



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 maîtrisées (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 efficace 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 proposables 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 (références, 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'AFPA¹. • 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.)

¹ 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.
- 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, ainsi que par le biais de salons ayant trait à la consommation responsable au développement durable, etc.
- Promouvoir la constitution et le renforcement de collectifs locaux.
- Participer grâce à la coopération décentralisée au développement de filières équitables.

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.