ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES DE MONTRÉAL
AFFILIÉE À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

LE MODÈLE COOPÉRATIF AU SEIN DU COMMERCE ÉQUITABLE : LE CAS D'EQUAL EXCHANGE, UN ORGANISME DE COMMERCE ÉQUITABLE DU NORD

par
Catherine Tadros

Sciences de la gestion

Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maître ès sciences (M.Sc.)

Août 2002

© Catherine Tadros, 2002

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES ..... **III**

LISTE DES TABLEAUX ..... **IV**

REMERCIEMENTS ..... **V**

SOMMAIRE ..... **VI**

1. INTRODUCTION **1**

2. LE MOUVEMENT DU COMMERCE ÉQUITABLE **7**

2.1 LA PROBLÉMATIQUE DU COMMERCE ÉQUITABLE: « TRADE NOT AID » 8
2.2 L'ARTISANAT ET LES ALIMENTS : DEUX FAMILLES DE PRODUITS ÉQUITABLES 12
2.3 LIGNES DIRECTRICES DU COMMERCE ÉQUITABLE : SEPT PRINCIPES 15
2.4 LA CERTIFICATION DU CAFÉ ÉQUITABLE : QUATRE NORMES 20
2.5 LES GROUPES D'ACTEURS DU COMMERCE ÉQUITABLE DE CAFÉ 21
2.6 LA SITUATION ACTUELLE DU COMMERCE ÉQUITABLE : QUELQUES CHIFFRES 27
2.7 LA PLACE DES COOPÉRATIVES AU SEIN DU COMMERCE ÉQUITABLE 28

3. L'INDUSTRIE DU CAFÉ **33**

3.1 L'INDUSTRIE DU CAFÉ DANS LE MONDE 34
3.2 L'INDUSTRIE DU CAFÉ AUX ÉTATS-UNIS 37
3.3 LE CAFÉ ÉQUITABLE 39
3.4 LA SITUATION ACTUELLE DE L'INDUSTRIE DU CAFÉ ÉQUITABLE AUX ÉTATS-UNIS 41

4. LE MODÈLE COOPÉRATIF **42**

4.1 L'UTOPIE FONDATRICE DU PROJET COOPÉRATIF EN OCCIDENT 43
4.2 L'ÉMERGENCE, LES PRINCIPES ET LA DÉFINITION DU MODÈLE COOPÉRATIF 46
4.2.1 La raison d'être de Rochdale 47
4.2.2 Les principes coopératifs : Rochdale et l'Alliance coopérative internationale 51
4.2.3 Définition de l'organisation coopérative 57
4.2.4 Classification des coopératives 62
4.3 LES COOPÉRATIVES AU 20E SIÈCLE 68
4.3.1 Les coopératives de travail : l'expérience de Mondragon 71
4.3.2 Dernière vague de mise sur pied de coopératives de travail 73

5. CADRE D'ANALYSE ET MÉTHODOLOGIE **78**

5.1 LA QUESTION DE RECHERCHE 79
5.2 LE CADRE D'ANALYSE 80
5.3 PROPOSITIONS DE RECHERCHE 90
5.4 CHOIX MÉTHODOLOGIQUE 93
5.5 LA COLLECTE DE DONNÉES 94

6. ANALYSE DU CAS EQUAL EXCHANGE **98**

6.1 EQUAL EXCHANGE : UN HISTORIQUE 99
6.1.1 Les fondateurs d'Equal Exchange 99
6.1.2 Le projet d'Equal Exchange 99
6.1.3 Le choix du produit 102

6.1.4 Le démarrage ... *104*
6.1.5 Les appuis reçus ... *106*
6.2 DIMENSION INSTITUTIONNELLE D'EQUAL EXCHANGE ... 109
6.2.1 Le statut juridique ... *109*
6.2.2 Les acteurs et la structure d'association ... *110*
6.2.2.1 Les employés et les travailleurs membres-propriétaires ... 110
6.2.2.2 Le coordonnateur des travailleurs-membres ... 111
6.2.2.3 L'assemblée générale des membres et autres rencontres générales ... 112
6.2.2.4 Le conseil d'administration (CA) ... 112
6.2.2.5 Les comités du CA ... 115
6.2.2.6 La présidence du CA ... 117
6.2.2.7 Les deux directeurs généraux ... 117
6.2.2.8 Les chefs de départements ... 118
6.2.2.9 Le comité de gestion ... 120
6.2.3 Le réseau d'Equal Exchange ... *120*
6.2.3.1 Les investisseurs-actionnaires ... 120
6.2.3.2 Le réseau à l'extérieur de l'organisation ... 121
6.3.3.3 Le réseau à l'intérieur de l'organisation ... 122
6.2.3.4 Les bénévoles ... 123
6.2.4 Les rapports de pouvoir à l'interne : la participation aux décisions ... *123*
6.5 DIMENSION ORGANISATIONNELLE D'EQUAL EXCHANGE ... 129
6.5.1 Le profil stratégique d'Equal Exchange ... *129*
6.5.1.1 La mission d'Equal Exchange ... 129
6.5.1.2 La stratégie de positionnement ... 130
6.5.2 La chaîne d'activités et la structure d'entreprise ... *134*
6.5.2.1 Le rapport aux producteurs-fournisseurs ... 135
6.5.2.2 Le rapport aux sous-traitants ... 137
6.5.2.3 Le rapport aux travailleurs ... 139
6.5.2.4 Le rapport aux usagers ... 142
6.5.2.5 Le rapport à l'argent ... 145

7. SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE DE CAS ... 149

7.1 CONTEXTE D'ÉMERGENCE ET RAISON D'ÊTRE DE LA COOPÉRATIVE ... 150
7.2 DIMENSION INSTITUTIONNELLE, STRUCTURE D'ASSOCIATION, RÔLE D'ÉMANCIPATION ... 153
7.3 DIMENSION ORGANISATIONNELLE, STRUCTURE D'ENTREPRISE, RÔLE D'INSERTION ... 157

8. CONCLUSION : EQUAL EXCHANGE, VERS UNE NOUVELLE FORME COOPÉRATIVE ? ... 161

8.1 SUITE AUX PROPOSITIONS DE RECHERCHE ... 162
8.2 LIMITES DE LA RECHERCHE ... 166
8.3 PISTES DE NOUVELLES RECHERCHES ... 168

BIBLIOGRAPHIE ... 173

SITES INTERNET ... 180

ANNEXE 1 : PRATIQUES DU COMMERCE ÉQUITABLE ... 182

ANNEXE 2 : CRITÈRES DE FLO-I (PRODUCTEURS DE CAFÉ) ... 183

ANNEXE 3 : LETTRES (DÉMARCHE DE RECHERCHE) ... 184

ANNEXE 4 : GRILLE D'ENTREVUE POUR L'ÉTUDE DE CAS ... 186

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : AIDE INTERNATIONALE EN POURCENTAGE DU PNB 9

FIGURE 2 : LES ACTEURS PRINCIPAUX DANS L'INDUSTRIE DU CAFÉ ÉQUITABLE 23

FIGURE 3: PLACE DES COOPÉRATIVES AU SEIN DU COMMERCE ÉQUITABLE DU CAFÉ 30

FIGURE 4 : VIENNEY ET LE MODÈLE COOPÉRATIF SIMPLIFIÉ 60

FIGURE 5 : LA COOPÉRATIVE DE FOURNISSEURS 63

FIGURE 6 : LA COOPÉRATIVE DE CLIENTS 64

FIGURE 7 : LA COOPÉRATIVE D'EMPLOYÉS 65

FIGURE 8 : LA COOPÉRATIVE DE TRAVAILLEURS ACTIONNAIRES 66

FIGURE 9 : LA COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ 67

FIGURE 10 : CADRE D'ANALYSE 89

FIGURE 11 : DIMENSION INSTITUTIONNELLE D'EQUAL EXCHANGE 114

FIGURE 12 : LA CHAÎNE D'ACTIVITÉS 135

FIGURE 13 : DIMENSION ORGANISATIONNELLE D'EQUAL EXCHANGE 138

FIGURE 14 : COOPÉRATIVES DE TRAVAIL ET DE SOLIDARITÉ 171

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : DISTRIBUTION DU REVENU MONDIAL 10

TABLEAU 2 : STRUCTURE DES PRIX DU CAFÉ (PRIX $US) 20

TABLEAU 3 : PRODUCTION TOTALE DE CAFÉ DES MEMBRES DE L'ICO 34

TABLEAU 4 : LES 12 PLUS GROS EXPORTATEURS DE CAFÉ EN 2000 35

TABLEAU 5 : PARTS DE MARCHÉ DU CAFÉ CERTIFIÉ ÉQUITABLE EN EUROPE (%) 40

TABLEAU 6 : ÉVOLUTION DE MONDRAGON (1970-2000) 72

TABLEAU 7: LES DEUX RÔLES DE LA COOPÉRATIVE D'APRÈS VIENNEY 83

TABLEAU 8 : LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE 85

TABLEAU 9 : LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE 86

TABLEAU 10 : LES PROPOSITIONS DE RECHERCHE 92

TABLEAU 11 : PARTICIPATION DES CHEFS DE DÉPARTEMENT 119

TABLEAU 12 : MATRICE DE LA PARTICIPATION AUX DÉCISIONS DE GOUVERNANCE 124

TABLEAU 13 : MATRICE DE LA PARTICIPATION AUX DÉCISIONS DE GESTION FINANCIÈRE 125

TABLEAU 14 : MATRICE DE LA PARTICIPATION AUX DÉCISIONS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 126

TABLEAU 15 : MATRICE DE LA PARTICIPATION AUX DÉCISIONS DE GESTION DES OPÉRATIONS (GOP) 127

TABLEAU 16 : ÉVOLUTION DU PROGRAMME « INTERFAITH » (PI) ($US) 144

TABLEAU 17 : RÉPARTITION DES VENTES D'EQUAL EXCHANGE 145

TABLEAU 18 : RÉPARTITION DES EXCÉDENTS D'EQUAL EXCHANGE POUR 1999 ET 2000 ($US) 146

TABLEAU 19 : BILAN D'EQUAL EXCHANGE AU 31 DÉCEMBRE 2000 ($US) 147

REMERCIEMENTS

Ce mémoire n'aurait pu être ce qu'il est aujourd'hui sans le soutien et l'aide de plusieurs personnes et organismes. En effet, jumeler la rédaction du mémoire avec le travail, le bénévolat, la famille et les amis n'a pas été une chose facile et leurs diverses contributions ont été d'une valeur inestimable.

Tout d'abord, je tiens à remercier ma directrice de mémoire, Marie-Claire Malo, pour avoir généreusement partagé avec moi connaissances et expertises – cette transmission du savoir est un des plus beaux cadeaux qui soit. Je la remercie également pour sa rigueur professionnelle, pour sa passion du domaine étudié ainsi que pour sa précieuse disponibilité. Un grand merci également aux deux professeurs qui ont accepté d'être membres du jury : Martin Coiteux, président du jury, et Alain Chanlat, lecteur.

Merci aussi à ces autres personnes et organismes qui m'ont supportée, de différentes manières, tout au long de la réalisation de ce mémoire:

- L'équipe du CRISES-HEC, l'antenne HEC du Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES), pour m'avoir conseillée et pour avoir provoqué des regains d'enthousiasme lorsque j'en avais besoin ;
- Le Centre d'études en administration internationale (CETAI) pour son appui financier à la présentation des résultats préliminaires au colloque Karl Polanyi, en 2001 ;
- Le gouvernement du Québec (fonds FCAR) pour son appui financier dans le cadre du projet de recherche interuniversitaire du CRISES sur « les configurations de l'économie sociale et solidaire » auquel l'étude de cas a contribué ;
- Le groupe de « Gistes » (option gestion internationale à la M.Sc.) pour m'avoir permis de « décrocher », lorsqu'il le fallait;
- Ainsi que, ma famille et mes amis pour leur support soutenu, leur amour et leurs encouragements. Sans eux, ce beau périple aurait été impossible. Un merci tout particulier à mon père, Jean-Pierre, pour avoir accepté d'être mon premier et plus fidèle lecteur ainsi qu'à Stefan, pour sa patience.

SOMMAIRE

L'objet de ce mémoire est de comprendre le rôle du modèle organisationnel coopératif au sein des organismes de commerce équitable (OCE) situés dans les pays développés du Nord à travers l'étude d'un cas particulier. Pour ce faire, nous avons effectué une revue de la littérature théorique et de la littérature empirique ainsi qu'une recherche sur le terrain de la coopérative de travail Equal Exchange.

Equal Exchange est située sur la côte Est des États-Unis, à Canton, une banlieue de Boston. Son activité principale est la commercialisation de cafés qui ont suivi, à l'intérieur du système d'échanges internationaux, la route alternative du commerce équitable. La coopérative Equal Exchange est une pionnière au sein du mouvement du commerce équitable américain, un mouvement qui est aussi considéré comme un nouveau segment «éthique » du café gourmet. L'intérêt particulier de cette entreprise dans le cadre de notre étude réside dans le fait qu'elle est une des rares organisations du Nord impliquées dans le commerce équitable qui a choisi, volontairement, d'adopter le modèle de la coopérative de travail.

En effet, la forme coopérative - ou toute autre forme d'organisation collective liée à l'économie sociale et solidaire - n'est pas une caractéristique obligatoire des organismes du Nord œuvrant dans la commercialisation de produits équitables. Cependant, la forme d'organisation démocratique, coopérative ou associative, est imposée aux petits producteurs de café situés dans les pays du Sud. Il existe donc une asymétrie importante entre les exigences du mouvement face aux acteurs du Nord et celles imposées aux acteurs du Sud. L'analyse des caractéristiques du mouvement du commerce équitable et des caractéristiques de l'industrie du café, l'exploration des théories du modèle coopératif, des exemples d'expériences vécues de coopératives de travail ainsi que l'analyse spécifique d'Equal Exchange, a été le cheminement choisi afin de répondre à notre question de recherche qui est : « Quel est le rôle de la coopérative de travail dans un organisme de commerce équitable du Nord impliqué dans la commercialisation du café équitable ? »

"The world has a unique opportunity in the current decade to use global markets for the benefit of all nations and people... Markets are the means. Human development is the end."

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (1997).
UNDP 1996/1997 Annual Report

1. INTRODUCTION [1]

L'ampleur du commerce international est aujourd'hui sans précédent dans l'histoire de l'humanité. Les échanges de biens et de services entre pays sont en croissance et les grandes entreprises s'internationalisent au point où certaines d'entre elles ont aujourd'hui des chiffres d'affaires plus importants que le produit intérieur brut d'un grand nombre de pays en voie de développement. En effet, plusieurs grandes sociétés « récoltent plus de revenus en une année que la plupart des pays membres de l'ONU ».[2] Ces phénomènes bousculent les pouvoirs politiques des États-Nations et aident à positionner le commerce extérieur comme un facteur de premier ordre dans le développement socio-économique de pays politiquement souverains. D'après l'organisme non gouvernemental Oxfam International, « si l'Afrique, l'Asie du sud-est, le sous-continent indien et l'Amérique latine devaient chacun augmenter leur part des exportations mondiales de 1%, le gain qui en résulterait pourrait faire sortir 128 millions de personnes de la pauvreté ».[3]

Le commerce équitable est un mouvement qui cherche depuis plusieurs décennies à aider les petits producteurs des pays en voie de développement à sortir de la pauvreté à travers l'utilisation d'un nouveau modèle de commercialisation qualifié d'équitable. La notion d'équité utilisée dans ce contexte signifie minimalement **d'offrir aux producteurs du Sud une plus grande part des profits réalisés lors de la vente de leurs biens dans les pays développés du Nord.** Pour se faire, le commerce équitable tente notamment de

[1] Le masculin est utilisé au long de cette étude en vue d'alléger la lecture du document.

[2] Voir SMITH, Gordon, Moisés NAIM (2000). *Des états remaniés: Mondialisation, souveraineté et gouvernance.* p.12

réduire les intermédiaires commerciaux, d'implanter des prix planchés pour les produits du Sud et d'imposer la création de coopératives ou d'autres regroupements associatifs chez les producteurs des pays en voie de développement.[4]

Plusieurs définitions du commerce équitable ont été développées durant les dernières décennies pour tenter de mieux cerner la mission du mouvement. En 1999, un groupe informel de quatre associations européennes pionnières œuvrant dans ce domaine se sont rencontrées pour formuler une définition qui se veut universelle. Sous le nom de FINE, la Fairtrade Labelling Organizations Interntional (FLO-I), la International Federation for Alternative Trade (IFAT), le Network of European World Shops (NEWS!) et la European Fair Trade Association (EFTA) en sont arrivés à cette définition du commerce équitable:

> *« Le commerce équitable est une approche alternative au commerce international conventionnel. C'est un partenariat commercial lors d'échanges internationaux de biens qui a pour but de soutenir le développement durable de producteurs exclus et en difficultés. Pour ce faire, le commerce équitable offre de meilleures conditions d'échange aux producteurs, éduque et sensibilise les consommateurs et organise différents types de campagnes ».*[5]

Notons que, outre le café, on retrouve plusieurs produits échangés selon les principes du commerce équitable dont l'artisanat, les bananes, et le sucre. Cependant, les modalités des systèmes d'échange équitables varient dépendant du produit et rendent la généralisation de ces dernières impossible. Conséquemment, nous avons choisi d'étudier dans ce mémoire exclusivement l'industrie du café équitable pour pouvoir appronfondir les connaissances du commerce équitable et, plus précisément, le rôle des coopératives de travail au sein des organismes de commerce équitable du Nord.

---

[3] OXFAM (2002). *Deux poids, deux mesures: commerce, globalisation, et lutte contre la pauvreté*.

[4] Pour alléger et simplifier le texte, nous utilisons de façon interchangeable « Sud » et « pays en voie de développement » ainsi que « Nord » et « pays développés ». Il faut comprendre que nous parlons toujours soit des pays du Sud qui sont **également** en voie de développement soit de pays du Nord qui sont **également** des pays développés.

[5] Traduction libre par nous. « *Fair Trade is an alternative approach to conventional international trade. It is a trading partnership which aims for sustainable development of excluded and disadvantaged producers. It seeks to do this by providing better trading conditions, by awareness raising and by campaigning.* » EUROPEAN FAIR TRADE ASSOCIATION/FINE. Adresse URL : http://www.eftafairtrade.org/definition.asp. Site web consulté le 7 août 2002.

En effet, dans cette étude, nous avons analysé **une coopérative de travail au Nord**, Equal Exchange aux Étas-Unis, qui oeuvre dans l'industrie du café équitable. Nous avons trouvé que ce point de convergence entre le mouvement coopératif et le mouvement du commerce équitable était une porte d'entrée intéressante dans l'analyse organisationnelle d'un mouvement encore peu connu dans le monde scientifique mais, toutefois, riche d'apprentissages. Le caractère innovateur du modèle équitable permet, entre autres, d'explorer la dimension humaine qui existe dans l'environnement néo-libéral actuel tout en explorant l'internationalisation du monde de l'économie sociale dont font parties les coopératives.

Dès les premiers moments de notre recherche, nous savions qu'au sein du commerce équitable, les petits producteurs devaient se regrouper (généralement en coopératives) pour faire partie du mouvement. Cependant, l'échange commercial de ce type de café dépend principalement de deux groupes d'acteurs commerciaux au sein du commerce équitable: les producteurs, situés dans les pays en voie de développement du Sud, et les importateurs/distributeurs, situés dans les pays développés du Nord. Ces derniers, que l'on nomme **organismes de commerce équitable (OCE),** ne sont pas soumis aux mêmes normes de gouvernance que les producteurs du Sud et peuvent se constituer sous la forme de leur choix.

Cette asymétrie entre les exigences du mouvement imposées aux acteurs du Sud et celles imposées aux acteurs du Nord, n'est pas sans conséquence dans l'évolution du mouvement du commerce équitable. La crédibilité des produits équitables étant basée sur la confiance des consommateurs dans la plus-value éthique des produits portant le sceau équitable, le cadre réglementaire du modèle équitable est d'une importance capitale. Ainsi, sans régulation des OCE, le mouvement est vulnérable à la participation d'acteurs qui pourraient abuser du modèle en s'enrichissant de façon démesurée au fur et à mesure que la popularité de ce type de marchandise croît. Car, comme nous allons le voir dans cette étude, il est présentement possible pour des OCE de faire tout le profit qu'ils veulent et peuvent s'ils respectent certains principes de base dont le paiement d'un prix minimum aux producteurs.

Comme il existe très peu de littérature scientifique qui porte sur le sujet du commerce équitable, nous avons choisi de faire une recherche de type exploratoire à travers l'étude du cas d'un OCE qui a choisi librement de s'organiser en coopérative de travail. Equal Exchange, la coopérative en question, oeuvre dans l'industrie du café équitable et ce, depuis le début du développement de cette industrie aux États-Unis. À partir de notre étude de cas, nous allons tenter de comprendre ce qu'apporte le modèle coopératif à Equal Exchange et, conséquemment, fournir des pistes de recherche liées à l'apport potentiel du modèle coopératif pour les OCE du Nord et le mouvement du commerce équitable en général.

À la suite de cette introduction, dans le chapitre deux, nous allons approfondir la définition du **commerce équitable**. Ce chapitre débutera par l'analyse de la problématique sous-jacente à la naissance de ce mouvement à la fin de la deuxième guerre mondiale. Nous allons ensuite définir le modèle de fonctionnement du commerce équitable à travers ses lignes directrices et ses principes pour ensuite préciser les normes propres à l'industrie du café équitable. Nous allons aussi expliquer dans ce chapitre les deux grandes familles de produits équitables présentement sur le marché ainsi que les principaux groupes d'acteurs impliqués dans le commerce équitable du café, soit les coopératives de producteurs, les OCE, les organisations de certification et les consommateurs. Ensuite, en conclusion, nous allons aborder la place que réserve le mouvement aux coopératives. Il sera alors possible de comprendre le milieu dans lequel oeuvre la coopérative sous étude.

Au chapitre trois, nous expliquerons une autre facette du milieu d'Equal Exchange, soit **l'industrie du café.** Nous avons choisi d'étudier ce produit, parmi d'autres, parce que le café équitable est un produit du mouvement qui donne une place importante au modèle coopératif chez les producteurs du Sud et qui, de plus, est encadré par des normes plus strictes que les autres biens équitables. Notons aussi que le café est aujourd'hui le produit vedette du commerce équitable et que, conséquemment, il existe plus de littérature traitant de ce produit. Enfin, le café est un produit de consommation de masse et son marché est actuellement plus important que les autres produits échangés au sein du mouvement

équitable. Le potentiel commercial du café équitable ajoute, selon nous, une dimension intéressante à l'étude.

Nous allons traiter, au chapitre quatre, de l'analyse théorique des **coopératives** pour nous permettre de cerner leur raison d'être et, ensuite, développer un cadre d'analyse à l'étude de la coopérative Equal Exchange. À travers l'exploration de l'utopie fondatrice du mouvement coopératif et, ensuite, des principes, des règles et des valeurs qui font partie de ce modèle organisationnel, nous allons faire ressortir les éléments qui rendent cette forme d'organisation unique. Nous allons aussi traiter des différents types de coopératives et, ensuite, analyser le rôle spécifique des coopératives de travail au 20e siècle.

Dans le chapitre cinq, nous allons présenter notre **cadre d'analyse** et notre **méthodologie**. C'est dans cette section que nous allons faire le point sur l'évolution de notre **question de recherche** qui a été finalement formulée comme suit : « Quel est le rôle de la coopérative de travail dans un organisme de commerce équitable du Nord impliqué dans la commercialisation du café équitable ? ». Grâce à l'intégration d'éléments de l'approche socio-économique de Claude Vienney[6] et de la grille de recherche du Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES) adaptée méthodologiquement par Yvan Comeau[7], nous avons dégagé un cadre d'analyse. Le CRISES met l'accent sur les dimensions institutionnelle et organisationnelle des organismes et s'intéresse aux aspects innovateurs qu'on y trouve en termes de participation alors que Vienney explique les deux rôles fondamentaux des coopératives comme agent de transformation du pouvoir des acteurs (rôle d'émancipation) et comme agent d'adaptation (rôle d'insertion de l'activité dans le marché). Nous avons tenu compte des deux approches lors de la formulation de nos quatre propositions de recherche. Enfin, dans ce chapitre, nous justifierons le recours à l'étude monographique dans le cadre de notre recherche exploratoire du rôle du modèle coopératif dans les OCE du Nord. Outre la recherche documentaire, notons que les données de l'étude de cas ont été recueillies grâce

---

[6] VIENNEY, Claude (1980). *Socio-économie des organisations coopératives.* VIENNEY, Claude (1994). *L'économie sociale.*

[7] COMEAU, Yvan (1996). *Grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale.*

à une visite de trois jours au sein de l'organisation de commerce équitable étudiée, la coopérative Equal Exchange.

Au chapitre six, nous allons procéder à **l'analyse de la coopérative de travail Equal Exchange**. Cette coopérative est située sur la côte Est des États-Unis, à Canton, une banlieue de Boston. Son activité principale est la commercialisation de cafés qui ont suivi, à l'intérieur du système d'échanges internationaux, la route alternative du commerce équitable. La coopérative Equal Exchange est une pionnière au sein du mouvement du commerce équitable américain, un mouvement qui est aussi considéré comme un nouveau segment «éthique » du café gourmet.[8] Nous allons dans cette étude faire ressortir les éléments-clés de son émergence au milieu des années 1980 ainsi que ses dimensions institutionnelle et organisationnelle.

Ensuite, dans le chapitre sept, nous allons exposer notre **synthèse** des données analysées dans le chapitre précédent pour répondre à notre question de recherche sur le rôle du modèle coopératif dans une OCE du Nord. Nous reviendrons sur la raison d'être d'Equal Exchange puis nous ferons ressortir les éléments clés de notre cadre d'analyse : d'une part le rôle d'émancipation (*empowerment*) des membres au travers la structure d'association correspondant à la dimension institutionnelle et d'autre part, le rôle d'insertion de l'activité dans le marché au travers la structure d'entreprise correspondant à la dimension organisationnelle.

En conclusion, nous allons donner suite à nos propositions de recherche en dégageant à la fois l'aspect innovateur et le rôle du modèle coopératif pour Equal Exchange en tant qu'OCE, ainsi que la contribution potentielle des résultats de notre recherche dans l'évolution des organisations du commerce équitable. Nous allons aussi, en terminant, discuter des limites de cette étude et suggérer des avenues de nouvelles recherches.

---

[8] Dans la catégorie de cafés ayant une dimension éthique - nommée « café durable » (*sustainable coffee*) - on retrouve le café équitable, le café biologique, et la culture sous écran d'ombre (*shade grown coffee*).

2. LE MOUVEMENT DU COMMERCE ÉQUITABLE

Le mouvement du commerce équitable existe depuis plus de 50 ans. Au cours de son développement, ce mouvement a su engager un nombre croissant d'organisations qui maintenant se dédient entièrement à sa cause. Les caractéristiques du mouvement du commerce équitable tel que présenté dans ce chapitre vont nous permettent de comprendre les priorités humaines et sociales ainsi que les objectifs économiques de ces organisations. Cependant, comme l'évolution de ce mouvement diffère dépendemment de là où l'on se trouve dans le monde, l'emphase est mise sur l'évolution nord-américaine de ce mouvement pour donner un aperçu de l'environnement immédiat de la coopérative américaine sous étude et ce, même si la popularité commerciale du commerce équitable est actuellement plus importante en Europe que de ce côté-ci de l'Atlantique. Dans ce chapitre, on retrouve dans un premier temps la présentation de la problématique sous-jacente du mouvement du commerce équitable, soit l'amélioration de la condition économique des producteurs et artisans de pays en voie de développement. Une description des différents produits échangés au sein du modèle équitable et les lignes directrices du mouvement dans son ensemble sont aussi expliquées. Dans un deuxième temps, les critères officiels des certificateurs de café équitable sont énoncés. Le chapitre se poursuit par le portrait des différents acteurs impliqués dans la réalisation de ce mode alternatif de commerce international. On retrouve, en conclusion, une description de la place que tiennent les coopératives au sein du mouvement.

2.1 La problématique du commerce équitable: « Trade not Aid »

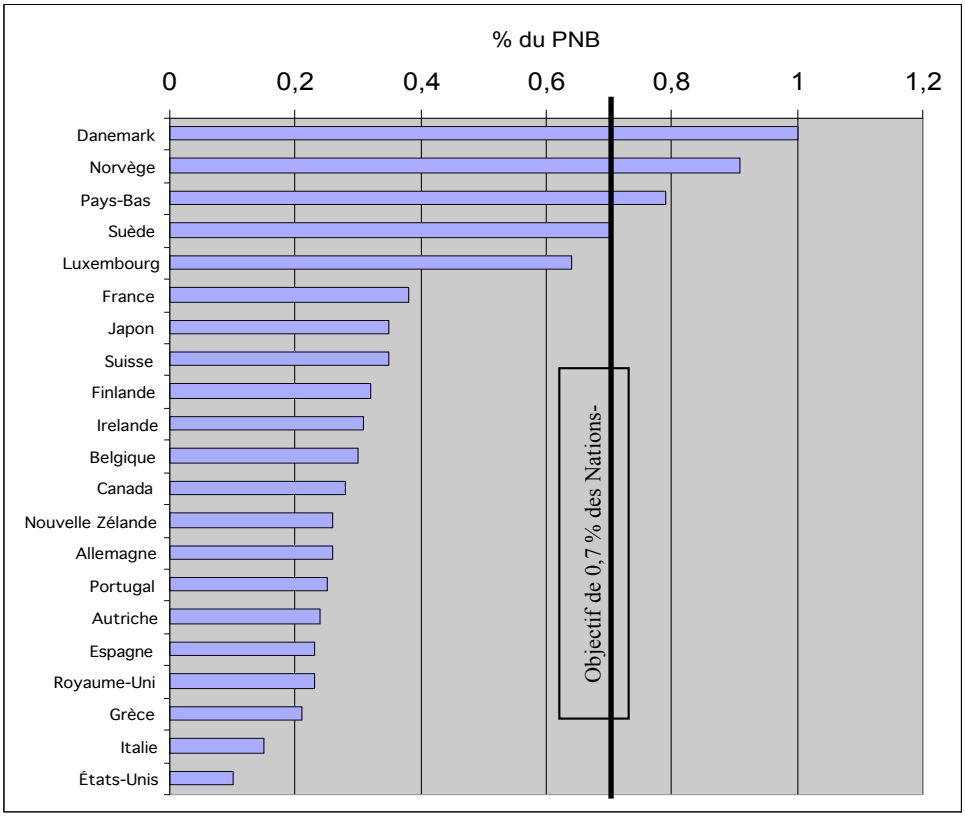
La raison d'être du commerce équitable est le désir d'**alléger les problèmes liés aux disparités économiques** entre les communautés plus pauvres du Sud et les communautés plus riches du Nord. Une des préoccupations principales du mouvement est en effet liée au fait que, depuis la fin des rapports coloniaux entre plusieurs pays de ces deux hémisphères, l'ampleur des échanges commerciaux Nord/Sud augmente sans qu'il y ait eu adoption de mesures commerciales prioritaires pour résoudre les problèmes découlant des différences économiques, politiques, culturelles et autres, qui existent entre ces pays. La tendance actuelle veut que les échanges de nature économique suivent, autant que faire se peut, les lois du marché. Certains organismes internationaux, comme l'Organisation mondiale du commerce (OMC), ont même été créés pour, justement, aider la mise en place de ce mécanisme néo-libéral et le respect des principes capitalistes sous-jacents.

Cependant, bien des pays vivent des problèmes de pauvreté qui ne semblent pas vouloir se résorber ou même, dans certains cas, s'améliorer. Conséquemment, la plupart des pays industrialisés donnent de l'**aide** aux pays dit «en voie de développement » soit sous forme de prêts, soit en dons d'argent ou de services, soit à travers leur participation à divers organismes multilatéraux comme la Banque Mondiale. Pour encourager ce type d'action, l'Organisation des Nations Unies a même suggéré une cible d'aide internationale par pays dit «développé » qui est fixée aujourd'hui à 0,7 % du PNB du pays donateur. Malgré cet effort, l'objectif des Nations Unies est rarement atteint. Comme on peut le voir dans la figure 1, ci-dessous, il n'y a que certains pays de l'Europe du Nord qui arrivent à rencontrer (et même dépasser) cette cible. Le Canada et les États-Unis, par contre, n'offrent qu'une fraction du montant désiré à l'aide internationale soit, 0,26 % du PNB canadien et 0,1 du PNB américain en 1999-2000. L'aide totale des dons en argent des pays riches a, de plus, baissée de 6% entre 2000 et 1999 et cette tendance semble vouloir se maintenir.[9]

---

[9] REALITY OF AID (1999). Adresse URL : www.devinit.org/realityofaid/joecd/htm. Page web consultée le 23 septembre 2001. Voir aussi FONTAINE, Mario (1999).

FIGURE 1 : AIDE INTERNATIONALE EN POURCENTAGE DU PNB



Source : REALITY OF AID (2001). Adresse URL : **www.devinit.org.** Page web consultée le 15 août 2001.

D'après les promoteurs du commerce équitable, les lois du marché - même jumelées à une aide internationale - ne sont pas en mesure de réaliser une équité réelle entre les pays du Nord et ceux du Sud. Ils jugent, de plus, que les caractéristiques de ce système entraîne le non-respect d'un des fondements de la *Déclaration universelle des droits de l'homme*, soit l'article 23 qui stipule : « Quiconque travaille a droit à une rémunération équitable et satisfaisante lui assurant, ainsi qu'à sa famille, une existence conforme à la dignité humaine. »[10]

[10] ORGANISATION DES NATIONS UNIES (1948). *Déclaration universelle des droits de l'homme*. Adresse URL : www.un.org/overview/rights.html. Page web consultée le 1 août 2001.

Les statistiques de la Banque Mondiale montrent que les disparités de revenu entre les habitants des pays pauvres et ceux des pays riches sont aujourd'hui de taille. Selon cette source, un sixième de la population mondiale reçoit 78 % des revenus soit en moyenne 70 $ par jour. Trois cinquième de la population mondiale vivant dans les 61 pays les plus pauvres reçoit 6 % des revenus mondiaux ou moins de 2 $ par jour.[11] Le tableau 1, ci-dessous, illustre aussi cette concentration de la richesse vers les pays les plus riches.

TABLEAU 1 : DISTRIBUTION DU REVENU MONDIAL

	Pourcentage de la population mondiale	**Pourcentage du revenu mondial**
Total des pays pauvres	85,2	21,5
Total des pays riches	14,8	78,5

Source : CHOSSUDOVSKY, Michel (1998). *La Mondialisation de la pauvreté*, p.27 et la BANQUE MONDIALE (1995). *Rapport sur le développement dans le monde*. pp. 162-163.

Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) démontre de plus que le problème de disparité économique est en train de s'accentuer. En effet, le *Rapport sur le Développement humain 1996: la croissance au service du développement humain ?* évalue que la part du revenu mondial du 20 % de la population considéré comme étant les plus pauvres du monde a chuté, entre 1980 et 1993, de 2,3 % à 1,4 % tandis que celle des 20 % les plus riches est passée de 70 % à 85 % au cours de ces même années.[12] Une étude plus récente démontre, elle aussi, que l'écart entre le revenu du cinquième des personnes les plus riches et le revenu du cinquième des personnes les plus pauvres augmente d'année en année: il est passé de 30 pour 1 en 1996, à 60 pour 1 en 1990, et à 74 pour 1 en 1997.[13] Le

[11] BANQUE MONDIALE (2001). Adresse URL : http://www.worldbank.org/data/wdi2000/index.htm. Page web consultée en mars 2001.

[12] PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT (1996), *Rapport mondial sur le développement humain 1996: la croissance au service du développement humain ?* p. 2; Chiffres aussi cités dans PETRELLA, Riccardo (1996). *Le bien commun: Éloges de la solidarité*, p. 85.

[13] SMITH, Gordon et Moisés NAIM (2000). *Des états remaniés: Mondialisation, souveraineté et gouvernance.* p. 9

dernier rapport annuel du PNUD, le *Rapport mondial sur le Développement humain 2002: Approfondir la démocratie dans un monde fragmenté* offre d'autres statistiques inquiétantes qui illustrent ce que l'organisation elle-même qualifie de « disparités grotesques » soit, par exemple, que le revenu du 1 % des personnes les plus riches au monde est équivalent au revenu des 57 % les plus pauvres.[14]

L'importance de ces observations pour le monde des affaires est liée au rapport qui existe entre la distribution de la richesse à l'échelle mondiale et le développement du commerce international. Michel Chossudovsky estime que les salaires réels des gens vivant dans les pays en voie de développement représentent de 20 à 50 fois moins que les salaires payés en Amérique du Nord, en Europe occidentale et au Japon. Conséquemment, ces parties du monde ne sont habituellement pas les marchés les plus convoités pour la vente des biens et services. La demande globale est donc confinée à environ 15 % de l'humanité, celle-ci vivant, surtout, dans les pays de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) et les États pétroliers du Golfe.[15] Dans un tel contexte, l'exportation devient une question de survie pour les pays pauvres en voie de développement. De plus, pour les pays du Nord, l'exportation devient un moyen privilégié de contribuer financièrement au développement des pays du Sud.

Face à cet état de fait, les acteurs du commerce équitable cherchent à développer un modèle qui permet de donner **plus d'argent aux petits producteurs et artisans du Sud lorsqu'ils exportent** des biens vers le Nord. De plus, d'après ces intervenants, le modèle commercial équitable peut devenir un outil qui a plus d'impact, qui est plus durable et qui est plus respectueux des producteurs et artisans du Sud que le système «charitable » d'aide financière présentement adopté par les pays du Nord à travers, entre autres, les incitatifs des Nations Unies. Cependant, les produits échangés d'après ce modèle alternatif sont habituellement plus chers que ceux échangés sur le marché international traditionnel. Conséquemment, le mouvement interpelle pour le moment surtout des consommateurs

---

[14] PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT (2002), *Rapport mondial sur le développement humain 2002: Approfondir la démocratie dans un monde fragmenté*, p.18.

[15] CHOSSUDOVSKY, Michel (1998). *La Mondialisation de la pauvreté*: *la conséquence des réformes du FMI et de la Banque Mondiale,* p.27

sensibles à la problématique traitée par le commerce équitable et prêts à poser une action concrète.[16]

2.2 L'artisanat et les aliments : deux familles de produits équitables

En Amérique du Nord, on distingue deux grands groupes de produits échangés selon le modèle du commerce équitable : les produits de nature artisanale (objets décoratifs, vêtements, bijoux, petits meubles, etc.) et les produits alimentaires de consommation courante tels le sucre, les bananes, le cacao et le café. Nous allons commencer cette section avec un bref historique de la naissance du mouvement équitable en Amérique du Nord et, plus particulièrement aux États-Unis, pour ensuite poursuivre en précisant les différentes caractéristiques de ces deux groupes de biens fort différents.

Littrell et Dickson (1999) situent l'émergence des organismes de commerce équitable en Amérique du Nord au milieu des années 1940.[17] À cette époque, **les articles d'artisanat** étaient les uniques produits du commerce équitable ; ils provenaient soit de pays en voie de développement, soit de pays d'Europe qui étaient dévastés par la deuxième guerre mondiale. Les initiateurs d'échanges commerciaux équitables étaient, à cette époque, des **communautés religieuses**. Ces dernières achetèrent elles-mêmes (à travers, le plus souvent, leurs missionnaires d'outre-mer) des produits d'artisanat provenant de pays dans le besoin pour ensuite les vendre au sein même de leurs communautés paroissiales aux États-Unis.

La communauté Mennonite et The Church of the Brethren sont deux groupes religieux américains qui ont été particulièrement influents dans l'émergence du mouvement du commerce équitable et la vente de produits d'artisanat. Elles sont à l'origine de deux chaînes de boutiques qui offrent exclusivement des produits provenant du modèle du

---

[16] GIOVANNUCCI, Daniele (2001). *Sustainable Coffee Survey of the North American Specialty Coffee Industry*.

[17] LITTRELL, Mary Ann and Marsha Ann DICKSON (1999). *Social Responsibility in the Global Market : Fair Trade of Cultural Products*.

commerce équitable : SELFHELP (plus de 200 magasins aux États-Unis et au Canada ; ventes de 6 millions $US en 1996) et Ten Thousand Villages (anciennement SERRV ; réseau de quelques 3 000 églises et ventes de 5 millions $US en 1997). Ces boutiques sont très impliquées dans l'industrie de l'artisanat et contribuent de façon notoire, encore aujourd'hui, à la popularité du commerce équitable aux États-Unis.

Au niveau de l'offre, l'artisanat cible les personnes les plus pauvres de la terre (« *the poorest of the poor.* ») Pour faire des paniers et certains objets d'art, par exemple, il faut un minimum d'investissement de la part des artisans ce qui permet aux plus pauvres de facilement pénétrer ce marché. Souvent, il n'y a aucun coût fixe associé à la production de ces articles, contrairement à la culture du café et à la production de d'autres produits alimentaires, par exemple, qui requierent au minimum une terre fertile et des outils agricoles. De plus, l'organisme parapluie américain du commerce équitable Fair Trade Federation estime que 60 à 70 % des artisans qui produisent des articles faits à la main sont des femmes qui, en grande partie, sont aussi des mères assurant à elle seule le revenu familial.[18]

Au niveau de la demande, une caractéristique notoire est qu'un grand nombre de clients achètent ces produits pour avoir le sentiment de « faire une bonne action. » En effet, plusieurs études démontrent que, lors de l'acte d'achat, plusieurs consommateurs d'artisanat équitable considèrent qu'ils font, en fait, un acte de charité.[19] Ceci est renforcé par les stratégies de ventes très ciblées préconisées par les promoteurs de produits d'artisanat équitables comme la vente directe aux paroissiens par catalogue ou encore la vente via des magasins et des sites web spécialisés en produits équitables. Conséquemment, la portée du commerce équitable reste, selon ces études, limitée et ils ne perçoivent pas ce mouvement comme ayant une vision commerciale viable qui, à long terme, engloberait une bonne partie de l'économie capitaliste.

---

[18] FAIR TRADE FEDERATION (2001). Adresse URL : http://www.fairtradefederation.com. Page web consultée le 23 septembre 2001.

[19] Voir, entre autres: BOUQUET, Cyril et Georges HÉNAULT (1997). *Commerce international dit équitable, logique marchande et marketing des causes sociales : vers une symbiose ?*

Les **aliments « équitables »** représentent l'autre sous-secteur du mouvement. Quoique le thé, le cacao, le chocolat, les bananes soient tous des produits qui peuvent s'échanger en respectant le modèle équitable, le café est devenu au file du temps un produit «vedette » du commerce équitable car, en terme de popularité et de ventes, il surpasse tous les autres produits équitables. De plus, le café équitable est devenu, pour plusieurs, le symbole d'un commerce équitable plus «politisé ». Ceci provient, en partie, du fait que les acteurs impliqués dans ce segment du commerce équitable sont en général des **militants sociaux et/ou politiques.**[20] Notons, cependant, que les communautés religieuses ont souvent supporté activement ce marché - en tant qu'investisseurs et que consommateurs - mais elles n'ont pas, règle générale, été les initiatrices de ce sous-secteur particulier du commerce équitable.

