matière de création d'emploi, toutefois, l'aide était limitée à 30% des investissements à réaliser. En revanche, ce fonds n'a pas été reconduit après 2008, car à partir de 2007, les groupes locaux Artisans du Monde ont rencontré de grandes difficultés et plusieurs boutiques aidées ont fermé... »¹⁷

Il s'agirait si un fonds était de nouveau constitué et afin qu'il soit encore plus efficient dans le temps, de vérifier alors les conditions d'éligibilité à ce fonds, en observant le lieu d'implantation, le modèle économique proposé et en assurant à la fois un suivi et accompagnement de la boutique.

b. Coopération décentralisée et commerce équitable

Les collectivités territoriales peuvent participer grâce à la coopération décentralisée au développement de filières équitables. Ainsi le Conseil Régional du Nord-Pas-de-Calais a développé, dans sa zone de coopération décentralisée au Mali, une filière de fonio (plante avec de nombreuses qualités nutritionnelles), commercialisée maintenant sous la marque Ethiquable. Le Conseil Régional envisage également de développer une filière de dattes en Palestine, en lien avec Artisans du Monde.

c. Développer la demande

Il nous semble nécessaire que les collectivités locales puissent s'engager dans la campagne "Territoire de Commerce Equitable" pour développer une politique transversale d'envergure. Dans cet état d'esprit des actions de consolidation de la demande de produits équitables peuvent être menées. Par exemple en développant l'achat public équitable et les achats de grés à grés qui pourraient bénéficier directement aux boutiques du territoire.

d. Développer, impulser des actions de communication

En participant à des actions de communication référentes telles que : la Quinzaine du Commerce Equitable, Le Mois de l'ESS, au travers de salons ayant trait à la consommation responsable au développement durable, etc. Citons de nouveau l'exemple de la Région Nord-Pas-de-Calais qui depuis début 2009, apporte des financements à des collectifs ou des associations partenaires pour le montage d'actions de sensibilisation, d'information et d'éducation, par exemple lors de la quinzaine du commerce équitable.

En tant que région titrée « Territoire de commerce équitable », la Région Nord- Pas-de-Calais a appuyé la candidature de la ville de Lille pour l'organisation du 5^{ème} Forum National du commerce équitable, organisé pour la première fois en province. Cette manifestation phare a eu lieu à Lille Grand Palais. La région en a été le principal financeur, avec une subvention de 60 000 € et 10 000 € de communication (stand institutionnel, affiches,

¹⁷ *Témoignage de Madame Uster : chargée de mission de commerce équitable au sein de la Direction des Partenariats Internationaux et Régionaux du Conseil Régional Nord Pas de Calais.*

documents de communication...). Elle a par ailleurs incité ses partenaires associatifs à s'impliquer et participer en leur offrant gracieusement des espaces de stands qu'elle a financés. La Région NPDC soutient par ailleurs, depuis 10 ans, la manifestation AlimenTERRE en accordant une subvention pour l'organisation de l'ensemble des actions montées autour de la journée mondiale de l'alimentation, et également l'organisation d'un festival cinématographique autour de ce thème.

e. Promouvoir la constitution de collectifs locaux

Le renforcement de collectifs permet d'asseoir la légitimité des acteurs d'un territoire. La Région Nord-Pas-de-Calais a pris le parti d'apporter son soutien à la structuration de réseaux d'acteurs de son territoire. Elle a ainsi soutenu la mise en place du collectif de commerce responsable « *Comm'Une idée* », ainsi que celle du Collectif de tourisme responsable « *Ici et là-bas* ». Elle apporte des subventions aux collectifs pour le montage de programmes communs d'actions.

Un autre exemple de collectif également en Nord-Pas-de-Calais à Villeneuve d'Asque, soutenu par la mairie, au quartier du Triolo : un ancien centre commercial a été transformé en Pôle du commerce équitable. Cette structure a été divisée en cellules avec des missions vente/pédagogique et parties commerce équitable.