La promotion, la vente et l'achat du café équitable se font, en général, en fonction d'une vision fort différente du commerce équitable que celle des communautés religieuses pionnières et des clients de produits d'artisanat. Tout d'abord, pour ce groupe d'acteurs, le commerce équitable n'est pas une œuvre de charité mais une véritable alternative au commerce traditionnel. Il ne s'agit pas d'aider les producteurs du Sud mais de rendre plus juste un système commercial qui exploite des pays vulnérables sur le plan social, économique et parfois même politique. En somme, à cause de cette approche plus critique, l'industrie du café équitable se distingue radicalement de l'œuvre charitable, un concept qui est même, parfois, méprisé.

La nourriture est, de plus, un produit de consommation courante. Conséquemment, ces produits équitables ont un très grand marché potentiel. On remarque déjà, que le café équitable est disponible dans un grand nombre de points de vente différents: dans des magasins d'aliments naturels et des coopératives de consommateurs, dans de multiples cafés (dont Starbucks) ainsi que dans plusieurs grandes chaînes de supermarchés telles Loblaws au Canada et Safeway aux États-Unis.[21] En Europe, on retrouve aujourd'hui du

---

[20] Nous allons observer ce fait de plus près lorsque nous allons analyser le démarrage d'Equal Exchange, la pionnière de la commercialisation du café équitable aux États-Unis.

[21] TRANSFAIR USA (2001). Adresse URL : http://www.transfairusa.org. Site web consulté en juin 2001.

café équitable dans plus de 35 000 supermarchés. Ce rayonnement est une composante importante de la vision des acteurs impliqués dans l'industrie du commerce équitable du café qui ne veulent pas se limiter au marché des personnes déjà sensibles à la cause du commerce équitable.

On remarque, aussi, que se sont pour l'instant les acteurs impliqués dans l'industrie du café équitable qui sont le plus portés à promouvoir le mérite du commerce équitable sur la place publique et, en contrepartie, à dénoncer les problèmes découlant du commerce international traditionnel. À cause de ces démarches, les acteurs du commerce équitable du café ont reçu beaucoup d'attention des médias et, aussi, plus de critiques. Une retombé importante de cette approche sur les aliments provenant du commerce équitable est l'institutionnalisation du modèle d'échange international alternatif pour pouvoir assurer la nature équitable de leurs produits. Ils ont, durant les années 1990, créé des organismes indépendants de contrôle - tels des certificateurs indépendants - pour assurer l'authenticité de leurs produits. Cette démarche s'est fait, toutefois, de façon graduelle. Pour l'instant, en Amérique du Nord, il n'y a que le café et le thé qui peuvent porter un sceau officiel «équitable ».

L'industrie alimentaire du commerce équitable et, plus particulièrement le café équitable, est l'objet de la présente étude. La coopérative de travail Equal Exchange oeuvre en effet dans la commercialisation du café ainsi que, d'une façon marginale, du thé. Pour appronfondir notre compréhension de ce secteur d'activité, nous allons maintenant parcourir les principes du mouvement ainsi que présenter les acteurs qui en font partie.

2.3 Lignes directrices du commerce équitable : sept principes

Il n'existe pas, aujourd'hui, de règles internationales qui distinguent, invariablement, tous les produits provenant du modèle équitable. Ceci émane, en partie, du fait que les produits sont nombreux et diffèrent non seulement en terme de leurs caractéristiques intrinsèques mais en terme de leurs conditions de production. En effet, comme le mouvement cherche à aider les producteurs et artisans dans le besoin, il doit pouvoir s'adapter aux différentes situations et aux différents besoins de ces acteurs.

Cependant, on peut repérer des lignes directrices qui ont guidé, dès ses débuts, le mouvement du commerce équitable. Pour ce travail, nous nous sommes inspirées des critères de l'association parapluie américaine de commerce équitable **Fair Trade Federation (FTF)** car, de un, leurs critères représentent bien l'ensemble des principes adoptés par les organismes du mouvement et, de deux, FTF est une organisation américaine qui compte parmi ses membres la coopérative Equal Exchange.[22]

Les sept principes du commerce équitable sont les suivants :

Revenus équitables : Les producteurs doivent recevoir un prix dit équitable pour la vente de leurs produits. « Équitable » signifie un prix qui permet aux producteurs et artisans de recevoir un revenu minimum vital. Les organisations de commerce équitable du Nord doivent donc offrir un prix qui permette aux artisans ou aux producteurs de recevoir un revenu de subsistance («*living wage* ») pour satisfaire leurs besoins de base ainsi que ceux de leurs familles, tels les besoins d'alimentation, de logement, d'éducation et de santé.

Organisation démocratique : Les producteurs doivent s'organiser collectivement pour avoir le contrôle de la gestion de leurs avoirs et du développement durable de leurs entreprises. Les organismes de commerce équitable développent des partenariats avec, principalement, des petites entreprises, des coopératives et des associations démocratiquement gérées ayant un impact positif sur la vie des travailleurs et leurs communautés. À travers cette mise en commun des forces et des ressources de production, les travailleurs sont capables d'avoir accès au crédit, de réduire le coût des ressources premières et de demander un prix plus élevé et plus juste pour leurs produits. Ce faisant, les salariés ont de plus grands revenus et sont capables de réinvestir cet argent dans le développement de projets communautaires tels des cliniques de santé, des garderies, des

[22] FAIR TRADE FEDERATION (2001). Adresse URL : http://www.fairtradefederation.com. Site web consulté en décembre 2001. Il faut souligner que nous avons enlevé de la liste un critère lié à l'identité culturelle. Ce principe s'applique presque uniquement aux produits d'artisanat et ne fait pas l'unanimité au sein du mouvement. Nous avons aussi ajouté le point « commerce direct » présent dans presque tous les documents traitant du commerce équitable. Notons aussi que cette organisation n'a pas de pouvoir formel au sein du mouvement mais guide ses membres dans la compréhension du commerce équitable. Voir, par exemple, WARIDEL, Laure (1997). *Une cause café, pour le commerce équitable.*

écoles et des centres d'alphabétisation. Le mouvement du commerce équitable souhaite que les travailleurs acquérissent de l'expertise en terme de leadership et de gestion qui leur permette une plus grande autonomie au niveau de leur développement interne. De plus, l'environnement de travail doit être sécuritaire.

Commerce direct : Les organismes de commerce équitable doivent acheter directement des coopératives et artisans. On considère les organismes de commerce équitable et les producteurs du Sud comme des partenaires commerciaux égaux. Conséquemment, ils doivent partager l'information liée à leur activité commerciale librement et s'aider l'un l'autre à atteindre leurs objectifs respectifs. EFTA, dans son document « Fair Trade in Europe 2001 », a ciblé quatre intervenants principaux lors d'échanges Sud-Nord de produits équitables: Les producteurs, les importateurs du Nord, les détaillants spécialisés en produits équitables (nommés *World Shops* en Europe), et les certificateurs.[23]

Éducation des consommateurs : Les organismes de commerce équitable doivent communiquer aux consommateurs l'importance d'acheter des produits équitables. En définissant ce que veut dire «commerce équitable » et en faisant des affaires, tout en respectant les droits des travailleurs et en protégeant l'environnement, le mouvement du commerce équitable tente d'éduquer les consommateurs sur les coûts humains rattachés à la production de biens provenant des échanges commerciaux traditionnels. En offrant de l'information sur l'histoire, la culture et les conditions de vie des petits producteurs et artisans, les organismes de commerce équitable contribuent à une plus grande compréhension multiculturelle et au respect entre les consommateurs et les communautés dans des pays en voie de développement. Les organismes de commerce équitable éduquent aussi les consommateurs et les instances publiques sur les iniquités qui existent au sein du système d'échange commercial mondial.

Protection de l'environnement : Les organismes de commerce équitable doivent encourager les producteurs à adopter des pratiques qui sont bonnes pour l'environnement ; ces pratiques doivent permettre un développement qui soit durable. Plusieurs organismes

---

[23] EUROPEAN FAIR TRADE ASSOCIATION (2001). *Fair Trade in Europe 2001 : Facts and Figures on the Fair Trade sector in 18 European countries*.

de commerce équitable travaillent directement avec les producteurs pour développer des produits qui utilisent les ressources naturelles d'une façon durable. Ceci encourage les communautés à protéger l'environnement naturel au bénéfice des générations futures.

Support financier et technique : Les petits producteurs et artisans vivant dans des pays en voie de développement n'ont pas accès à des sources de crédit abordables ce qui nuit à leur profitabilité. Les organismes de commerce équitable qui achètent les produits directement des producteurs doivent promettre d'offrir une assistance financière tel l'octroi de prêts et/ou le prépaiement[24] et/ou en introduisant les producteurs à d'autres sources de financement. Les organismes de commerce équitable doivent aussi offrir du support technique, de l'information sur le marché, de la rétroaction sur le produit et de la formation en gestion financière. Contrairement aux importateurs commerciaux traditionnels, les organismes de commerce équitable sont encouragés à développer des relations à long terme avec leurs producteurs et les aident à adapter leur production aux tendances du marché.

Transparence : Les états financiers, les pratiques de gestion et les pratiques d'affaires des organismes de commerce équitable doivent être transparents et accessibles au public.

À cause du jeune âge du mouvement et du manque encore perceptible d'institutions formelles pour réglementer les acteurs du commerce équitable, le degré d'implantation de certaines de ces lignes directrices peut varier d'un produit équitable à l'autre ainsi que d'un organisme de commerce équitable à l'autre. Ces principes représentent donc des objectifs auxquels adhèrent les acteurs américains du commerce équitable plutôt que des règles formelles à respecter. Certains critères sont parfois jugés moins fondamentaux et/ou peuvent dépasser les ressources disponibles dans certains organismes de commerce équitable.[25] Tel peut être le cas avec le critère «support financier et technique » que certains organismes de commerce équitable offrent – et que d'autres n'offrent pas – aux petits producteurs et artisans du Sud. Un critère peut aussi être perçu par un organisme de

[24] Plusieurs OCE paient les producteurs en avance pour que ces derniers puissent avoir assez de fonds pour couvrir leurs frais de subsistance durant la période de production, ainsi que les coûts des intrants.

[25] Voir Annexe 1 pour plus d'information à ce sujet.

commerce équitable comme moins important pour l'organisme si une autre entité du milieu en fait déjà sa priorité. Ceci s'applique particulièrement au critère «éducation des consommateurs ». Par exemple, des organismes comme Equiterre au Québec et Global Exchange en Californie ont comme objectif d'éduquer les consommateurs sur la mission du commerce équitable dans son ensemble sans toutefois vendre des produits équitables. Ces organisations aident les OCE sur leurs territoires car ces derniers perçoivent les retombés du travail de sensibilisation.

2.4 La certification du café équitable : quatre normes

Le café est le premier produit équitable pour lequel un sceau officiel, provenant d'un organisme indépendant, a été créé au sein du mouvement du commerce équitable. Pour porter ce sceau, le café distribué aux États-Unis et au Canada doit répondre à quatre critères définis par des certificateurs nationaux comme **TransFair USA** (aux États-Unis), et **TransFair Canada** (au Canada). Ces normes correspondent à celles de l'association internationale parapluie des certificateurs équitables, Fairtrade Labelling Organization-International (FLO-I) et sont :

1. Enregistrement des producteurs : Les importateurs de café doivent acheter leur café de petits producteurs enregistrés sur la liste des producteurs du commerce équitable nommée : « *Fair Trade Coffee Register* »[26].

2. Prix minimum : Les producteurs de café doivent recevoir le «prix minimum du commerce équitable » (voir tableau 2). Si le prix mondial du café devient supérieur à ce prix plancher du commerce équitable, les producteurs doivent recevoir 0,05 $US de plus que le prix du marché par livre de café.

TABLEAU 2 : STRUCTURE DES PRIX DU CAFÉ (PRIX $US)

Type de café	Régulier		Certifié organique	
	Amérique centrale, Mexique, Afrique, Asie	Amérique du Sud, Caraïbes	Amérique centrale, Mexique, Afrique, Asie	Amérique du Sud, Caraïbes
Arabica lavé	1,26 $	1,24 $	1,41 $	1,39 $
Arabica pas lavé	1,20 $	1,20 $	1,35 $	1,35 $
Robusta lavé	1,10 $	1,10 $	1,25 $	1,25 $
Robusta pas lavé	1,06 $	1,06 $	1,21 $	1,21 $

Source : FAIRTRADE LABELING ORGANIZATION INTERNATIONAL (FLO-I) (2002). Site web consulté en décembre 2001. Adresse URL : http://www.fairtrade.net/coffee.html.

[26] Voir Annexe 2 pour les critères d'enregistrement du FLO-I au « *Fair Trade Coffee Register* ».

3. Aide financière : Les importateurs doivent donner du crédit aux producteurs avant la saison des semences pour les aider à être financièrement autonomes des «coyotes » et des autres intermédiaires commerciaux et financiers.

4. Relation directe et à long terme : Les importateurs et torréfacteurs doivent s'engager à développer une relation directe et à long terme (1 à 10 ans) avec les groupes de producteurs pour ainsi éliminer les intermédiaires commerciaux et rendre plus stable une relation commerciale au prise à un marché du café pouvant être extrêmement fluctuant.

On remarque que, d'une façon directe ou indirecte, la majorité des critères de FTF sont respectés par TransFair USA. Le salaire équitable, le commerce direct et le support financier correspondent en effet directement aux lignes directrices du FTF. Le critère « gestion démocratique », quant à lui, doit être satisfait par les producteurs eux-mêmes avant que ceux-ci ne puissent être inscrits au « Fair Trade Coffee Register »; ce critère est donc satisfait d'une façon indirecte. Pour ce qui a trait à la protection de l'environnement, les fermiers qui produisent du café qui est de plus certifié biologique, reçoivent un surplus de 0,15 $US par livre de café. En outre, les deux critères qui ne sont pas explicitement inclus dans les exigences du FLO-I sont l'éducation des consommateurs et la transparence. Cependant, ces deux critères doivent aussi être comblés d'une façon ou d'une autre pour, d'un côté, développer une clientèle réceptive aux produits équitables et, de l'autre, pouvoir prouver aux certificateurs que l'OCE et ses fournisseurs (les producteurs de café) respectent réellement les critères du modèle équitable.

2.5 Les groupes d'acteurs du commerce équitable de café

Nous avons déjà mentionné plusieurs acteurs impliqués dans le mouvement du commerce équitable. Pour pouvoir commencer à les décrire d'une manière systématique, notons tout d'abord qu'il existe quatre grands groupes au sein de ce mouvement et que ceux-ci sont :

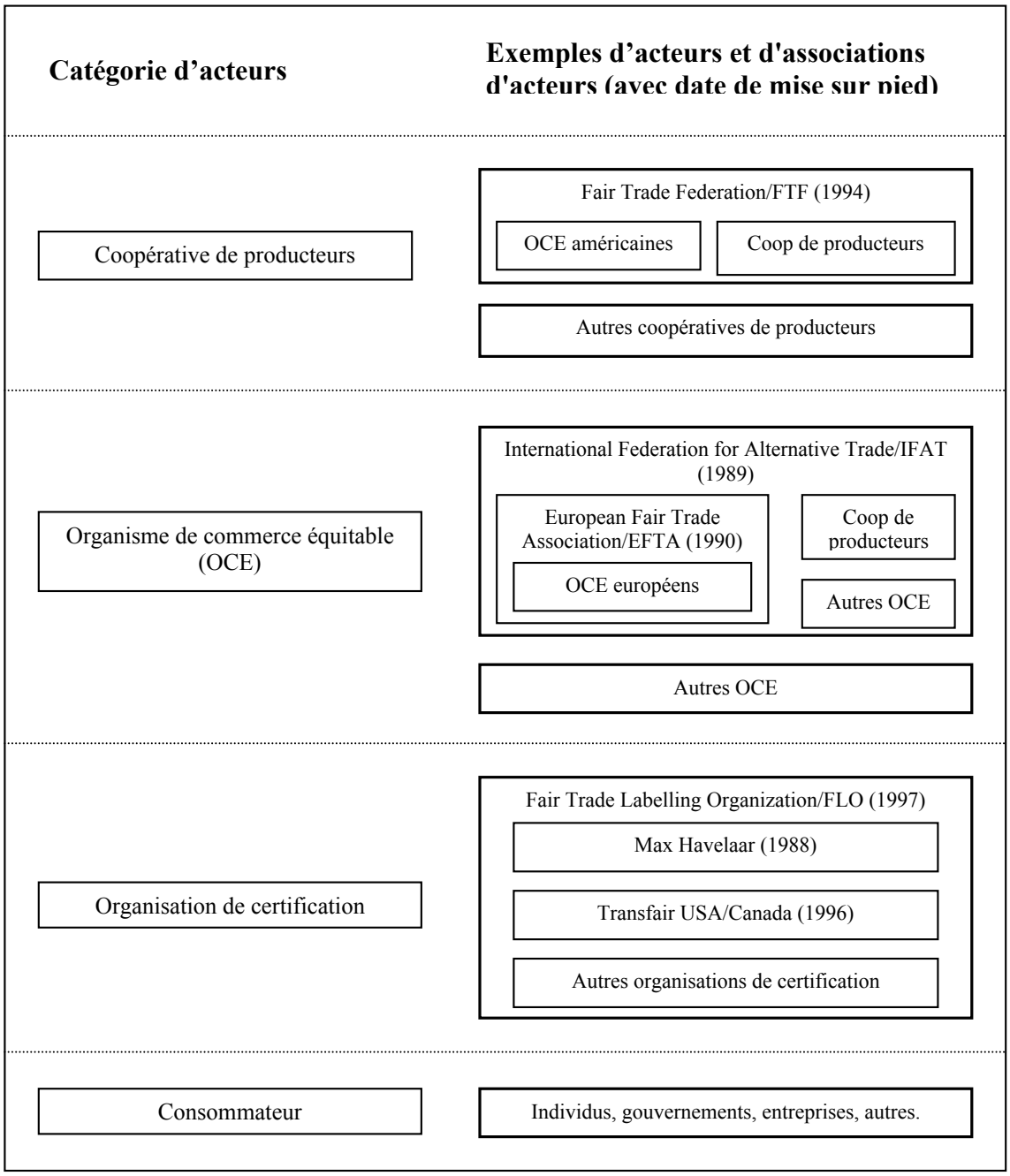
1) Les producteurs du Sud réunis en coopératives ;
2) Les organismes de commerce équitable (OCE) du Nord qui participent habituellement à une ou à plusieurs des activités suivantes: importation, torréfaction, vente en gros et vente au détail;
3) Les organismes de certification situés dans les pays du Nord;
4) Les consommateurs du Nord.[27]

Nous allons, dans les pages suivantes, définir ces acteurs dans l'ordre logique du processus de commercialisation du café équitable, soit en commençant par les producteurs du Sud et en terminant par les consommateurs du Nord. Tous ces acteurs se retrouvent dans la figure 2.

On retrouve, en amont, la raison d'être du mouvement : **les petits producteurs de café.** Pour que ces acteurs puissent participer au réseau du commerce équitable, ils doivent être certifiés « équitable » par le FLO-I. Cet organisme qui, depuis 1997, est l'agent en charge d'assurer le respect des critères du mouvement par les petits producteurs agricoles. Outre cet organisme de certification, il existe parfois des personnes ressources et des organisations de support qui aident les producteurs à remplir les conditions du commerce équitable et à exporter leurs produits. Cette aide n'est cependant pas encore formalisée au sein du mouvement et dépend très souvent de la volonté des acteurs du Nord. Quoiqu'il n'y ait aucune étude pour le démontrer, il est fort probable que l'aide que reçoivent les producteurs dépend de l'intérêt que les producteurs potentiels arrivent à susciter chez un acteur du Nord, pour des raisons, par exemple, liées à la qualité supérieure d'un grain de café ou le degré de détresse dans lequel se trouvent les producteurs du Sud.

[27] Voir site de EFTA pour plus d'information sur les catégories d'acteurs : http://www.eftafairtrade.org

FIGURE 2 : LES ACTEURS PRINCIPAUX DANS L'INDUSTRIE DU CAFÉ ÉQUITABLE



Source : TADROS, Catherine (2001). CRISES-HEC.

Les **organismes de commerce équitable ou OCE** sont, quant à eux, situés dans des pays du Nord. Leur mission est d'aider les producteurs du Sud à pénétrer de nouveaux marchés et à vendre leurs produits à un prix « juste ». Les OCE doivent aussi contribuer à la réduction du nombre d'intermédiaires en faisant des affaires directement avec les producteurs.

Les organismes de commerce équitable jouent un rôle crucial au sein du mouvement car ils sont historiquement, en amont, les initiateurs de projets de partenariat avec les producteurs du Sud et, en aval, responsables de « trouver » et souvent de créer le marché de consommation du café équitable. Ce double rôle amène souvent les OCE à, d'une part, entretenir un rapport si étroit avec leurs fournisseurs qu'ils sont souvent plus aptes que tout autre agent à superviser les activités des petits producteurs de café et, d'autre part, à entreprendre des campagnes de promotion sur le commerce équitable pour sensibiliser les consommateurs potentiels du Nord aux défis que tente de relever le mouvement.

Dans l'industrie du café, les OCE adoptent une ou plusieurs de ces quatre fonctions de base: importateur, torréfacteur, vendeur en gros et vendeur au détail. Equal Exchange, par exemple, importe et vend en gros le café qui porte son nom tandis que la torréfaction et la vente au détail se font à l'extérieur de l'entreprise. Café Rico, un OCE situé à Montréal, quant à lui, importe, torréfie, vend en gros et vend au détail grâce à son café-bistro qui est aussi maison de torréfaction.

Les OCE font souvent partie d'associations de support composées soit uniquement d'OCE ou encore d'une combinaison d'OCE et de producteurs du Sud. Ces dernières cherchent principalement à faciliter la communication entres les acteurs du commerce équitable, à sensibiliser la population aux préoccupations du commerce équitable, et à fournir de l'information à leurs membres sur l'évolution du mouvement et de ses différents acteurs. La plus ancienne association est l'International Federation for Alternative Trade (IFAT) qui compte 155 membres provenant de 47 pays du Nord et du Sud. Cet organisme a été mis sur pied en 1989 et est présentement situé à Oxford en Angleterre. Il existe aussi l'European Fair Trade Association (EFTA) fondée en 1990. EFTA rassemble 12 membres

OCE provenant de 9 pays européens. Située en Belgique, EFTA est aussi un des membres de l'IFAT.

Du côté des associations américaines maintenant, il existe la Fair Trade Federation (FTF) anciennement nommée North American Alternative Trade Organization. Cette association a été fondée en 1994 et, à cause de sa petite taille et de ses ressources limitées, n'est pas membre de l'IFAT même si elle entretient de bon rapport avec cette organisation.

On exclut généralement de la catégorie des OCE les grands joueurs de l'industrie du café - comme Starbucks – qui, depuis le début du deuxième millénaire, n'offrent qu'un faible pourcentage de café provenant du réseau équitable. Ces derniers n'ont pas comme mission de défendre les valeurs du mouvement équitable, mais ont introduit le café équitable pour, uniquement, diversifier leur gamme de produits et gagner une plus grande part de marché.

Durant les années 1990, le commerce équitable a vu l'émergence d'**organismes de certification** en Europe comme en Amérique. En effet, pour assurer que les produits vendus ont véritablement suivi la route du commerce équitable, les OCE de café doivent aujourd'hui faire certifier leurs produits par un tiers agent national, en plus de la certification initiale des coopératives de producteurs de café par FLO-I. Aux États-Unis, c'est l'organisme TransFair USA, situé en Californie, qui s'occupe de cette tâche.[28] Fondé en avril 1996, TransFair USA certifie, pour l'instant, le café et le thé. En échange de son label « équitable » - signe d'authenticité pour les consommateurs du Nord - les OCE doivent payer à TransFair USA une licence de 0,10 $US par livre de café en plus de répodre aux quatre normes mentionnées dans la section 2.4 de la présente étude.

Pour ce qui est du processus de certification de FLO-I, il peut prendre de 3 à 6 mois et comprend: un questionnaire que doivent compléter les producteurs demandant, l'envoi d'un échantillon d'une livre de café au FLO-I, une visite des candidats par les certificateurs et, finalement, une décision finale prise par un comité décideur. Une fois l'approbation de certification dévoilée, la formalisation de la collaboration entre le groupe de producteurs et le FLO-I se fait au travers une entente officielle signée. Une fois toutes

ces étapes complétées, l'organisation productrice de café est inscrite sur une liste appelée « Fair Trade Coffee Register. » C'est à partir de cette liste que les organisations de commerce équitable peuvent trouver des fournisseurs de café équitable.

TransFair USA est membre de l'association internationale de certificateurs de produits équitables FLO-I. Anciennement, TransFair International, FLO-I regroupe aujourd'hui 17 certificateurs provenant de l'Amérique du Nord, de l'Europe et de l'Asie. Notons que FLO-I, située en Allemagne, ne s'intéresse pas exclusivement au café mais développe aussi des critères équitables pour le thé, le cacao, le miel, le sucre, le jus d'orange et les bananes.

Le dernier des acteurs impliqués dans les échanges commerciaux équitables est bien entendu le **consommateur.** Malheureusement, à cause du jeune âge du mouvement, il est encore difficile de recenser le nombre exact de personnes intéressées par le café équitable. Aux USA, cependant, le National Coffee Association des États-Unis estime que 4 % des consommateurs quotidiens ou hebdomadaires de **café gourmet** ont acheté du café équitable au moins une fois durant la dernière année. Ce chiffre tombe à 1 % pour les consommateurs quotidiens ou hebdomadaires de **café régulier**. Malgré ces chiffres encore marginaux, Transfair USA estime que le marché potentiel aux États-Unis pour le café équitable équivaut à 49 % des consommateurs américains de café gourmet.

Cependant, il nous est plus facile de faire un profil-type du consommateur de café durable et équitable car plusieurs études en font la description. Le consommateur de café durable est : une personne éduquée, financièrement aisée et sensible à différentes causes. D'après une étude plus pointue menée par TransFair USA, le profil-type du consommateur de café équitable est: une personne âgée de 25 à 45 ans, recevant un salaire annuel d'au moins 35 000 $US, détenant au moins un diplôme de premier cycle universitaire, vivant dans une région urbaine soit dans le Nord-Est des États-Unis ou sur la côte Ouest des États-Unis, qui est exigeante au niveau de la qualité des produits et prête à payer un prix plus élevé. En effet, 50 % des personnes questionnées pour cette étude ont dit qu'elles seraient prêtes à payer 1.00 $US de plus par livre de café pour du café équitable, si la qualité était au

mois égale aux autres grands noms de l'industrie. TransFair USA estime finalement que la majorité des consommateurs de café équitable sont de sexe féminin.[29]

Les consommateurs de café gourmet sont donc habituellement flexibles au niveau du prix, mais ils le sont beaucoup moins au niveau de la qualité du produit. En effet, la qualité du café semble être en tête de ligne dans toutes les études consultées qui mesuraient les facteurs considérés importants pour le consommateur de café. Le goût et, conséquemment, la qualité du café sont les facteurs les plus importants pour ce segment des consommateurs de café gourmet et influence plus que tout autre facteur la décision d'achat. Les consommateurs de café gourmet sont, de plus, des personnes loyales envers leurs marques préférées, ce qui peut représenter un défi pour les jeunes compagnies de café.

On retrouve aussi, non loin de la qualité, le besoin d'accessibilité du produit. Quoique le café équitable soit aujourd'hui distribué dans divers types de magasins traditionnels, il ne fait que commencer à percer les grandes chaînes de supermarchés. Les coopératives de consommateurs et les organismes religieux sont des entités habituellement très réceptives à ce genre de produit et elles ont souvent servi de premier canal de distribution aux OCE en phase de démarrage. On retrouve aussi parmi les clients des restaurants et cafés, certaines entreprises, des universités et des entités gouvernementales.[30]

2.6 La situation actuelle du commerce équitable : Quelques chiffres

Après avoir couvert la raison d'être du mouvement, une partie de son histoire, ses produits et ses lignes directrices, qu'en est-il de sa place dans l'univers des échanges de biens dans le monde ? Il existe encore que très peu de chiffre, mais Fair Trade Federation estime les ventes totales provenant du commerce équitable à environ 400 millions $US par année, tous produits confondus.

---

[29] TRANSFAIR USA (2001). Adresse URL : http://www.transfairusa.org/ Site web consulté en novembre 2001.

[30] Idem.

En Amérique du Nord, les dernières statistiques démontrent que, pour 1998, les ventes totales de produits équitables se situaient entre 35 et 40 millions $US.[31] En Europe,[32] les statistiques de 1999-2000 indiquent que les ventes totalisaient 260 millions d'euros (environ 228 millions de $US à l'époque), dont 210 millions d'euros (184 $US) provenaient des ventes d'aliments certifiés équitables et 50 millions d'euros (44 $US) des produits d'artisanat vendus par les magasins européens de produits équitables (World Shops).[33] Ces chiffres, tirés d'un sondage effectué par EFTA en juillet 2000, sont d'après l'auteur très bas et représentent le minimum minimum des ventes réalisées.

Si on considère que l'échange de biens au niveau mondial est de 5,47 billions de $US (1999),[34] le commerce équitable ne représente qu'une goutte d'eau dans l'océan du commerce international. Cependant, si on mesure l'impact humain du commerce équitable, on remarque que le mouvement touche plus de 800 000 familles de paysans et d'artisans soit environ cinq millions de personnes. Ces personnes sont réparties, de plus, dans 45 pays d'Amérique latine, d'Afrique et d'Asie.[35]

2.7 La place des coopératives au sein du commerce équitable

Pour l'instant, on retrouve le modèle coopératif que du côté des producteurs de café. Comme nous venons de le voir, cette forme d'organisation est obligatoire pour tous les producteurs voulant s'intégrer à ce modèle de commerce alternatif. D'un côté, elle permet aux producteurs de se regrouper et, ensuite, d'accéder à un canal de distribution leurs permettant de vendre leurs produits à un prix avantageux. On peut donc dire que ce modèle organisationnel permet aux producteurs de se rapprocher du **marché** pris dans un

---

[31] FAIR TRADE FEDERATION (2002). Adresse URL : http://www.fairtradefederation.com. Site web consulté en février 2002.

[32] Par Europe, on parle des 15 pays membres de l'union européenne ainsi que de Malte, la Norvège et la Suisse.

[33] EUROPEAN FAIR TRADE ASSOCIATION (2001). *Fair Trade in Europe 2001*.

[34] ORGANISATION MONDIALE DU COMMERCE (WORLD TRADE ORGANIZATION) (2001). Adresse URL : http://www.wto.org/ Site Web de consulté en décembre 2001.

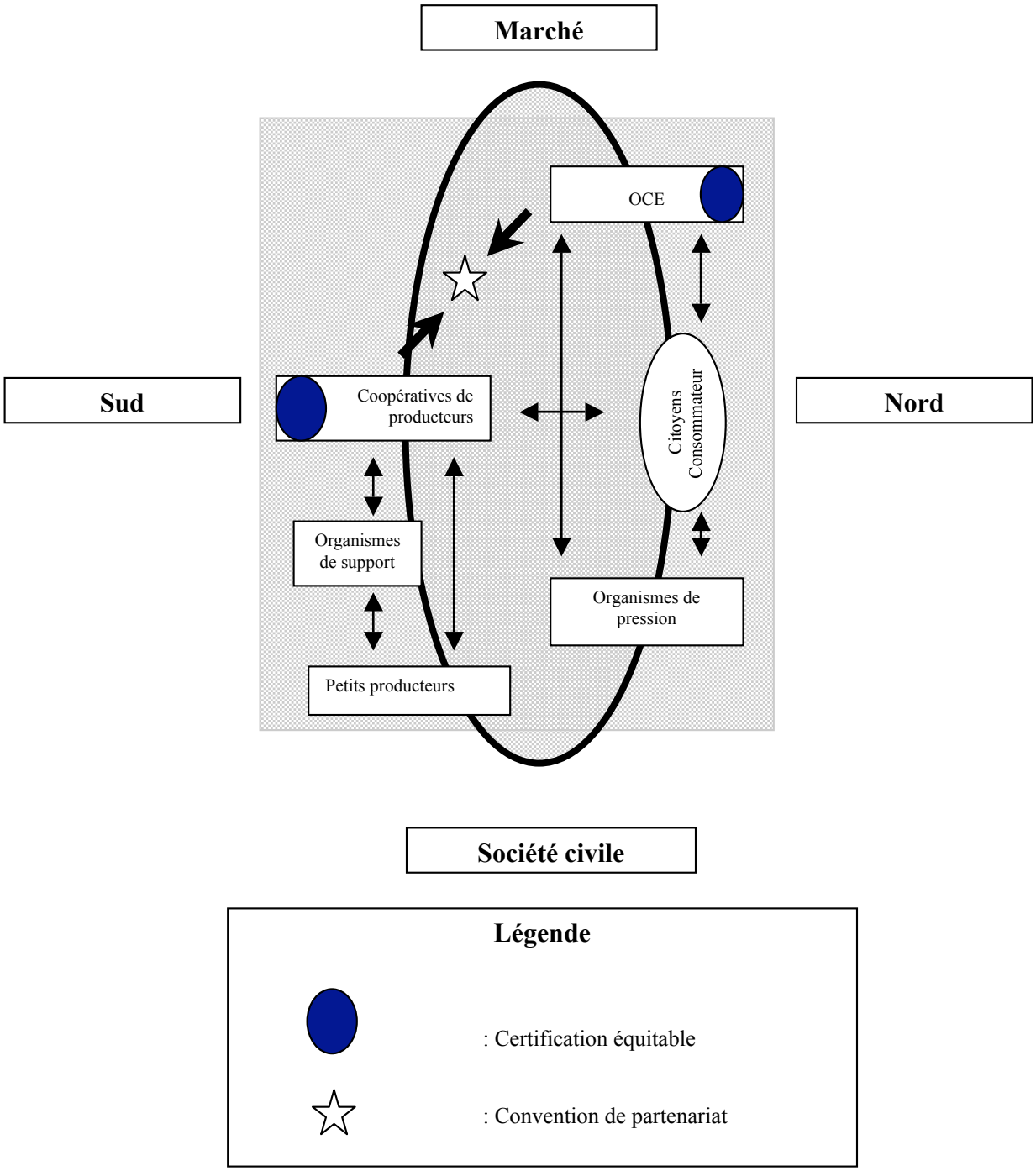
sens large. De plus, d'un autre côté, la forme coopérative permet au groupe de producteurs d'adopter un modèle organisationnel qui assure une redistribution équitable des revenus et qui respecte certains principe telle la démocratie. La coopérative est donc un type d'entreprise qui est plus proche de la **société civile**. Cependant, la présence de coopératives au Nord, au sein d'organismes de commerce équitable importateurs, par exemple, est peu nombreuse et se fait sur une base entièrement volontaire.

En guise d'illustration, la figure 3, ci-dessous, représente notre bilan des groupes d'acteurs en rapport avec deux axes soit le Nord / le Sud et le Marché / la Société civile. L'axe premier est celui fréquemment utilisé par le mouvement du commerce équitable : « le Sud » représente les pays en voie de développement d'où proviennent les producteurs de produits équitables et « le Nord » représente les pays développés d'où proviennent les consommateurs de produits équitables. Le deuxième axe est celui qui permet de différencier, par exemple, l'entreprise traditionnelle (adhérent au marché) et l'entreprise appartenant à l'économie sociale et solidaire (adhérent au marché et à la société civile). Nous avons, de plus, souligné des facettes déterminantes de leurs interactions à l'aide de symboles de certification et de convention de partenariat, ainsi qu'avec de minces flèches qui représentent l'existence de leurs rapports.

---

[35] WARIDEL, Laure (2001). « *Répondre au néo-libéralisme par la voix du commerce équitable* », Possibles.

FIGURE 3: PLACE DES COOPÉRATIVES AU SEIN DU COMMERCE ÉQUITABLE DU CAFÉ



Source : TADROS, Catherine (2001). CRISES-HEC.

On retrouve, dans le Sud et près de la société civile, les **petits producteurs de café**. Ces derniers peuvent s'intégrer au marché grâce à la création de **coopératives de producteurs** qui se fait, souvent, à l'aide **d'organismes de support**. Tel qu'illustré par le cercle opaque, les coopératives de producteurs doivent être certifiées pour devenir des producteurs de café équitables officiels. Ces coopératives du Sud doivent aussi signer au moins une entente de partenariat avec une OCE du Nord pour finaliser la démarche d'affaires et commencer à vendre ses produits.

Les **OCE** sont pour l'instant situés dans des pays du Nord et sont des acteurs proches du marché. En effet, les OCE peuvent s'organiser suivant un model d'entreprise tout à fait capitaliste même si cela n'est pas toujours le cas. Equal Exchange, par exemple, est une coopérative de travailleurs mais fait figure d'exception plutôt que de règle. Les OCE, comme les coopératives de producteurs, doivent aller chercher une certification (comme l'indique le cercle opaque) avant que leur produit ne soit officiellement reconnu comme étant équitable. Cette certification se fait par une agence nationale.

Entre la société civile et le marché, du côté Nord, se situent les **consommateurs** de cafés équitables. Ces acteurs participent aux activités économiques du marché en achetant un produit qui a une valeur monétaire mais, de plus, « votent avec leur argent » en choisissant un produit qui a une valeur sociale explicite et qui les rapproche de la société civile. Ces consommateurs sont fréquemment apellés des « consommateurs responsables ». Parmi cette catégorie de consommateurs, on retrouve des gens militants envers la cause du commerce équitable qui entretiennent des contacts directs avec les coopératives de producteurs. D'autres, cependant, s'en tiennent à l'acte d'achat. Leur premier contact avec ce commerce alternatif peut provenir d'OCE directement, des producteurs ou encore des organismes de pression. Notons que la place des consommateurs pourrait changer et se déplacer vers le centre car on remarque aujourd'hui le début de ventes de cafés équitables dans des marchés du Sud, telle la ville de Mexico.

Le dernier groupe d'acteurs que nous avons ajouté à cette figure, les **organismes de pression**, sont situés au Nord, près de la société civile. Ils sont généralement organisés en organisation à but non lucratif et ne font, habituellement, que la promotion du commerce équitable et non la vente. La cause du commerce équitable fait partie de la mission de ces

organismes qu'on pourrait qualifier d'organismes de justice sociale (« *social justice organizations* »). Sur certains territoires, ces organismes aident de façon notable les OCE à créer un marché pour le commerce équitable, même si leur objectif reste de nature éthique et non économique. Nous ne retrouvons pas ces derniers dans la partie 2.5 du présent document sur les acteurs du mouvement du commerce équitable du café car, quoique importants, ces acteurs ne sont pas essentiels à la commercialisation de cafés équitables.

3. L'INDUSTRIE DU CAFÉ

Le mouvement du commerce équitable a bien évidemment une influence fondamentale sur les OCE compte tenu que la mission de ces organismes, leur raison d'être, émane du mouvement en question. Cependant, l'industrie dans laquelle œuvrent ces organisations façonne, elle aussi de bien des façons, leur quotidien. Pour mieux comprendre cette influence, nous avons divisé le prochain chapitre en trois grandes sections : l'exploration de l'industrie du café au niveau international, la description de l'industrie de café aux États-Unis - le marché de consommation le plus important pour ce bien de consommation - ainsi que le portrait de du segment particulier du café équitable. Nous allons conclure en exposant la situation actuelle de l'industrie du café équitable aux États-Unis, le lieu d'implantation et de distribution principale d'Equal Exchange, la coopérative étudiée subséquemment dans cette étude.

3.1 L'industrie du café dans le monde

Le café est une denrée agricole d'une grande valeur dans le monde des affaires internationales. En effet, le café est le deuxième produit en importance sur les marchés internationaux, surpassée uniquement par le pétrole. D'après le livre de référence The CRB Commodity Yearbook (2001), la production annuelle de café vert est évaluée à 115 millions de sacs de 60 kilos (132,28 livres). Selon l'Organisation internationale de café (ou International Coffee Organization), une association mise sur pied par les Nations Unies, la valeur à l'exportation de la production de ses membres, soit 97 % de la production mondiale de café, est d'environ 14 milliards $US.[36] Au détail, cependant, la valeur de ce produit au beaucoup plus élevée. En guise d'exemple, aux États-Unis seulement, la valeur au détail du café en 1999 était estimée être 18,5 milliards $US.[37]

TABLEAU 3 : PRODUCTION TOTALE DE CAFÉ DES MEMBRES DE L'ICO (97% de la production mondiale de café)

Année	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Production de café vert (000 de sacs de 60 kilos)	102 495	95 964	106 217	114 463	112 444	109 318

Source : INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION (2002). Site Web consulté en février 2002. Adresse URL : http://www.ico.org

Comme nous pouvons le voir dans le tableau 3, ci-dessus, la quantité de café produit mondialement durant les dernières années semble vouloir augmenter, quoiqu'il y ait eu des fluctuations dû, entre autres, à des conditions climatiques changeantes.

La production du café dépend du travail à temps plein d'environ 25 millions de personnes et ce chiffre s'élève à 60 millions si l'on inclut les personnes qui y travaillent à temps

[36] SPECIALTY COFFEE ASSOCIATION OF AMERICA (1999), *SCAA Market survey 1999*.

partiel.[38] Plus des deux tiers des paysans impliqués dans la production du café sont des petits producteurs cultivant une superficie de moins de cinq hectares. Cette main-d'œuvre est répartie à travers plus de 65 pays producteurs de café dont la majorité est considérée par la Banque Mondiale comme étant «en voie de développement ».[39] Tel qu'énuméré dans le tableau 4, ci-dessous, les cinq plus gros exportateurs étaient, en 2000 : le Brésil, le Vietnam, la Colombie, la Côte d'Ivoire et l'Indonésie. Le territoire sur lequel le café est produit est d'une superficie d'environ 106,000 km^2, le tout situé autour de l'équateur.[40]

TABLEAU 4 : LES 12 PLUS GROS EXPORTATEURS DE CAFÉ EN 2000

(000 000 sacs de 60 kilos)

Pays	Quantité (millions de sacs de 60 kilos)
Brésil	18
Vietnam	11.6
Colombie	9.2
Côté d'Ivoire	5.9
Indonésie	5.2
Mexique	5.3
Guatemala	4.8
Inde	4.5
Ouganda	2.5
El Salvador	2.5
Honduras	2.9
Pérou	2.4

Source : INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION. Site Web consulté en février 2002. Adresse URL : www.ico.org

---

[37] GIOVANNUCCI, Daniele (2001). *Sustainable Coffee Survey of the North American Specialty Coffee Industry*. p.7.

[38] TRANSFAIR USA (2002). Adresse URL : http://www.tranfairusa.org. Site web consulté en février 2002.

[39] INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION (2002). Adresse URL : http://www.ico.org. Site web consulté en février 2002.

Pour certains de ces pays, comme le Burundi, l'Ouganda et le Rwanda, le café représente de 50% à 75 % de leurs exportations. Pour la Colombie, le Guatemala, le Nicaragua et la Tanzanie, ce produit agricole contribue au moins à un cinquième des revenus nationaux.[41] À cause de la place importante qu'occupe le café dans l'économie de ces pays et de d'autres pays encore, une grande fluctuation des prix dans ce marché peut influencer de façon substantielle leur développement social et économique. Ceci est vrai même si les producteurs de café ne reçoivent habituellement que 5 à 10 % du prix final du café au détail.[42]

Malgré l'importance du café pour un grand nombre de pays et, inversement, le risque qu'il peut représenter si sa valeur marchande diminue, il n'existe pas d'organisme de contrôle pour déterminer le prix du café. Le prix de ce produit fluctue constamment en fonction de l'offre et la demande soit à la Bourse de New York pour le café arabica ou à la Bourse de Londres pour le café robusta. Il n'y a donc aucun prix plancher pour cette denrée ce qui met les producteurs dans une position d'extrême vulnérabilité face aux fluctuations du marché. Le prix du café a subi des fluctuations importantes depuis la fin des années 1970 et atteint, aujourd'hui, les plus bas prix des 20 dernières années. Malgré ces baisses récentes du coût du café vert (et, conséquemment, les baisses de revenus pour les producteurs de café), les prix au détail n'ont pas baissé. Ceci représente des augmentations de profits importants pour les compagnies traditionnelles de café.[43]

Entre 1962 et 1989, des mesures furent prises pour contrôler ces fluctuations de prix. Après la deuxième guerre mondiale, la demande de café augmenta beaucoup. L'offre, à cette époque, ne suffisait pas à la demande et, conséquemment, le prix du café augmenta. La situation s'empira de beaucoup entre les années 1950 et 1953 à cause, principalement,

---

[40] THE FAIR TRADE FOUNDATION (1997). *Spilling the Beans : What's wrong with the coffee trade ?* Adresse URL: http://www.fairtrade.org.uk/spilling1.htm. Site web consulté en août 2002.

[41] DECORNOY (1996). « Quand la quête de dignité devient la règle : De l'échange inégal au commerce équitable »

[42] DICUM, Gregory et Nina LUTTINGER (1999). *The Coffee Book : Anatony of an Industry: From Crop to the Last Drop.*

[43] GIOVANNUCCI, Daniele (2001). *Sustainable Coffee Survey of the North American Specilty Coffee Industry*.

d'une grande sécheresse au Brésil suivi d'un gèle causé par des températures très froides. Par la suite, un grand nombre de paysans d'un peu partout à travers le monde décidèrent de tirer avantage de la situation et de cultiver du café. Une surproduction de café s'ensuivit ce qui causa, au début des années 1960, une chute dramatique du prix du café. C'est à ce moment qu'une initiative intergouvernementale prit forme pour, principalement, aider les pays fortement secoués par ces fluctuations. Il y eut, notamment, une entente de créer en 1962 nommée « International Coffee Agreement » qui élabora, entre autres, un système de quota qui devait servir à contrôler l'offre du café au niveau mondiale. Ce système fut cependant suspendu plusieurs fois à cause de non respect de l'entente par certains pays producteurs de café. Finalement, aucun système de quota fut inclus dans le « International Coffee Agreement » de 1989 à cause qu'aucune entente ne pu être conclu à ce sujet entre les différents pays.

L'Organisation mondiale du café est l'association internationale de pays producteurs et importateurs de café créée en 1963 qui regroupait et regroupe toujours aujourd'hui les principaux pays impliqués dans le commerce du café. Cette entité qui représente, en plus de 97% des exportateurs, 66% des importateurs mondiaux de café. Aujourd'hui, 63 pays y sont représentés. Les principaux objectifs de l'organisation sont encore à ce jour d'encourager la coopération internationale au sein de l'industrie du café, d'être un lieu d'échanges pour les pays influents dans l'industrie de café et de fournir des statistiques et des études sur l'industrie du café.

3.2 L'industrie du café aux États-Unis

Les États-Unis est, de loin, le plus grand pays importateur de café au monde. En 2000, 22 millions de sacs de 60 kilos de café vert ont été exportés vers ce pays.[44] Ce chiffre représente environ un cinquième de la production mondiale. Inversement, le café est l'importation agricole des États-Unis la plus importante en terme monétaire. Une étude récente de l'association nationale de café des États-Unis - nommée National Coffee Association (NCA) - révèle que 54 % de la population américaine boit du café

[44] INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION. Adresse URL : www.ico.org. Site web consulté en février 2002.

quotidiennement et que, de ce nombre, 18,2 % boit uniquement du café gourmet. En plus de ces buveurs quotidiens, l'étude soutient que 25 % de la population américaine consomme du café à l'occasion.[45] Traduit en terme de consommation moyenne quotidienne, ces chiffres représentent 1,4 tasses par américain.

La demande globale de café aux États-Unis est en hausse d'environ 1 % depuis 1999 et cette tendance semble vouloir se maintenir. Cependant, le segment « café gourmet » - qui représente 17 % des importations de café aux États-Unis et 40 % de la valeur des ventes de café au détail - est le seul segment dans l'industrie du café à afficher des hausses bien plus importantes, soit plus de 5 %. Le café gourmet inclut, les cafés expresso, cappuccino, latte, les cafés froids ainsi que le café équitable et le café biologique. En 1998, 108 millions d'américains (ou 47 % de la population) consommaient des cafés gourmets contre 80 millions (ou 35 % de la population) en 1997. Les importations américaines de café vert utilisé pour les cafés gourmets représentaient plus de 5 % de la production mondiale de ce type de café, d'une valeur marchande de 7,8 milliards $US.[46] D'après la SCAA, cette augmentation est due à la prolifération et la hausse de popularité des chaînes commerciales de café comme Starbucks ainsi que la préférence des jeunes (la Génération X, née entre les années 1965 et 1980) pour des cafés de qualité.

Outre les États-Unis, notons que les autres grands importateurs de café sont (en 000 de sacs de 60 kilos de café vert) : l'Allemagne (13 028), le Japon (4 428), l'Italie (4 197), la France (3 280), l'Espagne (2 856), le Canada (2 370), et le Royaume-Uni (2 195), tous des pays dits «développés. »[47]

---

[45] NATIONAL COFFEE ASSOCIATION OF USA (2000). *NCA Coffee Drinking Trends Survey*. Adresse URL: http://www.ncausa.org. Site web consulté en août 2002.

[46] GIOVANNUCCI, Daniele (2001). *Sustainable Coffee Survey of the North American Specilty Coffee Industry*.

[47] INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION. Adresse URL : www.ico.org. Site web consulté en février 2002.

3.3 Le café équitable

Mondialement, on estime la valeur des ventes de café équitable à environ 393 millions $US ou quelques 29 millions de livre de café. La valeur marchande du café équitable en Amérique du Nord représentait 64,4 millions $US en 2000, soit 58,1 millions $US aux États-Unis et 6,3 millions $US au Canada.[48] Selon une étude subventionnée par la Fair Trade Federation (FTF) (la première étude à avoir été aussi spécifique à ce sujet), les ventes de café équitable par des compagnies conventionnelles qui ne vendent pas exclusivement ce type de café ont atteint près de 56,9 millions $US au Canada et aux Etats-Unis, contre 7,5 millions $US pour les OCE. Ces chiffres démontrent la place importante que détiennent les compagnies qui considèrent le café équitable comme faisant parti d'une gamme de produits sans être complètement dédié à la cause du commerce équitable comme le sont les OCE. La grande part de marché détenue par les compagnies conventionnelles est de plus soulignée lorsqu'on regarde les ventes de l'ensemble des produits équitable. En effet, toujours selon l'étude de FTF, les ventes totales de tous les produits équitables au Canada et aux Etats-Unis étaient, en 2000, de 41 millions $US, un chiffre est encore bien en dessous des seules ventes de café par les compagnies conventionnelles.[49]

Selon Transfair USA, il existe aujourd'hui 300 coopératives de producteurs, représentant environ 550 000 paysans et leurs familles, qui vendent du café équitable. Ces producteurs proviennent de 21 pays à travers l'Amérique Latine, l'Asie et l'Afrique.[50] Les plus gros exportateurs de ce type de café sont les pays d'Amérique latine et, plus particulièrement, le Guatemala, le Costa Rica, le Mexique et la Colombie. Pour donner une vue d'ensemble, notons que les producteurs de café équitables proviennent majoritairement de l'Amérique

---

[48] GIOVANNUCCI, Daniele (2001). *Sustainable Coffee Survey of the North American Specilty Coffee Industry*.

[49] O'BRIEN, Chris (2002). *2002 Report on Fair Trade Trends in the U.S. & Canada*. Voir aussi le site web du FAIR TRADE FEDERATION, Adresse URL: http://fairtradefederation.com/2002trends.htm

[50] TRANSFAIR USA. Adresse URL : www.transfairusa.org. Site web consulté en février 2002.

centrale (53,0%), suivi des producteurs de l'Amérique du Sud (45,1%), du Mexique (27,2%), de l'Asie (15,8%) et finalement de l'Afrique (11,7%).[51]

En 2000, les producteurs de café équitable ont reçu en moyenne 0,75 $US de plus par livre de café que le prix du marché londonien LCE pour le café robusta et 0,43 $US de plus par livre de café que le prix du marché New-Yorkais C pour le café arabica.[52]

Selon l'association FLO-I, 7 000 tonnes de café vert certifié équitable ont été importées en 1992 par des pays du Nord, contre 9 600 tonnes en 1993, et 13 200 tonnes en 2000 soit une augmentation de près de 200 % en 8 ans. De ces chiffres, on sait que, en 1999, 2 millions de livres de café vert certifié équitable ont été vendues aux États-Unis et que ce chiffre a doublé en 2000 pour atteindre 4,3 millions de livres. Au Canada, la quantité de café équitable vendu en 2000 était de 420 000 livres en 2000. Toutefois, les parts de marché du café équitable aux États-Unis et au Canada sont encore minimes. Cependant, en Europe, une région du monde où le commerce équitable du café existe depuis plus longtemps qu'en Amérique et où les parts de marché des produits équitables sont plus grandes, on estime les ventes de café équitable à 300 millions $US.[53] Comme on peut le voir dans le tableau 5, ce type de café occupe maintenant jusqu'à 3 % de certains marchés comme ceux de la Suisse et du Luxembourg.

TABLEAU 5 : PARTS DE MARCHÉ DU CAFÉ CERTIFIÉ ÉQUITABLE EN EUROPE (%)

	Suisse	**Luxembourg**	**Pays-Bas**	**Royaume-Uni**	**Allemagne**	**France**
Part de marché du café certifié équitable	3.0	3.0	2.7	1.5	1.0	0.1

Source : EUROPEAN FAIR TRADE ASSOCIATION (2001). *Fair Trade in Europe 2001.*

[51] GIOVANNUCCI, Daniele (2001). *Sustainable Coffee Survey of the North American Specilty Coffee Industry*.

[52] Idem.

[53] Statistiques de TRANSFAIR USA. Adresse URL : http://www.transfairusa.org. Site web consulté en juin 2001.

3.4 La situation actuelle de l'industrie du café équitable aux États-Unis [54]

Il existe trois principaux groupes d'acteurs que l'on retrouve au sein de la structure de l'industrie du café équitable américain que l'on qualifie d'OCE : les importateurs, les torréfacteurs/vendeurs en gros et les détaillants. Aux États-Unis, la majorité du café vert rejoint le marché américain grâce à 79 importateurs et est ensuite vendu à environ 1000 torréfacteurs pour la phase finale de transformation du café. La majorité de ces derniers sont des «microtorréfacteurs » et fournissent du café torréfié à petite échelle.

Les tendances actuelles dans l'industrie du café sont encourageantes pour l'industrie du café équitable en Amérique du Nord. La popularité grandissante du café gourmet jumelé à une baisse de consommation de cafés de moins grande qualité (le café instantané, par exemple) rend les consommateurs de café plus ouverts à payer un prix plus élevé pour ce produit de consommation courante. En guise d'exemple, on estime qu'en 1999, environ 80 % du café certifié équitable vendu aux États-Unis était aussi certifié biologique et la tendance va en augmentant. Les ventes totales de café équitable qui était aussi biologique ont grimpé de 1 % en 1996 à 36 % en 2000.

L'industrie du café gourmet semble être à un stage de croissance rapide habituellement typique de la première partie du cycle de vie d'un produit. Il existe d'autres signes indiquant son potentiel de croissance tels que : une forte compétition entre les différents détaillants basée sur la différentiation du produit et non sur le prix ainsi qu'un haut taux d'innovation comme, par exemple, au niveau des nouvelles sortes de cafés au lait (latte) et de cafés glacés qui sont adaptées au marché américain. En effet, selon Transfair USA, le territoire américain – à l'exception de la côte ouest américaine – n'est pas encore saturé de cafés/bistros et les occasions de croissance sont importantes pour les cafés gourmets et, donc, pour le café équitable.

---

[54] Les statistiques mentionnées dans cette section proviennent de: TRANSFAIR USA. Adresse URL : http://www.transfairusa.org. Site web consulté en février 2002.

4. LE MODÈLE COOPÉRATIF

Equal Exchange est un organisme de commerce équitable qui œuvre dans l'industrie du café. En plus de ces caractéristiques, Equal Exchange détient une forme organisationnelle particulière : c'est une **coopérative de travail**. Ce quatrième chapitre a pour objet de faire ressortir les caractéristiques, principes et règles du modèle organisationnel de la coopérative et, en particulier, de la coopérative de travail. À travers une revue de la littérature, le rôle de la forme est mis en lumière.

Pour arriver à cette fin, le chapitre débute avec une explication de l'utopie sous-jacente à la création des premières coopératives au 18e et 19e siècles. Le rêve communautaire dont il est question permet de cerner la raison d'être de ce type d'entreprise alternative. Ensuite, la naissance de la Rochdale Society of Equitable Pioneers en 1844, en Angleterre, est expliquée. Cette coopérative était la première coopérative à avoir adopté une série de principes formels. Elle a, par la suite, influencé le développement des coopératives subséquentes en devenant la source d'inspiration des principes coopératifs universellement reconnus au sein de l'Alliance coopérative internationale (ACI), une association toujours bien présente dans le monde des coopératives. Le chapitre se poursuit avec des définitions et des explications des différents types de coopératives telles les coopératives de clients (consommateurs), de fournisseurs (producteurs autonomes) et d'employés (producteurs salariés). Ensuite, après un résumé de la situation des coopératives au 20e siècle et, plus particulièrement, la situation des coopératives en Amérique du Nord, l'évolution d'une expérience modèle dans l'histoire des coopératives de travail est présentée: le complexe coopératif de Mondragon au Pays basque, en Espagne. En effet, cet ensemble de coopératives regroupe aujourd'hui plus de cinquante milles membres et occupe une place importante dans l'économie basque, un accomplissement jusqu'à présent inégalé par des coopératives de travailleurs. En conclusion de ce chapitre, nous examinerons la vague de mise sur pied de coopératives de travail qui a fait surface dans plusieurs pays occidentaux à la fin du 20e siècle. Cette dernière exploration de l'évolution des coopératives de travail tente de faire ressortir la place qu'ont eu les coopératives de travail dans les pays développés du Nord dans l'histoire récente et met en perspective le rôle des coopératives de travail toujours actives aujourd'hui.

4.1 L'utopie fondatrice du projet coopératif en Occident

Il importe de mentionner, d'entrée de jeu, que les coopératives telles qu'elles existent aujourd'hui ne furent pas un projet d'entreprise planifié mais le résultat d'une série d'expériences organisationnelles. En effet, leur conception et leur mise sur pied n'étaient pas un but en soi pour les coopérateurs du 18e siècle. Dans la littérature traitant de ce sujet, on ne retrouve personne qui aurait eu comme objectif de fonder une entreprise ayant comme modèle la coopérative, soit une entreprise alternative qui pourrait s'insèrer dans le système économique capitaliste. Les pionniers influents dans le développement de ce type d'entreprise visaient tous, en tout premier lieu, **la communauté**, comme l'explique Henri Desroche dans son livre «Le projet coopératif » (1976). En effet, l'utopie à partir de laquelle a pris forme le modèle coopératif dépassait largement l'entreprise en temps que telle. Elle englobait toutes les activités économiques nécessaires à la survie d'un groupe de personnes, soit tous les aspects de la vie en société. Cette utopie était loin d'être futile selon Desroche car elle représentait un idéal nécessaire qui a permis aux premiers coopérateurs d'imaginer, tout d'abord, des structures alternatives pour, ensuite, arriver à modifier les relations de domination et d'autorité qui existaient dans leur vie de tous les jours. Ce qu'on entend maintenant par coopérative est en fait une innovation socio-économique qui devait être une forme transitoire, une étape vers l'idéal communautaire. Desroche écrit à ce sujet : «tous, dans le passage de l'utopie écrite (de la coopération) à l'utopie pratiquée, voient se transformer cette visée communautaire en une pratique coopérative. »[55] Comme nous allons le voir, ce rêve n'est pas devenu réalité mais a, entre autres, laissé dernière lui un nouveau type d'entreprise : la coopérative.

Parmi les personnes motrices à l'émergence du mouvement coopératif il y eut des penseurs et des écrivains ainsi que des personnes ayant implanté les premières expériences coopératives, appellées « disciples réalisateurs » par Desroche car ils ont tenté de réaliser, au cours de leur vie, les projets utopiques du mouvement. Comme nous allons le voir, il y eut aussi des pionniers comme Étienne Cabet, qui ont à la fois écrit et agi avec, cependant, divers degré de succès.

---

[55] DESROCHE, Henri (1976). *Le projet coopératif: son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*. p .47.

Le Français **Henri de Saint-Simon** (1760-1825), était un de ces écrivains qui développa, dans son livre « le nouveau Christianisme », une vision innovante d'une société qui devait être dévouée à « l'amélioration de l'existence physique et morale de la classe la plus nombreuse et la plus pauvre », une société qui serait «gouverné(e) le moins possible et au meilleur marché possible ».[56] Cette nouvelle façon de vivre en communauté devait avoir comme principe de base la participation active et continue de ses membres. C'est, cependant, un de ses disciples, **Philippe Buchez** (1796-1865), qui élabora par la suite les premières règles propres aux coopératives ouvrières de production, où ceux qui travaillent sont aussi membres et propriétaires de l'entreprise. Buchez était un homme d'action qui créa une coopérative ouvrière à Paris en 1834 : L'Association chrétienne des bijoutiers en doré. Pour Buchez, ce genre d'association coopérative n'était pas destinée à devenir de grandes entreprises ni à être implanté dans toutes les industries. En fait, le modèle coopératif devait protéger les travailleurs-artisans œuvrant dans des secteurs menacés par la place croissante que prenaient les machines à cette époque. Le sociologue Claude Beauchamp décrit en ces termes l'intérêt de la coopération pour Buchez et plusieurs autres penseurs de son époque : « elle donne la propriété des moyens de production à ceux qui s'en servent quotidiennement ; elle exclut les revenus sans travail (les détenteurs de capitaux n'y font pas de profit) ; elle procure une rétribution plus juste aux travailleurs ; elle redonne aux travailleurs leur liberté, puisqu'ils ne sont plus assujettis à l'autorité des capitalistes, et leur dignité, en les rendant pleinement responsables de leur travail ».[57]

Un autre français, **Étienne Cabet** (1788-1856) a séduit un grand nombre de Français au début du 19e siècle avec son utopie de communautés autogestionnaires qui devaient s'établir au sein même de sociétés industrielles. Après l'engouement que suscita son livre de science-fiction sociale « Voyage en Icarie », il créa un parti politique en 1844 (nommé *parti icarien)*. Cependant, il ne réussit pas à créer de communautés utopiques florissantes en Europe et décida de s'exiler à la fin de sa vie aux États-Unis où il mis sur pied sept communautés autonomes, toutes basées sur des principes d'entraide et d'autosuffisance.

---

[56] Idem. p.42.

[57] BEAUCHAMP, Claude (1989). « La naissance de la pratique coopérative » dans BRULOTTE, Raymond (Ed.) *Initiation à la coopération*. p.29.

Ces communautés n'ont pas, elles non plus, fait long feu et s'éteignirent après la mort de Cabet, en 1856.

Charles Fourier (1772-1837) fait aussi partie de ces utopistes européens de l'époque, précurseurs des coopératives d'aujourd'hui. Définitivement campé dans la catégorie des penseurs, il a élaboré dans son livre « Le nouveau monde amoureux », un modèle de communauté qu'il appela le « phalanstère. » Ce modèle était un complexe formé de coopératives mais « tellement multifonctionnelle dans la production comme dans la consommation, dans la joie au travail comme dans l'assouvissement des désirs » qu'il ressemblait, lui aussi, davantage à une communauté qu'à une entreprise. Son rêve d'un monde industriel différent de celui dont il faisait partie était, selon Desroche, un « éden d'harmonie où le principe de réalité se conformerait au principe de plaisir, à sa créativité, à ses douze passions, sans compter ses manies ou même ses fariboles. »[58] Le phalanstère en inspira plusieurs, dont les créateurs de la communauté d'Oneida aux États-Unis devenu aujourd'hui l'entreprise Oneida. Cependant, il était finalement trop complexe et trop alternatif pour être durable.

En Angleterre, l'Anglais **Robert Owen** (1771-1858), un riche propriétaire d'usine et un leader de la réforme sociale, n'écrivit aucun livre théorique sur le sujet mais avait la vision d'un village de coopération qui serait géré par les travailleurs d'usines et où régnerait un «nouveau monde moral »[59]. Ces travailleurs partageraient les bénéfices de leur travail ainsi que la production de leurs machines pour, ultimement, le mieux-être de la communauté dans son ensemble. Pour mettre en œuvre son projet coopératif, il travailla au développement d'une communauté pour les employés d'une de ses usines à New Lanark, en Écosse. Il réduisit les heures de travail de ses employés, augmenta l'âge minimum de travail et augmenta aussi les salaires. Il investit, de plus, beaucoup de temps et d'énergie dans la mise sur pied d'écoles pour tous les enfants de la communauté. Par la suite, il versa une bonne partie de sa fortune au développement d'une communauté modèle située en Indiana, aux États-Unis, qu'il nomma New Harmony. Comme pour Cabet, ses projets de communautés autogérées se conclurent par des échecs mais les

[58] DESROCHE, Henri (1976). *Le projet coopératif: Son utopie et sa pratique, Ses appareils et ses réseaux, Ses espérances et ses déconvenues*. p. 46.

enseignements qui en découlèrent et la vision de son fondateur en inspira plusieurs. Il s'ensuivit un mouvement qui puisa sont inspiration dans le travail de Owen, un mouvement qui contribua grandement à la montée non seulement du mouvement coopératif, mais du socialisme et des mouvements syndicaux.

À l'origine de coopératives de consommateurs notons, entre autres, le travail de **William King** (1786-1865), un docteur de profession. Comme Owen, il contribua directement à l'implantation de coopératives sans, toutefois, miser sur des écrits littéraires. Il encouragea les ouvriers qui le consultaient à s'organiser ensemble pour pouvoir contrôler leur pouvoir d'achat. Son plan d'action faisait partie de la vision d'Owen, car les coopératives de consommateurs devaient non seulement permettre aux travailleurs de faire des économies mais, subséquemment, de bâtir des villages basés sur la coopération. Il créa, en 1827, une coopérative de consommation à Brighton en Angleterre et publia un magazine mensuel nommé « The Co-operator ». En quelques années seulement, après la mise sur pied de cette coopérative, il y eut création de quelque 300 coopératives de consommateurs en Angleterre. Cependant, comme les villages d'Owen, les coopératives qui naquirent à cette époque n'eurent pas de succès à long terme. Il fallut attendre la création de la coopérative de consommateurs de Rochdale, en 1844.

4.2 L'émergence, les principes et la définition du modèle coopératif

Le nom ou le type de la toute première coopérative nous est inconnu. Il y eut, comme nous venons de le voir, plusieurs expériences de type coopératif qui n'ont pas fait long feu. Dans les plus anciennes tentatives, il y eut, par exemple, une coopérative de consommateurs en Écosse, aussitôt qu'en 1769, qui avait comme objectif de réduire le coût d'une denrée à la base de leur alimentation, soit l'avoine. Il y eut aussi, en 1798, une coopérative de travail à Hull, en Angleterre, qui acheta et opéra un moulin pour alimenter les travailleurs et leurs familles en farine. En fait, plusieurs initiatives de la sorte ont été recensées, mais la plupart n'ont fonctionné que quelques années avant de disparaître. La formule de la coopérative n'était pas encore mise au point mais tentait, tant bien que mal,

---

[59] OWEN, Robert (1836). *The New Moral World,*

de résoudre des problèmes d'autosuffisance à travers la gouvernance collective d'entités économiques par, principalement, la classe ouvrière. Nous pouvons dire que le mouvement était alors à un stade d'expérimentation.

La première coopérative à se démarquer et à connaître un réel succès et qui a su perdurer, est la **Rochdale Society of Equitable Pioneers**, une coopérative située (comme son nom l'indique) à Rochdale, en Angleterre. Un des facteurs de succès de cette coopérative fut la mise sur papier d'une série de **principes** qui lui donna une structure de fonctionnement formelle et qui sont devenus une source d'inspiration pour les coopératives qui lui succédèrent. À cause de son succès et de son leadership, on associe fréquemment 1844, la date de mise sur pied de cette coopérative, avec la naissance du mouvement coopératif. Nous allons, dans les quelques pages qui suivent, faire une courte analyse de cette coopérative en décrivant tout d'abord son environnement et, ensuite, ses principes. Nous en dégagerons les éléments-clés qui peuvent contribuer à une meilleure compréhension du rôle de la coopérative, à partir de cette expérience du 19e siècle en Angleterre.

4.2.1 La raison d'être de Rochdale

À cette époque, la révolution industrielle battait son plein en Angleterre et l'ordre socio-économique en était grandement bouleversé. Les petits producteurs artisanaux furent remplacés par des entreprises manufacturières qui étaient implantées dans des centres urbains. Pour pouvoir travailler, les ouvriers durent donc se déplacer vers les villes et renoncer à leur autonomie au profit d'une plus grande efficience industrielle. Ce faisant, les artisans devenaient des travailleurs salariés au sein d'entreprises dont ils n'avaient pas la propriété et dont ils ne possédaient pas les instruments de travail. Ils s'assujettirent alors aux détenteurs du capital (les propriétaires) qui déterminaient leurs conditions de travail et leurs salaires. Ce mouvement vers les grandes villes eut comme autre conséquence non négligable de priver les ouvriers de leurs propres récoltes agricoles domestiques, un moyen de subsistance important. En effet, sans terre à cultiver, ils devenaient dépendants des marchands pour l'ensemble de leurs denrées alimentaires.[60]

---

[60] BEAUCHAMP, Claude (1989). « La naissance de la pensée coopérative » dans BRULOTTE, Raymond (Ed.) *Initiation à la coopération*.

Ces travailleurs se retrouvaient donc soudainement désavantagés au sein du nouvel appareil de production qui entraînait, de plus, des troubles sociaux majeurs tels des salaires faibles, des risques de perte d'emploi et des villes, durement touchées par les changements de l'époque, insalubres et dangereuses. Rochdale était une de ces villes. Centre manufacturier, elle avait comme activité économique principale la fabrication de textiles. Mais cette industrie était en décroissance dans cette partie du monde depuis le début des années 1800 à cause, principalement, de la compétition accrue provenant des États-Unis. Ceci entraîna, entre autres, des fermetures d'usines ainsi que des grèves qui pouvaient être, parfois, très violentes.

Pour ajouter à la détresse de la classe ouvrière, l'État - qui n'était pas démocratiquement élu à l'époque - et les entreprises n'offraient aucun bénéfice social : ni assurances, ni services médicaux, ni pensions. Les conditions de travail étaient précaires et les plus pauvres étaient souvent dépendant des marchants qui, souvent, exploitaient leur position vulnérable et leur faible pouvoir de négociation en leur vendant des produits à prix élevé ou de qualité douteuse tout en les attirant avec des offres de crédit qui, à long terme, n'étaient aucunement avantageuses pour l'emprunteur.

Selon l'auteur Jacques Defourny, la coopération, à cette époque et dans ce milieu, était « fille de nécessité » ou un moyen par lequel des personnes défavorisées de cette société industrielle ont pris en main certains aspects de leur vie pour en reprendre le contrôle.[61] Le modèle coopératif émergea des classes ouvrières au moment où ce groupe de personnes se voyait contraint à des conditions de vie extrêmement difficiles. La coopérative de consommateurs devenait, par exemple, un moyen par lequel ils pouvaient acheter des produits de subsistance à meilleurs prix alors que leurs revenus manquaient, et la coopérative de travail devenait un moyen par lequel ils pouvaient travailler tout en gardant un certain contrôle sur l'organisation du travail et sur l'avenir de l'entreprise en période difficile. On comprend donc que la **situation de besoin** est un autre facteur central qui, durant le 19e siècle, expliqua la mise sur pied de bien des coopératives. Ces besoins

[61] DEFOURNY, Jacques (1995), « L'avenir des pratiques coopératives dans un monde en mutation» dans SEGUIN, Marie-Thérèse (Ed), *Pratiques coopératives et mutations sociales.* p. 16.

concernaient non pas directement le manque d'argent en tant que tel mais des aspects fondamentaux de la vie comme l'alimentation, le logement, le travail. C'est pourquoi plus d'une usine ont été transformées en coopérative de travail à cette époque après qu'un propriétaire les ait menacées de fermeture sous prétexte qu'elles ne généraient pas assez de profit.[62] Les conséquences sociales qu'entraîneraient tant de mises à pied nétaient tout simplement pas tolérables pour ces travailleurs.

Ceci étant dit, plusieurs auteurs tel Arnold Bonner affirment que ce ne sont **pas les plus démunis** qui en viennent à former des coopératives.[63] Cette forme d'entreprise requiert de la part de tous ses membres un minimum d'implication dans l'organisation et la gestion collective de la coopérative, ainsi qu'une certaine contribution financière, ce qui exclut dès le départ les plus pauvres n'ayant aucune contribution à faire au niveau du travail, de l'organisation et/ou du capital. Comme l'écrit aussi Claude Vienney: « on retrouve (au sein des coopératives) des catégories sociales relativement dominées, c'est-à-dire qui subissent le pouvoir contraignant des acteurs dominants du système dans lequel elles sont, mais non dépourvues de moyens de réorganiser certaines activités ».[64] La Rochdale Society of Equitable Pioneers donne raison à cette affirmation, car ses fondateurs détenaient tous certains atouts et/ou avoirs qui leur permettaient, ensemble, de créer une organisation coopérative. En tant que groupe de travailleurs ouvriers, d'intellectuels et de militants, la coopérative n'était pas totalement démunie de moyens.

Il faut aussi noter que Rochdale était une ville où l'activité politique radicale dite socialiste était vigoureuse et où l'influence de Robert Owen était forte. Conséquemment, le projet coopératif de Rochdale était tout particulièrement ambitieux et faisait écho à celui de communautés autogérées mentionnées précédemment. Rochdale, à ses débuts, visait une véritable «société coopérative » avec, tout d'abord, un magasin d'alimentation et de vêtements (coopérative de consommation) pour aider les membres à épargner ;

---

[62] FAIRBAIRN, Brett (1994*). The Meaning of Rochdale : The Rochdale Pioneers and the Co-operative Principles*, p. 5.

[63] BONNER, Arnold (1970). *British co-operation: The History, Principles and Organisation of the British Co-operation Movement.*

[64] VIENNEY, Claude (1993). «L'analyse socio-économique des coopératives justifie-t-elle la recherche d'instruments de gestion spécifiques ?», p.8.

ensuite, lorsqu'un certain montant d'argent serait mis de côté, l'achat de bâtiments à logements (coopérative d'habitation) et d'une usine de production (coopérative de travail) pour offrir maison et travail aux ouvriers ; et, pour finir, le début d'une société utopique avec l'achat et la gestion d'une ferme (coopérative agricole) qui permettrait l'autosuffisance et la mise sur pied d'une «self-supporting home-colony of united interests ».[65] L'objectif était donc de diversifier et d'intégrer les différentes activités nécessaires à la survie des gens dans une nouvelle société utopique ou une forme d'intégration verticale et horizontale d'entreprises coopératives ou encore une coopérative multifonctionnelle. Bonner en est même venu à affirmer que c'était la vision idéaliste d'un meilleur ordre social et non la faim qui inspirait les premiers coopérateurs.[66] Ce qui rejoint Desroche (1976) sur l'utopie coopérative. À la lecture de plusieurs ouvrages concernant Rochdale, il devient évident que l'émergence de tout projet coopératif n'est pas la conséquence d'un seul élément mais englobe nécessairement une série de facteurs dont, certes, et à différents degrés, la **vision utopique des idéaux coopératifs**.

Les divers besoins des futurs coopérateurs et leurs idéaux n'expliquent pas encore, à eux seuls, la naissance des coopératives. Defourny explique qu'une caractéristique bien présente durant cette première phase du développement des coopératives était : la **forte identité collective** de la classe ouvrière ainsi que la solidarité qui régnait au sein de ce groupe.[67] Selon cet auteur, la révolution industrielle entraîna une classe socio-économique particulière - la classe ouvrière - à vivre le même genre d'épreuves et le même type de conflits avec les patrons propriétaires d'usines manufacturières. Cela créa une «communauté de destin » ou un groupe de personnes ayant des besoins et aspirations communs.

En résumé, nous pouvons dire que le modèle coopératif est né d'un besoin ressenti par un groupe de personnes qui aspiraient à certains idéaux découlant d'une vision utopique du

---

[65] FAIRBAIRN, Brett (1994). *The Meaning of Rochdale : The Rochdale Pioneers and the Co-operative Principles,* p. 5.

[66] BONNER, Arnold (1970). *British co-operation: The History, Principles and Organisation of the British Co-operation Movement.* p. 25.

[67] DEFOURNY, Jacques. « L'avenir des pratiques coopératives dans un monde en mutation » dans ed. Marie-Thérèse SEGUIN, *Pratiques coopératives et mutations sociales*, p.15.

futur. Les personnes qui ont bâti Rochdale n'étaient pas complètement démunies individuellement et possédaient, de plus, une forte identité collective qui les unissaient au-delà de la coopérative. Grâce à la coopérative, ils pouvaient reprendre leur développement économique en main comme jadis l'avaient été celuis des artisans. Comme l'expliquent A.F. Laidlaw et P. A. Morgan dans leur ouvrage sur la coopérative de travail durant la révolution industrielle, les ouvriers et les artisans de l'époque se sont vus retirer la maîtrise des moyens de production lorsqu'elle passa sous la propriété et la souveraineté des entreprises et des investisseurs. Graduellement, le travail devint au service du capital. Cependant, ces auteurs soutiennent qu'avec les coopératives ouvrières, c'est l'inverse qui se produit: le capital devient à nouveau au service du travail. [68]

4.2.2 Les principes coopératifs : Rochdale et l'Alliance coopérative internationale

Avant de regarder de plus près la version actuelle des principes coopératifs, nous allons faire un survol des principes tels qu'articulés par la **Rochdale Society of Equitable Pioneers.** Les écrits qu'ont laissé derrière eux ces pionniers représentent une source d'inspiration déterminante dans la formalisation de l'organisation coopérative d'aujourd'hui. Comme nous venons de le voir, le projet de Rochdale était en théorie multi-sectoriel. Il s'est, cependant, concrétisé sous une forme plus simple, en une coopérative de consommateurs. C'est pourquoi les sept principes présentés ci-dessous s'appliquent, tout particulièrement, à ce type de coopérative.

1) Nombre de membre illimité

L'adhésion à la coopérative de Rochdale était inclusive et non discriminatoire. Les fondateurs ne voulaient pas avoir un nombre de membre défini, mais inclure toute personne voulant faire partie du projet et désirant en suivre les principes.

2) Système démocratique

Tout membre qui souscrit à une ou plusieurs parts sociales devient automatiquement un propriétaire à part entière de la coopérative. Cependant, en vue de respecter la primauté de

[68] LAIDLAW, A.F. et P.A. MORAN (1965). *The Co-operative Movement.*

la personne sur l'argent, ils ont choisi un modèle démocratique de gouvernance où tout membre a droit à un seul vote, quel que soit le montant d'argent qu'il investit.

3) Intérêt limité sur le capital

Les pionniers de Rochdale étaient - comme le veut la pensée socialiste - contre le revenu sans travail. Conséquemment, ils ne désiraient pas verser d'intérêt sur le capital. Mais, sans l'offre d'intérêts, ils n'auraient pas pu trouver des investisseurs. Ils durent donc trouver un compromis et décidèrent d'établir un plafond sur les intérêts qu'ils pouvaient remettre à leurs investisseurs qui étaient aussi leurs membres-usagers.

4) Paiement d'une ristourne aux membres au prorata de leurs achats

La coopérative de consommateurs n'avait pas comme objectif de faire des profits mais bien de rendre un service à ses membres. Ce service était d'offrir des denrées alimentaires au plus bas prix possible. Il était donc important de remettre une partie des excédents (considérés comme trop perçus) aux membres au prorata de leurs achats et non en fonction du capital. En suivant un tel principe, ils s'assuraient que les propriétaires-membres-usagers de la coopérative ne payaient pas trop d'argent pour leurs achats mais, au contraire, un juste prix.

5) Éducation

L'éducation avait une place importante au sein de la société de Rochdale. En fait, 2,5% des excédents de l'entreprise coopérative étaient dédiés à cette activité. L'objectif était de former les membres aux nouvelles exigences de la gouvernance collective en temps que propriétaires-usagers. Ceci dépassait donc l'apprentissage d'outils de gestion, par exemple, pour y inclure des notions de nature plus idéologique.

6) Dévolution désintéressée de l'actif net en cas de dissolution

En cas de dissolution de la coopérative, il était prévu de ne pas retourner l'avoir net de la coopérative aux membres mais plutôt de la remettre à une autre coopérative, à une oeuvre de bienfaisance ou à toute autre entité en ligne avec les valeurs de la coopération. Cette règle, inspirée de Buchez, cherche à protéger l'aboutissement du travail y compris le travail des bénévoles et l'investissement collectif de plusieurs (possiblement, provenant de différentes générations) contre son appropriation par une fraction des membres, soit ceux

présents lors de la dissolution de la coopérative. L'intérêt pécuniaire que pourrait représenter la dissolution de la coopérative pour certains individus était, du même coup, éliminé.

7) Achat et vente au comptant

Plusieurs coopératives à l'époque mouraient faute de pouvoir rembourser leurs créanciers et fournisseurs. Pour remédier à ce piège, les pionniers de Rochdale ont décidé d'imposer l'achat et la vente au comptant à toute personne agissant au nom de la coopérative. Ce principe était implanté de façon stricte, et tout membre y contrevenant devait soit payer une amende ou quitter sa fonction au sein de la coopérative.

Ces sept principes étaient donc les piliers sur lesquels reposait la coopérative de consommateurs de Rochdale. Plusieurs de ces règles représentent toujours aujourd'hui la base de ce qui est considéré comme l'identité coopérative. Aujourd'hui, ce sont les **principes de l'Alliance Coopérative Internationale (ACI)** qui font figure de principes officiels du mouvement coopératif au niveau international. Ceux-ci, que l'on retrouve ci-dessous, regroupent l'essence des principes de Rochdale sauf deux : « l'intérêt limité sur le capital social », ainsi que «l'achat et la vente au comptant. » Malgré cette différence, il est très fréquent et même parfois obligatoire dans certains pays, de retrouver l'un et/ou l'autre de ces principes dans diverses coopératives à travers le monde.

Les sept principes de l'ACI sont de nature générale afin de pouvoir s'appliquer à l'ensemble des types de coopératives qui existent dans le monde.[69] Par exemple, le principe de Rochdale « dévolution désintéressée de l'actif net lors de dissolution » n'est pas explicitement articulé dans ceux de l'ACI mais peut être inclus dans leur troisième déclaration, soit « participation économique des membres ». Malgré cette grande flexibilité dans l'application de ces principes, ils sont fondamentaux pour comprendre le modèle coopératif actuel. De plus, ils sont habituellement inclus, d'une manière ou d'une autre, dans les lois nationales de la majorité des pays où l'on retrouve ce type

---

[69] ALLIANCE COOPÉRATIVE INTERNATIONALE (2002). Adresse URL : http://www.coop.org/. Site web consulté en juin 2002.

d'organisation. Ci-dessous, nous avons énuméré ces principes et avons ajouté quelques notes explicatives pour, dans certains cas, faire ressortir certaines nuances propres aux différents types de coopératives et, particulièrement, celles propres à la coopérative de travail ainsi que, dans d'autres cas, démontrer leur expression concrète dans la réalité des coopératives d'aujourd'hui.

1er principe : Adhésion volontaire et ouverture à tous

> « *Les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat et ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités en tant que membres, et ce sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion.* »

Cette ouverture est bien entendu plus large lorsqu'on parle d'une coopérative de consommateurs que lorsqu'on parle d'une coopérative de travail. Dans ce dernier cas, l'adhésion est sans discrimination lorsqu'on traite du « sexe, de l'originie sociale, de la race, de l'allégeance politique ou de la religion », mais peut être restrictive quant à la qualification de la personne à l'emploi postulé.

2e principe : Pouvoir démocratique exercé par les membres

> « *Les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Les hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables devant eux. Dans les coopératives de premier niveau, les membres ont des droits de vote égaux en vertu de la règle - un membre, une voix - ; les coopératives d'autres niveaux sont aussi organisées de manière démocratique.* »

La participation des membres est plus intense dans certaines coopératives que d'en d'autres. Une coopérative financière qui possède quelques milliers de membres, par exemple, peut susciter une moins grande participation de ses membres qu'une coopérative ayant un membership plus petit, comme certaines coopératives d'employés et de travailleurs.