2. Pour la PFCE

a. Un interlocuteur de référence auprès des collectivités et des financeurs

La PFCE est par définition le réseau de référence des acteurs du commerce équitable en France, aussi il importe de voir quelles sont les actions possibles que la PFCE pourrait mener afin de conforter le développement des boutiques de commerce équitable. La PFCE pourrait jouer un rôle majeur auprès des collectivités locales pour promouvoir des manifestations ou actions comme vues ci-dessus, pour entreprendre des actions de sensibilisation, lobbying auprès des financeurs et renforcer leur capacité d'identification des projets viables à accompagner.

b. Produire et diffuser de l'information sectorielle

L'information sur les systèmes de garanties existants est demandée par un certain nombre d'acteurs du commerce équitable, par exemple le désir de mieux connaître la démarche de la CNCE et du WFTO. Cette optimisation des connaissances souhaitée de la part des responsables boutiques et vendeurs, permettrait de mieux répondre aux questions « plus pointues » des consommateurs actuels. De plus, il semble important de diffuser des informations sur les innovations des points de vente dans les secteurs de la mode, de la décoration, de la cosmétique. Enfin, la PFCE pourrait établir un lien entre le commerce équitable et la consommation responsable, en achetant et diffusant des études existantes auprès des adhérents de la PFCE. Par exemple celle récente : *Mode et consommation responsable* publiée par l'Institut Française de la Mode (IFM) en janvier 2010 serait très intéressante à mettre à disposition.

La diffusion de ces informations pourrait s'établir grâce à la création d'une newsletter professionnelle destinée aux boutiques.

c. Développer des formations et un accompagnement pour les boutiques

Comme nous l'avons vu, la formation est un aspect conséquent et les responsables de boutiques manquent souvent cruellement de professionnalisme. Ils déplorent aussi un manque d'informations sur les formations existantes souvent méconnues par faute de temps pour les rechercher et de connaissance sur les lieux ressources.

Ainsi la réalisation dans un premier temps d'un état des lieux des offres et moyens existants de structures d'accompagnement généralistes et spécifiques (CCI, couveuses,...) pourrait être réalisé par la PFCE. Par ailleurs, la PFCE pourrait mener des actions afin de promouvoir et créer des offres de formations professionnalisantes. Promouvoir ou créer des formations spécifiques, à titre d'exemple : se former aux techniques de ventes de produits de commerce équitable

Pour conclure le type d'actions d'accompagnement que pourraient mettre en œuvre la PFCE serait de proposer un outil de diagnostic stratégique pour les boutiques existantes qui permettrait au-delà d'un constat, de travailler au travers de formations sur les points déficients mis en exergue et les axes de développement envisagés.

d. Promouvoir et organiser les regroupements

Comme nous l'avons vu, le regroupement des acteurs de commerce équitable est, de façon transversale, un point clé de développement. Ainsi la PFCE pourrait :

- piloter l'organisation de collectif régionaux de boutiques.
- Etudier le rapprochement avec des fédérations métiers (habillement, ameublement...) pour suivre les tendances par marché et par produit.
- Etudier le rapprochement de fédérations ou regroupements professionnels pour connaître les bonnes pratiques du développement de réseaux de boutiques :
 - Fédération du Commerce et de la Distribution (FCD),
 - Fédération des enseignes du Commerce Associé (FCA),
 - Fédération Française de la franchise (FFF),
 - l'International Committee of Food retails Chains (CIES)

3. Pour les financeurs

a. Développer des outils financiers

Le préfinancement est un des fondamentaux pour les acteurs du commerce équitable. Il s'agit d'une de leur mission forte. Elle permet en effet en amont à des petits producteurs de vivre ou survivre. Des mises à disposition de **préfinancements** peuvent être ainsi réalisées lorsque les organisations de producteurs en font la demande. Dans cet état d'esprit, les crédits de campagne développés à l'international, tel SharedInterest pour les importateurs, sont des outils très utiles. Il s'agirait de pouvoir développer de tels outils en France en particulier pour les importateurs grâce à des partenariats bancaires.

b. S'appuyer sur les acteurs référents de commerce équitable pour identifier les projets à soutenir

Une approche de proximité est également indispensable pour le financement de commerces de détail. Pour le Crédit Coopératif, elle est limitée car il dispose d'un réseau de 70 agences et ne peut pas toujours répondre à cette exigence réciproque d'accompagnement.

Afin de remédier à cette difficulté la recommandation serait, de constituer des points relais/réseau, en s'appuyant par exemple déjà sur les réseaux de partenaires financeurs solidaires existants, de structures partenaires d'accompagnement. « Des points relais » qui seraient à même d'analyser, d'aider à constituer un dossier suivant des formats, des grilles homogènes et établis au préalable, pour pouvoir ensuite par exemple présenter le dossier à une agence Crédit Coopératif référente sur un territoire.

c. Le mouvement SCOP et les outils financiers

Notons que le mouvement SCOP s'est aussi doté d'outils mutualisés spécifiques d'accompagnement : en garantie de concours par exemple accordés par le Crédit Coopératif. Une réflexion sur l'intérêt des SCIC pour le commerce équitable serait également intéressante à mener, afin d'accroître leur dimension, leurs partenariats financiers potentiels. En effet, grâce à ce statut une association ou entreprise peut se transformer, changer de statut et créer des collèges au sein de cette nouvelle entité. Des collèges de financeurs /partenaires dans lesquels pourraient prendre par : des collectivités locales et territoriales, des associations, des fondations, des usagers.

Ces collèges pourraient alors participer à la gouvernance, apporter réseaux et compétences et promouvoir la consommation de produits équitables. Mais aussi grâce à ce statut et collèges, il peut y avoir des participations financières substantielles en apport en capital, en comptes courant d'associé (facilité de trésorerie) et en titres participatifs par des personnes morales : collectivités, institutions ou physiques : usagers, consommateurs. La transformation de structures de commerce équitable en coopératives pourrait également représenter donc un levier structurel et financier intéressant.

d. Des dispositifs financiers à mieux connaître ou à utiliser

Afin d'acquérir des fonds propres, quasi fonds propres (comptes courants d'associés), titres et prêts participatifs il serait utile de bien connaître et utiliser les partenaires financiers solidaires déjà existants :

- ESFIN/IDES, structure spécialisée pour les opérations hauts de bilan de l'économie sociale et solidaire ;
- des clubs ou réseaux de « business angel » orientés développement durable (ex : DDIDF : Développement Durable Ile De France) ;
- Clubs CIGALES, épargnants et financeurs solidaires ;
- Garrigue : société coopérative de capital risque solidaire ;
- Equisol : fonds d'investissement solidaire de la région Ile de Franc.

Ce sont des ressources financières et partenariales de l'économie solidaire souvent méconnues ou mal connues par les acteurs du commerce équitable. Des ressources nécessaires pour de « petits projets » et qui pourraient représenter des leviers puissants pour des structures de commerce équitable ayant un fort potentiel de développement et donc nécessitant le renforcement de leurs fonds propres et quasi fonds propres. Il serait utile de bien connaître et d'identifier, les dispositifs existants, les endettements et garanties envisageables et les possibilités alors de conventionnements. En particulier, il existe déjà des fonds de garantie spécifique avec le Crédit Coopératif et grâce à l'outil SOCOREC :

L'exemple de SOCOREC pour le Commerce Associé est intéressant. Il s'agit d'une société financière anonyme à statut coopératif du commerce associé dont les parts sont détenues par les adhérents. Il intervient exclusivement au profit des seuls commerçants indépendants adhérents des Groupements du Commerce Associé (ceux associés au capital de

SOCOREC).

La SOCOREC est présente dans la plupart des secteurs du commerce. La SOCOREC peut apporter sa garantie, distribuer des prêts participatifs à des PME/PMI, à des fédérations, comme celle des industries mécaniques.

Par ailleurs cela peut être un appui de développement de coopératives financières pour accompagner les projets. De son côté, France Active a développé des fonds spécifiques de garantie pour un secteur particulier pour les AMAP par exemple : Ce fonds solidaire de garantie a été créé afin de faciliter et sécuriser l'accès au crédit bancaire pour le paysan tout en limitant le recours aux cautions personnelles ; il agit comme un levier bancaire.

Les intérêts de ce dispositif de garantie sont :

- limiter le risque personnel des emprunteurs et de leur famille en excluant ou limitant les cautions personnelles.
- Partager solidairement les risques liés à l'investissement.
- Favoriser le contact humain par la discussion et l'évaluation globale des projets et un délai d'instruction des dossiers cohérent avec les besoins réels.
- L'opportunité de créer un fonds spécifique de garantie spécifique aux acteurs du commerce équitable pourrait faire l'objet d'une étude selon France Active.

e. Un accompagnement dans une faisabilité économique avec des outils financiers

En ce qui concerne la franchise, les partenaires financiers pourraient accompagner la structuration de réseaux en mobilisant les aspects concrets des modèles proposés ainsi que leur potentiel de duplicabilité. Un accompagnement est nécessaire afin que ces modèles puissent être bien mis en place pour pouvoir procéder ensuite à des essais viables économiquement. Dans cette perspective, un travail de cohérence bancaire pourrait être intéressant à réaliser, avec les réseaux déjà constitués comme Artisans du Monde et Altermundi, dans une approche d'homogénéité entre les outils financiers, les états financiers et les plans de financements.

f. Valoriser leurs actions à travers les valeurs du commerce équitable

Le secteur du commerce équitable apparaît comme un secteur emblématique de la consommation responsable et répond aux préoccupations d'une majorité de consommateurs. Aussi, les partenaires financiers naturels, historiquement intéressés et engagés dans le secteur du commerce équitable tels que la NEF, le groupe Crédit Coopératif, pourraient valoriser leur démarche, en renforçant et développant leur soutien à la filière.