3e principe : Participation économique des membres

> « *Les membres contribuent de manière équitable au capital de leurs coopératives et en ont le contrôle. Une partie au moins de ce capital est habituellement la propriété commune de la coopérative. Les membres ne bénéficient habituellement que d'une rémunération limitée du capital souscrit comme condition de leur adhésion. Les membres affectent les excédents à tout ou une partie des objectifs suivants : le développement de leur coopérative, éventuellement par la dotation de réserves dont une partie au moins est impartageable, des ristournes aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative et le soutien d'autres activités approuvées par les membres.* »

Conséquemment, certaines coopératives peuvent décider de rendre l'actif de la coopérative à une autre entité alternative lors de sa dissolution et, d'autres, peuvent décider dans une même circonstance de se partager une partie de l'actif. Cette dernière option peut être plus appropriée dans le cas d'une coopérative de travail, par exemple, qui a exigé de ses membres une grande contribution financière lors de son exploitation.

4e principe : Autonomie et indépendance

> « *Les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide, gérées par leurs membres. La conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris des gouvernements, ou la recherche de fonds à partir de sources extérieures, doit se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent l'indépendance de leur coopérative.* »

Pour bien des gouvernements, les coopératives représentent une catégorie particulière d'entreprises régies par une loi spéciale unique ou par différentes lois selon le type et le secteur d'activité des coopératives. Dans la plupart des pays, les coopératives ont été le fruit d'initiatives non gouvernementales et demeurent aujourd'hui totalement indépendantes des pouvoirs publics ce qui est consistant avec leur mode d'administration.[70]

---

[70] NATIONS UNIES (1998). *Statut et rôle des coopératives au regard des nouvelles tendances économiques et sociales: Rapport du Secrétaire général.*

5e principe : Éducation, formation et information

> « *Les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopérative. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les dirigeants d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération.* »

Ce principe est appliqué à différents degrés mais reste un principe fondamental à la promotion du mode coopératif car, à l'intérieur des coopératives, l'éducation des membres est essentielle à l'exercice de la démocratie. Par exemple, dans une coopérative de travail, la plupart des membres ont un rôle actif à jouer dans la gouvernance et la gestion de l'organisation coopérative ce qui n'est pas le cas dans un autre type de coopérative tel la coopérative de consommateurs. Dans ces dernières coopératives, les membres peuvent très bien faire leurs achats tout en ayant des notions très limitées de ce qui est une coopérative. Malgré cela, l'éducation coopérative a cependant sa place dans ces deux cas. Dans l'un, pour appuyer une participation effective et dans l'autre, pour la susciter.

6e principe : Coopération entre coopératives

> « *Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives oeuvrent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales*. »

Pour illustrer ce principe, mentionnons l'existence actuelle de quelques structures qui contribuent à la réalisation de ces objectifs telles l'Association coopérative internationale (ACI), le Conseil canadien de la coopérative (CCC), le North American Students of Cooperation (NASCA), et le Conseil de la coopération du Québec (CCQ).

7e principe : Engagement envers la communauté

> « *Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres*. »

Ce dernier principe, rappelle les utopies fondatrices des premiers coopérateurs. Quoiqu'il ne s'agisse pas ici de fonder des « communautés » telles que décrites par Henri Desroche,

le souci de l'autre et de son environnement est toujours très présent dans le monde de la coopération. Le rapport au milieu, à la communauté, à la collectivité est une dimension non négligable de la distinction coopérative.

4.2.3 Définition de l'organisation coopérative

Au-delà d'une définition des coopératives basées sur les principes que nous venons d'énumérer, plusieurs auteurs se sont penchés sur la question de la nature et des règles qui sont particulières à ces organisations. Plusieurs des principes coopératifs pourraient être adoptés par des organisations à but non lucratif, par exemple, sans que ces entités deviennent des coopératives à part entière. Conséquemment, à travers les années, des chercheurs ont travaillé à l'approfondissement des connaissances dans ce domaine pour en arriver à des définitions plus poussées concernant ces organisations. Les définitions de l'organisation coopérative sont aujourd'hui nombreuses. Nous avons donc cherché à faire ressortir les traits qui font, autant que faire se peut, consensus parmi le bassin d'auteurs influents dans ce domaine d'étude.

Pour la plupart des auteurs, les coopératives sont des entreprises ayant deux champs d'action principaux : l'un économique et l'autre, social. Pour **Georges Fauquet** (1935), par exemple, les coopératives émanent d'un désir d'émancipation sociale et économique et, en plus, d'une réaction de défense face à une situation désavantageuse. La coopérative représente, sous sa forme entrepreneuriale, un moyen économique organisé de faire face à des défis. À partir de cette interprétation, Fauquet dégage deux éléments de la forme coopérative qu'il considère comme cruciaux :

Le premier est de nature sociale : « une association de personnes qui ont reconnu et continuent de reconnaître, d'une part la similitude de certains de leurs besoins et, d'autre part, la possibilité de mieux satisfaire ces besoins par une entreprise commune que par des moyens individuels. »

Le deuxième est de nature économique : « une entreprise commune dont l'objet particulier répond précisément aux besoins à satisfaire. » [71]

Dans l'exemple de Rochdale, nous avons vu qu'il existait un besoin commun à satisfaire au sein d'un groupe, la classe ouvrière, et que celui-ci était d'obtenir des denrées alimentaires à un prix moindre. Pour relever ce défi, ils ont développé un moyen entrepreneurial et collectif (la coopérative de consommateurs) qui permettait de répondre à leur besoin. L'existence de ce duo entre le groupe de personnes et l'entreprise fait partie des fondements de la théorie coopérative.

François-Albert Angers (1974) rejoint, lui aussi, l'idée qu'il doit toujours y avoir un besoin collectif rassembleur et, par la suite, un moyen entrepreneurial pour y remédier: « La coopérative est un organisme composé d'hommes de métiers ou de consommateurs s'associant en tant que tels, à des fins de production (extraire, cultiver, fabriquer, distribuer, transporter, administrer, donner des services) pour la satisfaction d'un besoin qui leur est propre. »[72]

Le pôle social et le pôle économique sur lesquels Fauquet et Angers mettent l'emphase correspondent à la double nature association / entreprise définit par **Claude Vienney** (1980) qu'il appelle « la double identité de la coopérative » Vienney base son approche de la coopérative sur la Recommandation 127 de l'Organisation internationale du travail (OIT) rédigé en 1966. Celle-ci définit la coopérative comme étant :

> « (…) une association de personnes qui se sont volontairement groupées pour atteindre un but commun, par la constitution d'une entreprise dirigée démocratiquement, en fournissant une quote-part équitable du capital nécessaire et en acceptant une juste participation aux risques et aux fruits de cette entreprise, au fonctionnement de laquelle les membres participent activement. »

---

[71] FAUQUET, Georges (1965). *Le secteur coopératif: essai sur la place de l'homme dans les institutions coopératives et de celles-ci dans l'économie.* p.51.

[72] ANGERS, François-Albert (1974). *La coopération : de la réalité à la théorie économique*. p.33

Pour parvenir à une définition méthodique de la coopérative, Vienney dégage de l'explication de l'OIT les traits distinctifs de la coopérative, soit l'existence d'une double nature (celle de l'association et celle de l'entreprise) ainsi que l'existence d'un certain nombre de **règles** qui régissent cette combinaison et qui forment un sous-système par rapport aux règles dominantes. On parle alors d'une « combinaison d'un groupement de personnes et d'une entreprise réciproquement liés par un rapport d'activité et par un rapport de sociétariat». [73]

Les règles coopératives qu'a défini Vienney sont au nombre de quatre :

1) Premièrement, il faut qu'il y ait un groupe de personnes et que ce groupe ait des caractéristiques sociales communes. Le groupe doit être formé **volontairement** et doit être organisé sous un mode d'organisation **démocratique**. Tout cela doit être fait dans l'optique d'atteindre un **but commun**. De plus, tous les membres sont égaux en droit comme sociétaire ; un membre équivaut à un vote.

2) Ensuite, les rapports entre « membres » et « entreprise » sont déterminés par la partie commune de l'activité, soit l'apport par chaque membre d'une **quote-part équitable du capital nécessaire** et **une participation active au fonctionnement**.

3) Troisièmement, les rapports entre « entreprise » et « membres » sont, quant à eux, déterminés réciproquement par un **partage des excédents proportionnel aux opérations faites avec l'entreprise**. Les membres acceptent donc une juste participation aux risques et aux fruits de l'entreprise.

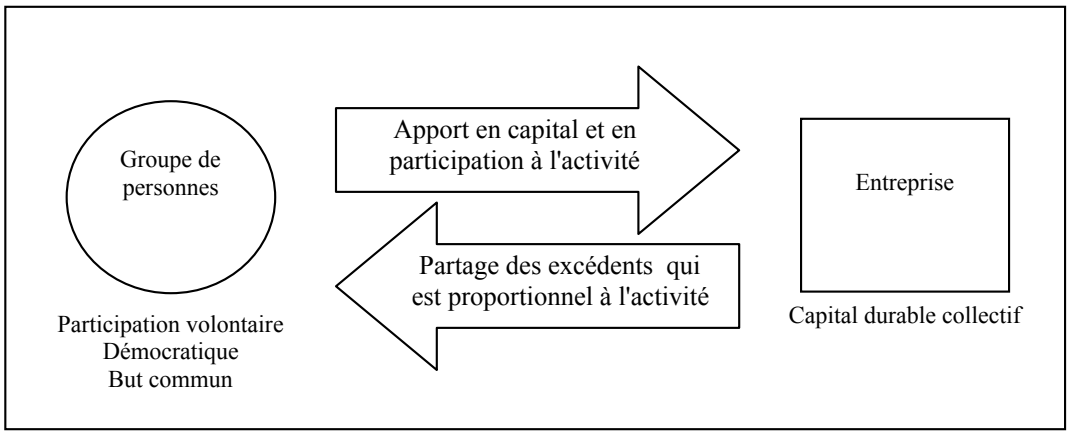
4) Enfin, Vienney souligne qu'il n'existe aucune règle «propre à l'entreprise en tant que telle » dans la définition de l'OIT. Il ajoute cependant dans son propre modèle au sous-système de règles coopératives, une quatrième règle : les résultats des activités qui ne sont pas partagés entre les membres doivent se transformer en **capital durable collectif**.

---

[73] DESFORGES, Jean-Guy et Claude VIENNEY (1980). *Stratégie et organisation des coopératives*. p.251. Voir aussi FAUQUET, Georges (1964). *Le secteur coopératif*. p. 59.

Ces règles, sous une forme visuelle à la figure 4, regroupent les principes élaborés par la Rochdale Society of Equitable Pioneers, particulièrement au niveau du système démocratique, des paiements de ristournes aux membres en fonction de leurs achats ou de leur participation à l'activité ainsi que la dévolution désintéressée de l'actif net en cas de dissolution et la création de capital durable collectif. Cependant, pour Vienney, c'est grâce à l'interrelation de ces quatre règles que s'exprime le caractère distinctif de l'organisation coopérative et non par les règles pris séparément.

FIGURE 4 : VIENNEY ET LE MODÈLE COOPÉRATIF SIMPLIFIÉ



Source: VIENNEY, C. (1980). Adapté par TADROS, Catherine (2002)

Pour le sociétaire, c'est sur la base de sa participation à l'activité de l'entreprise que la répartition de ses droits et de ses obligations est évaluée et non sur sa contribution monétaire. De plus, les motivations du travailleur sont liées à une perception de ce qu'offre le marché versus les valeurs et autres avantages qu'offre le modèle coopératif comme la propriété collective, la participation démocratique des membres et la répartition proportionnelle aux opérations.

En somme, selon Vienney, le modèle coopératif repose sur des valeurs qui sont différentes de celles actualisées dans l'entreprise traditionnelle. Ces valeurs sous-jacentes ont en effet été des lignes directrices dans la création de principes et des règles propres au modèle coopératif tel qu'on le connaît aujourd'hui. En puisant dans les caractéristiques de l'entreprise coopérative mentionnées précédemment (incluant la liste des principes

de l'ACI), **Alain Bridault** (1991) a pu faire ressortir trois catégories de valeurs qui représentent, selon cet auteur, les « quatre valeurs fondamentales de la coopération » soit : la liberté, l'égalité, l'équité et la solidarité.[74]

Pour Bridault, les principes réglant la **liberté** et l'**égalité** coopératives sont la libre adhésion à une coopérative (la liberté de devenir membre ou de quitter une coopérative), le contrôle démocratique, (une personne, un vote ou l'égalité des membres entre eux) ainsi que l'éducation des membres et de la communauté dans son ensemble. La coopérative est donc inclusive envers des personnes parfois marginalisées ou désavantagées de la société. Elle doit aussi incorporer des règles démocratiques et, donc, donner à chaque membre sa juste part de pouvoir décisionnel. Et, finalement, l'organisation doit s'assurer qu'il y a une éducation de ses membres et de la communauté en général pour l'avancement des connaissances techniques et sociales nécessaires à la réalisation du projet coopératif et l'actualisation de ses valeurs sous-jacentes.

En terme d'**équité**, on retrouve les principes de distribution aux membres des surplus d'opération au prorata de leurs transactions avec la coopérative ainsi que d'intérêt limité sur le capital. Dans tout projet coopératif, il est donc fondamental d'assurer la juste redistribution des résultats aux sociétaires. Aussi, comme le voulait la société de Rochdale au tout début de l'expérience coopérative, l'intérêt sur le capital doit être minime pour un véritable respect des valeurs coopératives car l'intérêt doit être fondé sur un apport non spéculatif.

Finalement, la **solidarité** au sein des coopératives est actualisée par la dévolution désintéressée de l'actif net ainsi que par l'intercoopération. On peut l'expliquer en disant que le premier principe assure une forme de solidarité entre les différentes générations de membres d'une coopérative ainsi qu'entre la coopérative et son environnement. Elle démontre, en effet, qu'aucun coopérateur ne peut profiter de la vente de son organisation. L'organisation n'est donc pas un moyen détourné d'accéder à une richesse purement financière mais plutôt de donner à ses membres un service jugé nécéssaire au mieux être

---

[74] BRIDAULT, Alain (1991). *À la recherche de la différence perdue : prolégomènes d'une philosophie de gestion fondée sur les principes de la coopération*, p.5

de ces derniers. Cependant, si une dissolution a lieu, l'actif net doit aller à une autre entité ayant des principes similaires, assurant ainsi une continuité des valeurs coopératives. On peut donc dire, en résumé, qu'il y a à la fois une solidarité envers les valeurs coopératives ainsi qu'une solidarité envers ses pairs à travers un retour social soit lors d'une dissolution, soit à travers la promotion du mouvement coopératif ou à l'intercoopération au sens de regroupements sectoriels et transversaux.

Avant d'entrer dans l'explication plus pointue des différentes formes de coopératives, résumons cette section du chapitre en notant que c'est à travers des **principes** et des **règles** que la coopérative prend forme et que cette forme d'organisation est basée sur l'actualisation de certaines **valeurs** au sein d'une entité économique où un **groupement de personnes** et une **entreprise** se rencontrent. Mais, outre ces grandes lignes essentielles à la compréhension de ce type d'organisation, les entreprises coopératives sont loin de toutes se ressembler car il existe plusieurs types de coopératives au sein du mouvement coopératif.

4.2.4 Classification des coopératives

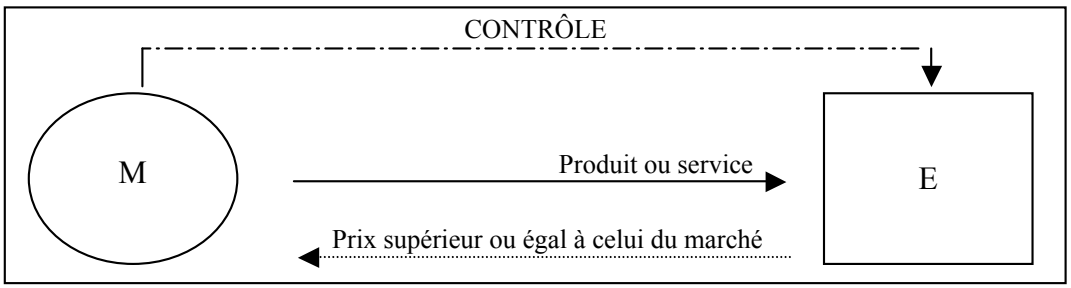
La coopérative se concrétise en effet sous une forme associative et entrepreneuriale dont nous venons d'en énumérer les traits distinctifs. Cependant, les coopératives sont de différents types selon le besoin qu'elle cherche à combler. Dans la section précédente, nous avons établi les bases de l'identité coopérative en relatant les grandes lignes de sa définition. Maintenant, nous allons décrire les caractéristiques que recèlent les différentes variantes du modèle coopératif. Pour ce faire, nous nous sommes inspirée de la typologie des coopératives élaborées par Marie-Claire Malo (1980) ainsi que des descriptions fournies par la Direction des coopératives au ministère de l'Industrie et du Commerce du Gouvernement du Québec. Nous cherchons en fait à comprendre dans cette section qu'elle est «la fonction coopérativisée »[75] des différentes entreprises coopératives.

[75] MALO, Marie-Claire (1991). *La coopération et l'économie sociale*. p.6.

La typologie de Malo décrit les trois principaux types de coopératives de base (ou unifonctionnelles) en faisant ressortir les flux réels, monétaires et de contrôle. Dans les schémas ci-dessous, E signifie entreprise et M signifie membres.

Premièrement, en amont, il y a la *coopérative de fournisseurs* (figure 5): Une coopérative de fournisseurs écoule la production de ses membres qui sont des personnes physiques et/ou morales. Ces membres recherchent au travers leur coopérative un prix supérieur ou du moins égal à celui du marché pour leurs produits ou services. La coopérative est, dans ce cas, une sorte d'extension de l'entreprise individuelle ou de la PME familiale. Les coopératives de fournisseurs sont très répandues dans l'industrie agro-alimentaire aux Canada et aux États-Unis. On retrouve aussi des coopératives de pêcheurs du type coopérative d'écoulement.

FIGURE 5 : LA COOPÉRATIVE DE FOURNISSEURS

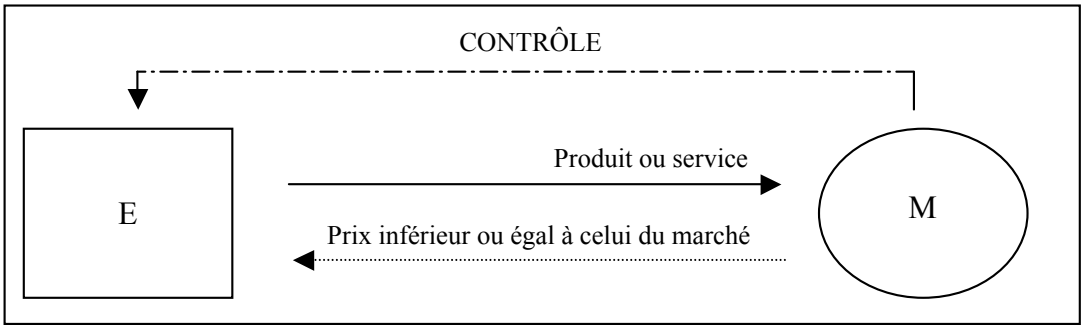


Source : MALO, Marie-Claire. (1980). *Une typologie des coopératives : associations et entreprises*

Ensuite, il y a la *coopérative de clients (figure 6)*. Dans ce type d'entreprise, la coopérative fournit à ses membres consommateurs des biens et/ou des services pour leur usage propre. Ses membres sont donc en aval puisqu'ils sont approvisionnés par la coopérative mais, de plus, ils détiennent aussi le contrôle de l'entreprise puisqu'ils participent aux prises de décisions et siègent sur le conseil d'administration. Les membres s'assurent donc que l'entreprise répond à leurs besoins spécifiques. La préoccupation des membres au sein de ces coopératives est habituellement d'avoir, à qualité égale, un produit ou un service à un prix inférieur au prix du marché. Aujourd'hui, on retrouve dans

cette catégorie, les coopératives de consommateurs (comme la coopérative de Rochdale) en alimentation, les coopératives en milieu scolaire, les coopératives d'habitation, les coopératives de services funéraires ainsi que les coopératives agricoles d'approvisionnement et les coopératives d'approvisionnement de pêcheurs.

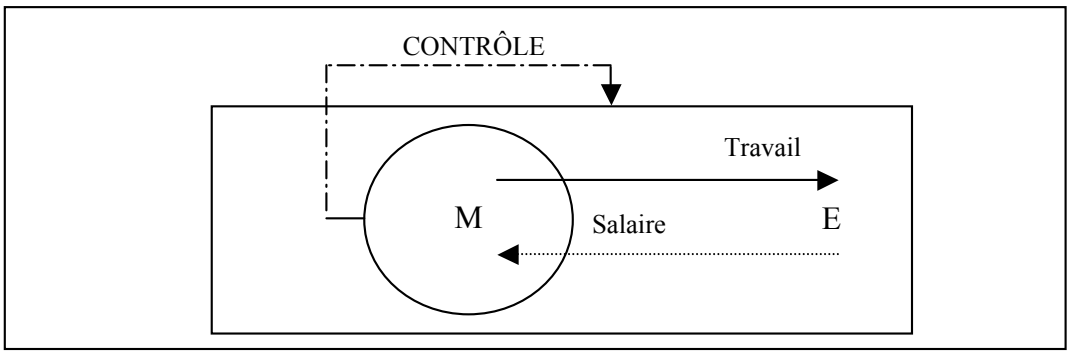
FIGURE 6 : LA COOPÉRATIVE DE CLIENTS



Source : MALO, Marie-Claire. (1980). *Une typologie des coopératives : associations et entreprises*

Finalement, nous retrouvons *la coopérative d'employés (figure 7)* qui regroupe des personnes physiques voulant trouver du travail à travers l'exploitation d'une entreprise. Dans une telle coopérative, les travailleurs sont à la fois propriétaires et producteurs de biens ou de services. L'objectif principal est donc de fournir du travail à ses membres tout en leur donnant le contrôle sur l'ensemble des activités de l'entreprise ainsi que sur les résultats. Les membres en retirent de plus un sens accru des affaires et de la gestion d'entreprises. On retrouve dans cette catégorie une multitude de coopératives de travail (comme Equal Exchange, la coopérative sous étude) dans différents secteurs tels l'imprimerie, la restauration, la production manufacturière.

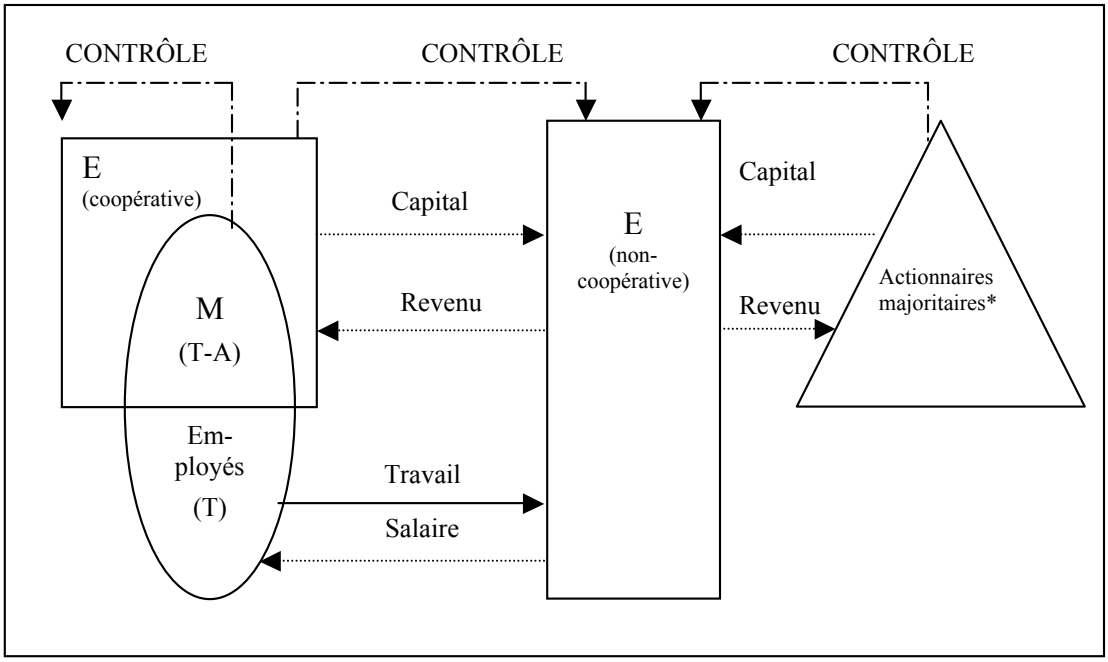
FIGURE 7 : LA COOPÉRATIVE D'EMPLOYÉS



Source : MALO, Marie-Claire. (1980). *Une typologie des coopératives : associations et entreprises*

Notons que, en plus de ces trois types anciens de coopératives, il existe aussi maintenant *la coopérative de travailleurs actionnaires (figure 8)*. Cette coopérative a été créée pour permettre à des travailleurs de se regrouper et d'acheter une part des actions de l'entreprise pour laquelle ils travaillent sans pour autant convertir l'entreprise en coopérative. Cet investissement permet néanmoins aux employés de participer au développement de l'entreprise tout en partageant les fruits et les échecs de l'entreprise avec les autres actionnaires. La relation entre la coopérative de travailleurs actionnaires et l'entreprise est régie par une convention d'actionnaires, laquelle détermine les règles pour tous les partenaires. On retrouve ces coopératives surtout dans les secteurs de la fabrication, de l'informatique et du multimédia.

FIGURE 8 : LA COOPÉRATIVE DE TRAVAILLEURS ACTIONNAIRES



* Dans la plupart des cas les autres actionnaires sont majoritaires.

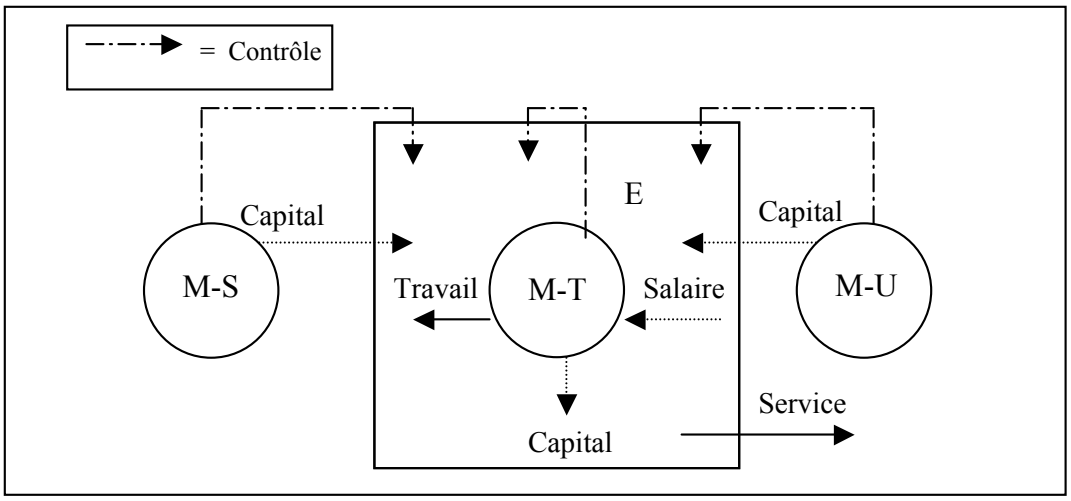
Source: TADROS, Catherine (2001), CRISES-HEC.

Ces trois cas de coopératives ont une forme simple ; c'est-à-dire qu'un seul aspect de leur activité est « coopératisé ». Pour ces coopératives, leur efficacité est mesurée par le rapport coûts/prix des services qu'elles offrent : toutes choses étant égales par ailleurs, on cherche à minimiser les prix des ventes faites aux consommateurs-membres dans une coopérative de clients ; à maximiser le prix des achats faits auprès des membres-fournisseurs dans une coopérative de fournisseurs ; à maximiser les salaires des travailleurs-membres dans une coopérative d'employés.[76] Cependant, on retrouve également des cas de coopératives complexes qu'on dit multi-fonctionnelles. Ceci est le cas d'une coopérative dont les membres seraient, par exemple, à la fois des clients et des fournissseurs de leur entreprise coopérative comme dans les coopératives agricoles d'approvisionnement et d'écoulement.

[76] MALO, Marie-Claire (1980). *Une typologie des coopératives : associations et entreprises*

Depuis 1996, au Québec, on retrouve aussi un type de coopérative à membership mixte : la *coopérative de solidarité* (*figure 9)*. Cette nouvelle forme de coopérative, inspiré de la coopérative sociale italienne, diffère radicalement des autres type de coopératives mentionnées ci-haut car elle ne regroupe pas un ensemble homogène de membres mais des membres divers ayant comme élément rassembleur une **cause commune**. En effet, la coopérative de solidarité est constituée d'un sociétariat pluri-intéressés composés généralement d'utilisateurs, de travailleurs ainsi que de « toute personne ou société ayant un intérêt économique ou social dans la poursuite de l'objet de la coopérative. »[77] Ce type de coopérative est donc particulièrement adapté aux projets d'intérêt commun à différentes catégories d'acteurs. Pour l'instant, au Québec, les secteurs les plus touchés par ce type de coopérative sont les services de soins à domicile. Dans tous ces cas, les membres cherchent un avantage concret de leur entreprise coopérative, mais ils peuvent aussi chercher à construire un "monde meilleur".

FIGURE 9 : LA COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ



Source: TADROS, Catherine. (2001), CRISES-HEC.

[77] MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE (2000). *Coopérative de solidarité : Constitution, Organisation, Fonctionnement*, Collection « Outils Coop », Gouvernement du Québec (Direction des coopératives)

Comme on peut voir dans le figure 9, les membres usagers ou utilisateurs (M-U), les membres travailleurs (M-T) ainsi que les autres acteurs provenant de la communauté appelés membres de soutien (M-S) ont le contrôle de la coopérative de solidarité. En retour, la coopérative travaille à la réalisation d'une cause à travers un service particulier.

4.3 Les coopératives au 20e siècle

Durant leur premier siècle d'existence, les coopératives ont évolué et se sont adaptées à divers contextes socio-économiques. Dans certains pays développés, comme l'Europe de l'Ouest, le Japon et l'Amérique du Nord, les coopératives ont pris une place importante au sein de leurs économies et jouissent de parts de marchés importantes dans certains secteurs d'activité. Dans d'autre pays, notamment dans certains pays en voie de développement, leur implantation (selon le respect des normes de l'ACI, par exemple) est plus récente et leur impact plus difficile à mesurer. D'après l'Organisation internationale du travail, l'ensemble des coopératives dans le **monde** emploie aujourd'hui plus de 100 millions de personnes et regroupe 800 millions de membres individuels.[78]

Le nombre total de coopératives serait de 675,000 coopératives réparties dans 101 pays. Il existe, de plus, près de 10 organisations coopératives internationales et 225 organisations nationales qui contribuent à l'institutionnalisation du mouvement.[79] Cependant, outres ces quelques chiffres, il est très difficile d'avoir des statistiques pointues sur, par exemple, la répartition des types de coopératives par pays. Les Nations Unies ont même souligné ce manque en 1998 dans leur rapport intitulé : « Statut et rôle des coopératives au regard des nouvelles tendances économiques et sociales. »[80] Les pays qui ont des institutions

---

[78] INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (2002). Adresse URL: http://www.ilo.org. Site web consulté en juin 2002.

[79] FONDATION D'ÉDUCATION À LA COOPÉRATION DU QUÉBEC, « Coopérer, c'est réussir autrement ». Adresse URL: http://callisto.si.usherb.ca/~irecus/coop/coopqc.html. Site web consulté en avril 2002.

[80] NATIONS UNIS (1998). *Statut et rôle des coopératives au regard des nouvelles tendances économiques et sociales,* p.21.

nationales multisectorielles, comme le Secrétariat aux coopératives au Canada, sont souvent mieux équipés dans ce domaine que d'autres.

En guise d'illustration, selon ces derniers, il existe 5 649 coopératives non financières au **Canada** qui rassemblent, en tout, environ 5,1 millions de membres. Ces coopératives ont un chiffre d'affaires cumulé de 28,6 milliards de dollars et fournissent près de 80 000 emplois, dont 75% sont à temps plein.

De ces chiffres, le secteur de l'agriculture possède le chiffre d'affaires cumulé le plus important de tous les secteurs coopératifs, soit 19 milliards de dollars. Les coopératives de consommateurs, quant à elles, sont celles qui regroupent le plus grand nombre de sociétaires avec un total de 3 772 000 membres. En terme de nombre, ce sont les coopératives de service qui gagnent la première place au Canada avec, entre autres, les coopératives d'habitation et les coopératives de soins à l'enfance.

En 1999, on comptait 256 coopératives de travailleurs pour un nombre total de membres de 15 928. Le chiffre d'affaires pour l'ensemble de ces coopératives est de 696,2 millions de dollars et 76 % de celui-ci provenant des coopératives forestières. Les coopératives de travailleurs-actionnaires commencent à prendre de l'ampleur avec, maintenant, 80 coopératives de ce type; les coopératives de solidarité connaissent, elles aussi, une vague de popularité malgré le jeune âge de ce type de coopérative. On compte actuellement quelques 125 coopératives de solidarité dont la majorité oeuvre dans le secteur des services à domicile aux personnes âgées et aux gens aux prises avec des ennuis de santé mineurs.

Aux **États-Unis**, il n'y a pas d'agence gouvernementale nationale supervisant les coopératives et capable de compiler des statistiques comme au Canada. Il existe, cependant, la National Cooperative Business Association (NCBA) qui a pour mandat d'aider toutes personnes désirant mettre sur pied une coopérative.[81] Cette organisation estime qu'il y a plus de 100 millions d'américains membres de quelques 47 000

[81] NATIONAL COOPERATIVE BUSINESS ASSOCIATION. Adresse URL : http://www.ncba.org/

coopératives. Ces coopératives œuvrent dans presque tous les secteurs de leur économie, même si l'agriculture y détient une place de choix comme au Canada.

En effet, d'après le département de l'agriculture américain – section coopératives (ou United States Department of Agriculture, Rural Development, Rural Business - Co-operative Service), près de 30 % de tous les produits agricoles américain serait commercialisées à travers des coopératives. Ceci représente une croissance de parts de marché détenues par des coopératives dans cette industrie de près de 10 % depuis les années 1950.[82] Plus de 20 coopératives américaines ont des ventes excédents 1 milliards de dollars US. Parmi les grandes coopératives américaines de ce type, mentionnons : Associated Press (média), Sunkist (citrus), Blue Diamond (amandes), Land O'Lakes (produits laitiers), Ocean Spray (boissons et jus de fruit), et Sun Maid (raisins).

On sait aussi que les coopératives de services sont nombreuses : il y a quelque 1000 coopératives rurales fournissent de l'électricité; quelques 260 coopératives de téléphone dans les régions rurales et environ un million de coopératives d'habitation. À New York seulement, près de deux millions de personnes vivent dans 600 000 coopératives d'habitation.[83] L'industrie de la santé est une autre industrie ayant plusieurs coopératives. Nommées « Health maintenance organizations » ou HMO, ces coopératives offrent leurs services à environ 1,4 millions de familles américaines.

D'après nos recherches, il n'existe pas d'information spécifique sur les coopératives de travail aux États-Unis. De plus, il n'existe pas de coopérative de solidarité dans ce pays car aucune législation en ce sens n'a encore été créée. Il reste que l'Amérique du Nord dans son ensemble ainsi que l'Europe, bercail de la coopération, furent des terrains fertiles pour l'organisation coopérative.

---

[82] UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE, RURAL DEVELOPMENT, RURAL BUSINESS - CO-OPERATIVE SERVICE (1998). *Cooperative Historical Statistics : Farmer cooperative in the United-States*. Adresse URL : http://www.rurdev.usda.gov/rbs/pub/cir1s26.pdf

[83] THOMPSON, David (1997). Cooperative America. Adresse URL : http://www.wisc.edu/uwcc/icic/def-hist/country/us/Cooperative-America--1997-1.html

4.3.1 Les coopératives de travail : l'expérience de Mondragon

L'expérience du complexe coopératif de Mondragon, à cause de son grand succès social et économique, est riche d'apprentissages. Si Rochdale est aujourd'hui considéré comme la première entité a avoir réussi à actualiser sur des bases solides l'organisation coopérative, le groupe Mondragon, en Espagne, est selon plusieurs le projet coopératif a avoir réalisé, mieux que tout autre, les idéaux multisectoriels des pionniers de la coopération.[84]

Contrairement à Rochdale, le complexe de Mondragon n'a pas commencé à prendre forme avec la création d'une coopérative de consommateurs mais une **institution d'enseignement**. En effet, en 1943, un jeune prêtre catholique du nom de José Maria Arizmendiarrieta a mis sur pied une université polytechnique démocratiquement administrée et ouverte à tous les jeunes de la vallée de Léniz à Mondragon, dans le pays Basque. À cette époque, l'Espagne souffrait des problèmes économiques et sociaux causés par plusieurs années de guerre civile. Arizmendiarrieta, dès son arrivé dans la région industrielle du Guipuzcoa en 1941, partagea ses valeurs d'auto-gestion, d'entraide et de solidarité avec sa communauté d'adoption à travers ses multiples activités auprès des jeunes et, plus formellement, à travers l'enseignement promulgué dans l'université aujourd'hui nommé Mondragon Univertsitatea.

Par la suite, en 1955, cinq de ses étudiants mirent sur pied la première **coopérative manufacturière** du projet coopératif actuel qu'ils nommèrent Talleres Ulgor (aujourd'hui Fagor Electrodomésticos). Cette entreprise se consacra à la fabrication de poêles et de cuisinières à pétrole et son objectif, tel que décrit dans l'article 1 du Règlement interne de Ulgor, était de « donner au travail humain les prérogatives inhérentes à sa dignité, grâce à la subordination structurelle des autres éléments nécessaires à tout processus productif ».[85]

Quatre ans et trois nouvelles coopératives plus tard, Arizmendiarrieta eut l'idée de créer une société **coopérative de crédit** pour aider le développement des coopératives de la

---

[84] MONDRAGON CORPORACION COOPERATIVA (2001). *The History of an Experience*. Adresse URL : http://www.mondragon.mcc.es/ingles/experiencia.html

[85] Cité dans GORRONO, Inaki (1984), « L'expérience coopérative de Mondragon », p. 4

région et fournir un cadre financier qui saurait répondre aux besoins spécifiques de ces organisations particulières. La création de cette coopérative financière, la Caja Laboral Popular, marqua un autre point tournant pour le projet Mondragon soit le début de la création d'une véritable association d'entreprises progressives vouées au développement coopératif. Durant les années 60, il y avait 40 coopératives faisant partie de groupe Mondragon.

Le complexe coopératif de Mondragon a misé sur plusieurs éléments pour obtenir du succès : l'**éducation**, avec la mise sur pied - au tout début - de son université et de plusieurs organisations éducatives par la suite, l'**indépendance financière,** à travers sa société coopérative de crédit ainsi qu'une **organisation industrielle forte** et une préoccupation, dès le début, pour l'**exportation** de ses produits. En effet, en 1974 le groupe mis sur pied un centre de recherche et développement coopératif (Ikerlan) qui avait comme mission l'étude de nouvelles technologies et leurs applications industrielles. Grâce à ce centre de R. et D., le groupe dans son ensemble a réussi à s'adapter rapidement à diverses tendances du marché des années 1980-1990 telle la personnalisation individuelle des produits créés par ces coopératives industrielles. De plus, comme on peut le voir dans le tableau 6, Mondragon fut dès ses débuts ouvert à l'exportation ce qui lui ouvrit un grand nombre de marchés et le protégea des aléas économiques nationaux. Dans la même optique, le groupe Mondragon ouvrit et/ou acquis à travers les années plusieurs entreprises manufacturières dans plusieurs pays d'Amérique du Sud, d'Europe et d'Asie qui représentaient près de 5% de sa production en 1999.

TABLEAU 6 : ÉVOLUTION DE MONDRAGON (1970-2000)

	1970	**1990**	**2000**
Ventes (million/pesetas)	7 059	303 363	1 175 548
Exportations	786	47 918	323 544
Nombre de coopératives	40	109	150
Emplois créés	8 743	23 130	53 377

Source : MONDRAGON CORPORACION COOPERATIVA (2001). *The History of an Experience*. p. 9-24

Aujourd'hui, le complexe coopératif Mondragon est une corporation à la base sectorielle mais ayant adoptée une structure matricielle. Ce qu'on appelle aujourd'hui la Mondragon Cooperative Corporation (MCC) est le huitième plus grand groupe d'Espagne en terme de ventes et la plus importante du pays Basque espagnole. De plus, MCC occupe la troisième place nationale en tant qu'employeur. Ses ventes actuelles sont de plus d'un million de pesetas par année, dont plus de 30% proviennent de ventes internationales.

Les trois grands groupes de la corporation sont le groupe industriel (47% des emplois / 42% des ventes), le groupe financier (4% des emplois) et le groupe de distribution (47% des emplois / 58 % des ventes).[86] Quoique les coopératives de travail soient répandues dans un grand nombre de pays, aucun autre projet coopératif de cette envergure n'a eu autant de succès que l'expérience de Mondragon.

4.3.2 Dernière vague de mise sur pied de coopératives de travail

Au niveau mondial, il y eut une grande vague de développement de coopératives de travail durant les années 1980.[87] À cette époque, plusieurs sociétés occidentales étaient aux prises avec d'importants problèmes de chômage liés au ralentissement économique. En effet, la redistribution mondiale de la production provoqua le déclin des premiers secteurs industriels dans les pays du Nord et, conséquemment, la fermeture d'usines dans ces secteurs. La lutte pour la sauvegarde des emplois devenait, dans bien des pays, la préoccupation première des gouvernements ainsi que des organisations syndicales. Une des conséquences fut que la coopérative de travail devint perçue comme un agent de changement et une réponse viable au problème de l'emploi.

On a vu durant cette décennie une **intervention croissante de l'État** dans le développement des coopératives de travail qui pouvait, pensait-on, venir en aide aux chômeurs et aux assistés sociaux. L'auteur Alain Bridault écrit : « jamais dans l'histoire québécoise et sans doute dans l'histoire des autres pays industrialisés n'aura-t-on réuni

---

[86] Environ 1% des emplois sont occupés par le personnel de la corporation en temps que tel.

[87] HARVEY, Pierre (1986). « Création et maintien de l'emploi : Le rôle des nouvelles formes d'entreprises *», Coopératives et développement : Coopératives de travail*. p.19-22.

autant d'énergies, autant de moyens, élaboré un programme politique aussi structuré sur un objectif de création quasi ex nihilo d'un nouveau secteur coopératif. »[88]

À cette époque, Pierre Roussel, délégué à l'économie sociale dans le gouvernement français déclara qu'à « l'intérieur de l'économie sociale, les coopératives ouvrières de production sont le terrain privilégié des nouvelles initiatives gouvernementales, dans la mesure où l'on attend d'elles qu'elles apportent une contribution significative à la bataille de l'emploi ».[89] Cette déclaration est un exemple frappant de ce phénomène.

Le Québec et le Manitoba sont deux provinces canadiennes qui supportaient financièrement le développement de coopératives et qui, subséquemment, devinrent des terrains fertiles pour l'implantation de coopératives de travail. En effet, à cette époque, 500 coopératives de travail ont vu le jour particulièrement dans les secteurs de la vente et du service. Il y eut même, pour souligner ce phénomène, un colloque international tenu à HEC-Montréal ayant pour titre «les coopératives de travailleurs pour la création et le maintien de l'emploi » en août 1984[90].

Comme le souligne le professeur Jack Quarter, l'expérience du Canada démontre que l'implantation de coopératives a été encouragée par les gouvernements quand il y avait un besoin qui n'était pas comblé par les organisations traditionnelles. [91] D'après Jean-Claude Guérard, trois grandes caractéristiques des coopératives étaient mises de l'avant pour soutenir ce choix d'entreprise : l'autonomie des travailleurs, l'accroissement de la richesse lié au succès commercial de l'entreprise et la formation sociale et professionnelle qu'offrait ce type de gestion démocratique.

---

[88] BRIDAULT, Alain (1986). « Visa le noir tua le blanc? l'état et l'avenir des coopératives de travail », *Coopératives et développement : Coopératives de travail*. p. 46

[89] SIBILLE, Hugues et Pierre ROUSSEL (1982). *Les coopératives ouvrières de production: en France et dans la CEE*, p.11.

[90] GUÉRARD, Jean-Claude (ed) (1986). Actes du « Colloque international : Les Coopératives de travailleurs pour la création et le maintien de l'emploi », École des hautes études commerciales / Centre de gestion des coopératives, Montréal.

[91] QUARTER, Jack (1986). « Worker Co-operatives in Canada : A Movement in the Take-off Phase », *Coopératives et développement : Coopératives de travail.*

La formule coopérative était considérée comme un moyen pouvant servir à éliminer la dépendance des travailleurs face aux propriétaires d'entreprises et leurs successeurs. En effet, une coopérative de travail donne à ses employés-propriétaires la responsabilité de gérer l'entreprise et de décider de son développement à court, moyen et long terme et, donc, une plus grande autonomie. Les coopératives de travail étaient aussi perçues comme un moyen disponible aux travailleurs qui permettait l'accroissement de leur richesse au fur et à mesure que l'entreprise prospérait. Finalement, les coopératives pouvaient permettre le développement d'un sens de la responsabilité administrative chez les travailleurs ainsi qu'une connaissance de l'impact des décisions et des orientations sur l'économie de l'entreprise.

Cependant, l'auteur Alain Bridault mettait en doute, en 1986, que la création d'emplois soit « le premier produit de la coopérative de travail » et que les assistés sociaux constituent le meilleur « terreau humain, la base sociale la plus propice à l'émergence et au développement de ce type de coopérative. »[92] En effet, les chômeurs structurels de longue durée étaient le groupe de chômeurs visé par les gouvernements provinciaux lors de ces interventions. Ils étaient au chômage soit parce que leurs qualifications étaient obsolètes, inadéquates ou insuffisantes, soit qu'ils appartenaient à une « minorité » (les femmes, les jeunes) ou encore parce qu'ils habitaient dans une zone périphérique et économiquement sous-développée. Mais, selon cet auteur, la qualification professionnelle des sociétaires d'une coopérative de travail constitue « la seule force réelle d'une coopérative naissante », le principal facteur de viabilité de l'entreprise. Il explique que la coopérative de travail, contrairement à la coopérative de consommateurs, par exemple, nécessite une plus forte intensité d'usage de la part de ses membres. Il ne suffit pas d'y investir vingt minutes ou même une heure par semaine mais quarante heures par semaine ou toute sa vie professionnelle. Ce type de coopérative nécessite donc des qualités humaines peu ordinaires. Il s'agit, selon Bridault, d'un choix de vie.

Cet auteur poursuit en expliquant qu'il faut au sein d'un groupe de membres un besoin commun qui est senti collectivement, une motivation individuelle des membres, et un

---

[92] BRIDAULT, Alain (1986). « Visa le noir tua le blanc? L'État et l'avenir des coopératives de travail », *Coopératives et développement : Coopératives de travail*, p.48.

consensus sur le projet collectif. Dans ce projet on inclut : le mode de vie au travail, les partenaires de cette vie au travail, ainsi que les objectifs humains et économiques à réaliser qui sont, dans une coopérative de travail, plus complexes que ceux associés à un produit ou service à se procurer (coopérative de consommation). Conséquemment, les personnes les plus aptes à participer au projet collectif d'une coopérative sont souvent les plus sollicitées sur le marché du travail. Il ajoute qu'à Mondragon, par exemple, l'expérience fut durable, entre autres, parce qu'il y eut un abandon total de l'État espagnol qui força les habitants basques à ne compter que sur eux-mêmes ainsi que le nationalisme basque, une source importante de solidarité collective.

Bridault conclut que : « pour qu'il y ait un développement socialement et historiquement significatif des coopératives de travail dans nos pays industrialisés, il faut qu'émerge un mouvement social aussi puissant que l'était le mouvement ouvrier au siècle dernier, que se forme un projet social intégrant la coopérative de travail comme un de ses instruments de lutte, que se reconstitue une culture / conscience ouvrière différente de la culture bourgeoise. »[93]

Nous ne sommes pas en mesure d'expliquer tous les facteurs qui ont contribué au développement des coopératives de travail ni au Québec ni dans le monde, mais les inquiétudes de Bridault en 1986 furent justifiées car ce type de coopératives n'a jamais atteint une « masse critique » au Québec ou aux États-Unis, malgré les efforts gouvernementaux. [94]

Selon Bridault il y eut deux erreurs dans la stratégie de développement de coopératives de travail: la première était de demander aux coopératives d'avoir un objectif de création d'emploi et d'assigner un sociétariat inapproprié professionnellement et culturellement à la création de ce type de coopérative, la deuxième était l'implication des assistés sociaux non qualifiés. Son analyse est consistante avec les enseignements de Rochdale (et les études subséquentes qui en ont été fait) soit, que ce ne sont pas les plus démunis qui sont

---

[93] Idem. p.53.

[94] GIRARD, Jean-Pierre (2002). *une identité a affirmé, un espace a occupé : aperçu historique du mouvement coopératif au Canada français.* Adresse URL : http://www.mic.gouv.qc.ca

en mesure de créer des coopératives. En fait, comme le souligne Leboeuf, l'un ou l'autre ou les deux situations suivantes peuvent expliquer le choix du statut juridique de coopérative de travail et l'adoption de pratiques autogestionnaires : des coopératives de travail pour se procurer un emploi et des coopératives de travail pour un emploi différent.[95] Il faut donc qu'il y ait une situation de besoin mais, aussi, que le groupe fondateur ait lui-même une vision utopique des idéaux coopératifs, une forte identité collective ainsi que l'habileté à la fois professionnelle et sociale de réaliser son projet coopératif. Malgré ce succès relatif en terme de nombre total de coopératives créées, il reste que les années 1980 furent une période relativement prospère pour la promotion des coopératives de travail dans le monde occidental.

[95] LEBOEUF, Marc-André (1983). *Les pratiques autogestionnaires dans les organisations de type coopérative de travail.* p.4-5.

5. CADRE D'ANALYSE ET MÉTHODOLOGIE

Le chapitre précédent explorait l'émergence et l'actualisation des organisations coopératives en Occident. Cette revue de littérature sur les coopératives a permis de mieux comprendre les raisons sous-jacentes à la mise sur pied de coopératives de toutes sortes et offre des pistes de recherches concernant la raison d'être de ce type d'organisation dans le système économique d'aujourd'hui. Elle permet de voir que les coopératives ne sont pas toujours créées par et pour les plus démunis et que la qualité d'emploi et non seulement l'accès à un emploi, peut motiver la création d'une coopérative de travail.

Rappelons que notre objectif ultime est de contribuer à l'avancement des connaissances au sujet du rôle de la coopérative de travail pour les OCE du Nord. Pour ce faire, la première partie de ce nouveau chapitre présente notre question de recherche. Ensuite, la deuxième partie traite du cadre d'analyse qui est inspiré principalement des écrits de Claude Vienney[96], un des principaux auteurs modernes dans l'étude des coopératives et de la « Grille de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale et solidaire » élaborée par Yvan Comeau.[97] Notre cadre d'analyse fait ressortir les deux dimensions de la coopérative (dimensions institutionnelle et organisationnelle), correspondant à deux volets de sa structure (structure d'association et structure d'entreprise) et à deux rôles fondamentaux de la coopérative (émancipation et insertion). Nous présentons aussi les variables pour l'analyse des dimensions institutionnelle et organisationnelle, adaptées de la grille de Comeau. Enfin, la troisième et dernière partie décrit l'outil de recherche utilisé pour l'étude de cas, soit la collecte de données qualitatives à travers, principalement, des entrevues en profondeur et des échanges informels auprès d'employés de la coopérative lors d'une recherche terrain au sein de la coopérative sous étude.

---

[96] VIENNEY, Claude (1980). *Socio-économie des organisations coopératives*. VIENNEY, Claude (1994). *L'économie sociale.*

[97] COMEAU, Yvan (1996). *Grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale.*

5.1 La question de recherche

La question de recherche présentée dans cette étude est en fait le fruit d'une longue réflexion ainsi que de nombreuses modifications. Au tout début de notre démarche de recherche, notre centre d'intérêt était de comprendre, en général, le lien qui existait entre les coopératives (un modèle organisationnel vieux de plus d'un siècle) et le commerce équitable (un système d'échange international émergent). Nous savions que le modèle du commerce équitable intégrait, au sein de ses normes équitables, le modèle organisationnel coopératif et nous voulions comprendre le pourquoi de cet arrimage. En poursuivant nos recherches, nous avons appris que seul le secteur du café équitable imposait ce modèle organisationnel et qu'il était le premier secteur à adopter un processus de certification formel international. De plus, seuls les acteurs du Sud (les producteurs de café) se voyaient imposer, au travers ces normes, ce modèle organisationnel. À la suite de ces découvertes, notre réflexion s'est portée sur le pourquoi de cette asymétrie entre les exigences faites aux acteurs du Sud et celles faites aux acteurs du Nord. Pourquoi, dans le monde du commerce équitable, le modèle coopératif n'est-il considéré comme ayant un rôle déterminant que pour les acteurs en amont ? Cependant, en regardant au-delà des normes du commerce équitable, on a constaté que les OCE du Nord sont en fait un groupe éclectique d'acteurs qui adoptent une grande variété de modèles organisationnels. Ainsi, les études préliminaires ont démontré que le plus ancien des OCE américains, Equal Exchange, était constitué en coopératives de travail et, de plus, détenait encore aujourd'hui la part de marché la plus importante dans l'industrie du café équitable pour les OCE en Amérique du Nord.

Dès lors, plusieurs options de recherche se présentaient à nous. Faute de temps et d'argent pour faire l'étude d'une coopérative de producteurs au Sud, ou encore, une étude comparative de coopératives au Sud et au Nord, nous avons décidé de faire l'étude d'une coopérative de travail au Nord et d'explorer l'apport que pouvait avoir ce modèle chez un OCE qui fait la commercialisation du café équitable. Nous avons choisi d'étudier précisément la coopérative Equal Exchange. Ce faisant, nous espérons lancer une nouvelle piste de réflexion sur le rôle du modèle coopératif dans le mouvement du commerce équitable ainsi que sur la logique Nord-Sud des règles imposées par le mouvement.

Pour ce faire, la question de recherche finalement retenue est : **« Quel est le rôle de la coopérative de travail dans un organisme de commerce équitable (OCE) du Nord impliqué dans la commercialisation du café équitable ? »**

D'après nos recherches préliminaires, aucun projet scientifique n'a encore porté directement sur l'étude du rôle des coopératives dans les OCE du Nord. Cependant, plusieurs analyses ont porté sur les coopératives de producteurs oeuvrant dans la production de café équitable. Ceci est probablement dû à la place privilégiée qu'occupent ces acteurs dans le modèle du commerce équitable. En effet, l'amélioration de la qualité de vie des producteurs du Sud est au coeur de la mission du commerce équitable et plusieurs ont tenté de comprendre l'apport réel du modèle équitable au bien-être des producteurs à travers, par exemple, le calcul de l'augmentation de leur richesse, l'observation de la création d'infrastructures collectives et des témoignages personnels de producteurs et de d'autres intervenants du Sud. Toutefois, ces différentes études n'abordaient pas spécifiquement ou ne traitent pas en profondeur de l'apport de la formule coopérative en temps que telle. Par exemple, les études portaient sur le lien qui existe entre la coopérative et le degré de participation d'une catégorie d'acteurs impliqués dans la production de café (par exemple, la participation souvent accrue des femmes lors des prises de décisions); la création de la richesse et sa redistribution entre les producteurs membres de la coopérative; ou encore le capital collectif de la coopérative et le développement de la communauté (le développement d'infrastructures telles des écoles, des clinique de santé, et le développement durable des ressources naturelles sont de bons exemples de ce type de recherche). La question de recherche de la présente étude se distingue donc des études précédentes par sa perspective qui est, en premier lieu, organisationnelle ainsi que par son objet, les organisations de commerce équitable du Nord.

5.2 Le cadre d'analyse

Le modèle socio-économique des organisations coopératives élaboré par Vienney est un modèle qui cherche à comprendre le rôle de la coopérative au sein de la société dans

laquelle elle chemine ainsi qu'au sein de son environnement économique. Plusieurs chercheurs se sont penchés sur les conditions d'émergence de l'organisation coopérative ou encore sur l'évolution des coopératives d'un point de vue historique. Cependant, comme Vienney est le théoricien le plus influent à s'être penché sur les rôles que peuvent jouer les coopératives - dont les coopératives de travail - dans les pays du Nord, nous l'avons donc choisi comme base de notre cadre d'analyse. Son approche correspond en effet aux besoins de notre étude qui est de mieux comprendre le rôle d'une coopérative de travail dans un pays développé qui, de plus, fait partie d'un mouvement social particulier : le mouvement du commerce équitable. Nous avons également retenu pour notre analyse, la « grille de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale et solidaire » développée par Yvan Comeau à partir de l'approche du Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES). Cette grille permet d'explorer les dimensions institutionnelle et organisationnelle de la coopérative en cherchant à faire ressortir le côté innovateur de l'organisation sous étude. Cet accent mis sur les innovations rend la grille de Comeau particulièrement intéressante pour l'étude d'une organisation comme Equal Exchange qui a adopté un modèle organisationnel différent à l'intérieur d'un mouvement encore émergent qui est lui même source d'innovations sociales en matière de commerce international.

Commençons tout d'abord avec l'explication du modèle de **Vienney**. Selon ce dernier, la fonction d'une coopérative peut être liée soit au besoin d'émancipation des acteurs, soit au besoin d'insertion de l'activité des membres dans le marché (tableau 7).[98] Les coopératives sont donc plus que des entreprises classiques, elles sont des agents de transformation et des agents d'adaptation.

En terme d'**émancipation**, la coopérative de travail est un mode concret de réappropriation du pouvoir de l'entrepreneur par les travailleurs. Elle a donc un **rôle d'agent de transformation des acteurs par leur émancipation (*empowerment*) au travers l'accès collectif au pouvoir de l'entrepreneur (l'agent qui a le contrôle de la**

[98] VIENNEY, Claude (1994). *L'économie sociale.* p.90

combinaison productive qu'est l'entreprise) explique Vienney. Les travailleurs deviennent les propriétaires et, conséquemment, acquièrent le contrôle sur l'activité de l'entreprise et la qualité de leur milieu de travail ainsi que sur la répartition des résultats de l'entreprise. Cet élément constitutif d'une coopérative de travail n'est pas présent dans le modèle de l'association syndicale, par exemple, même si cette dernière a aussi pour objet de protéger les emplois des travailleurs et de contrôler davantage leurs conditions de travail. Ainsi la coopérative de travail n'est pas, comme l'écrit Bridault, une « béquille du capitalisme », « mais une concurrente de l'entreprise capitaliste » qui permet à des travailleurs de créer une entreprise qui serait gérée et contrôlée par eux.[99]

En terme d'**insertion**, maintenant, ce type d'organisation qu'est la coopérative de travail permet à des acteurs d'intégrer le marché du travail en créant collectivement leur propre emploi. **La coopérative de travailleurs a donc un rôle d'agent d'adaptation par l'insertion des activités dans le marché.** À travers une coopérative de travail, on peut, comme l'explique Marc-André Leboeuf, « créer un emploi (nouvelle entreprise), on peut maintenir un emploi (succession dans l'entreprise) et on peut reprendre un emploi (entreprise faillie possédant de bonnes possibilités de réouverture) ».[100] Dans la plupart des cas de coopératives, les emplois créés n'auraient pu exister sans la création d'une coopérative de travail car le projet d'entreprise aurait été abandonné du secteur marchand traditionnel.

Conséquemment, comme l'écrit Jean-Claude Guérard au sujet des coopératives de travail, l'objectif d'un groupe de coopérateurs est « davantage de se placer sur le marché du travail que d'inscrire une activité économique dans un marché de consommation. L'activité économique choisie est plutôt un prétexte pour se tailler une place sur le marché du travail. » Il va de soi, cependant, comme le montre Vienney, que la coopérative de travail doit réussir à vendre ses produits (biens ou services) pour que ses membres-salariés puissent travailler.

---

[99] BRIDAULT, Alain (1993/1994). «Visa le noir tua le blanc ? L'État et l'avenir des coopératives de travail », *Coopératives et développement : Coopératives de travail*, p. 54.

[100] LEBOEUF, Marc-André (1983). *Les pratiques autogestionnaires dans les organisations de type coopérative de travailleurs.*

TABLEAU 7: LES DEUX RÔLES DE LA COOPÉRATIVE D'APRÈS VIENNEY

Le groupement de personnes : Émancipation par l'entrepreneuriat collectif
L'entreprise : Insertion de l'activité dans le marché

Source: VIENNEY, Claude (1994). *L'économie sociale.*

Ensuite, pour compléter notre cadre d'analyse, nous avons aussi retenu l'approche du CRISES sur les innovations sociales et la grille de catégorisation des données de **Comeau** élaborée au sein du CRISES. Cette grille permet de différencier deux dimensions fondamentales de la coopérative, la dimension institutionnelle et la dimension organisationnelle, en identifiant clairement les différentes variables de l'organisation coopérative et en cherchant à faire ressortir les éléments innovants.

En effet, l'approche du CRISES met l'accent sur les innovations sociales développées au niveau des dimensions institutionnelle et organisationnelle. Selon les chercheurs membres de ce centre, toute entreprise est sociale mais « les entreprises capitalistes ne reconnaissent cette dimension sociale ni pour la répartition du pouvoir, ni pour le partage des profits ».[101] Cette constatation incita le CRISES à porter une attention toute particulière à ces éléments constitutifs des entreprises ayant une vocation non seulement économique mais aussi sociale tels les associations ou organismes à but non lucratif (OBNL) et les coopératives. De plus, le CRISES voulait « établir des passerelles entre les rapports de travail et de production, d'une part, et les rapport aux usagers et de consommation, d'autre part ».[102] Ceci est historiquement lié à l'intérêt du CRISES pour les processus de démocratisation dans les entreprises (par exemple, Alcan, Cascade) et dans les services collectifs publiques (par exemple, les CLSC) durant les années 1980. Graduellement, le champs d'étude du CRISES s'est redéfini pour inclure toutes sortes d'organisations. Toutefois, l'étude de la démocratisation des milieux de travail est demeurée au centre de

[101] LÉVESQUE, Benoît (2001). *Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociales que les autres ?* p.1.

[102] Idem. p.3.

ses préoccupations ainsi que la participation des usagers, principaux intéréssés par le produit (bien ou service) de l'organisation.

Pour l'étude des coopératives selon le modèle du CRISES, le chercheur doit cependant s'adapter au type de coopératives sous étude. Ceci veut dire que, pour une coopérative de consommateurs, il faut analyser la participation des consommateurs; pour une coopérative de travail, la participation des travailleurs; et ainsi de suite. Mais, cette orientation générale vers l'étude des membres de la coopérative n'exclut pas l'analyse de la participation des travailleurs dans une coopérative de consommateurs, par exemple, ou encore de la participation des usagers dans une coopérative de travail car c'est ce type d'étude qui permet, toujours selon le CRISES, la découverte d'innovations propres aux entreprises appartenant à l'économie sociale.

Dans notre cas - l'étude d'une coopérative de travail au sein du commerce équitable - nous avons donc choisi non seulement d'étudier le rapport aux travailleurs mais aussi d'inclure le rapport aux usagers tant au niveau de la dimension institutionnelle que de la dimension organisationnelle. De plus, comme nous traitons ici d'un organisme de commerce équitable, nous avons décidé d'inclure le rapport aux fournisseurs d'Equal Exchange - soit les producteurs de café du Sud. En effet, à cause de la place centrale qu'occupent ces acteurs dans le modèle du commerce équitable, il semblait incontournable d'inclure ces derniers dans notre analyse.

L'approche du CRISES nous amène à préciser la **dimension institutionnelle** (tableau 8) comme étant « le système politique » de la coopérative. Il s'agit, selon Comeau, de faire le portrait de la répartition des pouvoirs dans la coopérative ainsi que les mécanismes mis à l'œuvre lors de prises de décisions. Conséquemment, cette dimension nous amène à comprendre les politiques qui règlent et orientent l'organisation. On met donc en valeur à travers cette dimension : le statut juridique de l'entreprise ; les formes d'intégration des besoins du groupement de personnes et de l'entreprise fondés sur la démocratie et la propriété collective ; les valeurs supportant la primauté de la personne sur le capital soit celles de solidarité, d'autonomie et de citoyenneté; etc. La dimension institutionnelle fait donc référence à la gouvernance de l'entreprise prise en son sens large. Dans le cas d'une coopérative, on regarde notamment la répartition des pouvoirs, la composition des

instances de gouvernance que sont l'assemblée générale et le conseil d'administration. Il y a lieu de tenir compte non seulement de la participation des membres à ces instances mais aussi des acteurs à l'interface de la gourvenance et de la gestion : la direction générale et les directions des départements. De plus, telle que mentionné plus haut, comme nous faisons ici l'étude d'une coopérative de travail au sein du commerce équitable - nous allons tenir compte de la relation des fournisseurs d'Equal Exchange - soit les producteurs de café du Sud – et des usagers à la gouvernance de la coopérative.

TABLEAU 8 : LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE

Le pouvoir formel et informel : (formel) organigramme, lieux où s'exercent le pouvoir, répartition des hommes et des femmes dans les instances décisionnelles; (informel) acteurs/actrices exerçant l'influence par leur compértence, leur maîtrise des relations avec l'extérieur.	
Les acquis des travailleurs : Conditions d'accès aux emplois, ouverture sur les responsabilités familiales, conditions de travail, présence syndicale, horaires de travail.	
L'inclusion des fournisseurs: Degré d'inclusion des fournisseurs, mécanismes de représentation, conventions particulières.	
L'inclusion des usagers : Degré d'inclusion des usagers, mécanismes de représentation, conventions particulières.	
Le réseau : Présence à des tables de concertation, adhésion à des coalitions, intercoopération sur une base sectorielle ou régionale, partenariat, dépendance et autonomie face à des groupes d'acteurs.	
Les règles juridiques et législatives : Statut juridique de l'activité, règlement(s) ou programme qui a affecté ou risque d'affecter l'activité d'économie sociale et solidaire.	

Source: COMEAU, Yvan adapté par Catherine TADROS (2001)

TABLEAU 9 : LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE

LE PROFIL ORGANISATIONNEL DE L'ENTREPRISE	
Le profil stratégique objectifs : objectifs poursuivis au moment de la recherche, la mission de l'entreprise.	
Les aspects stratégiques : études de besoins ou de marché, plans stratégiques	
Les biens et services produits : nature et volume des activités (bien ou service produit).	
Les données financières : Bilan de l'actif et du passif, appuis, utilisation des surplus, des profits.	
LES PROCESSUS ORGANISATIONNELS	
La production et l'organisation du travail : description du processus de production, la formation des travailleurs.	
Les fournisseurs: modalités propres à l'approvisionnement, les conventions relatives à la relation avec ses fournisseurs.	
Les usagers : modalités de consommation des biens et des services (dépendante ou inclusive ?), intensité du lien d'usage (forte ou faible ?)	

Source: COMEAU, Yvan adapté par Catherine TADROS (2001)

L'approche du CRISES nous amène aussi à décrire la **dimension organisationnelle** (tableau 9) comme étant l'agencement des moyens dont se dote une organisation pour atteindre ses fins : les aspects stratégiques et processus organisationnels, les biens et les services produits, les données financières, ainsi que la production et l'organisation du travail. De plus, il s'agit de préciser la place des différents acteurs dans l'entreprise comme chaîne d'activités, pour en faire ressortir leur participation. Pour l'analyse des coopératives, cependant, il faut encore une fois faire une disctinction entre les différents types de coopératives lorsqu'il s'agit d'analyser particulièrement l'implication des membres dans les opérations et la gestion courante soit : les fournisseurs pour la

coopératives d'écoulement, les travailleurs pour la coopérative de travail; les consommateurs pour une coopérative de consommation; ou encore les membres multi-intéréssés (travailleurs, usagers, et autres membres de la communauté) pour une coopérative de solidarité. Cependant, le CRISES ne se limite pas à l'étude de la participation des membres travailleurs aux activités d'une coopérative de travail. Comme pour la dimension institutionnelle, il inclue les mécanismes de participation des usagers même lorsqu'il s'agit d'étudier une coopérative de travailleurs. Quant à nous, encore une fois, nous avons cru essentiel d'analyser aussi la place et le rôle des fournisseurs d'Equal Exchange dans l'entreprise considérant qu'ils sont la raison d'être du commerce équitable.

Le modèle socio-économique des organisations coopératives élaboré par Vienney et l'approche du CRISES avec ses dimensions institutionnelle et organisationnelle constituent donc les deux assises de notre cadre d'analyse. Cependant, pour pouvoir créer une correspondance entre ces deux approches, il faut se rapeller la définition de Vienney selon laquelle une coopérative est à la fois un groupement de personnes et une entreprise. Selon Malo[103], au groupement de personne correspond la **structure d'association** (assemblée générale des membres et conseil d'administration) et à l'entreprise, correspond la **structure d'entreprise** (chapeautée par la direction générale). Cette distinction correspond bien aux deux dimensions (institutionnelle et organisationelle) définies ci-haut et nous permet de créer une concordance entre la dimension institutionnelle et la structure d'association ainsi qu'entre la dimension organisationnelle et la structure d'entreprise. Quoique les deux dimensions du CRISES peuvent être interprétées de façon plus large, la distinction que fait Malo entre les structures d'association et d'entreprise de l'organisation nous permet de cibler de façon adéquate les variables utiles à la réalisation de notre objectif de recherche.

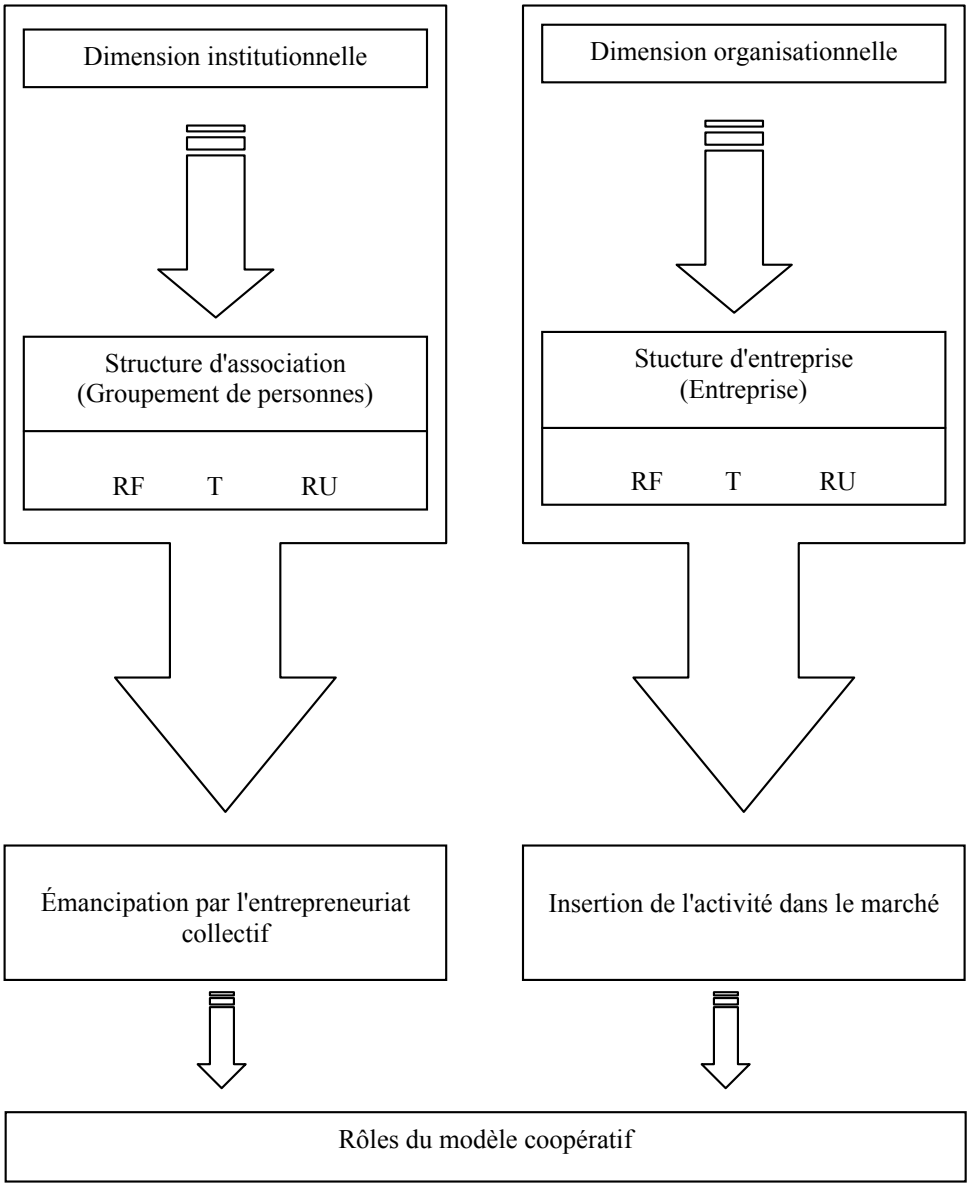
Au travers notre cadre d'analyse (Figure 10), nous affirmons de plus qu'il existe une correspondance entre la dimension institutionnelle (donc, le groupement de personnes) et le rôle d'émancipation des acteurs ainsi qu'entre la dimension organisationnelle (donc, l'entreprise) et le rôle d'insertion de l'activité. En effet, le **pouvoir de l'entrepreneur collectif** se retrouve au niveau de la **dimension institutionnelle** ou, en d'autres mots, au

[103] MALO, Marie-Claire (2001). *La coopération et l'économie sociale*.

sein de la gouvernance de la coopérative. C'est à ce niveau que l'on peut analyser la répartition des pouvoirs au sein de la coopérative. En effet, l'analyse des acteurs qui composent la gouvernance ainsi que des mécanismes de prise de décisions indique de façon non équivoque dans quelle mesure la coopérative possède un rôle d'émancipation auprès de ses membres. La **dimension organisationnelle**, quant à elle, couvre la question de la participation de différents acteurs dans la production de biens et de services. C'est à travers la structure d'entreprise que l'on peut percevoir comment **la coopérative insère l'activité** (le travail) au sein de son fonctionnement ainsi que le type de personnes (les travailleurs) qui réalisent la mission de l'entreprise.

De plus, en nous inspirant de la contribution du CRISES concernant les innovations sociales et la participation de différentes *stakeholders*, nous allons aussi observer au cours de cette étude le rapport qui existe entre les fournisseurs d'Equal Exchange (en amont) (RF dans le la figure ci-bas) et les usagers (en aval) (RU dans la figure ci-bas), et la coopérative tant du côté institutionnel que du côté organisationnel.

FIGURE 10 : CADRE D'ANALYSE



Légende :

RF : Rapport aux fournisseurs d'Equal Exchange;

T : Travailleurs d'Equal Exchange;

RU : Rapport aux usagers d'Equal Exchange.

Source : TADROS, Catherine (2001) inspiré de séminaire CRISES-HEC du 28 mars 2001.

5.3 Propositions de recherche

Suite à l'élaboration de la question de recherche et du cadre d'analyse, nous pouvons émettre quatre propositions de recherche qui serviront à la fois de point de départ et d'orientation générale lors de notre étude de cas.

Les **première et deuxième propositions** que nous suggèrons sont inspirées de la vision du CRISES qui soutient que les nouvelles organisations collectives sont des innovations sociales car elles ont, en plus des objectifs économiques propres aux entreprises traditionnelles, des objectifs sociaux de participation.

La première proposition est :

1. **La formule coopérative de travail telle qu'implantée chez Equal Exchange est innovante car elle permet la participation des travailleurs non seulement aux opérations mais aussi à la gouvernance et à la gestion de l'organisation.**

Cette première proposition avance qu'Equal Exchange, en tant qu'organisation collective, tente, à travers la création d'une organisation coopérative du type coopérative de travail, de faire participer ses travailleurs (membres de la coopérative) à sa gouvernance et à sa gestion. Si cette première proposition ne s'avère pas du tout vérifiée au cours de la recherche, cela voudrait dire que le modèle collectif choisi (la coopérative de travail) n'est pas une source d'innovation telle que compris par le CRISES.

La deuxième proposition est :

2. Equal Exchange, en tant qu'organisme de commerce équitable du Nord, est innovante car elle fait participer, de façon directe ou indirecte, ses fournisseurs et ses usagers (consommateurs) à la gouvernance et à la gestion de l'organisation.

Cette deuxième proposition prend en compte qu'Equal Exchange n'est pas uniquement une coopérative de travail, mais aussi un OCE qui a comme mission d'aider les producteurs du Sud, ses fournisseurs, à percer le marché américain et qui doit, de plus, respecter les

principes du commerce équitable d'éducation des consommateurs et de transparence. Conséquemment, nous proposons qu'il devrait y avoir, chez Equal Exchange, une participation des fournisseurs et des usagers à la gouvernance et à la gestion de l'entreprise. Nous supposons que, sans être membre de l'organisation (statut réservé aux travailleurs de la coopérative), ils doivent participer aux prises de décisions à différents niveaux de façon directe ou indirecte que ce soit à travers des comités, des contacts fréquents avec les travailleurs, des sondages, des formations, etc. Cette deuxième proposition est donc inspirée du CRISES qui, à travers sa grille, regarde systématiquement l'implication des usagers tant au niveau organisationnel, qu'au niveau institutionnel, mais nous y ajoutons la participation des fournisseurs (producteurs du Sud), acteurs incontrounables du commerce équitable.

Les **troisième et quatrième propositions** que nous suggèrons sont inspirées des écrits de Vienney qui soutient que la coopérative de travail possède deux rôles fondamentaux ainsi que de la distinction que fait Malo entre la structure d'association (lieu d'émancipation) et la structure d'entreprise (lieu d'insertion).

La troisième proposition est :

3. L'implantation du modèle coopératif au Nord, au travers la structure d'association, donne accès au pouvoir de l'entrepreneur collectif aux membres de la coopérative.

La quatrième proposition est :

4. L'implantation du modèle coopératif au Nord, au travers la structure d'entreprise, permet l'insertion de l'activité des membres de la coopérative dans le marché.

Ces deux dernières propositions supposent que le modèle coopératif a effectivement deux rôles distincts à jouer, les rôles d'émancipation et d'insertion identifiés précédemment à travers les travaux de Vienney et que ceux-ci peuvent être vérifiés à travers l'analyse de la structure d'association ou de la structure d'entreprise.

Si ces propositions ne s'avèrent pas vérifiées au cours de la recherche, cela voudrait dire que le modèle coopératif joue d'autres rôles, qu'il ne joue aucun rôle social particulier ou, encore, que ses rôles ne peuvent être identifiés à travers la structure d'association ou la structure d'entreprise.

En somme, les quatre propositions (que nous retrouvons aussi au tableau 10 ci-dessous), nous permettent d'entamer l'étude de cas avec des pistes concrètes de recherche soit, d'un côté, identifier l'aspect innovateur de la « formule coopérative » au plan de la démocratisation, et, de l'autre côté, de comprendre le rôle spécifique du modèle choisi, la coopérative de travail.

TABLEAU 10 : LES PROPOSITIONS DE RECHERCHE

Inspiré des travaux du **CRISES**	Participation des travailleurs	**La formule coopérative de travail telle qu'implantée chez Equal Exchange est innovante car elle permet la participation des travailleurs non seulement aux opérations mais aussi à la gouvernance et à la gestion de l'organisation.**
	Participation des fournisseurs et usagers	**Equal Exchange, en tant qu'organisme de commerce équitable du Nord, est innovante car elle fait participer, de façon directe ou indirecte, ses fournisseurs et ses usagers (consommateurs) à la gouvernance et à la gestion de l'organisation.**
Inspiré des travaux de **Vienney**	Émancipation par l'entrepreneuriat collectif	**L'implantation du modèle coopératif au Nord, au travers la structure d'association, donne accès au pouvoir de l'entrepreneur collectif aux membres de la coopérative.**
	Insertion de l'activité dans le marché	**L'implantation du modèle coopératif au Nord, au travers la structure d'entreprise, permet l'insertion de l'activité des membres de la coopérative dans le marché.**

Source : TADROS, Catherine (2001)

5.4 Choix méthodologique

Nous avons choisi dans ce mémoire de faire une étude terrain de type exploratoire. D'après Bordeleau, « ce type de recherche (exploratoire) est généralement utilisé quand un problème est nouveau, vague, mal défini dans l'état actuel des connaissances ou pour tenir compte des caractéristiques tout à fait particulières du milieu où surgit le problème. » [104]

La stratégie de recherche que nous avons retenue est l'**étude de cas** car elle permettait d'observer la coopérative Equal Exchange et, par la suite, d'en faire le portrait, l'analyse et de comprendre le rôle de ce type d'organisation dans le réseau du modèle équitable. Il n'existe pas encore de statistiques précises à ce sujet, mais la présence de coopératives de travail au Nord est marginale au sein des OCE et le rôle du modèle coopératif est encore peu connu. D'après Yin et Comeau, l'étude de cas est « bien adaptée aux phénomènes nouveaux et peu étudiés […], elle correspond à une démarche exploratoire de recherche visant à mettre en évidence les traits généraux d'un ensemble d'individus ou de phénomènes. »[105] Selon Aktouf, l'étude de cas est appropriée lorsqu'un problème « nécessite l'étude complète, détaillée et approfondie d'un nombre limité d'objets, d'individus, d'événements. »[106]

L'instrument de recherche que nous avons privilégié est la collecte de données qualitatives à travers l'**entrevue en profondeur** de personnes-clés travaillant au sein de la coopérative. Notre objectif était de creuser un certain nombre de sujets clés présents dans notre cadre d'analyse à travers un type d'entretien qui, selon Aktouf, est très utilisé dans les études de cas.[107] Ces entretiens donnent selon cet auteur relativement peu de liberté à

---

[104] BORDELEAU, Yvan (1982). *Comprendre l'organisation: approches de recherche*. p.12.

[105] Cité dans COMEAU, Yvan (1996). *Grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale.*

[106] AKTOUF, Omar (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*.

[107] Idem.

la personne interviewée (« c'est l'enquêteur qui fixe les thèmes dont il faut parler et la façon de les aborder ») mais permet un niveau de profondeur élevé (« chaque thème doit être épuisé et discuté à fond avec l'interrogé »). L'interlocuteur exprime, à travers ces entretiens, ses perceptions, ses interprétations et ses expériences et permet au chercheur de couvrir un vaste ensemble d'informations tout en gardant en vue les objectifs qu'il s'est fixés.

Nous avons aussi utilisé l'**observation directe** lors d'un court séjour dans les bureaux d'Equal Exchange. Si, comme l'affirme Lacasse, la recherche qualitative « tente de faire l'étude de ce que les gens vivent et la façon dont ils l'expriment »[108], l'observation directe de la coopérative nous a permis de prendre note de certaines caractéristiques de la coopérative non perceptibles à travers l'entrevue et/ou l'analyse de données secondaires.

5.5 La collecte de données

Dans un premier lieu, nous avons couvert toutes les **données secondaires** que nous avons trouvées portant sur le commerce équitable en général, sur l'histoire du mouvement du commerce équitable, sur l'industrie du café équitable et, finalement, sur les OCE en Amérique du Nord et, plus particulièrement, sur Equal Exchange. À cause du jeune âge du mouvement, les sources de documentation, telles les articles de journaux ainsi que les sites webs et les études universitaires, ont contribué significativement à notre compréhension du sujet en question.

Dans un second lieu, nous avons **participé activement** à certains événements et rencontres liés au commerce équitable pour pouvoir puiser une variété d'informations non disponibles dans les données secondaires. En tant que consommatrice responsable déjà familière avec le café équitable, la participation à ces événements et ces rencontres s'est fait de façon informelle autant comme actrice que comme chercheure. C'est ainsi que nous avons été à la conférence annuelle de la Fair Trade Federation "Expanding Fair Trade Markets in the Global Economy" à Washington D.C., aux États-Unis, en septembre

[108] LACASSE, Jocelyne (1991). *Introduction à la méthodologie utilisée en sciences humaines.*

1999 et que nous avons rencontré pour la première fois Rodney North, le coordonnateur des travailleurs-membres d'Equal Exchange. Nous avons aussi participé à plusieurs rencontres et activités du groupe « Une cause café » de 1999 à 2001, un groupe de militants bénévoles mis sur pied par l'association québécoise Equiterre qui a pour objectif de sensibiliser la population du Québec au commerce équitable du café. Nous avons finalement rencontré le groupe Global Exchange en mai 2000 dans leurs bureaux de San Francisco, aux États-Unis. Ce groupe, fort similaire à Equiterre au Québec, tente de sensibiliser les consommateurs du Nord (et, plus particulièrement, les consommateurs des États-Unis) à la problématique du commerce équitable en dénonçant les pratiques, jugées par eux non-équitables, des grandes compagnies telles Starbucks et Folgers (café) et M&M (chocolat).

Ensuite, une fois notre sujet ciblé et notre question de recherche identifiée, nous avons décidé, en troisième lieu, de faire une **étude terrain** chez Equal Exchange. À la demande de monsieur North, nous avons débuté notre démarche formelle par l'envoi d'une lettre à la coopérative (cf. Annexe 3 : lettre du 8 février 2001) qui expliquait notre projet de recherche ainsi que notre désir de faire une étude terrain au sein de leur organisation. Après l'analyse de notre demande par l'ensemble des travailleurs-membres (ce qui déjà révèle des pratiques démocratiques) notre projet a été accepté.