CONCLUSION

Les boutiques de commerce équitable restent avant tout des points de ventes qui sont une interface entre une offre et une demande dans un univers concurrentiel. L'offre de gamme et de produits issus du commerce équitable évolue rapidement avec des filières d'importation qui prennent en compte les tendances dans les secteurs de la mode et de la décoration. De plus, la demande liée à un désir croissant de consommation responsable s'exprime de façon multiforme : biologique, locale, recyclée, équitable, etc. Chaque forme correspond à des segments de consommateurs qui n'ont pas le même processus d'achat.

L'interface que proposent les boutiques de commerce équitable est donc particulièrement concurrencée par de nombreux acteurs, du commerce de détail, organisés en réseaux. De l'hypermarché au point de vente ultra spécialisé, la concurrence complètent fréquemment la présence sur le terrain par une présence sur internet. En effet, trop longtemps centrées sur leur seule offre de produits équitables, les boutiques de commerce équitable doivent évoluer pour relever le défi de la consommation responsable.

Cette étude montre bien qu'il n'y pas une boutique de commerce équitable, mais bien plusieurs modèles qui se côtoient. D'un côté, il existe le modèle associatif traditionnel qui propose une diversité de produits issus du commerce équitable pour développer ses missions d'information et de plaidoyers. De l'autre, coexiste des modèles commerciaux, porteurs de concepts généralistes ou spécialisés, avec des positionnements originaux, basés sur des gammes de produits cohérents. Ces modèles ont souvent l'ambition d'être duplicables pour développer des réseaux à fortes notoriété.

Pour renforcer leur visibilité, les différents modèles présents dans le commerce équitable, doivent partager la même vision des valeurs portées par la charte du commerce équitable. Ainsi, leurs complémentarités deviendront une force et accroîtront la visibilité de chacun. Cette visibilité est tout d'abord à développer auprès des consommateurs, en revendiquant la place légitime du commerce équitable dans la consommation responsable. Ce travail de positionnement est le premier enseignement de cette étude.

Cette visibilité au sein du mouvement de la consommation responsable est également à renforcer auprès de structures partenaires (financeurs, collectivités locales) pour pouvoir trouver des moyens de développement conséquents et adaptés aux points de vente de commerce équitable.

Ce renforcement est le deuxième grand enseignement de cette étude : il passera par la capacité des acteurs du commerce équitable, au-delà des seules boutiques, à se regrouper pour communiquer ensemble, mais aussi à mutualiser des moyens opérationnels et financiers pour atteindre une taille critique. La PFCE, en tant que réseau d'acteurs du commerce équitable, apportera son expertise et ses compétences pour faciliter la structuration et la mise en réseau des boutiques de commerce équitable.



Les freins et leviers au développement économique des boutiques spécialisées en commerce équitable

Synthèse de l'étude – Avril 2011



Réalisée par le Cabinet Solidere Conseil

Rodolphe Cotelle
Laurent Nury
Pascale Terrisse



Sous la direction de la Plate-Forme pour le Commerce Équitable

Emilie Sarrazin-Biteye
Julie Stoll

Avec le soutien de :





Contexte

La Plate-Forme Pour le Commerce Équitable (PFCE) est un collectif français d'organisations engagées dans le commerce équitable. Elle a pour objectif de défendre et de promouvoir les objectifs du secteur, de renforcer les pratiques des acteurs et de sensibiliser les consommateurs aux démarches de commerce équitable.

La crise économique actuelle que traverse notre société entraîne d'importantes modifications dans l'attitude des consommateurs. Dans ce contexte, se pose notamment la question de la place des commerces de détail, de leur pérennité et de leur devenir. Afin de mieux comprendre les freins et leviers permettant de développer la vente de produits équitables, la PFCE et ses membres ont souhaité, à travers cette étude, approfondir la question des réseaux de distribution spécialisés en commerce équitable et vérifier si les commerces de détails de commerce équitable étaient, moins, autant ou davantage impactés par la crise économique que les commerces traditionnels. La réalisation de cette enquête a été confiée au cabinet de conseil Solidere, spécialisé dans les projets d'économie sociale et solidaire.