Nous avons finalement passé trois jours dans l'entreprise durant le mois de mai 2001. Ce laps de temps était suffisamment court pour ne pas nuire aux activités de la coopérative, mais aussi suffisamment long pour faire les entrevues et parcourir les documents disponibles au centre de documentation d'Equal Exchange. Nous y avons fait des **entrevues en profondeur** en anglais auprès du coordonnateur des travailleurs-membres (aussi membre du conseil d'administration). Pour compléter l'information recueillie, nous avons aussi interrogé la directrice des ventes (aussi membre du conseil d'administration), le directeur du capital, un travailleur-membre du département des finances et une travailleuse-membre responsable du programme Interfaith. Deux des cinq répondants rencontrés individuellement sont des femmes et l'âge des répondants se situent entre 25 et 40 ans. Nous avons aussi parlé informellement à un co-directeur et à d'autres travailleurs de la coopérative lors des pauses et lors des déjeuners.

La plus grande partie des sujets de la grille de catégorisation des données ont été couverts lors d'une série d'entrevues auprès du coordonnateur des travailleurs-membres, Rodney North, que nous avons rencontré à plusieurs reprises durant les trois jours de notre visite d'Equal Exchange ainsi que lors d'une rencontre à Montréal en août 2001 (cf. Annexe 4 : Grille d'entrevue pour l'étude de cas). Le nombre d'heures total de notre entretien avec ce travailleur-membre est d'environ onze heures (3 heures par jours lors de la visite chez Equal Exchange et 2 heures lors de la rencontre à Montréal). Les interviews des quatre autres travailleurs-membres interviewés ont couvert des sections particulières de la grille de catégorisation des données, notamment celles qui étaient directement liées à leur expérience de travail au sein de la coopérative. Les entretiens avec ceux-ci ont duré en moyenne une heure chacun.

La méthode d'échantillonnage est celle dite « de bon sens » ou « échantillonnage de jugement. » Selon Desormeaux, cet échantillonnage consiste à choisir des répondants qui, selon le jugement éclairé du chercheur, sont représentatifs de la population visée et permettent d'atteindre les objectifs de la recherche.[109] Nous avons donc rencontré un nombre d'employés plus petit que la population-mère mais en respectant, autant que faire ce peu, la représentation proportionnelle de cette dernière. Il faut aussi noter que nous avons été quelque peu contrainte par la coopérative elle-même qui ne pouvait et ne voulait pas mettre à notre disposition l'ensemble des membres d'Equal Exchange et autres acteurs proches de la coopérative pour des questions de temps et parce qu'elle reçoit de nombreuses solicitations d'étudiants.

De plus, lors de notre recherche terrain, nous avons pu **observer directement** le fonctionnement de l'organisation ainsi que le travail et les interactions des travailleurs. Nous avons assisté notamment à un test de qualité du produit (« *cupping* ») et à une réunion des travailleurs. Nous avons aussi parcouru des **données primaires** telles les procès-verbaux des réunions de travailleurs et les procès-verbaux du conseil d'administration durant ces trois journées. Ces documents nous ont permis de comprendre de façon plus approfondie certaines décisions prises au cours des années d'existence de la coopérative.

---

[109] DESORMEAUX, Robert (1986). *Une nouvelle approche méthodologique.*

Pour garantir l'**éthique** de notre démarche de recherche, nous avons présenté un protocole à Rodney North, la personne ayant la responsabilité de cette recherche au sein d'Equal Exchange. Après que ce dernier et le chercheur aient signé ce protocole, il a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche des HEC, dans le cadre du projet de recherche subventionné par le fonds pour la Formation de chercheurs et l'aide à la recherche (FCAR) et intitulé « Les configurations de l'économie sociale et solidaire: Rapports au marché, à l'État et à la société civile ».

Finalement, pour vérifier la **fidélité** (vraisemblance) et la **validité** (pertinence) des données recueillies, nous avons soumis un abrégé des résultats de notre collecte ainsi que de notre analyse, traduit en anglais par nous, au coordonnateur des travailleurs-membres et à un des co-directeurs de l'organisation. Selon Comeau, cette pratique « permet d'éviter les erreurs factuelles et l'ordre séquentiel des événements rapportés, entre autres choses. La validation ne vise pas à établir un consensus entre les personnes qui donnent des informations ni en gommer certains faits. Elle contribue plutôt à la crédibilité de l'étude. »[110] L'approbation finale du texte nous a été donnée en janvier 2002 ce qui nous a permis de publier nos résultats dans un cahier du CRISES sous le titre « Commerce équitable et modèle coopératif: Equal Exchange, un OCE aux États-Unis » en avril 2002.[111]

Notons, en terminant, que la collecte de données a été possible grâce aux aides financières reçues du gouvernement du Québec (fonds FCAR) et du Centre d'études en administration internationale de l'École des HEC (CETAI).

---

[110] COMEAU, Yvan (2000). *Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale et solidaire.*

[111] TADROS, Catherine (2002). *Commerce équitable et modèle coopératif: Equal Exchange, un OCE aux États-Unis*. Sous la direction de Marie-Claire MALO

6. ANALYSE DU CAS EQUAL EXCHANGE

L'analyse d'Equal Exchange que nous entamons maintenant a pour but d'aider la compréhension du rôle du modèle coopératif dans cet OCE du Nord. Nous allons étudier cette organisation en regardant un à un les éléments définis dans notre cadre d'analyse. Nous allons commencer son étude en faisant ressortir les éléments clés de son émergence au milieu des années 1980. En effet, l'analyse de l'émergence de toute organisation permet aux chercheurs de prendre note de l'intention initiale des fondateurs (le projet) avant d'entreprendre l'analyse de la situation actuelle de l'entreprise qui peut s'être transformée avec les années. Cette perspective historique permet, de plus, de prendre en note l'environnement au sein duquel a été créée l'organisation pour pouvoir faire ressortir les caractéristiques qui ont suscité (ou non) la mise sur pied du projet. Cette étape préliminaire rappel l'importance de l'utopie fondatrice des coopératives (tel que mentionné dans le chapitre précédent; voir notamment Desroches (1976)) ainsi que des adaptations parfois nécéssaire à l'actualisation de ces rêves communautaires dans le monde réel. Nous allons poursuivre en analysant les dimensions institutionnelle et organisationnelle d'Equal Exchange. En conclusion, nous allons explorer le rôle de la coopérative en temps qu'organisme de commerce équitable du Nord, ainsi que la contribution potentielle de l'étude d'Equal Exchange dans l'évolution des organisations au sein de l'économie sociale et solidaire. Dans le chapitre suivant, nous procéderons à la synthèse des données recueuillies ainsi qu'au bilan des résultats obtenus en gardant toujours en tête la question à la base de notre recherche.

6.1 Equal Exchange : un historique

Nous allons commencer l'étude d'Equal Exchange par présenter les fondateurs de la coopérative et explorer ce qu'était leur projet initial avant même la mise sur pied officielle de l'entreprise. Pour ce faire, nous ferons une description de leurs objectifs de base tel que décrit dans un document rédigé en 1985. Nous allons ensuite expliquer l'évolution de ces objectifs jusqu'à leurs formes finales. Plus loin, nous explorerons les raisons qui ont poussé les fondateurs à choisir le café comme produit vedette de leur entreprise, ainsi qu'une explication du démarrage et des appuis qu'ils ont reçus. Nous poursuivrons, dans les sections subséquentes, par l'analyse des dimensions organisationnelles et institutionnelles d'Equal Exchange.

6.1.1 Les fondateurs d'Equal Exchange

Equal Exchange est le fruit de l'initiative de trois individus, ses fondateurs : Rink Dickinson, Jonathan Rosenthal et Michael Rozyne. Ils étaient tous déjà impliqués dans l'industrie de l'alimentation biologique et avaient, de plus, une expérience du mode de gouvernance et de gestion démocratique propre aux coopératives. Ces trois hommes se sont en effet connus en travaillant ensemble pendant quatre ans, dans la coopérative de consommateurs Northeast Cooperative à Cambridge, au Massachusetts. Tous les trois diplômés universitaires et de race blanche, ils avaient cumulé ensemble 15 ans d'expérience dans l'industrie de l'alimentation lorsqu'ils ont pensé réaliser un nouveau projet d'affaires.[112]

6.1.2 Le projet d'Equal Exchange

C'est donc près d'un an avant le démarrage officiel d'Equal Exchange en 1986 que les fondateurs se sont rencontrés et ont mis sur papier les **quatre objectifs** qu'ils réservaient à leur projet d'entreprise. La première version du document « Equal Exchange Business Description », écrit le 20 mai 1985, nous indique que ces objectifs touchaient tour à tour

[112] EQUAL EXCHANGE (1985). « Equal Exchange Business Description » (Document interne)

les producteurs, les consommateurs, le mouvement du commerce équitable ainsi que l'entreprise elle-même. Les explications suivantes décrivent les objectifs initiaux des fondateurs ainsi que les variations subséquentes qu'ils en ont fait.

1) Le premier objectif touche les **producteurs**. Sa description se lit comme suit : « consolider la fondation économique de coopératives, d'entreprises et de gouvernements socialement progressistes situés dans des pays en voie de développement en leur offrant un marché de taille pour leurs produits aux États-Unis».[113] Cet objectif, qui rejoint intimement l'objectif principal du mouvement du commerce équitable, tente d'insérer des acteurs marginalisés du commerce international tels les petits producteurs et les artisans du Sud en leur offrant un accès alternatif à des marchés du Nord. Avec le temps, cet objectif s'est transformé et s'est simplifié. Il est devenu: «développer le marché américain pour les produits provenant des pays en voie de développement».

2) L'objectif lié aux **consommateurs** est de nature éducative et consiste à « sensibiliser les consommateurs américains à l'histoire des pays en voie de développement et à l'interdépendance qui lie la pauvreté de ces pays avec leurs propres habitudes nord-américaines de consommation ». Ce faisant, les fondateurs d'Equal Exchange voulaient atteindre deux objectifs sous-jacents: de un, contribuer au développement d'un système d'échange commercial plus juste et, de deux, créer un marché pour les produits provenant de pays en voie de développement. Dans la version finale et officielle du plan d'affaires, le côté éducatif est toujours mis de l'avant, mais on y ajoute un autre mandat plus traditionnellement commercial, celui d'offrir des « produits de qualité » aux consommateurs nord-américains.

3) Durant ces années d'émergence de l'entreprise, les fondateurs d'Equal Exchange voulaient consciemment « se joindre à l'industrie émergente du commerce alternatif aux États-Unis ». En effet, leur troisième objectif était, à l'époque, d'aider à construire et de participer à la création du **mouvement** grandissant d'entreprises socialement responsables. L'activité d'Equal Exchange n'était donc pas considérée comme individuelle et isolée mais comme s'insérant dans une action collective. Les choix

[113] Traduction libre de nous.

stratégiques que fait l'entreprise (comme son choix de produit par exemple) doivent donc, selon eux, être compris à l'intérieur d'un contexte plus grand, celui du mouvement du commerce « alternatif » aujourd'hui nommé commerce équitable. Cet objectif a été complètement abandonné dans le plan d'affaires officiel, même si l'action et l'engagement d'Equal Exchange envers la cause et le mouvement du commerce équitable sont toujours réels.

4) Outre cette adhésion au mouvement du commerce équitable, il faut noter que la forme coopérative de l'entreprise n'était pas un objectif de base du projet initial des fondateurs. En effet, le quatrième et dernier objectif traite de **l'entreprise** en ces termes : « Créer une compagnie financièrement stable où des personnes talentueuses peuvent participer à un travail rempli de défis pour un changement social et leur donner un salaire modéré mais permettant une bonne qualité de vie ». Dans le plan d'affaires officiel, cet objectif est cependant complètement mis de côté et aucune mention n'est faite d'un objectif lié au mode de propriété et de gestion de l'entreprise.

Aujourd'hui, on retrouve certaines activités permettant la réalisation de ces quatre objectifs initiaux au sein du fonctionnement d'Equal Exchange mais à des degrés divers. L'entreprise offre effectivement aux producteurs de café du Sud un marché américain de plus en plus important. Les producteurs-fournisseurs sont, de plus, au cœur de la mission de l'organisation (voir 6.5.2.1 « Le rapport aux producteurs-fournisseurs »).

L'éducation auprès des consommateurs se fait souvent d'une façon ciblée ou encore d'une façon informelle. Equal Exchange a développé, par exemple, un programme pour éduquer, plus particulièrement, les membres de communautés religieuses (voir 6.5.2.4 « Le rapport aux usagers »). De plus, différents travailleurs de la coopérative contribuent à l'éducation des consommateurs dans le cadre de leurs fonctions et même dans leur vie privée, sans pour autant en avoir le mandat spécifique. Certaines personnes contribuent à la réalisation du bulletin d'information d'Equal Exchange, « Java Jive », d'autres sont invitées à donner des conférences dans des universités, et d'autres encore distribuent des dépliants d'information dans différents points de vente.

En ce qui a trait à l'entreprise elle-même, la forme coopérative qu'elle a adoptée semble être devenue au fil du temps un objectif important dans la réalisation du projet d'entreprise. Dans le « Cooperative Primer » publié par et pour les employés d'Equal Exchange, on peu lire :

« Believing that democracy, participation and ownership is vital to creating a better future for small farmers, we have also seen the value of these principles in our own structure and the way we do business. By giving workers, the members of our co-op, a stake in the success of our business and a voice in its operations, we seek to transform our workplace from a traditional hierarchy of owners, managers and wage-earners into a community of owners and entrepreneurs. We share in the risks and rewards of building a successful worker-owned business dedicated to the mission of fair trade(...) In contrast to the current trend of concentrating wealth, ownership and control, our goal is to share wealth more equitably, to spread ownership more widely, to widen the base of democracy and participation, and to build more vibrant communities."

Ce passage démontre que les valeurs démocratiques, valeurs imposées en amont aux petits producteurs, sont tissées à même le tissu de l'entreprise de commercialisation qu'est Equal Exchange. Cependant, malgré cette prise de position plutôt inattendue, on sent toujours une certaine ambivalence à ce sujet. Certains employés d'Equal Exchange sont plus ou moins intéressés par la gestion démocratique et participative de l'entreprise, tandis que d'autres considèrent cet aspect comme étant fondamental pour une entreprise de commerce équitable.

6.1.3 Le choix du produit

Depuis la rédaction du plan d'affaires, un autre élément d'importance stratégique a été débatu au sein de la coopérative : **le choix du produit**. Ce choix détermine en effet le positionnement d'une entreprise dans un contexte industriel spécifique et aide à définir le segment de la population qu'elle veut cibler lors de la vente de son produit.

Même si Equal Exchange est aujourd'hui perçue par la population américaine comme une entreprise « de café », ce produit n'a jamais fait partie des objectifs initiaux de la coopérative. Au tout début de la formation de la coopérative, les fondateurs ne mettaient pas ce produit particulièrement en valeur. La vision initiale était de commencer par la commercialisation du café pour ensuite entrer dans d'autres secteurs de l'industrie de l'alimentation. Dans le document de nature historique « Liftoff! EE Fair Trade History 1985-90 », il est écrit que «durant les premières années d'existence d'Equal Exchange, une partie importante du temps et de l'énergie des gestionnaires était consacrée à la recherche de d'autres produits d'alimentation équitable dans le but de vendre beaucoup plus que du café ».[114] Cependant, malgré les discussions portant sur les possibilités d'inclure dans la gamme de produits de la coopérative, par exemple, du cacao de la Bolivie, du thon du Cap Vert, et du poivre noir du Sri Lanka ainsi que les efforts plus poussés pour y inclure le thé[115], il reste qu'Equal Exchange a toujours vendu principalement du café.

Cette activité commerciale a commencé par le lancement du « Café Nica », le premier café offert par Equal Exchange. Le choix de ce produit provenant du Nicaragua fut motivé essentiellement par des raisons politiques. À cette époque, l'administration Reagan avait imposé un embargo sur les produits provenant de ce pays. Le gouvernement américain se disait alors provoqué par l'aide du gouvernement marxiste du Nicaragua, la guerrila Sandinista, aux rebelles de gauche du El Salvador. En plus de leur imposer un embargo qui bloqua toute importation directe des produits du Nicaragua vers les États-Unis, l'administration Reagan décida de subventionner la guerilla anti-Sandinista pour, espérait-elle, forcer un changement de gouvernement au sein de ce pays. D'après Equal Exchange, ces mesures n'étaient pas justifiées et nuisaient indûment à la situation économique des petits producteurs du Nicaragua. C'est donc en guise de contestation politique contre son propre gouvernement et pour soutenir les agriculteurs de ce pays, qu'Equal Exchange importa du café du Nicaragua. Cependant, pour ce faire, la coopérative Equal Exchange

---

[114] Traduction libre de nous : «Throughout the early history of EE, a significant amount of effort and management time is spent pursuing other food products to move the company beyond coffee».

[115] En 1987, Equal Exchange intégra le thé « Samusala » provenant du mouvement Saravodaya mais cessa sa commercialisation en 1990. La coopérative réintégra différentes marques de thé en 1999.

dut importer son café via un tiers pays et prouver que ledit produit y avait été substantiellement modifié. À l'époque, c'était le seul moyen possible d'importer des produits provenant du Nicaragua si l'on voulait satisfaire la nouvelle loi. Equal Exchange a donc décidé d'acheter son café d'une organisation de commerce équitable hollandaise, la Stichting Ideele Import (SII).

Avec les années, Equal Exchange importa dans un même esprit de contestation politique du café provenant d'El Salvador (un café substitut de la marque Folger – boycottée à l'époque et qui est toujours la cible de militants) ainsi que le « Café Libre » du Zimbabwe et de la Tanzanie (contre l'Apartheid en Afrique du Sud).

Le choix du produit est donc une conséquence directe de la position politique et des valeurs que défendaient les fondateurs d'Equal Exchange et, subséquemment, les employés-propriétaires. Mais la coopérative n'était pas perçue, au départ, comme une entreprise de commercialisation de café. Le seul autre produit à faire partie de l'activité commerciale de la coopérative depuis 1999 est le thé. Conséquemment, la coopérative se définit maintenant comme étant une entreprise à propriété « privée » (au sens de « non gouvernementale ») offrant du café gourmet et du thé gourmet[116]; cependant, certains membres de la coopérative restent encore aujourd'hui ouverts à offrir un éventail plus large de produits d'alimentation.

6.1.4 Le démarrage

Les racines d'Equal Exchange - le premier importateur de café équitable en Amérique du Nord - remontent au début des années 1980. À cette époque, le commerce équitable était encore très peu connu des consommateurs américains moyens et concernait presque exclusivement les communautés religieuses tant en amont – dans l'organisation des

[116] Traduction libre de nous : « a privately owned gourmet coffee and tea company », tiré du Document promotionnel de EQUAL EXCHANGE : « Investing in Fair Trade ». Distribué en 2000-2001.

réseaux de production – qu'en aval – dans la vente à leurs membres des biens d'artisanat.[117]

Dès le début, Equal Exchange a dû dédier beaucoup de temps et d'énergie à sa lutte contre l'embargo américain des produits provenant du Nicaragua de 1985 et à ses relations publiques. En effet, sa toute première commande de café fut détenue aux douanes américaines pendant cinq semaines avant qu'elle puisse arriver à bon port et ce, grâce à l'aide de l'avocate Margie Ratner, du Centre pour les droits constitutionnels (« Center for Constitutional Rights »).

Un autre moment douloureux eut lieu en 1988 lorsque le gouvernement américain déclara publiquement qu'il désirait rendre la législation de l'époque encore plus restrictive et empêcher complètement l'importation de produits provenant du Nicaragua, même si ceux-ci provenaient d'un tiers pays. [118] Dès lors, Equal Exchange dû, pour protéger l'existence même de son produit, assumer un rôle de relations publiques pour sensibiliser la population aux enjeux entourant ce débat. Equal Exchange, ainsi que des groupes de militants, ont fait pression auprès du gouvernement américain pour pouvoir conserver le droit de vendre des produits provenant de ce pays, même s'ils devaient, pour ce faire, répondre à certaines contraintes. En fin de compte, tous ces groupes ont eu gain de cause car le gouvernement américain décida de ne pas modifier les exigences de son embargo. Equal Exchange put donc, après avoir passé à travers des moments de stress importants, continuer à vendre son Café Nica du Nicaragua.

L'opposition d'Equal Exchange aux décisions commerciales prises par son gouvernement était, conséquemment, lourde à porter pour l'entreprise émergente. De plus, durant ces années d'apprentissage, la coopérative était aux prises avec de multiples interrogations sur son identité en temps qu'entreprise telles : quel produit devrait-on commercialiser ? Quelle est l'image de la marque ? Quelles devraient être les caractéristiques des fournisseurs ? La coopérative devrait-elle mieux faire des affaires avec des gouvernements ou directement avec des fermiers ? Quel prix devrait-on payer les producteurs ? Et,

[117] Voir section 2.2 du présent document.

finalement, qu'est-ce que le commerce équitable si, effectivement, tel est le mouvement dans lequel s'inscrit l'entreprise ? Ce n'est que graduellement que la coopérative répondit à toutes ces questions. Cependant, il est certain que la création de IFAT (en 1989) grâce, en partie, à la participation d'Equal Exchange, représenta une avancée significative dans la recherche d'identité de la coopérative et dans son positionnement au sein du mouvement du commerce équitable.

C'est vraiment en 1990 que plusieurs signes permettaient de croire que la compagnie entrait vraiment dans une période de stabilité et de croissance. En effet, en plus de faire des excédents, Equal Exchange déménagea de Boston à Stoughton dans un entrepôt plus grand. Son personnel-cadre s'agrandit pour inclure, en plus des trois fondateurs, deux femmes : Sue Oppie et Myrna Greenfield. La coopérative commence aussi, durant cette même période, à se définir comme un « organisme de commerce équitable ». De plus, pour montrer son engagement envers ce concept, l'entreprise consacra le temps d'une personne à temps partiel pour mieux définir ce qu'est le commerce équitable et faire une recherche sur les améliorations à faire pour son développement. Finalement, la vision de l'entreprise semblait être beaucoup plus claire que durant ses premières années d'existence. Dans le rapport annuel d'Equal Exchange de 1989, on y écrit enfin: « Nous voulons que le commerce alternatif soit un concept familier à des millions d'américains d'ici le tournant du siècle »[119].

6.1.5 Les appuis reçus

Malgré cet idéalisme, il reste que, lors de sa mise sur pied, Equal Exchange était perçue comme représentant un haut risque financier. Il était donc difficile pour les fondateurs de trouver du capital de risque durant ses prémières années d'existence. Pour remédier à ce problème, les fondateurs développèrent une formule de financement qui allait offrir à des **investisseurs** des parts dans la coopérative en échange d'une partie de ses excédents avec, comme objectif, un taux de rendement de 5 %. De plus, la coopérative sollicita des prêts

---

[118] Comme nous l'avons mentionné précédemment, la législation de 1985 permettait à une compagnie américaine d'importer des produits provenant du Nicaragua seulement si ceux-ci étaient substantiellement modifiés dans un tiers pays.

principalement de communautés religieuses. Ce montage financier fut un succès puisqu'il permit aux fondateurs d'amasser assez d'argent pour démarrer l'entreprise.

Aujourd'hui, Equal Exchange a 254 investisseurs institutionnels et individuels pour une somme de 1,3 millions de $US et près de 20 prêteurs pour un total de 600 000 $US. La très grande majorité des « actionnaires » sont des individus qui investissent en leur propre nom. Cependant, environ 80 % des prêteurs et 5 % des investisseurs proviennent d'institutions religieuses. Mentionnons entre autres : Society of the Holy Child Jesus, Sisters of Charity of the Incarnate Word, Sisters of the Humility of Mary, Sisters of charity of New York, Marionist Sharing Fund, Sisters of Charity of St. Elisabeth, Sisters of Charity of the Blessed Virgin Mary. Notons aussi que le groupe qui, au tout début, investit le plus d'argent fût les communautés religieuses avec, comme premier investisseur, les sœurs dominicaines.

Une deuxième source de support importante fut le **mouvement de solidarité internationale** et les groupes tels « Solidary with the People of Central America » et « Neighbor to Neighbor. » Durant les premières années d'existence de la coopérative, il n'y avait pas d'associations ou d'organismes de certification liés au commerce équitable aux États-Unis. Ceci força Equal Exchange à chercher des sources d'appui alternatives. Comme le choix du Café Nica était de nature politique, les groupes de solidarité avec les gouvernements révolutionnaires dans les pays d'Amérique latine étaient donc un choix logique de partenaires. Ces derniers offraient un support commercial direct à l'entreprise car ils constituaient, d'un côté, un marché pour leurs produits et, d'un autre côté, faisaient de la promotion pour la mission d'Equal Exchange. En effet, les groupes de solidarité internationale informaient la population américaine de la situation politique de ces pays et, ce faisant, faisaient de la publicité à une entreprise – Equal Exchange - qui proposait une action concrète de solidarité : l'aide directe aux paysans provenant de ces pays en difficultés.

---

[119] Traduction libre de nous : « we want alternative trade to be a familiar concept to millions of U.S. citizens by the turn of the century ».

Une troisième source d'appui fut l'entreprise hollandaise Stichting Ideele Import (SII), **un organisme de commerce équitable**. En fait, comme nous l'avons déjà mentionné, son rôle était crucial pour la coopérative en phase d'émergence car SII pouvait agir en tant qu'intermédiaire commercial alors qu'Equal Exchange ne pouvait pas acheter du café directement des producteurs du Nicaragua. De plus, SII aida Equal Exchange à se définir en temps qu'acteur du mouvement émergeant du commerce équitable. Avant cette collaboration, qu'on pourrait qualifier d'imposée par l'environnement politique de l'époque, Equal Exchange se développa en solitaire, sans participer au développement institutionnel du mouvement du commerce équitable. Cependant, après ces premiers contacts avec des organisations européennes, la coopérative devint plus ouverte aux discussions et aux rencontres relatives au commerce équitable, devenant peu à peu un acteur actif du mouvement du commerce équitable.

Une quatrième source de support se trouvait au sein de **coopératives** de consommateurs et d'épiceries (non-coopératives) d'aliments biologiques. En effet, le Cambridge Food Co-op (aujourd'hui Harvest Cooperatives) et Northeast Co-ops furent les premiers clients d'Equal Exchange. Ce support provenait d'une appréciation du produit mais aussi d'un sentiment de solidarité : non seulement les produits équitables provenaient de coopératives agricoles mais Equal Exchange elle-même était organisée sous le modèle coopératif. Cet état de fait rendit ce type de clients plus réceptifs à vendre le café d'Equal Exchange. Le fait que les fondateurs eux-mêmes aient travaillé dans ce milieu et y aient développé tout un réseau de contacts devaient aussi aider.

Un autre acteur influent provenant du secteur coopératif mais fort différent de ceux que nous venons de mentionner fut la coopérative financière anglaise : Shared Interest. Cette dernière offra, dès le début des années 1990, une ligne de crédit de plus d'un million de $US à la coopérative. Une telle marge de manœuvre donna la possibilité à Equal Exchange de faire des prêts à faible taux d'intérêt à ses producteurs lors de la saison des semences, un des objectifs du commerce équitable. Ces exemples nous montrent que l'entraide entre coopératives a donc été bien présente dans l'évolution d'Equal Exchange : une coopérative financière offre une marge de crédit à une coopérative de travail qui, elle, offre, d'une part, un prêt à une coopérative agricole et, d'autre part, un produit à une coopérative de consommateurs.

6.2 Dimension institutionnelle d'Equal Exchange[120]

Après avoir traité des grands points du contexte ainsi que du démarrage d'Equal Exchange, il nous faut entrer dans l'analyse des dimensions institutionnelle et organisationnelle de la coopérative. À travers l'examen de la dimension institutionnelle, nous ferons ressortir la structure d'association d'Equal Exchange ainsi que la participation aux pouvoirs dans cette entreprise de l'économie sociale. Ensuite, après avoir mentionné son statut juridique, nous présenterons les acteurs impliqués dans la gouvernance de la coopérative : les travailleurs membres-propriétaires et les autres employés participants aux rencontres, l'assemblée générale des membres, le conseil d'administration (CA) ainsi que son président et les comités du conseil. Nous enchaînerons avec les composantes à l'interface de la structure d'association et de la structure d'entreprise : la direction générale (deux codirecteurs), les chefs de départements et le comité de gestion. Nous avons aussi choisi d'intégrer dans cette partie l'analyse des investisseurs-actionnaires et le réseau d'Equal Exchange car ils représentent des groupes de personnes ayant une influence certaine sur l'articulation de la coopérative. Nous allons finalement traiter des rapports de pouvoir à l'interne en faisant ressortir la structure de la participation aux prises de décisions propre à Equal Exchange avant d'entamer, dans la section subséquente, la dimension organisationnelle de la coopérative. Pour traduire la structure d'association visuellement, nous avons créé un organigramme de la dimension institutionnelle à la figure 11.

6.2.1 Le statut juridique

Les coopératives aux États-Unis sont régies par des lois d'État et non des lois fédérales. Conséquemment, Equal Exchange est incorporée sous les Lois générales du Massachusetts (« *General Laws of Massachusetts* ») Partie 1, Titre XXII (Corporations)

[120] Cette section repose sur les renseignements contenus dans les Règlements généraux modifiés et adoptés le 15 juillet 1997, dans un document sur la matrice de la participation aux décisions créée par Equal Exchange ainsi que sur notre collecte de données par entrevues pour établir l'organigramme de la coopérative.

au Chapitre 156 et 157 (Corporations coopératives). Sous la section 157A sont indiquées les lois régissant les coopératives de travailleurs dont l' « *Employee Cooperative Corporations Act* ».

6.2.2 Les acteurs et la structure d'association

Dans cette première section de la dimension institutionnelle, nous allons présenter les différents acteurs impliqués dans la gouvernance et la gestion d'Equal Exchange. Pour nous aider à mieux saisir ces acteurs ainsi que leurs rôles au sein de la coopérative, nous les avons placés visuellement à la figure 3 ci-après.

6.2.2.1 Les employés et les travailleurs membres-propriétaires

Tout d'abord, les membres de la coopérative sont les employés qui y travaillent soit à temps plein, soit à temps partiel. Cependant, avant de pouvoir devenir membre, une personne embauchée par l'entreprise doit avoir travaillé à Equal Exchange pendant un an et, suite à cette année appelée « de probation », doit être élue par au moins les deux tiers des membres actifs de la coopérative. Après avoir été élu comme membre de la coopérative, l'employé doit payer une part d'admissibilité - qualifiée de « membership fee » ou action de classe A - dont le montant est prédéterminé par le conseil d'administration. En 2001, le prix de cette part était de 2 000 $US. Tous les membres deviennent, par après, des propriétaires de l'entreprise puisqu'ils possèdent une part de la société. Les membres peuvent recevoir jusqu'à 20 % des excédents de l'entreprise chaque année**.** Ces excédents sont distribués sous formes de rabais (« Patronage Rebates »). Cependant, lorsqu'un membre cesse de travailler pour Equal Exchange, sa part est vendue à l'organisation.

Si un employé ne reçoit pas l'approbation d'au moins deux tiers des membres, il ne peut devenir membre et, en règle générale, cesse de travailler au sein de la coopérative. Dans des cas exceptionnels, une pétition écrite par l'employé et approuvée par au moins les deux tiers des membres peut permettre à un employé de continuer à travailler après qu'il ait été refusé comme membre. Cependant, cette mesure n'a pas été utilisée jusqu'à présent

dans l'histoire de la coopérative. Notons aussi qu'un employé peut, dès le départ, souhaiter ne pas devenir membre de la coopérative. Cette demande doit, toutefois, recevoir l'approbation des deux tiers des membres.

Le nombre de membres en 2000 était de 25 personnes sur un total de 39 employés. La répartition des femmes et des hommes est aujourd'hui équilibrée et on ne peut identifier un domaine d'activité au sein de l'entreprise qui serait discriminatoire pour un de ces deux groupes. La seule exception est celle du poste de directeur général où on retrouve, depuis la mise sur pied de l'entreprise en 1986, que des hommes. Cette situation est due principalement au fait que se sont exclusivement les fondateurs (des hommes) qui, jusqu'à tout récemment, ont assumé ce rôle. Cet équilibre hommes / femmes au sein de l'entreprise n'a cependant pas toujours existé. Au début, lorsque le nombre d'employés était très limité, les femmes étaient minoritaires et leur intégration fut pendant plusieurs années une préoccupation pour les fondateurs.

La majorité des employés d'Equal Exchange sont de race blanche et ont un niveau d'éducation universitaire. À part la responsable des relations avec les producteurs qui est d'origine latino-américaine, les minorités visibles sont moins présentes dans les postes de bureaux. On retrouve en effet un plus grand pourcentage de minorités visibles dans l'entrepôt de la coopérative, que dans les postes à caractère plus professionnel (finance, marketing, graphisme) et/ou administratif.

6.2.2.2 Le coordonnateur des travailleurs-membres

Tous les membres d'Equal Exchange doivent élire une fois l'an un **représentant nommé coordonnateur des travailleurs-membres.** Une fois en poste, cette personne (nommée « *worker-owner coordinator* »), doit siéger sur divers comités comme le comité de gestion (voir 5.2.9 « Le comité de gestion ») et le comité en charge des nominations au C.A. (voir 5.2.4 « Le conseil d'administration »). Ce coordonnateur doit aussi assurer un certain leadership dans l'organisation des ateliers de formation des employés. Ce travail se fait en plus du travail standard pour lequel le coordonnateur a été initialement embauché. La charge de travail peut être légèrement ajustée, mais les employés qui s'engagent à assumer

les responsabilités de ce poste doivent souvent le faire en partie bénévolement. Tel est le cas pour Rodney North, le coordonnateur actuel des travailleurs-membres d'Equal Exchange.

6.2.2.3 L'assemblée générale des membres et autres rencontres générales

Les membres se réunissent en assemblée générale annuelle le premier mai (ou près de cette date) chaque année. La date exacte ainsi que le lieu de la rencontre sont déterminés par le conseil d'administration. La raison d'être de l'assemblée annuelle des membres est d'élire les membres du conseil d'administration, de prendre des décisions prescrites par la loi ou par les articles des règlements de la coopérative ou encore de répondre à des préoccupations du directeur général ou d'au moins 20% des membres. Il faut une majorité des voix exprimées par les membres présents à l'assemblée pour qu'une décision soit prise. Comme dans toute coopérative de travailleurs, ces derniers ont un – et un seul - droit de vote lors de l'assemblée des membres. Ce sont les seuls acteurs qui possèdent le droit de vote à l'assemblée générale des membres.

Equal Exchange organise aussi annuellement **une rencontre en résidence (« retraite ») réunissant tous les employés et les membres du conseil d'administration** pour discuter d'un thème particulier. « La certification et Transfair USA », « Le commerce équitable : au-delà du café », « La mission d'Equal Exchange » sont tous des thèmes qui ont déjà été abordés lors des retraites passées d'Equal Exchange. L'organisation de cet événement est assurée principalement par les employés d'Equal Exchange sur une base rotative quoique le thème soit soumis à l'approbation de la direction de la coopérative.

6.2.2.4 Le conseil d'administration (CA)

Le conseil d'administration (CA) d'Equal Exchange peut être composé de 3 à 11 administrateurs. Selon les règlements de la coopérative, le CA peut comprendre de 3 à 8 membres-propriétaires élus par et parmi les travailleurs-membres de la coopérative ainsi que, au plus, 3 membres externes. En 2000, le CA était composé de 9 membres dont 6

étaient des membres-propriétaires et 3 des personnes œuvrant à l'extérieur de la coopérative. Le CA d'Equal Exchange se réunit, depuis 2000, quatre fois par année. Ceci représente une diminution par rapport aux six réunions par année traditionnellement imposées aux membres du conseil d'administration.

En terme de la répartition des hommes et des femmes au conseil d'adminsitration, 7 des 9 membres sont présentement des hommes, ce qui représente un certain déséquilibre dans la représentation des femmes au niveau de la gouvernance de la coopérative. Aussi, on remarque une représentation disproportionnée des chefs de départements de la coopérative au sein du CA puisqu'ils occupent 4 des 6 postes réservés aux travailleurs-membres. Ces chefs de département sont : le coordonnateur du capital (aussi président du CA), le directeur du programme « Interfaith »[121], le directeur des achats et le directeur des ventes. Les deux autres postes sont occupés par des travailleurs-membres du département des ventes (une femme et un homme). En ce qui à trait aux trois derniers postes, un des membres « externes » du CA est Michael Rozyne, fondateur d'Equal Exchange tandis que les deux autres sont des professionnels dont un, une femme, est aussi un investisseur de la coopérative. Quoiqu'il n'y ait aucune règle qui impose la présence d'investisseurs dans le CA de la coopérative, la participation de ces derniers – ou d'un représentant - est désirée et sollicitée.

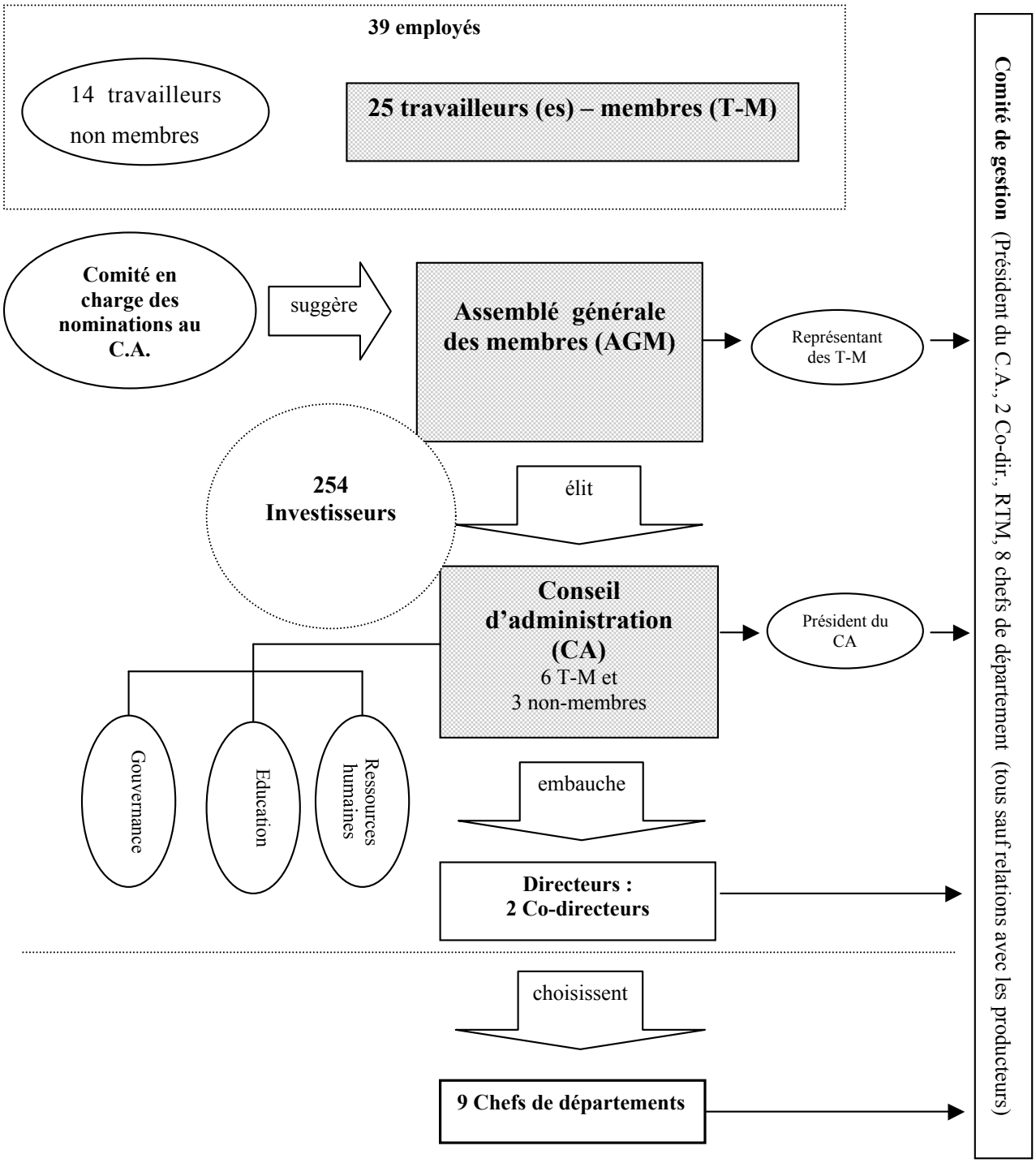
Les administrateurs sont élus une fois par année lors de l'assemblée générale des membres. Tous les administrateurs sont élus grâce à l'obtention de la majorité des votes des membres de l'assemblée. Les mises en nomination se font un mois avant les élections. Un membre-propriétaire en bonne et due forme peut se présenter comme candidat au CA soit en se mettant lui-même en nomination soit par l'entremise d'une mise en nomination par un autre travailleur membre-propriétaire. Le candidat doit ensuite, lors de l'assemblée générale, expliquer pourquoi il convoite ce poste et en quoi son expertise pourrait être bénéfique au CA de la coopérative. S'il est élu au CA, cet administrateur - garde ce poste pour une période de trois ans. Notons que, durant les dernières années, il y a toujours eu plus de candidats aux postes d'administrateur que de postes à combler.

---

[121] À la fin de 2001, il a succédé au Coordonnateur du capital, à la présidence du CA d'Equal Exchange.

FIGURE 11 : DIMENSION INSTITUTIONNELLE D'EQUAL EXCHANGE

(structure d'association et interface avec la structure d'entreprise)



Source : TADROS, Catherine et Marie-Claire MALO (2001), CRISES-HEC.

La mise en nomination est différente pour les **3 postes d'administrateurs « externes » du CA** d'Equal Exchange. Une grande partie de la sélection des gens provenant de l'extérieur de l'organisation se fait par l'entremise du **Comité en charge des nominations au CA** (« Nomination Committee »). Ce comité est toujours constitué de trois personnes : le coordonnateur des travailleurs-membres, un des deux directeurs généraux et le président du CA. Leur fonction est de recruter des personnes ayant des expertises commerciales utiles pour Equal Exchange et qui seraient prêtes à s'impliquer bénévolement au sein du CA de la coopérative. Pour se faire, cependant, le comité sollicite les suggestions des travailleurs-membres et fait appel aux contacts professionnels de tous. Grâce à cette participation active des travailleurs-membres durant la recherche de candidats, ceux qui sont présentés sont habituellement aussi tous élus. Notons aussi que, une fois élus, les administrateurs externes gardent leur poste pendant un an et non trois ans comme les travailleurs-membres. Conséquemment, si un de ces administrateurs externes désire rester plus longtemps, il devra se présenter à nouveau aux élections de l'année suivante.