La première partie de l'étude dresse un état des lieux économique des boutiques et du commerce en général, afin de pouvoir comparer les tendances relevées avec celles plus en rapport avec le commerce équitable. Dans la deuxième partie, l'identification des freins et des leviers concernant la pérennité et le développement économique des boutiques de commerce équitable permet de dégager des remarques d'ordre général et des remarques plus pointues. Cette étude est basée avant tout sur une approche qualitative et souhaite apporter des outils, des recommandations aux acteurs du commerce équitable et aux structures qui les accompagnent.

Méthodologie

L'étude identifie quatre modèles économiques de boutiques de commerce équitable :

- les boutiques indépendantes,
- les boutiques associatives,
- les franchises,
- les boutiques mono-marques (importateurs-distributeurs dans le secteur textile notamment).

Sur les 101 boutiques en Île-de-France, les résultats de l'étude se basent sur des entretiens approfondis réalisés auprès d'un échantillon de 16 boutiques (5 associatives, 3 franchises, 4 boutiques mono-marques et 4 boutiques indépendantes). 24 entretiens ont été réalisés.

Principaux résultats

Le tableau de synthèse suivant reprend les principaux freins et leviers/recommandations identifiés pour toutes les boutiques en général puis en fonction du type de boutique. La seconde partie de la synthèse reprend l'ensemble des recommandations à destination des structures ressources : les collectivités, la PFCE et les financeurs.

Synthèse des résultats de l'étude

	Freins	Leviers / Recommandations
Les boutiques de Commerce Equitable en général	<u>Remarques générales</u> <ul style="list-style-type: none"> La valeur ajoutée dégagée (en % du CA) est sensiblement inférieure que dans les secteurs de l'habillement et du bio : le prix de l'immobilier est trop important par rapport au volume de vente. 	<u>Remarques générales</u> <ul style="list-style-type: none"> Se faire accompagner par des organismes spécialisés pour élaborer un business plan cohérent par rapport aux freins et leviers développés ci-dessous.
	<u>Eléments de gestion</u> <ul style="list-style-type: none"> Manque de cohérence du business plan. Choix initiaux sur les facteurs clés de succès d'un commerce sous-estimés (emplacement, zone de chalandise, cohérence largeur /profondeur de la gamme et surface de vente). Les compétences fondamentales en matière de gestion d'une boutique pas toujours maîtrisés (finance, marketing, commercial, achats). 	<u>Eléments de gestion</u> <ul style="list-style-type: none"> Déterminer puis étudier la zone de chalandise. Organiser une gestion efficiente des stocks. Se former et proposer de la documentation gratuite sur le commerce équitable afin de répondre efficacement aux questionnements des consommateurs.
	<u>Concept boutique</u> <ul style="list-style-type: none"> Un positionnement focalisé uniquement sur le commerce équitable limite le choix de produits proposés dans la boutique. Une difficulté à définir sa clientèle cible et à proposer la gamme produit/le concept correspondant. Des critiques ou des questions de consommateurs sur le commerce équitable auxquelles les boutiques ne sont pas outillées pour répondre. 	<u>Concept boutique</u> <ul style="list-style-type: none"> Développer et/ou faire évoluer le concept boutique : design extérieur et intérieur et valorisation et choix des produits. S'inscrire dans la dynamique de sensibilisation et de plaidoyer en faveur du commerce équitable. Mutualiser les actions de communication des boutiques afin de promouvoir localement le CE auprès du grand public et des collectivités. L'offre d'animations (débat, expos, rencontres avec des producteurs, etc.) peut permettre la fidélisation d'un segment de clients. Diversifier l'offre au-delà des produits issus du commerce équitable en proposant des produits complémentaires issus de la consommation responsable (recyclés, bio, locaux).
	<u>Eléments financiers</u> <ul style="list-style-type: none"> Des filières parfois fragiles qui entraînent / créent des ruptures ou des retards d'approvisionnement. Le préfinancement des commandes aux producteurs par les importateurs est parfois « reporté » sur les boutiques. Des outils financiers à consolider / construire pour favoriser le développement de projets ambitieux de points de vente de CE (manque de pilotage financier, d'ambition à moyen terme, de regroupements et de référents). 	<u>Eléments financiers</u> <ul style="list-style-type: none"> Se regrouper / se constituer en réseaux pour favoriser des actions de lobbying, la mutualisation d'outils, une politique de partenariats et ainsi convaincre les financeurs potentiels.

	Freins	Leviers / Recommandations
Boutiques indépendantes multimarques	<ul style="list-style-type: none"> • Initiative individuelle qui manque de recul : le projet de départ est basé sur « un choix déclic » lié aux valeurs du CE, avec objectif de mélanger 2 métiers incompatibles pour 1 seule personne : boutique + importation. • Manque d'accompagnement avant et après l'ouverture de la boutique par un organisme spécialisé. • Manque de différenciation des boutiques (design, qualité des produits, marques, etc.) en particulier dans le secteur de la décoration et de la mode. • Capacité d'endettement limitée et manque de capital et de ressources propres pour investir à moyen terme. 	<ul style="list-style-type: none"> • Positionner l'offre dans la dynamique de la consommation responsable. • Se former pour acquérir les compétences transversales manquantes (marketing, achats, comptabilité, etc.). • Mutualiser des outils, des visions et des problématiques pour trouver des solutions communes avec les autres boutiques indépendantes. • Optimiser les outils de gestion type progiciel pour le suivi des stocks et de la trésorerie. • Trouver un dénominateur commun à l'offre proposé par la boutique autre que le commerce équitable et cohérent par rapport aux consommateurs ciblés. • Se fédérer / rejoindre des groupements locaux existant pour faire office de référent dans les actions de communication / recherche de financements et effectuer une veille locale sur la dynamique développement durable (référencements, salons, campagnes d'informations). • Réaliser un diagnostic stratégique afin de prendre du recul avec une aide extérieure pour enrichir ou réorienter ses axes de développement commercial (ex: dispositif Cap Entreprise, PM'up du Conseil Régional IDF).
Boutiques associatives organisés en réseau et/ou en fédération	<ul style="list-style-type: none"> • Difficultés pour concilier des missions de plaidoyer, de sensibilisation au commerce équitable d'une part et le développement économique de la boutique d'autre part. • Le bénévolat et la collégialité sont importants dans la gestion de ces boutiques. Cependant la parcellisation des tâches, la disponibilité de chacun et le manque de compétences commerciales pénalisent souvent ces boutiques. • Dépendances aux aides financières. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bénéficier du plan de communication, des outils de communication sur le commerce équitable du réseau et de la notoriété de l'enseigne. • Former les gérants de boutiques. • Être parrainé par un membre du réseau ou de la fédération. • Etablir une synergie entre développement commercial, missions de sensibilisation et de plaidoyer dans le cadre d'événements extérieurs (salons, marchés, comité d'entreprise, école, etc.). • Développer une stratégie d'essaimage au travers de membres relais. • Embaucher un salarié dédié à la gestion économique de la boutique avec une mission de coordination et de formation auprès des bénévoles pour dynamiser le développement économique d'une boutique. • Pour les boutiques d'insertion, aménager des formations pré-qualifiantes ou diplômantes grâce à des accords avec des centres de formation tels que l'AFPA¹⁸. • S'inscrire dans une dynamique de complémentarité au niveau local à travers des actions collectives d'information et/ou pédagogique ainsi qu'avec des actions de représentation commerciale de marques (conférences, ateliers, formations, etc.)

¹⁸ Entreprise de formation professionnelle diplômante pour adultes.