6.2.2.5 Les comités du CA

Un outil de gouvernance important est : la présence au besoin de comités du CA. En effet, plusieurs comités peuvent être formés par le CA pour répondre à des besoins spécifiques de la coopérative. Ces comités sont habituellement composés d'au moins un administrateur, de membres-propriétaires et d'employés non-membres. En plus d'être des moteurs de recherche et des centres d'expertise, le CA peut aussi décider de confier à ces comités des pouvoirs décisionnels. Dernièrement, on comptait trois comités du CA, soit les comités d'éducation, de gouvernance et des ressources humaines.

Le **comité d'éducation** se charge d'écrire et de continuellement améliorer le manuel éducatif réservé à la formation des travailleurs-membres. Ce manuel – qui représente une sorte de curriculum éducatif pour les travailleurs-membres – contient de l'information sur des sujets éducatifs divers et pertinents à la coopérative (son environnement comme, par exemple, les principes du commerce équitable et les acteurs du mouvement; son fonctionnement interne avec, par exemple, la gestion coopérative; ou encore son secteur

industriel : le café). Le comité est aussi responsable de voir au bon fonctionnement des séances de formation ou ateliers (voir section 6.5.2.3 « Le rapport aux travailleurs »). Le comité développe aussi des programmes comme le programme de mentorat. Cette initiative sert à mettre en relation les nouveaux employés des « mentors » - des travailleurs-membres plus anciens – avec l'objectif d'aider l'intégration des nouveaux employés.

Aujourd'hui, le président du comité est un travailleur-membre du département « Interfaith »; un autre membre du comité fait aussi partie de ce même département (et du CA), tandis que deux membres sont en marketing (dont le coordonnateur des travailleurs-membres) et un autre membre fait partie du département de finance. On compte, parmi ces cinq personnes une seule femme et un seul chef de département (soit, le membre non président faisant partie du département « Interfaith »).

Le **comité de gouvernance**, quant à lui, se charge de discuter toute question problématique touchant la gouvernance. En guise d'exemple, dernièrement, un des problèmes qui a fait surface au sein de la coopérative touchait l'intégration des employés situés à l'extérieur du bureau principal d'Equal Exchange. Pour résoudre ce problème, le comité a organisé des rencontres et animé des discussions pour pouvoir avoir une meilleure compréhension de la situation et trouver des solutions possibles. Ce comité est aussi en charge de faire des modifications, lorsque nécessaire, aux lettres patentes (« Bylaws »).

Ce comité est présentement constitué de quatre travailleurs-membres, tous des hommes : le coordonnateur du capital et président du CA, le chef du département « Interfaith » et membre du CA, le coordonnateur des travailleurs-membres et un des deux directeurs généraux. Ce comité n'a pas de président.

Le troisième et dernier comité du CA est le **comité des ressources humaines.** Ce comité est responsable d'élaborer et d'écrire les politiques touchant les ressources humaines (« Personnel Policy ») ainsi que les règles sous-jacentes aux contrats d'embauche. Le comité des ressources humaines doit aussi écrire et mettre à jour les lignes directrices relatives au processus d'embauche de nouveaux employés pour assurer un recrutement

efficace et sans discrimination. De plus, ce comité doit s'assurer que la coopérative respecte les lois américaines touchant les ressources humaines.

Il y a, pour l'instant deux travailleurs-membres impliqués dans ce comité dont la présidente du comité qui travaille dans le département de finance et le chef de département des ventes (aussi membre du CA).

6.2.2.6 La présidence du CA

Un point tournant dans la composition du CA prit forme en 1998 quand, pour la première fois dans l'histoire de l'organisation, la présidence fut comblée par une autre personne qu'un des trois fondateurs de l'organisation. L'élection du nouveau président du conseil d'administration, Clark Arrington, a été en effet un moment important pour l'organisation car il symbolisa pour plusieurs la dernière étape dans la mise sur pied d'une coopérative réellement autonome et représentant effectivement l'ensemble de ses membres. Il existait auparavant le sentiment que la coopérative était très ou peut-être même trop influencée par la vision de ses fondateurs pour réellement représenter ses travailleurs-membres. La venue de Arrington devint, en quelque sorte, le symbole d'une nouvelle maturité et d'une plus grande démocratie au sein de l'organisation.[122] Deux des trois fondateurs sont toutefois encore impliqués dans la gouvernance et la gestion de l'organisation : Michael Rozyne est un des trois membres externes du CA et Rink Dickinson est l'un des deux directeurs généraux d'Equal Exchange.

6.2.2.7 Les deux directeurs généraux

Les membres du CA sont responsables de l'élection du ou des directeurs de la coopérative. Jusqu'à tout récemment, ce poste était occupé par un des fondateurs d'Equal Exchange. Depuis 1999, cependant, deux hommes assurent la codirection, soit un des fondateurs, Rink Dickinson et, un non fondateur, Rob Everts.

---

[122] EQUAL EXCHANGE (1998). *Annual Report 1998:Investing for Growth*

Le rôle principal des directeurs généraux, postes à l'interface de la gouvernance et de la gestion de l'organisation, est d'assurer la coordination de l'organisme tout en respectant les grandes orientations définies par le CA. Les directeurs ont aussi la responsabilité de choisir les chefs des différents départements. Les deux directeurs font partie du comité de gestion (voir 6.2.2.9 « Le comité de gestion ») mais répartissent leur implication dans les autres comités. Pour l'instant, Rink Dickinson est très impliqué au niveau de la gouvernance et du choix stratégique des produits. Conséquemment, c'est lui qui représente la direction dans le comité de gouvernance, le comité du thé et le comité des nouveaux produits. Rob Everts, quant à lui, fait partie du comité des nominations de membres « externes » au CA et siège au comité « Affirmative Action » qui a pour mandat d'assurer une diversité culturelle au sein du personnel et, aussi, l'absence de discrimination lors des embauches de ressources humaines.[123]

6.2.2.8 Les chefs de départements

Les chefs de départements sont, comme les directeurs, à l'interface de la gouvernance et de la gestion d'Equal Exchange. Ils sont choisis par les deux directeurs généraux d'Equal Exchange. L'embauche à ce poste est, règle générale, due aux bons résultats de l'employé dans le cadre de ses fonctions, aux bonnes évaluations de son chef et de ses collègues et à l'intérêt que porte cet employé pour son travail et pour la mission de l'entreprise. Cependant, dans le cas des départements n'ayant qu'une personne (capital et relation avec les producteurs), le poste de chef lui revient automatiquement. Tous les chefs de département - sauf celui des relations avec les producteurs - sont membres du comité de gestion (voir 6.2.2.9 « Le comité de gestion »). Cette double implication suppose que, en plus de l'expertise que ces personnes doivent posséder dans leurs domaines respectifs, il faut aussi qu'elles aient la capacité de s'impliquer dans les discussions entourant les enjeux globaux de l'organisation.

En 2000, on comptait parmi les chefs de départements cinq hommes (achats, capital, opérations, programme « Interfaith » et ventes) et quatre femmes (finance, marketing,

---

[123] Voir la section 6.5 *Dimension organisationnelle* du présent document pour une description des comités de thé, de nouveaux produits et « Affirmative Action ».

organisation communautaire, relations avec les producteurs). Comme on peut le voir dans le tableau 11, six des neuf chefs de département étaient impliqués dans au moins deux autres comités (incluant le comité de gestion) tandis que les trois autres, soit ne faisaient partie que du comité de gestion, soit ne faisaient partie d'aucun autre comité.

TABLEAU 11 : PARTICIPATION DES CHEFS DE DÉPARTEMENT

Chef de département	CA	Comités du CA	Comité de gestion	Autres comités*
Achats (H)	X		X	nouveaux produits
Capital (H)	X (président)	Gouvernance Nominations au CA	X	
Finance (F)			X	
Marketing (F)			X	thé emballage
Opérations (H)			X	
Organisation communautaire (F)			X	« Affirmative Action »
Programme « Interfaith » (H)	X	Gouvernance Éducation	X	
Relations avec les producteurs (F)				
Ventes	X	Ressources humaines	X	emballage

Source : TADROS, Catherine (2001).
* Voir la section 6.5 « Dimension organisationnelle » du présent document pour leurs descriptions.

En guise de comparaison, mentionnons qu'environ la moitié des employés d'Equal Exchange participaient à au moins un comité de gouvernance, de gestion, ou autres, ou encore au CA de la coopérative.

6.2.2.9 Le comité de gestion

Le comité de gestion sert principalement de « pont » entre les diverses personnes impliquées dans le fonctionnement de la coopérative et, surtout, entre les postes de gouvernance et les postes effectés à la gestion de l'organisation. Son mandat est d'améliorer la communication entre les différentes entités de l'organisation et, ce faisant, d'améliorer le fonctionnement de l'organisation. Ce comité, créé en 1998 par le CA d'Equal Exchange, se réunit à chaques deux semaines pour parler de sujets qui touchent l'ensemble de l'organisation et qui sont soit d'ordre stratégique soit d'ordre managérial. En guise d'exemple, notons que, habituellement, les décisions prises par les deux directeurs généraux le sont en consultation avec le comité de gestion.

On retrouve sur ce comité : le coordonnateur des travailleurs-membres, le président du CA, les deux directeurs généraux et les directeurs de départements (sauf celui des relations avec les fournisseurs). L'exclusion du chef des relations avec les producteurs est une décision qui est due, principalement, aux exigences déjà lourdes reliées à la mobilité géographique que requiert ce poste. De plus, à cause de l'importance stratégique du coordonnateur des relations avec les producteurs, ce dernier jouit d'une relation privilégiée avec les directeurs généraux. Cependant, l'exclusion de ce poste - qui sert d'interface entre les fournisseurs et la coopérative Equal Exchange – du comité de gestion souligne tout de même un certain retrait de la participation des fournisseurs à la gestion de cette coopérative du Nord.

6.2.3 Le réseau d'Equal Exchange

6.2.3.1 Les investisseurs-actionnaires

Pour pouvoir subvenir à ses besoins financiers, Equal Exchange offre un type d'action nommé « Class B Preferred Stock ». Ces actions sont vendues à tout individu ou organisme (incluant les membres-propriétaires d'Equal Exchange) qui désire en faire

l'achat au prix déterminé par le conseil d'administration.[124] Ces actions ou parts ne sont pas publiques, donc pas cotées en bourse, et ne peuvent être achetées qu'à Equal Exchange. L'intérêt souhaité sur ce capital (et pour l'instant respecté par l'organisation) est de 5 % par année, mais ce pourcentage peut varier dépendamment de la situation financière de l'entreprise. De plus, Equal Exchange a toujours été capable de racheter les parts d'un actionnaire désirant vendre ses actions. Ceci étant dit, la coopérative souhaite et demande aux actionnaires de détenir leurs parts pendant au moins cinq ans. Ces propriétaires n'ont pas un droit de vote. On compte aujourd'hui 254 investisseurs possédant ce type d'action chez Equal Exchange.[125]

6.2.3.2 Le réseau à l'extérieur de l'organisation

Equal Exchange est un organisme qui, en plus de son activité commerciale, intègre plusieurs idéaux de nature sociale, humanitaire et écologique. Cette coopérative fait donc partie de plusieurs réseaux distincts. On retrouve, entre autres, ceux du commerce équitable, des produits biologiques et des mouvements environnementaux, des communautés religieuses ainsi que le réseau de l'industrie du café. Il semble important pour cet OCE de s'impliquer dans ces différents milieux car, loin d'être assise sur ses lauriers, Equal Exchange se dit toujours à la recherche de nouveaux moyens pour mieux réaliser ses objectifs commerciaux et ceux qu'on pourrait qualifier d'«éthiques.» Le lien qui existe entre la participation de l'organisation à ces réseaux et la réalisation de ses objectifs est clairement mentionné dans le rapport annuel d'Equal Exchange de 1998 : « En temps qu'OCE, nous sommes des participants actifs lors de forums internationaux traitant de sujets tels le commerce international du café ou l'organisation coopérative. De plus, nous participons aux échanges qui ont lieu dans des groupes communautaires et des réseaux de solidarité internationale. Nous sommes une alternative au commerce

[124] L'action était évaluée à 27,50 $US en 2000.

[125] Au 31 décembre 2000.

conventionnel et nous cherchons constamment à comprendre l'étendu de ce qui nous est possible de faire.»[126]

Equal Exchange est, entre autres, membre de la Fair Trade Foundation (FTF) et de l'International Federation of Alternative Traders (IFAT) au sein du commerce équitable; de l'International Federation of Organic Agricultural Mouvements (IFOAM) dans l'industrie des produits biologiques et dans les mouvements environnementaux; de la Specialty Coffee Association of America (SCAA) dans l'industrie du café; de la National Cooperative Business Association (NCBA) dans le mouvement coopératif ; et de Co-op America dans les mouvements alternatifs sociaux et humanitaires.

6.3.3.3 Le réseau à l'intérieur de l'organisation

Il faut aussi mentionner qu'au sein de la coopérative, on qualifie aussi de « réseau » tous les acteurs impliqués dans la réalisation de sa mission. Donc, outre les 39 employés de la coopérative, 25 membres-propriétaires, 254 investisseurs et 3 membres externes du conseil d'administration, on peut dire que le réseau d'Equal Exchange comprend aussi 60 000 personnes qui reçoivent son bulletin d'information « Java Jive » et quelques 500 000 consommateurs (estimation d'Equal Exchange).[127] Une grande partie de ces personnes ont, en effet, une importance particulière pour la coopérative car, en plus du rôle d'employé, d'investisseur, d'administrateur, de supporteur ou de consommateur, elles remplissent un autre rôle fondamental, celui d'éducateur. Ce sont en effet les personnes qui supportent la mission de l'organisation qui sensibilisent les gens de leurs propres réseaux personnels et professionnels à la problématique du commerce équitable.

---

[126] Traduction libre de nous. « *As a fair trade organization we are active participants in international forums from coffee trade conferences and coop business associations to community groups and solidarity networks. As a working alternative to conventional business, we are constantly refining our understanding of what's possible*.». EQUAL EXCHANGE (1998). «Investing for Growth», *Annual Report*

[127] EQUAL EXCHANGE (2000). «Connecting (your name here) to small farmers», *Annual Report*

6.2.3.4 Les bénévoles

Quoique difficilement quantifiable, il est important de souligner qu'un grand nombre de bénévoles contribuent au succès du mouvement du commerce équitable en général, et à celui d'Equal Exchange en particulier. Le domaine d'activité probablement le plus touché par le travail des bénévoles est sans doute l'éducation des consommateurs. En effet, la coopérative suscite le bénévolat et aide toute personne désirant faire du bénévolat et voir du café Equal Exchange dans les magasins, les cafés-bistros, les cafétérias et autres points de vente de sa communauté. C'est ainsi que, sur l'initiative de bénévoles, certains marchés dont Rochester (New York), Madison (Wisconsin) et Cleveland (Ohio) furent pénétrés par Equal Exchange.[128]

6.2.4 Les rapports de pouvoir à l'interne : la participation aux décisions

La matrice de la participation aux décisions d'Equal Exchange, présentée dans les tableaux 12 à 15, illustre la répartition du pouvoir décisionnel au sein de la coopérative. Cette matrice, qui a été créée par Equal Exchange et nommée par la coopérative « *Governance Matrix* », touche la participation aux décisions dans quatre secteurs d'activité : la gouvernance proprement dite (organisation corporative), la gestion financière, la gestion des ressources humaines (GRH) et la gestion des opérations (GOP) de l'entreprise. Voici, ci-bas, la légende pour bien comprendre cette matrice :

- La lettre **D** désigne les décideurs;
- La lettre **I** désigne la catégorie de gens qui doivent être consultés par les décideurs avant la prise de décision;
- La lettre **V** désigne ceux qui ont le droit de veto.

On remarque, tout d'abord dans le tableau 12, qu'au niveau de l'organisation corporative, les **travailleurs-membres** ont un réel poids car ils sont les seuls à pouvoir élire le conseil d'administration et vendre des actions de classe A aux nouveaux membres de la

[128] EQUAL EXCHANGE (2000). «Connecting (your name here) to small farmers», *Annual Report*

coopérative. Ce faisant, ce sont eux qui ont le plus de pouvoir au niveau du choix des personnes dans un poste de gouvernance ainsi qu'au poste de travailleur-membre. Le **comité de gestion** n'interfère que lors de la vente des actions de classe B non votant, soit pour les nouveaux investisseurs. Pour tous les autres dossiers (modification des articles de l'entreprise; décisions finales relatives aux comité d'éducation, au comité des griefs, et au comité des ressources humaines; ainsi que les élections du président du CA, du directeur exécutif et des officiers de la coopérative, le pouvoir reste entre les mains des **membres du CA.** Seulement, il faut que le CA consulte **tous les employés** de la coopérative avant les prises de décisions concernant le comité éducation et l'élection du président du CA. Finalement, pour modifier les lettres patentes de la coopérative, il faut qu'une décision concertée soit prise entre les membres du **CA et les travailleurs-membres**.

TABLEAU 12 : MATRICE DE LA PARTICIPATION AUX DÉCISIONS DE GOUVERNANCE

Décisions d'organisation corporative	Employés	Directeurs généraux	Comité de gestion	CA	Travailleurs - membres
Modifier les articles de l'entreprise				**D**	
Modifier les lettres patentes				**D**	**D**
Comité éducation	**I**			**D**	
Élection du CA					**D**
Élection du président du CA	**I**			**D**	
Nomination du ou des DG				**D**	
Élection des autres officiers				**D**	
Comité des griefs				**D**	
Comité des RH				**D**	
Vente des actions de classe A					**D**
Vente des actions de classe B			**D**		

Source : EQUAL EXCHANGE (2001). « Governance Matrix ». (Document interne)

Ensuite, en ce qui à trait aux finances de la coopérative, le leadership initial vient du **CA** car il détermine le budget annuel (après consultation des employés), les ristournes ainsi que les prêts de plus de 150 000 $US (après consultation des directeurs exécutifs). Cependant, le **comité de gestion** prend en quelque sorte la relève car il est responsable des budgets saisonniers et de l'approbation des dépenses importantes, soit celles de plus de 40 000 $US (ceci exclut les dépenses liées à l'achat du café). Pour les dépenses moins élevées, et pour les prêts de moins de 150 000 $US, l'approbation des **directeurs généraux** est nécessaire.

On remarque donc, au travers le tableau 13, que les travailleurs-membres ne sont presque pas actifs dans les décisions liées aux dossiers financiers.

TABLEAU 13 : MATRICE DE LA PARTICIPATION AUX DÉCISIONS DE GESTION FINANCIÈRE

Décisions de gestion financière	Employés	Directeurs généraux	Comité de gestion	CA	Travailleurs - membres
Budget annuel	**I**			**D**	
Budgets saisonniers			**D**		
Ristournes				**D**	
Dépenses (sauf café) :					
- 40 000 $US		**D**			
+ 40 000 $US			**D**		
Prêts					
- 150 000 $US		**D**			
+ 150 000 $US		**I**		**D**	

Source : EQUAL EXCHANGE (2001). « Governance Matrix ». (Document interne)

Le leadership décisionnel concernant les dossiers de ressources humaines est détenu par les **directeurs généraux** (tableau 14). Ce sont en effet ces derniers qui ont le pouvoir final sur les embauches dans des postes existants, l'augmentation de salaire à l'intérieur des paramètres pré-établies de l'organisation, les mises à pied, les vacances et les absences. Cependant, il faut que les directeurs exécutifs consultent les employés avant de procéder à

une embauche. De plus, dans le cas d'embauches pour de nouveaux postes, la décision revient au **comité de gestion**, avec consultation des directeurs exécutifs.

L'augmentation de la marge salariale ainsi que les changements et ajouts faits aux politiques entourant les ressources humaines sont deux décisions qui reviennent au **CA** avec, dans le premier cas, une consultation des directeurs exécutifs et, dans le deuxième cas, une consultation de tous les employés. Le seul droit de veto qu'on retrouve dans cette matrice appartient au CA lorsqu'il y a mise à pied (décision prise pas les directeurs exécutifs). Conséquemment, ceci protège les employés contre une utilisation abusive de pouvoir de la part des directeurs exécutifs.

TABLEAU 14 : MATRICE DE LA PARTICIPATION AUX DÉCISIONS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Décisions de gestion des ressources humaines (GRH)	**Employés**	**Directeurs généraux**	**Comité de gestion**	**CA**	**Travailleurs - membres**
Embauches :					
Poste existant	**I**	**D**			
Nouveau poste		**I**	**D**		
Salaires :					
Augmentation à l'intérieur des paramètres		**D**			
Augmentation des paramètres		**I**		**D**	
Mise à pied		**D**		**V**	
Vacances		**D**			
Absences		**D**			
Politiques	**I**			**D**	

Source : EQUAL EXCHANGE (2001). « Governance Matrix ». (Document interne)

Lors des deux déménagements des bureaux et usine d'Equal Exchange, il y a eu de grands débats entourant le **lieu optimal de localisation** de l'entreprise au sein de la coopérative. Ceci était dû, principalement, à la localisation fort variée des employés et à l'impact de

ces déménagements sur leur vie quotidienne. Conséquemment, il fut convenu que le choix de localisation de la coopérative devait revenir aux travailleurs-membres avec consultation auprès de tous les employés.

Les choix reliés aux nouveaux fournisseurs et aux nouveaux produits reviennent aux **directeurs généraux** avec consultation auprès de tous les employés. La décision d'engager l'entreprise dans le développement d'une nouvelle gamme de produits (comme le thé, par exemple) revient par contre au **CA**, après consultation auprès des directeurs exécutifs. Finalement, le développement d'un nouveau service ou d'une nouvelle opération revient aux **travailleurs-membres** avec une consultation préalable auprès de tous les employés. La repartition de la participation aux décisions de gestion des opérations est illustrée au tableau 15.

TABLEAU 15 : MATRICE DE LA PARTICIPATION AUX DÉCISIONS DE GESTION DES OPÉRATIONS (GOP)

Décisions de gestion des opérations (GOP)	Employés	Directeurs généraux	Comité de gestion	CA	Travailleurs - membres
Changement de site pour l'organisation	**I**				**D**
Nouveau groupe de producteurs	**I**	**D**			
Nouveau produit	**I**	**D**			
Nouvelle ligne de produits		**I**		**D**	
Nouveau service	**I**				**D**

Source : EQUAL EXCHANGE (2001). « Governance Matrix ». (Document interne)

En conclusion, on remarque à travers cette matrice qu'Equal Exchange a mesuré et dosé le pouvoir de tous ses acteurs. Les **travailleurs-membres** ont un grand pouvoir qui émane, principalement, de leur pouvoir sur la composition du CA. Les **directeurs généraux** ont, pour leur part, une influence prépondérante sur les ressources humaines, même si ce pouvoir est contrôlé par, entre autres, le droit de veto du CA lors de la mise à

pied d'employés. Les directeurs sont aussi très impliqués dans les décisions liées aux opérations. Le **CA** est un organe très actif dans l'organisation corporative de la coopérative - dossiers souvent liés à la gouvernance – ainsi que dans les grandes décisions financières. Pour ce qui est du **comité de gestion**, il est surtout présent lors de décisions financières de moins grande importance, ainsi que dans la création de nouveaux postes et la vente d'actions de classe B. Ceci est cohérent avec la placede ce comité au sein de la coopérative car ces décisions ont plus d'impact sur les opérations courantes de l'organisation que sur une vision à long terme qui serait du ressort du CA. Pour finir, notons que les employés non-membres n'ont aucun pouvoir décisionnel. Cependant, ils sont fréquemment consultés dans des dossiers touchant les quatre catégories de dossiers ici traités.

6.5 Dimension organisationnelle d'Equal Exchange

Après avoir exploré la dimension institutionnelle d'Equal Exchange, nous allons aborder la dimension organisationnelle de la coopérative, soit la structure d'entreprise qui reflète l'agencement des moyens techniques et des ressources pour réaliser les objectifs de production de biens ou de services d'Equal Exchange.[129] Nous présenterons dans cette section du travail le profil stratégique de la coopérative puis les processus organisationnels au travers la chaîne d'activités de l'entreprise et en analysant successivement les rapports avec les producteurs-fournisseurs, les sous-traitants, les travailleurs, les usagers et, finalement le rapport à l'argent. Comme pour la dimension institutionnelle, nous avons créé un organigramme reflétant la structure d'entreprise d'Equal Exchange (voir la figure 13).

6.5.1 Le profil stratégique d'Equal Exchange

Par profil stratégique, nous entendons la mission de la coopérative ainsi que son positionnement au sein de l'industrie du café et parmi les autres OCE du mouvement du commerce équitable.

6.5.1.1 La mission d'Equal Exchange

Equal Exchange s'est doté d'un énoncé de mission qui se lit comme suit :

« Bâtir avec nos fournisseurs des relations à long terme qui soient économiquement justes et qui respectent l'environnement; de développer des relations commerciales qui soient

[129] BÉLANGER ET LÉVESQUE (1994) cité par COMEAU (1996). *Grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale.*

bénéfiques pour les agriculteurs et les consommateurs; et, de montrer, à travers notre propre succès, la viabilité des coopératives de travail et du commerce équitable. » [130]

On remarque que les priorités sont axées sur, d'un côté, les valeurs du **commerce équitable** ainsi que, de l'autre côté**, les principes de la gestion coopérative**. Le café – soit, le produit principal d'Equal Exchange – n'est pas mis de l'avant dans la mission de l'entreprise. Nous pouvons donc conclure qu'Equal Exchange est, d'abord et avant tout, une coopérative de commerce équitable et que les produits qu'elle commercialise sont d'une importance secondaire.

6.5.1.2 La stratégie de positionnement

Equal Exchange a une avance sur les autres OCE du café car elle est **la première** entreprise américaine à vendre du café équitable aux États-Unis. Elle est aussi celle qui, pour l'instant, vend le plus de café équitable. Cet avantage de première venue tient aussi au fait qu'elle était la première entreprise américaine à être certifiée équitable en adoptant, au tout début, les standards de l'organisme Dutch Fair Trade, normes qui sont encore aujourd'hui celles adoptées par les membres de FLO-I. Ensuite, en 1998, elle fut la première entreprise à recevoir l'accréditation équitable américaine de l'organisation TransFair USA dès la naissance de cette dernière. Ceci lui a valu une relation privilégiée avec cet organisme de certification qui dure encore aujourd'hui.[131]

Depuis le début des années 1990, d'autres entreprises ont intégré le marché du commerce équitable et profitent forcément des efforts passés d'Equal Exchange et des autres entreprises pionnières du commerce équitable. Ceci est particulièrement vrai en ce qui a trait à l'éducation des consommateurs et la sensibilisation de ceux-ci face aux problèmes d'inégalités économiques et d'exploitation des producteurs du Sud.

---

[130] Traduction libre de nous : *"To build long-term trade partnerships that are economically just and environmentally sound, to foster mutually beneficial relations between farmers and consumers and to demonstrate through our success the viability of worker-owned cooperatives and fair trade."*

Conséquemment, la coopérative Equal Exchange est une OCE dont l'engagement dans la cause du commerce équitable est hautement respecté au sein du mouvement. De plus, contrairement aux compagnies qui ne réservent qu'une partie de leurs produits pour le sceau équitable, 100% du café qu'importe Equal Exchange est certifié équitable. Aussi, Equal Exchange se positionne non seulement comme une entreprise de commerce équitable mais aussi comme une entreprise faisant partie du mouvement des produits d'agriculture biologique. En effet, 70 % des produits d'Equal Exchange sont certifiés biologiques et l'entreprise fait partie de l'International Federation of Organic Agricultural Movements (IFOAM).

Mais Equal Exchange continue de travailler fort malgré ses succès. Aujourd'hui encore, Equal Exchange se démarque au sein du mouvement équitable et fait preuve de leadership aux États-Unis. La coopérative tente, par exemple, de créer des partenariats avec des entreprises européennes de commerce équitable pour pouvoir avoir un accès plus facile à certaines industries. Tel est le cas pour le thé, qu'Equal Exchange a commencé d'acheter directement d'un OCE allemand (nommé TopQualitea) qui commercialise et mélange les feuilles de thé équitable. Ce faisant, Equal Exchange, quoique encore au stade d'expérimentation, intégre le thé à ses produits équitables tout en apprenant les meilleures pratiques d'affaires propre à ces nouvelles industies de commerce équitable pour le marché américain.

L'intégration d'un **nouveau produit** comme **le thé** nous donne un bel aperçu de la stratégie de positionnement de la coopérative telle qu'elle transparaît dans l'activité d'Equal Exchange. Tel que mentionné précédemment, le choix du produit est un aspect stratégique de taille pour toute entreprise. Pour l'instant, le café équitable est le produit vedette de la coopérative ainsi que du mouvement du commerce équitable en général. Equal Exchange n'envisage pas s'éloigner de ce produit, cependant, la coopérative voudrait aussi offrir une gamme de thé équitable, une boisson qui est, pour plusieurs, un produit substitut au café.

---

[131] En guise d'exemple, mentionnons qu'Equal Exchange est mentionné fréquemment dans le site Web de Transfair USA comme étant un modèle d'OCE aux États-Unis.

Règle générale, Equal Exchange donne le mandat d'analyser le potentiel de produits potentiels au **comité des nouveaux produits**. Cependant, comme le thé avait déjà été introduit chez Equal Exchange auparavant et ensuite enlevé, la coopérative mis sur pied un comité spécial, le **comité de thé (« The Tea Committee »)** formé d'un fondateur, Rink Dickinson et du coordonnateur des travailleurs membres-propriétaires, Rodney North. Les résultats de leur étude révèlent la compréhension qu'a la coopérative de son propre positionnement par rapport au marché et à ses concurrents.

Tout d'abord, Equal Exchange souligne, dans le rapport de ce comité, qu'elle est un leader dans l'industrie des produits équitables. Elle considère qu'elle crée et développe le marché plus que toute autre compagnie du mouvement équitable américain. La coopérative a conséquemment adopté une stratégie axée sur l'innovation et tente d'être la première à lancer de nouveaux produits alimentaires équitables sur le marché des États-Unis. Les caractéristiques de cette stratégie identifiée par la coopérative sont :[132]

1) Maximiser les réseaux de distribution et le nombre de points de vente ;
2) Maximiser les obstacles pour les concurrents ;
3) Avoir le plus de couvertures médiatiques (industriels et grand public) lors des lancements de leurs nouveaux produits ;
4) Influencer le marché de l'intérieur grâce à des actions concrêtes et défendre les valeurs du commerce équitable du thé tout en ayant une ligne de produits liée au thé ;
5) Apprendre davantage sur le commerce équitable du thé en commercialisant soi-même du thé.

On remarque que le souhait de distribuer largement un produit de consommation de masse et d'obtenir une couverture médiatique importante sont des caractéristiques typiques d'un OCE de café tel que décrit dans la section 2.2 de ce document. On remarque aussi qu'Equal Exchange veut devenir un chef de file en apprenant à commercialiser, avant ses concurrents, un produit équitable rare sur le marché Nord Américain. Cette approche a comme objectif d'assurer à la coopérative une place de choix au sein du mouvement en devenant la première venue dans de nouveaux marchés. De plus, la coopérative s'assure

[132] EQUAL EXCHANGE (1998). The Tea Committee, « A Nice Cuppa Tea! » (Document interne)

que les normes équitables sont respectées en choisissant un fournisseur (dans ce cas, TopQualitea) qui est déjà certifié équitable. Ceci ressemble en grande partie à l'approche initiale de la coopérative qui, en 1986, s'associa à SII pour commercialiser du café provenant du Nicaragua.

Outre l'intégration du thé, le **café** certifié équitable est sans contredit le produit vedette d'Equal Exchange et représente la très grande majorité de ses ventes. Les autres produits vendus par la coopérative sont des **produits de soutien** tels des sacs à café, des verres à café, des filtres à café ou encore des affiches Equal Exchange. Comme nous venons de la voir, la coopérative a incorporé du **thé** certifié équitable dans sa ligne de produits, mais les ventes de thé restent pour l'instant marginales.

Depuis la mise sur pied de la coopérative en 1986, la croissance annuelle moyenne d'Equal Exchange est de 37% tandis que la croissance annuelle moyenne d'Equal Exchange depuis 1995 est de 20 %. Les ventes de thé et de café en 2000 étaient de 7 195 595 $US.

Dans le document intitulé «Equal Exchange Business Description » datant du 20 mai 1985, les fondateurs déclarent qu'Equal Exchange offre deux «services ». D'une part, la coopérative offre aux **consommateurs** l'opportunité de satisfaire simultanément leurs désirs d'avoir de bons aliments et de supporter des causes sociales et, d'autre part, la coopérative offre aux **producteurs** une facilité d'accès au plus gros marché mondial de café – les États-Unis – et, conséquemment, leur donne une opportunité de ventes substantielles.[133]

On sait que la coopérative estime servir 500 000 consommateurs, mais qu'en est-il des retombés de ce service pour les producteurs? L'objectif fondamental du commerce équitable est de **mieux rémunérer les petits producteurs du Sud**, la coopérative a donc

[133] Traduction de nous : « *The service we provide consumers is the opportunity to fulfil their desire for good food and their desire to support socially progressive causes – both at once. The service we provide our suppliers is access to the world's fastest, largest consumer marketplace – an opportunity for substantial sales.*»

évalué le montant additionnel qu'elle a donné à ses fournisseurs comparativement aux prix offerts en bourse. Durant l'année 2000, Equal Exchange a acheté 1,65 millions de livres de café provenant de 17 coopératives; **La prime «équitable »** qu'a offert la coopérative pour cet achat était de 435 000 $ et on estime que pour 2001 elle sera de 852 000 $. Ces chiffres dépendent naturellement des fluctuations du prix offert en bourse. Cette grande augmentation entre 2000 et 2001 est due en grande partie au prix extrêmement bas du café durant la dernière année.

Un autre objectif incontournable du commerce équitable est d'offrir des **avances de fonds sur achats (qui se transforment en crédits à faible taux d'intérêt) aux producteurs de café** au début de la saison des semences pour éviter que ceux-ci ne s'endettent. Equal Exchange était la première entreprise de café américaine à donner de tels crédits et fait partie, encore aujourd'hui, d'une minorité d'entreprises offrant un tel service. En 2000, la coopérative a accordé 441 000 $ de crédits à six coopératives du Sud. L'intérêt chargé aux producteurs pour ce type de crédit est du *Prime Rate* américain plus 3,5; le pourcentage moyen se situe habituellement entre 9 et 12 %.

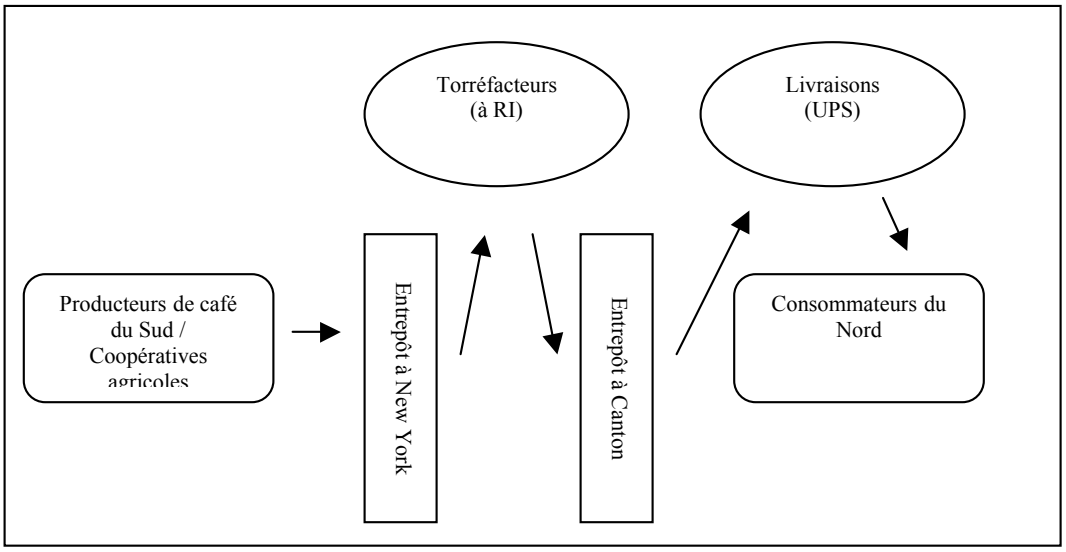
6.5.2 La chaîne d'activités et la structure d'entreprise

Nous avons couvert dans la section précédente le profil stratégique de la coopérative ainsi que son positionnement. Ces caractéristiques d'Equal Exchange peuvent nous permettre de mieux comprendre les choix stratégiques de la coopérative. Cependant, pour faire un survol complet de l'analyse organisationnelle, il nous faut aussi expliquer la chaîne d'activités de la coopérative et sa structure d'entreprise.

Pour se faire, notons tout d'abord que la coopérative n'est pas impliquée dans la production en temps que tel de son produit vedette : le café. Ce sont les producteurs agricoles - organisés en coopératives - qui cultivent et procèdent à la transformation première du grain de café. Par la suite, des torréfacteurs professionnels externes (sous-traitants) procèdent à la transformation finale du café. Equal Exchange utilise de plus les services d'un autre sous-traitant, la compagnie UPS, pour transporter son café de l'entrepôt de la coopérative à Canton jusqu'à ses clients (voir Figure 12 ci-dessous). Les activités commerciales d'Equal Exchange sont donc : l'importation de grains de café

certifiés équitable; la commercialisation de ce café (publicité et éducation des consommateurs, emballage, vente) ; ainsi que le développement de relations durables avec leurs producteurs. Cette relation se caractérise par un engagement formel initial et des actes concrets de solidarité qui ont pour objectif de diminuer les difficultés que peuvent rencontrer les coopératives agricoles. Pour certaines coopératives cela peut se traduire par des avances de payement ayant de faibles taux d'intérêt allant jusqu'à 60 % du prix de vente et, pour d'autres, un appui technique continu. Ce type d'aide varie en fonction des besoins des producteurs et des ressources disponibles d'Equal Exchange.

FIGURE 12 : LA CHAÎNE D'ACTIVITÉS



Source : TADROS, Catherine (2001)

6.5.2.1 Le rapport aux producteurs-fournisseurs

Les dix-sept coopératives agricoles qui fournissent du café vert à Equal Exchange sont situées dans **dix pays et trois continents** : l'Amérique du Sud (Bolivie, Colombie, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Mexique, Nicaragua, Pérou), l'Afrique (Tanzanie) et l'Asie

(Indonésie).[134] En l'an 2000, Equal Exchange a importé 1 484 000 livres de café vert de ces coopératives agricoles.

En tant qu'OCE, Equal Exchange est dans l'obligation d'entretenir des relations directes et durables avec ses fournisseurs, soit les coopératives agricoles du Sud. Comme cette exigence fait aussi partie de la mission de l'entreprise, la coopérative a créé un poste de liaison entre Equal Exchange et les producteurs (intitulé «*Producer Relations Coordinator*»), dont l'unique fonction est d'entretenir cette relation qui est au cœur de la mission de l'entreprise. Ce contact se fait par des visites tous les deux ans chez les coopératives-fournisseurs d'Amérique centrale et du Sud (les visites sont moins fréquentes chez les coopératives d'Afrique et d'Asie), en plus d'appels téléphoniques réguliers, d'envois par télécopie et d'échanges par courriel. Ce poste à temps plein a été créé en juin 1998 avec l'embauche de la première coordinatrice.

Rosario Castallon Garcia a été embauchée à la suite d'une recherche internationale de candidats menée par Equal Exchange en 1997. Son expérience, notamment en tant que directrice de la coopérative de producteurs PRODECOOP du Nicaragua ainsi que comme consultante pour l'OCE Max Havelaar des Pays-Bas, lui valut le poste convoité par des candidats provenant de divers pays dont les États-Unis, la Bolivie, le Costa Rica et le Nicaragua.

Le **poste de coordonnateur des relations avec les producteurs** consiste essentiellement à supporter et à aider au développement des coopératives de producteurs du Sud à l'intérieur du modèle du commerce équitable. Même si FLO-I est l'agent extérieur reconnu pour donner la certification « équitable » à ces coopératives du Sud, son apport est limité. Equal Exchange considère essentiel le poste de coordonnateur car il assure un lien étroit entre elle et les coopératives de producteurs du Sud et permet à cet OCE du Nord de mieux répondre aux problèmes particuliers de ses fournisseurs.

---

[134] On retrouve de l'information détaillée concernant ces coopératives ainsi que leur pays sur le Site web EQUAL EXCHANGE. Adresse URL: http://www.equalexchange.com.

Du côté de l'achat de café, Equal Exchange respecte les critères imposés par FLO-I et offre aux coopératives 0,05 $US de plus par livre de café que le prix du marché boursier. Equal Exchange n'offre jamais moins de 1,26 $US par livre de café lavé arabica à ses producteurs-fournisseurs, même si le prix du marché devait baisser au-dessous de ce prix «plancher ». Ce prix minimal représente une grande sécurité pour les producteurs qui sont au prise avec un marché très instable et qui ne bénéficient habituellement pas de sécurité minimale provenant de l'État, contrairement aux citoyens des pays industrialisés.

De plus, Equal Exchange offre entre 25 et 60 % du prix du café sous forme d'avances aux coopératives agricoles, et ce, jusqu'à 10 mois avant la récolte du café, habituellement au moment de la signature de l'acte d'achat. Ce crédit, offert directement aux coopératives agricoles, sert à aider les producteurs au moment de l'année où ils ont le plus grand nombre de dépenses pour ainsi éviter qu'ils empruntent de l'argent chez des intermédiaires financiers à des taux d'intérêt trop élevés.