	Freins	Leviers / Recommandations
Boutiques franchisées	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessite de forts investissements financiers mais aussi humains. • Besoin de compétences pointues pour obtenir un concept de boutique modélisable et facilement duplicable. 	<ul style="list-style-type: none"> • S'appuyer sur un modèle/cadre pour l'élaboration du business plan. • Sélectionner des projets/porteurs de projet possédant les pré-requis à la création de la boutique. • Bénéficier du plan de communication du réseau et à la notoriété de la marque. • Coordination d'actions de communication, de promotion et de sensibilisation. • Organisation de concours et attribution d'aides. • Collaborer avec des boutiques existantes de concept proche afin d'optimiser le développement du réseau de franchises. • Organiser des échanges d'expérience franchiseurs, franchisés, experts et partenaires. • S'inspirer des valeurs de l'ESS pour innover et développer de nouveaux modèles et formes de franchises.
Boutiques monomarkes (importateurs-distributeurs)	<ul style="list-style-type: none"> • Persistance de clichés de la part des consommateurs concernant la qualité des vêtements issus de filières équitables (textile). • Le risque (chez certaines jeunes filières) de retards de livraison pour la collection de saison des boutiques de mode. • Les faiblesses de l'activité importateur se reporte sur les points de vente si l'activité d'importation et la stratégie de distribution ne sont pas confortés au préalable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Approfondir le concept du magasin pour valoriser l'identité de la marque. • Développer la connaissance des outils existants auprès des acteurs du commerce équitable (commerce associé, franchise, contrats de concession, de commission-affiliation, de licence, de marque) afin d'accélérer la mise en place d'un réseau. • Faire appel à des crédits de campagne auprès de partenaires bancaires afin de remédier au problème de trésorerie récurrent lié au préfinancement. • Développer une stratégie de marque au travers de partenariats avec des boutiques multimarques et/ou d'autres canaux de distribution, ou bien une stratégie d'enseigne grâce à un concept de magasin qui pourrait être multimarques.

Recommandations pour les structures ressources

Les collectivités territoriales :

- Contribuer à la professionnalisation de l'offre de produits équitables en aidant directement les boutiques d'un territoire sur des critères appropriés de viabilité économique. Par exemple, un fonds d'aide à la création de boutique peut être constitué avec des conditions d'éligibilité en observant le lieu d'implantation, le modèle économique proposé et en assurant à la fois un suivi et un accompagnement de la boutique.
- Participer grâce à la coopération décentralisée au développement de filières équitables.
- S'engager dans la campagne "Territoire de Commerce Equitable" en développant l'achat public équitable et les achats de grés à grés qui pourraient bénéficier directement aux boutiques du territoire.
- Participer à des actions de communication référentes, telles que la Quinzaine du Commerce Equitable et Le Mois de l'ESS, au travers de salons ayant trait à la consommation responsable au développement durable, etc.
- Promouvoir la constitution et le renforcement de collectifs locaux.

La PFCE :

- Promouvoir avec les pouvoirs publics des manifestations permettant d'entreprendre des actions de sensibilisation et de lobbying auprès des financeurs et de renforcer leur capacité d'identification des projets viables à accompagner.
- Produire et diffuser de l'information sectorielle :
 - Diffuser ses outils pédagogiques auprès des responsables de boutiques et vendeurs.
 - Effectuer, identifier et diffuser des études permettant de valoriser le lien le CE et la consommation responsable.
- Réaliser un état des lieux des formations existantes et des structures d'accompagnement généralistes et spécifiques (CCI, couveuses,...).
- Promouvoir et/ou créer des formations spécifiques professionnalisantes.
- Proposer un outil de diagnostic stratégique.
- Piloter l'organisation de collectif régionaux de boutiques et identifier les bonnes pratiques du développement de réseaux de boutiques.

Les financeurs :

- Mettre en place des partenariats bancaires avec les importateurs pour remédier au problème de préfinancement.
- Constituer des points relais/réseau, en s'appuyant par exemple sur les réseaux de partenaires financeurs solidaires existants et de structures partenaires d'accompagnement (à même d'analyser et d'aider à constituer un dossier suivant des formats, des grilles homogènes) afin de faciliter l'identification des projets à soutenir.
- Promouvoir le statut de SCIC avec la création de collèges de financeurs/partenaires dans lesquels pourraient prendre par des collectivités locales et territoriales, des associations, des fondations, des usagers.
- Promouvoir et diffuser l'offre des partenaires financiers solidaires existants (les business angels, clubs CIGALES, Garigue, Equisol, SOCOREC, etc.).
- Effectuer une étude sur l'opportunité de créer un fonds spécifique de garantie spécifique aux acteurs du commerce équitable.
- Accompagner la structuration de réseaux en mobilisant les aspects concrets des modèles proposés ainsi que leur potentiel de duplicabilité (pour les franchise notamment) avec également une approche d'homogénéité entre les outils financiers, les états financiers et les plans de financements.

BIBLIOGRAPHIE

BEAUD Stéphane, WEBER Florence, 2003, *Le Guide de l'enquête de terrain*, Guides Repères-La Découverte, Paris.

BECHEUR Amina, TOULOUSE Nil, 2008, *Le commerce équitable entre utopie et marché*, Ed. Vuibert, Paris.

BINET Hélène, VIBERT Emmanuelle, 2005, *Guide du shopping solidaire à Paris*,

BIOCOOP Dossier, 2010, *Premier réseau de magasins bio en France*, communiqué institutionnel biocoop

CBR Richard Ellis, oct 2009, Focus le Commerce en ville

CETELEM-IFLS-CDCF, janvier 2009, *Etude sur le commerce de France*,

CREDOC, 22 mars 2010, *Attitudes et comportements des consommateurs face au développement durable*, Conférence « La consommation engagée : effet de mode ou mode de vie ? » CCI ESSONE

DE SOUSA SANTOS Frédéric, MALANDAIN Eugénie, ROUBY Gaëlle, SCHEOU Bernard, 2006, *Commerce équitable : situation actuelle et défis pour l'avenir*

DEUISE, Marc Sahraoui, 1^{er} semestre 2002, *Etude des usages du BtoB pour les Petites Entreprises de Commerce et de Services*, pour le Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie (DECAS) et l'Assemblée des Chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI)

DE VARAX Aurélie, 2007, *Achetons équitable*, Ed Minerva.

DIOUX Jacques, DUPUIS Marc, 2^eed 2009, *La distribution, Stratégies des réseaux et management des enseignes*, Ed Pearson Education

ETHICITY, Etude, Les Français et la consommation durable, Retour au Vivant avril 2010

FEDERATION DES ENSEIGNES DU COMMERCE ASSOCIE (FCA), Les différentes formes de commerce

FEDERATION FRANCAISE DE PRET A PORTER FEMININ, 2005, Etude Les boutiques de mode multimarques

FRAICHARD Julien, Décembre 2007, INSEE, Pôles commerçants et environnement commercial : deux outils d'analyse des implantations commerciales en centre ville

FRANCOIS Martine, LAGANDRE Damien, STOLL Julie, 2008, Le commerce équitable en France en 2007, MAEE,

HUYBRECHTS Benjamin, SARRAZIN-BITEYE Emilie, 2008, Le nouveau paysage des acteurs du commerce équitable en France

IFM, janvier 2010, Etude sur la mode et la consommation responsable

KAHN Michel, 2009, "Franchise et Partenariat -5eme édition, Ed Dunod Dalloz

PFCE-IEDES, 2009, Renforcer l'action des collectivités territoriales en faveur du commerce équitable – Exemple de l'action du Conseil Régional d'Ile-de-France

PILLET Antoine, 2006, Le marketing social et solidaire, Ed L'ami

SCHMIDT Pierre, Mai 2010, Analyse financière consolidée de : Solidar'Monde Fédération Artisans du Monde 2004 – 2009

VODOUHE Selognon Gilles, Analyse de la situation des porteurs de projet dans le domaine du commerce équitable dans les régions Rhône-Alpes et Alsace Master 2 – Economie Sociale et Solidaire

WEBOGRAPHIE

Agence Bio: www.agencebio.org

Alter Eco, 200 <http://www.altereco.com>

Altermundi : www.altermundi.com,

Bio partenaire, www.bioequitable.com

[CNCC, Communiqué Indice de fréquentation des centres commerciaux, ...www.cncc.com](http://www.cncc.com),
Indice fréquentation, 2010

Ecosapiens : www.eco-sapiens.com,

Fédération Artisans du Monde : www.artisansdumonde.org

La Tribune.fr, article du 11/05/20 *Baisse de la fréquentation des centres commerciaux français*

Le Marché Citoyen : www.lemarchécitoyen.net

Minga: www.minga.net

Max Havelaar France : www.maxhavelaarfrance.org

Observatoire de la franchise, www.observatoiredefracnchise

Plateforme pour le Commerce Equitable : www.commerceequitable.org

Shared Interest, www.shared-interest.com

REVUES

Alternatives économiques, 2004, Entreprendre autrement, hors série pratique n°14

AME, (Les Acteurs de la Mode Ethique), dossier de présentation 2010

Commerce équitable, l'empreinte bio, Hors Série n°45, Politis, Mai- Juin 2007

Courrier Cadres N° 32, Juillet-Août 2009, *La Grande distribution se lance dans le petit commerce*

Les défis du commerce équitable, Hors Série n°3, Altermondes, Printemps 2007

Magazine économique de la CCI de Maine et Loire, Nov 2009, n°12, *La grande distribution s'attaque au commerce de proximité.*

Marketing Magazine, article de février 2010 sur l'étude Xerfi sur *Le marché et la distribution des produits biologiques*

Socorec et plaquette explicative (CC)

Avec le soutien de :