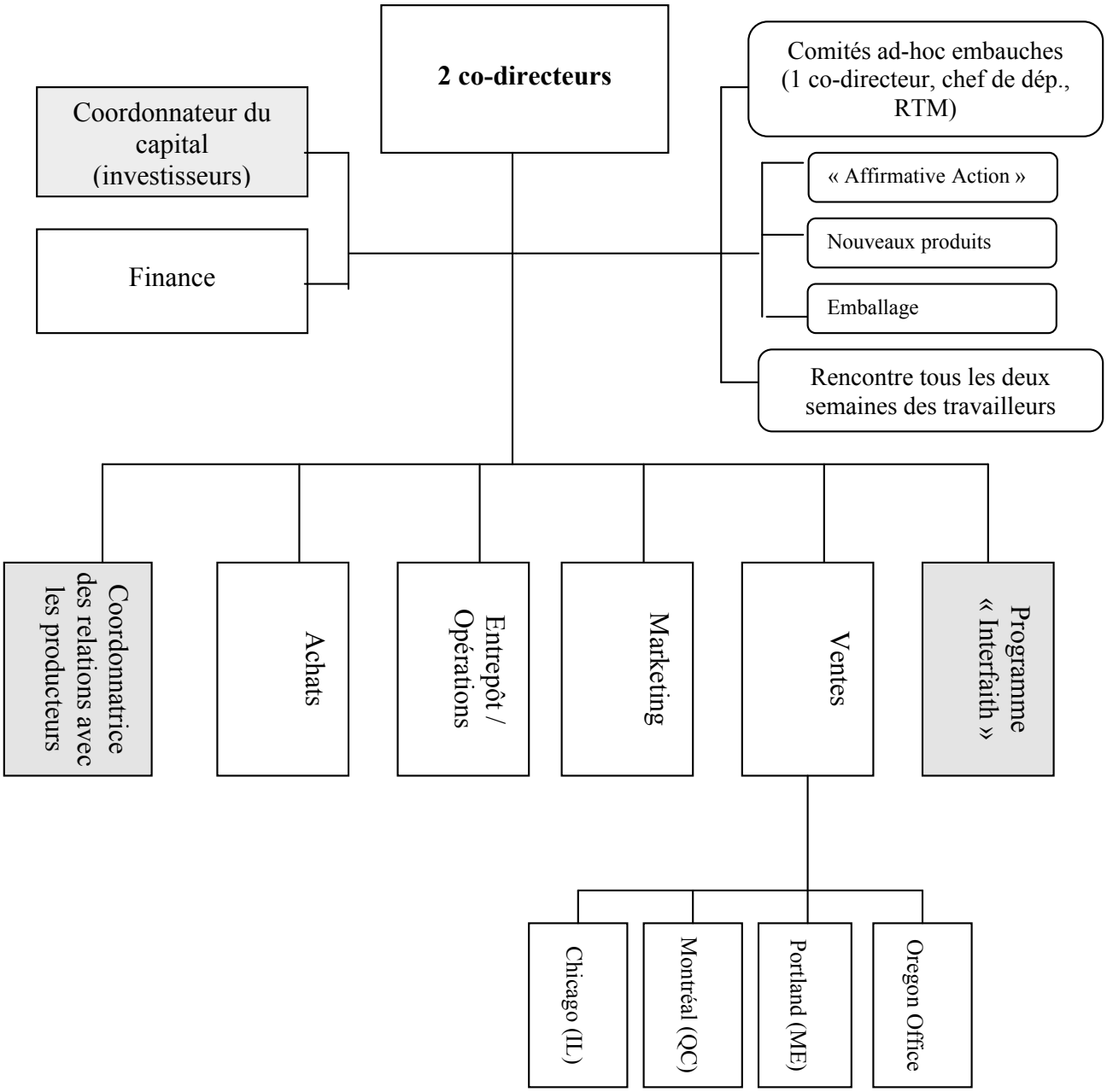
Même si ce sont les travailleurs-membres d'Equal Exchange qui sont les « producteurs » de l'activité commerciale de l'entreprise (l'achat du café des producteurs agricoles et la vente du café aux consommateurs américains, ainsi que certaines activités intermédiaires comme l'emballage), dans le milieu du commerce équitable et dans les OCE de café comme Equal Exchange, on nomme « producteurs » les agriculteurs de café situés dans les pays du Sud.

6.5.2.2 Le rapport aux sous-traitants

Equal Exchange confie la préparation du produit à des compagnies ou des personnes extérieures à la coopérative. La torréfaction du café, comme la préparation du thé et de ses mélanges, sont des activités que la coopérative sous-traite. Dans les deux cas, la qualité du produit offert aux consommateurs est extrêmement influencée par cette activité. Equal Exchange a donc choisi de confier ces tâches à des experts au lieu de prendre sur elle la charge d'effectuer une activité qui ne fait pas partie de ses compétences de base.

FIGURE 13 : DIMENSION ORGANISATIONNELLE D'EQUAL EXCHANGE

(Stucture d'entreprise)



Source : TADROS, Catherine et Marie-Claire MALO (2001), CRISES-HEC.

6.5.2.3 Le rapport aux travailleurs

Le bureau central et l'entrepôt principal d'Equal Exchange sont situés à **Canton dans l'état du Massachusetts (MA) aux États-Unis.** Cette petite ville de 20 775 personnes[135] est à peu près à mi-chemin entre Boston (MA) et Providence, Rhode Island (RI). Aucun employé de la coopérative ne vit à Canton. Environ un tiers des employés vit à Boston, un autre tiers vit à Providence et le reste vit dans les banlieues situées à mi-chemin entre ces deux destinations et Equal Exchange.[136]

Depuis 1998, le département des ventes a commencé à engager des employés stratégiquement situés à l'extérieur du bureau central d'Equal Exchange. On compte aujourd'hui un bureau de trois employés sur la côte Ouest américaine dans l'état de l'**Oregon** (OR) et trois sites « satellites » plus petits (un employé chacun) à Portland dans le **Maine** (ME), à Chicago dans l'**Illinois** (IL) et - son seul site international – à **Montréal**, au Québec (QC). Le bureau situé en Oregon s'occupe, en plus de la vente, des livraisons de café ainsi que de la promotion des produits d'Equal Exchange.

La majorité des employés d'Equal Exchange (26 sur un total de 39) sont impliqués dans l'une des quatre activités principales de l'entreprise soit : le marketing, la vente, les opérations et la finance.

On compte aussi parmi les travailleurs le coordonateur de la relation avec les investisseurs (« *Capital Coordinator* »), des achats, de l'organisation communautaire, du programme « Interfaith » et des relations avec les producteurs agricoles.

Tous les employés travaillent à Canton sauf les 6 personnes du département des ventes qui travaillent dans des endroits « satellites » aux États-Unis et au Canada. À Canton, tous travaillent dans les bureaux de l'immeuble qu'occupe Equal Exchange, sauf ceux qui travaillent dans l'entrepôt pour le département des opérations.

---

[135] U.S. CENSUS BUREAU (2000). Adresse URL : http://www.census.gov. Consulté en juin 2001.

[136] Canton est la troisième localisation du bureau et de l'entrepôt d'Equal Exchange; Boston était la première et Stoughton (MA), la deuxième. La raison majeure qui a poussé la coopérative à déménager deux fois est le besoin d'espace lié à la croissance de l'entreprise.

La coopérative a comme règle le traitement de tous ses employés sur un pied d'égalité, peu importe leur rôle dans l'entreprise. Pour parfaire et implanter cette politique, elle a créé un comité nommé « Affirmative Action ». Ce comité se penche principalement sur les problèmes de représentation lorsque le besoin se fait sentir.

Le type de structure d'entreprise de la coopérative a changé au cours des ans. Autrefois de nature plus collective, elle est devenue **plus hiérarchique** à partir du début des années 1990. C'est à ce moment que l'on a vu l'apparition de différentes fonctions au sein de la coopérative, d'un groupe de direction et d'une plus grande division de travail. L'objectif de ce changement était de donner plus de clarté aux différents postes et plus d'autonomie et de responsabilités aux employés. Cette transition fut douloureuse pour la coopérative qui comptait à l'époque environ huit employés. Aujourd'hui, cette structure semble bien acceptée.

Les relations de travail sont à la fois formelles et informelles. Du côté formel, notons entre autres que les heures de travail sont strictes et calculées (40-45 heures semaines pour les employés à temps plein) ainsi que les temps de pause (15 minutes de pause le matin et l'après-midi et une demie-heure pour le diner). De plus, la performance de chaque employé est évaluée régulièrement par son supérieur immédiat (habituellement le chef du département). Ce sont en effet ces derniers qui veillent au rendement optimal des employés, que ce soit au niveau de leurs contributions professionnelles ou de leur bien-être personnel. Par exemple, si un employé fait plus que 40-45 heures de travail durant une période de temps prolongée, celui-ci doit obligatoirement rencontrer son supérieur immédiat pour évaluer les raisons sous-jacentes et réviser ses tâches pour revenir à un horaire de travail de 40-45 heures par semaine. En somme, il règne dans les bureaux de la coopérative une ambiance de travail professionnelle.

Le côté informel se situe plutôt dans la flexibilité de l'entreprise. Certains détails de la vie d'entreprise ne semblent pas être importants comme le code vestimentaire ou l'heure exacte d'arrivée et de départ des employés tant que ça ne nuit pas à l'exécution des tâches et que les employés respectent leur engagement de travail (par exemple, le nombre d'heures à donner à l'entreprise par semaine). D'autres aspects semblent être teintés d'un souci d'adaptation aux divers besoins de l'être humain dont celui de socialiser avec ses

collègues. Par exemple, la cuisine de l'entreprise est organisée de manière collective par les employés qui désirent s'y impliquer. La nourriture est achetée en commun et la préparation du repas du midi est pris en charge par un ou deux des participants sur une base rotative. Comme la ville de Canton est très petite et compte peu de restaurants, la plupart des employés prennent leur repas du midi dans la cuisine. Conséquemment, il existe une très grande convivialité dans cette cuisine qui sert aussi de lieu de rencontre pour les employés. Il faut ajouter que le café et le thé équitables de la coopérative sont servis gratuitement dans de grands thermos durant toute la journée!

Chez Equal Exchange, le ratio salarial entre le plus gros salaire et le plus petit salaire des employés n'est jamais plus élevé que 3 : 1.[137] Les salaires sont modestes et varies présentement entre 21 000 et 55 000 $US. Ces derniers reflètent l'expertise de chaque travailleur ainsi que leur ancienneté. Les vacances, quant à elles, varient de 2 à 5 semaines et dépendent directement du nombre d'années de service de l'employé.

Tous les employés travaillant à Canton, avant d'être acceptés comme un membre de la coopérative, doivent participer à des ateliers de formation tout au long de leur première année d'embauche. Les employés se **réunissent une fois par deux mois** pour discuter de tous les sujets jugés pertinents par ces derniers. Ces sujets peuvent toucher les difficultés qu'ils ont en rapport à la gouvernance de la coopérative ou de tous les sujets entourant les droits et devoirs des membres, ou encore de sujets plus précis tels l'admission de nouveaux membres, la distribution des profits annuels, etc. C'est le coordonnateur des travailleurs-membres qui est responsable de préparer l'agenda et de faciliter la rencontre.

De plus, des **ateliers spéciaux sont organisés par le comité d'éducation** (voir section 6.2.2.5) chaque semaine. Ces rencontres sont souvent de nature éducative et sont en général facultatives sauf pour les nouveaux employés qui, eux, doivent participer à au moins 25 de ces réunions durant leur première année (ou « année de probation »). Le comité d'éducation du CA est responsable de voir au bon fonctionnement de ces ateliers qui ont lieu tous les jeudis matins et qui durent environ une heure. Ces ateliers sont parfois annulés lorsque les travailleurs sont surchargés de travail.

Les travailleurs d'Equal Exchange sont aussi invités à visiter des coopératives de producteurs du Sud avec la coordinatrice des relations avec les producteurs durant leur première année de travail comme membre officiel de la coopérative. Tous les travailleurs-membres font généralement cette visite partiellement ou totalement financée par Equal Exchange durant leurs premières années de travail et, parfois, ils ont l'occasion de répéter cette expérience au cours des années subséquentes d'emploi. En plus de servir au développement professionnel des travailleurs, cette activité contribue aussi de manière informelle à l'enrichissement des liens entre Equal Exchange et les coopératives de producteurs.

Les employés subissent des évaluations de performance une fois l'an, après la période probatoire complétée. Le chef de département, le/s directeur/s, certains travailleurs-membres ayant une bonne connaissance du travail de l'employé sous évaluation, ainsi que l'employé évalué doivent remplir un formulaire d'évaluation. C'est le superviseur immédiat de celui-ci qui ensuite compile les données et rencontre l'employé sous évaluation. Le superviseur rempli par après une évaluation finale qui doit être signée par lui-même et l'employé évalué. Tous les commentaires sont ensuite rangés dans le dossier de l'employé. L'évaluation et la rencontre avec le superviseur immédiat à pour but d'aider l'employé à s'améliorer et à augmenter sa performance ainsi que l'efficience globale de la coopérative. Pour le cas particulier de l'évaluation des directeurs généraux, le processus est le même sauf qu'il est sous la responsabilité du conseil d'administration d'Equal Exchange.

6.5.2.4 Le rapport aux usagers

Les consommateurs des produits d'Equal Exchange sont en grande majorité **américains**. Au début de ses opérations - quand la coopérative était une des seules entreprises en Amérique à vendre du café équitable - le Canada était un autre de ses marchés importants. Aujourd'hui, cette portion de son marché est moins importante car des entreprises de café équitable locales – telles le Café Santropol au Québec et Just Us en Nouvelle Écosse -– fournissent le café équitable aux canadiens de la côte Est. Equal Exchange vend des

[137] D'après *Business Week's 2000 annual survey of American corporations*, le ratio typique entre

petites quantités de café vert non torréfié au Japon; ce marché est toutefois marginal, en termes de volume vendu, pour la coopérative.

Au début de ses opérations, Equal Exchange vendait principalement son café à des coopératives de consommateurs impliquées dans le secteur des aliments biologiques et à des magasins plus traditionnels mais aussi portés à vendre, principalement, des aliments biologiques. Ces premiers clients achètent encore aujourd'hui du café équitable mais la compétition entre les différents OCE a rendu les ventes plus difficiles pour Equal Exchange au cours des dernières années. Conséquemment, pour pouvoir faire face à ce nouvel environnement concurrentiel, l'entreprise a décidé de développer un nouveau programme pour mieux répondre aux besoins d'un segment en particulier de consommateurs, les communautés religieuses.

En effet, la coopérative décida en 1997 de cibler plus particulièrement ce groupe particulier de clients en développant une stratégie marketing distincte et en créant un programme spécial nommé **« Interfaith Program»**. En plus de viser l'augmentation des ventes de la coopérative, Equal Exchange cherche à travers ce programme à informer les congrégations religieuses des injustices qui existent dans l'industrie du café ainsi qu'à leur donner des outils pédagogiques pour pouvoir organiser des ateliers d'éducation au sein de leurs paroisses. Ce projet débuta grâce à un partenariat entre la coopérative Equal Exchange et l'Église luthérienne (Evangelical Lutheran church in America ou ELCA). L'enthousiasme de cette communauté religieuse envers la cause du café équitable a porté fruits car cette église a pu, en trois ans, faire participer plus de 2 000 de ses paroisses sur un total de 2 600 congrégations (donc, 600 non luthériennes) au programme. Les autres partenaires importants de la coopérative dans ce programme sont : L'Église presbitérienne, les Unitarian-Universalists et la communauté Quaker.

On compte présentement trois employés au sein d'Equal Exchange qui travaillent uniquement sur ce programme. Un des avantages que recèle ce segment du marché pour Equal Exchange est que, d'un côté, ces groupes sont souvent déjà sensibles et même actifs dans la lutte contre la pauvreté et l'aide internationale, et que, de l'autre côté, le café

---

les hauts dirigeants et les travailleurs moyens est de 475 :1.

accompagne typiquement les réunions entre membres des communautés religieuses ce qui rend le produit encore plus pertinent.

TABLEAU 16 : ÉVOLUTION DU PROGRAMME « INTERFAITH » (PI) ($US)

	1998	**1999**	**2000**	**2001 (estimés)**
Ventes PI	260 000 $	389 000 $	540 889 $	750 000 $
% croissance	2500.0 %	49,6 %	39 %	38,6 %
Ventes totales	4 790 000 $	5 780 000 $	6 320 000 $	7 200 000 $
% ventes PI / ventes totales	5,4 %	6,7 %	9,5 %	10,4 %

Source : EQUAL EXCHANGE, (2001). (document interne)

Les données de l'an 2000 démontrent que ce programme innovateur a beaucoup de succès. Après quatre années d'existence, les 2 600 entités religieuses qui achètent les produits d'Equal Exchange représentent des ventes de 41 tonnes de café et de thé équitables par année pour la coopérative. Ces chiffres représentent une croissance remarquable de 39 % par rapport à l'année précédente (voir tableau 16).

Comme on peut le voir dans le Tableau 17, les plus grands consommateurs de produits d'Equal Exchange sont les grossistes, suivi par les distributeurs. La vente aux congrégations religieuses est classée sous cette dernière catégorie car elles sont, en grande partie, des intermédiaires entre Equal Exchange et les consommateurs individuels. L a vente directe aux consommateurs est de plus en plus marginale. Les données plus récentes ne sont malheureusement pas disponibles. Cependant, si la tendance se maintient, les grossistes et les distributeurs devraient être les plus gros acheteurs de la coopérative pour les années à venir.

TABLEAU 17 : RÉPARTITION DES VENTES D'EQUAL EXCHANGE

	1988	1990	1992	1994	1996
Consommateurs	4 %	1,5 %	1 %	0,5 %	0,3 %
Grossistes	39 %	45 %	73 %	77 %	75 %
Distributeurs	43 %	45 %	22 %	20 %	22 %
Manufacturiers	14 %	6 %	0 %	0 %	0%
Revenus de transport	0 %	2,5 %	3,5 %	2,5 %	2,5 %
Total	100 %	100 %	99, 5 %	100 %	99,8 %

Source : EQUAL EXCHANGE, (2001). (document interne)

6.5.2.5 Le rapport à l'argent

Au niveau financier, il fallut attendre trois ans, soit jusqu'en 1989, avant que l'entreprise devienne rentable. En effet, l'entreprise essuya des pertes de 31 778 $US la première année sur des ventes nettes de 113 248 $US. La situation s'améliora la deuxième année lorsque les ventes doublèrent (231 118 $US) et que les pertes tombèrent à 12 924 $US. En 1988, les pertes n'étaient plus que de 3 287 $US pour des ventes nettes de 421 000 $US. Durant ces trois premières années, les fondateurs se payèrent un salaire modique de 7 000 $US en 1986, de 12 000 $US en 1987 et, finalement, de 20 000 $US en 1988.

C'est donc depuis 1989 qu'Equal Exchange est une entreprise rentable générant des excédents. Ceci est un résultat impressionnant lorsqu'on regarde de plus près ce que la coopérative redistribue financièrement à ses partenaires. On inclut dans cette redistribution la **prime « équitable » offerte aux producteurs de café,** un des éléments qui distingue la coopérative des entreprises traditionnelles de café et qui est, de plus, au cœur de la mission d'entreprise. Le montant total de cette prime s'est élevé à 435 000 $US en 2000. La prime fut, cette année-là, particulièrement importante pour les producteurs du Sud car le prix du café sur le marché boursier s'est effondré en 2000 et représentait la demie du prix plancher soit 1,26 $US du café équitable.

Le rapport financier pour l'an 2000 (tableau 19) rapporte, de plus, qu'Equal Exchange a enregistré une croissance de ses ventes de 14 %, pour un total de 7,18 millions $US, et un excédent de 211 010 $US avant taxes. Pour la douzième année consécutive, l'entreprise a pu verser **l'intérêt visé de 5 % à tous ses actionnaires détenteurs d'actions privilégiées de classe B** (« Class B preferred shares »). Quoique très respectable, ce montant est cependant inférieur à celui versé en 1999 qui était de 6,5 %. La coopérative a attiré en 2000, 48 nouveaux investisseurs pour ce type d'action privilégiée; qui ont, en tout, investi une somme de 153 153 $US. Notons que ce montant représente environ la moitié de la somme investie par des actionnaires externes en 1999. Cependant, durant le dernier exercice financier, la coopérative a pu réduire le montant total de ses dettes de 50 %. De plus, une partie de son inventaire s'est écoulé ce qui a libéré plus de fonds. Toutes les mesures financières se doivent d'être prudentes à cause de l'impact de la baisse soudaine des prix du café sur les marchés boursiers.

Pour aider à stabiliser la coopérative en terme d'intrants financiers, Equal Exchange a récemment créé le poste de coordonnateur des relations avec les investisseurs (« *Capital Coordinator* »). Ce dernier se charge d'attirer de nouveaux investisseurs, d'entretenir de bonnes relations avec les investisseurs existants, de gérer ce type de financement pour la coopérative ainsi que de répondre à toutes les questions concernants ce type de parts de la coopérative.

TABLEAU 18 : RÉPARTITION DES EXCÉDENTS D'EQUAL EXCHANGE POUR 1999 ET 2000 ($US)

	2000	**1999**
Excédents	250 699 $	402 831 $
Contributions charitables	(17 900 $)	(37 084 $)
Impôt	(89 000 $)	(130 000 $)
Ristournes aux investisseurs	(63 954 $)	(32 211 $)
Rabais aux membres-propriétaires	(21 789 $)	(44 486 $)
Revenu résiduel	58 056 $	159 050 $

Source: EQUAL EXCHANGE (2000). *Annual Report 2000: Connecting (your name here) to small farmers*.

Cependant, la coopérative Equal Exchange ne se préoccupe pas uniquement de ses propres avancements financiers mais prend au sérieux la redistribution équitable de ses profits. Le Tableau 18, ci-dessus, illustre la répartition des excédents pour les années 1999 et 2000. On remarque entre autres que **10% des bénéfices d'opération sont distribués charitablement** à d'autres organismes ayant des valeurs similaires à Equal Exchange. La majorité de ce montant est allée, en l'an 2000, à l'organisation Red Tomato, un organisme qui loue une partie des locaux d'Equal Exchange et qui œuvre dans le commerce équitable de produits alimentaires locaux.

TABLEAU 19 : BILAN D'EQUAL EXCHANGE AU 31 DÉCEMBRE 2000 ($US)

	2000 ($)	**1999 ($)**	**1999 - 2000**
ACTIF À COURT TERME			
Encaisse	91 353 $	53 836 $	170 %
Comptes à recevoir net – Après déduction de la provision pour créances douteuses de 44 797 $ en 2000 et de 56 582 en 1999	728 072 $	626 490 $	116 %
Stock	1 971 951 $	2 294 790 $	86 %
Frais payés d'avance et autres actifs à court terme	38 455 $	24 142 $	160 %
Actifs d'impôt futur à court terme	35 000 $	37 000 $	147 %
TOTAL : ACTIF À COURT TERME	2 864 831 $	3 036 258 $	94 %
Immobilisation au coût	703 256 $	611 773 $	115 %
Moins : amortissements cumulés	(443 685 $)	(368 128 $)	120 %
	259 571 $	243 645 $	107 %
Actif d'impôt futur à long terme	20 000 $	17 000 $	118 %
Autres actifs	15 824 $	16 664 $	94 %
TOTAL DE L'ACTIF	3 160 226 $	3 313 567 $	95 %
Passif et avoir des actionnaires			
PASSIF À COURT TERME :			
- Marge de crédit	831 824 $	916 835 $	91 %
- Effet à payer (court terme)	9 000 $	19 000 $	47 %
- Effet à payer (actionnaires)	9 600 $	29 600 $	32 %
Portion à court terme de la dette à long terme	234 310 $	170 000 $	138 %

Compte fournisseurs	127 009 $	176 678 $	72 %
Courrus et autres passifs à court terme	29 985 $	95 604 $	31 %
Provisions pour impôt à payer	-	34 014 $	-
Rabais (*Patronage*) à payer	35 794 $	35 333 $	101 %
TOTAL DU PASSIF À COURT TERME	1 277 522 $	1 477 064 $	86 %
Dette à long terme, moins portion à court terme	119 545 $	248 000 $	48 %
Engagements et éventualités	-	-	-
TOTAL DU PASSIF	1 397 067 $	1 725 064 $	81 %
Avoir des actionnaires :			
Actions privilégiées; autorisées : 299 800 actions; émises et à être émises : 46 505 actions en 2000 et 42 701 actions en 1999.	1 278 899 $	1 174 274 $	108 %
Actions ordinaires; autorisées : 200 actions ; émises et à être émises 26 actions en 2000 et 25 actions en 1999	63 561 $	60 008 $	106 %
Moins : bons de souscriptions à recevoir	(12 519)	(20 941)	60 %
Bénéfices non répartis	433 218 $	375 162 $	115 %
Total avoir des actionnaires	1 763 159 $	1 588 503 $	111 %
TOTAL PASSIF ET AVOIR DES ACTIONNAIRES	3 160 226 $	3 313 567 $	95 %

Source : EQUAL EXCHANGE (2000), Financial Statements.

Notons, en terminant, qu'Equal Exchange bénéficie d'une ligne de crédit de 1,3 million de $US de la coopérative de crédit Shared Interest (voir aussi la section 6.1.5 « Les appuis reçus »). Située au Royaume-Uni, cette coopérative se spécialise dans l'octroi de crédit aux OCE pour leurs permettre d'accorder des crédits de type prépayment - tel que discuté dans la section 6.5.2.1 - aux producteurs du Sud.

7. SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE DE CAS

Le cas analysé dans le chapitre précédent fait état de la coopérative Equal Exchange. Il nous faut maintenant synthétiser cette information pour faire ressortir les éléments qui peuvent nous aider à répondre à notre question de recherche : **« Quel est le rôle de la coopérative de travail dans un organisme de commerce équitable (OCE) du Nord impliqué dans la commercialisation du café équitable ? »** Pour ce faire, nous allons revenir dans un premier temps, sur le contexte d'émergence d'Equal Exchange et sa raison d'être comme coopérative et non seulement comme OCE, pour ensuite couvrir le rôle d'émancipation des membres au sein de la structure d'association (dimension institutionnelle) et le rôle d'insertion de l'activité dans le marché via la structure d'entreprise (dimension organisationnelle) et ainsi vérifier les éléments clés de notre cadre d'analyse, avant de donner suite, dans la conclusion, à nos quatre propositions de recherche.

7.1 Contexte d'émergence et raison d'être de la coopérative

Contrairement aux organisations de l'économie sociale traditionnellement sujettes à ce type d'analyse, Equal Exchange n'a pas pour vocation de s'adresser à une problématique proprement locale. Son milieu – la ville de Canton ou même, si nous l'élargissons, la grande région métropolitaine de Boston – est sans importance pour la coopérative. La coopérative a déménagé trois fois durant son existence ce qui provoqua, à chaque fois, une certaine tension au sein de l'organisation. Cependant, ces tensions touchaient non pas une problématique vécue par une communauté locale, mais émanaient des préférences personnelles des membres liées, la plupart du temps, à leur lieu d'habitation qui, soit dit en passant, était souvent (et aujourd'hui toujours) à l'extérieur de la communauté adoptive où s'est implanté Equal Exchange. En fait, la problématique au coeur de la mission de l'organisme en question est de nature internationale.

La localisation de la coopérative était un choix des fondateurs et non un facteur sine qua non lors de la mise sur pied de l'organisation. D'une même façon, le groupe de personnes qui constitua la coopérative à ses débuts s'est bâti autour d'une préoccupation commune mais qui touchait d'autres personnes qu'elles-mêmes: les **fournisseurs** de la coopérative, c'est-à-dire les petits producteurs de café. Cette caractéristique d'Equal Exchange place la coopérative dans une position fort différente des autres coopératives de travail qui ont les **travailleurs** au centre de leur mission. En effet, les fondateurs avaient tous une éducation universitaire et avait un emploi dans une coopérative de consommateurs d'aliments biologiques. Ceci nous amène à nous demander : pourquoi les fondateurs d'Equal Exchange ont-ils choisi la forme coopérative?

Dès les débuts, la **forme coopérative** semblait être, pour les fondateurs, une conséquence logique de la vision mise de l'avant par le mouvement du commerce équitable. On peut lire à ce sujet dans le document intitulé « Cooperative Primer » publié par et pour les employés d'Equal Exchange :

« Believing that democracy, participation and ownership is vital to creating a better future for small farmers, ***we have also seen the value of these principles in our own***

structure and the way we do business*. By giving workers, the members of our co-op, a stake in the success of our business and a voice in its operations, we seek to transform our workplace from a traditional hierarchy of owners, managers and wage-earners into a* ***community of owners and entrepreneurs****. We share in the risks and rewards of building a successful worker-owned business dedicated to the mission of fair trade(...) In contrast to the current trend of concentrating wealth, ownership and control, our goal is to* ***share wealth more equitably, to spread ownership more widely, to widen the base of democracy and participation, and to build more vibrant communities****."*

Ce passage du document démontre que l'adoption du modèle coopératif représente une volonté propre aux fondateurs d'Equal Exchange et non un règlement inhérent au mouvement. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 2, l'implantation d'une forme coopérative (ou d'une autre forme appartenant à l'économie sociale comme le modèle associatif) n'est pas une condition liée à l'existence d'OCE du Nord; seuls les producteurs de café situés au Sud se sont vus imposer une forme d'organisation spécifique (telle l'organisation démocratique) par le certificateur international du commerce équitable FLO-I. Malgré cela, les **fondateurs d'Equal Exchange ont décidé d'atténuer cette asymétrie** qui existe au sein du mouvement de commerce équitable de café entre les exigences faites aux acteurs Sud et celles faites aux acteurs du Nord en adoptant une forme d'organisation démocratique. Quoique la situation des travailleurs d'Equal Exchange soit différente de celle des producteurs du Sud, le modèle coopératif permet de **mettre en pratique au Nord les valeurs sous-jacentes au modèle coopératif soutenues par le mouvement du commerce équitable dans les organisations du Sud.**

Il n'existait pas, avant la création d'Equal Exchange, de communauté de personnes partageant un objectif commun relié à leur situation individuelle. Cependant, un des objectifs de la coopérative était bel et bien de **créer cette communauté**. En effet, à cette époque, plusieurs personnes participaient, par exemple, à différents mouvements de solidarité internationale comme « Solidarity with the People of Central America » ou « Neighbor to Neighbor » et avaient à coeur l'amélioration de la qualité de vie des petits producteurs de café du Sud. Toutefois, ceux-ci étaient dispersés tant au niveau géographique qu'au niveau de leurs actions. À travers la création d'Equal Exchange, les fondateurs voulaient rassembler ces personnes et leur offrir une action concrète pour

améliorer la situation des petits producteurs de café. Nous n'avons pas trouvé d'information relative au démarrage qui permettrait de conclure que la coopérative a eu à ses débuts comme objet d'insérer l'activité de personnes particulièrement démunies au niveau de l'emploi (comme c'est le cas pour certaines coopératives). Elle a, par contre, permis aux fondateurs, à travers leur projet d'entreprise, de **créer des emplois qui correspondaient à la fois à leurs ambitions professionnelles et à leurs valeurs d'équité et de solidarité internationale**. Ceci correspond aux conclusions de recherche de Bridault[138] et de Leboeuf[139] que nous avons vu précédemment dans l'étude.

La phrase que l'on retrouve dans le Cooperative Primer : « *we seek to transform our workplace from a traditional hierarchy of owners, managers and wage-earners into a community of owners and entrepreneurs »* mentionné ci-haut démontre clairement que les fondateurs voulaient, à travers la coopérative, **accéder au pouvoir de l'entrepreneur d'une façon collective**, une opportunité qui était, selon eux, inexistante dans le modèle hiérarchique traditionnel des entreprises conventionnelles.

En ce qui à trait **au choix de produit**, il semble avoir été un moyen, parmi d'autres, de rejoindre des producteurs particulièrement laissés pour compte dans le système d'échange commercial traditionnel. Pourtant, **le café n'était pas perçu par les fondateurs comme le seul moyen** de contribuer à l'amélioration de la qualité de vie des personnes pauvres vivant dans des pays en voie de développement. Cet aspect fut mis de l'avant de façon claire lors des premières discussions concernant le choix des produits adoptés par la coopérative. En effet, plusieurs produits avaient été identifiés comme potentiellement porteurs, mais le café avait été retenu comme élément de départ pour la coopérative. Le café était donc **un choix stratégique qui satisfaisait les objectifs sociaux et économiques** des fondateurs de la coopérative.

Les trois grandes sources d'**appuis reçus** par Equal Exchange lors de son démarrage furent : les communautés religieuses, le mouvement de solidarité internationale (incluant

---

[138] BRIDAULT, Alain (1986). « Visa le noir tua le blanc? l'état et l'avenir des coopératives de travail »

[139] LEBOEUF, Marc-André (1983). *Les pratiques autogestionnaires dans les organisations de type coopérative de travailleurs.*

le mouvement du commerce équitable européen) et les coopératives de consommateurs. Sans leur soutien, il semble peu probable que la coopérative ait pu trouver les fonds nécessaires, les sources d'approvisionnement et la clientèle pour pouvoir créer une entreprise viable. Cette contastation démontre l'importance du réseau d'Equal Exchange et de l'existence d'une **communauté de support** autre que le groupe de travailleurs en temps que tel. Les « membres » de ce réseau, provenant de milieux divers, partagaient tous les idéaux de solidarité internationale et de justice sociale entérinés par la coopérative naissante.

7.2 Dimension institutionnelle, structure d'association, rôle d'émancipation

Au niveau institutionnel, nous avons regardé les règles juridiques et législatives, les rapports de pouvoir à l'interne, l'inclusion des producteurs/productrices et des usagers/usagères, les acquis des producteurs/productrices salariés, et le réseau. Nous avons ajouté une nuance au terme producteurs/productrices car, pour une organisation comme Equal Exchange, les « producteurs » sont en fait - dans leur jargon - leurs fournisseurs, les petits producteurs de café. Nous avons donc porté une attention particulière à l'inclusion des producteurs/productrices fournisseurs et des usagers/usagères. L'inclusion des producteurs/productrices travailleurs ou employés de la coopérative ainsi que leurs acquis ont été traité de façon spécifique dans la section 6.2.2.1 de la présente étude.

Equal Exchange a adopté un cadre juridique propre aux coopératives de travail. Ce sont en effet les **travailleurs** qui sont **membres** de la coopérative et qui constituent l'assemblée générale des membres. Ce sont aussi ces derniers qui élisent le conseil d'administration de la coopérative et qui, en majorité, en sont les administrateurs. Conséquemment, comme ils occupent majoritairement les instances décisionnelles au niveau de la gouvernance de la coopérative, on peut affirmer que la forme coopérative **permet l'émancipation collective des travailleurs membres** d'Equal Exchange. Ceci est confirmé par la « Governance Matrix » expliquée dans la section 6.2.4 du présent travail. Cette matrice illustrait, en effet, les rapports de pouvoir à l'interne entre les employés (membres et non-membres), les directeurs généraux, le comité de gestion, le conseil d'administration et les

travailleurs-membres. On remarque que toutes les décisions de gouvernance se rapportent, au sein d'Equal Exchange, au niveau du conseil d'administration qui, lui, est élu par les travailleurs-membres. Les seules exceptions sont, outre l'élection du conseil d'administration, la vente des actions de classe A (exclusivement pour les membres) qui est une responsabilité des membres et la vente des actions de classe B (pour les investisseurs, membres et non-membres) qui est une responsabilité du comité de gestion. En somme, toutes les décisions de gouvernance ainsi que les décisions qui se rapportent aux finances, aux ressources humaines et aux opérations sont prises par des membres, et les travailleurs non-membres ne doivent être consultés que dans certains cas, sans pour autant détenir de pouvoirs formels.

Cependant, contrairement aux autres coopératives de travail, les résultats de notre étude démontrent que la coopérative **intégre aussi d'autres *stakeholders* (acteurs multi-intéréssés) au sein de la structure de gouvernance**. En effet, il existe trois postes au **conseil d'administration** qui sont réservés à des non-membres, soit des personnes externes à l'entreprise. De cette manière, Equal Exchange est capable de donner à d'autres acteurs un pouvoir décisionnel habituellement inaccessible aux personnes externes dans les coopératives de travail traditionnelles. Pour l'instant, un investisseur et deux professionnels occupent ces postes mais rien n'empêche les membres de la coopérative d'élire une personne provenant d'une communauté religieuse partenaire ou encore, un producteur/fournisseur.

Malgré cette constatation, il faut mentionner une limite à la diversification des membres au conseil d'administration qui est liée à leur **éloignement**, particulièrement en ce qui concerne les producteurs du Sud. Il n'est pas impensable de concevoir que des producteurs ou tout autre personne éloignée puissent participer au conseil d'administration d'Equal Exchange, ce qui obligerait, lorsqu'un déplacement au lieu de rencontre est difficile, la mise en place de moyens de communication alternative, comme la conférence téléphonique, la vidéo-conférence, ou encore Internet.

En ce qui concerne la **participation individuelle des membres** à la gouvernance d'Equal Exchange, on remarque que **certains membres sont très actifs tandis que d'autres sont plus ou moins inactifs au niveau associatif**. Ceci est particulièrement notoire chez les

chefs de départements : quatre des neuf chefs de départements sont aussi des administrateurs et trois de ces quatre personnes font aussi partie de comités du conseil d'administration. En plus de leur participation obligatoire au comité de gestion (sauf pour la coordinatrice des relations avec les producteurs), cet état des choses les rend surreprésentés au niveau de la gouvernance. L'exception notoire est **la coordonnatrice des relations avec les producteurs** qui est très peu active au niveau de la gouvernance. La raison soumise par la coopérative est son peu de disponibilité lié à ses déplacements internationaux. Cette raison, quoique compréhensible, ne minimise pas le vide que crée son absence et, par extension, l'absence d'une personne proche des petits producteurs de café, acteurs au coeur de la mission d'Equal Exchange. Notons aussi l'absence des travailleurs impliqués dans les **opérations** de l'entrepôt. Ces travailleurs, quoique peu nombreux, sont ceux ayant le moins de formation professionnelle et appartenant à des minorités visibles, provenant donc des communautés en général les plus marginalisées du marché du travail américain.

Ces variantes au niveau de la participation individuelle des membres (qui est, dans une certaine mesure, naturelle car elle respecte les besoins de participation propre aux différentes personnes) sont d'une certaine manière dissipées à travers l'organisation d'événements où tous sont conviés. La **rencontre annuelle en résidence** (« retraite ») est un exemple d'une rencontre dont le but est de regrouper l'ensemble des travailleurs pour discuter d'un thème précis qui est important pour l'organisation dans son ensemble. Sans avoir de pouvoir ou d'influence formelle sur la gouvernance d'Equal Exchange, on peut supposer que les discussions qui s'y tiennent et les échanges informels contribuent à façonner la vision de l'entreprise et orientent les décisions subséquentes prises au niveau de la gouvernance de l'organisation.

Nous avons aussi noté dans nos résultats qu'à l'interface de la dimension institutionnelle et de la dimension organisationnelle, Equal Exchange a créé un **comité de gestion**. Ce comité sert de pont entre les acteurs de gouvernance et les acteurs proches des opérations. En créant ce comité, Equal Exchange crée une organisation plus horizontale où les différentes préoccupations d'un ensemble de personnes (présidence, direction générale, directions départementales) sont prises en compte lors de prises de décisions de toutes sortes. Ceci a comme résultat de rendre encore plus collectif le pouvoir de l'entrepreneur

qui, même au sein d'une coopérative de travail traditionnelle, pourrait être réparti de façon beaucoup plus hiérarchique. À travers les réunions du comité de gestion à toutes les deux semaines, il permet à ces différents acteurs d'avoir une vue d'ensemble de l'organisation et de participer activement à son évolution globale.

Cependant, on remarque encore une fois le **peu de participation, même indirecte, des producteurs/fournisseurs** à travers l'absence de la coordonnatrice des relations avec les producteurs à ce comité. Les préoccupations et les besoins des producteurs/fournisseurs ne peuvent être transmis à l'ensemble des acteurs décisionnels de l'organisation qu'à travers la relation qu'entretiennent la coordonnatrice des relations avec les producteurs et les deux directeurs généraux. Comme celle-ci est informelle, il pourrait s'agir d'un aspect vulnérable d'Equal Exchange si l'organisation tient à entretenir une certaine influence des producteurs/founisseurs au niveau de la gouvernance.

Avant de terminer sur la dimension institutionnelle, il faut mentionner **le réseau d'Equal Exchange.** Nous avons inclus dans cette partie un groupe d'acteurs insoupçonné au début de la recherche **: les investisseurs**. En effet, non seulement l'organisation a-t-elle créé un mode de financement original pour une coopérative de travail, mais elle a aussi intégré informellement ces acteurs à son conseil d'administration. La place de choix qu'a réservée la coopérative aux investisseurs (dont fait partie certains groupes religieux) est liée à l'importance de ces acteurs dans la structure financière et la stabilité de l'organisation. On peut dire qu'elle s'est donnée les moyens de rejoindre des investisseurs sociaux, investisseurs responsables partageant les mêmes valeurs qu'elle. Il existe, de plus, d'autres indices qui nous montrent qu'Equal Exchange ne désire pas être isolé des acteurs externes en général. Cette caractéristique semble transparaître à travers son **implication dans différentes associations** liées, par exemple, au commerce équitable (Fair Trade Federation, International Federation of Alternative Traders), à l'industrie des produits biologiques (International Federation of Organic Agricultural Mouvements), à l'industrie du café (Specialty Coffee Association of America), au mouvement coopératif (National Cooperative Business Association) et au mouvement alternatif social et humanitaire (Co-op America). Comme nous l'avons mentionné, le rapport annuel d'Equal Exchange de 1998 mentionne l'importance de ces réseaux dans son orientation pour « comprendre

l'étendue de ce qu'il nous est possible de faire »[140]. L'implication de ces associations influence de manière formelle et informelle la gouvernance de l'organisation à travers, par exemple, les certifications équitable et biologique et une meilleure connaissance des tendances de la consommation du café.

Nous pouvons dire, en conclusion, qu'au niveau de la structure d'association, Equal Exchange permet l'émancipation de ses membres à travers l'accès au pouvoir de l'entrepreneur collectif. De plus, il y a une certaine ouverture de la part de l'organisation à inclure d'autres acteurs dans sa gouvernance grâce aux trois postes ouverts à des personnes non-membres de l'organisation sur son conseil d'administration. On y retrouve, notamment, un investisseur et deux personnes de la communauté possédant des expertises particulières et utiles à l'organisation. Les producteurs/fournisseurs et les usagers ne sont pas présentement inclus dans la stucture d'association, mais il est possible qu'ils occupent un jour un des trois postes au conseil d'administration.

7.3 Dimension organisationnelle, structure d'entreprise, rôle d'insertion

Rappelons que pour couvrir l'aspect organisationnel d'Equal Exchange, nous avons regardé les variables suivantes : le profil organisationnel d'une part (sa mission, les aspects stratégiques, les biens et services produits, les données financières) et, d'autre part, les processus organisationnels (la production et l'organisation du travail, la formation des travailleurs et la consommation). Notons, que pour pouvoir observer la participation de différents groupes d'acteurs à la structure d'entreprise, nous avons créé des sous-sections qui leur correspondaient et qui identifiaient ces variables : rapport aux producteurs/fournisseurs, rapport aux sous-traitants, rapport aux travailleurs, rapport aux usagers et rapport à l'argent.

L'aspect qui ressort tout particulièrement de l'étude de la dimension organisationnelle d'Equal Exchange est l'engagement de cette entreprise envers, en premier lieu, les principes du mouvement du commerce équitable. En effet, ce ne sont pas les travailleurs

[140] EQUAL EXCHANGE (1998). *Annual Report 1998: Investing for Growth*.

qui sont au centre de la **mission** de la coopérative – ce qui est le cas dans les coopératives de travailleurs traditionnelles – mais bien les fournisseurs et, plus particulièrement, les **coopératives de producteurs situées dans divers pays du Sud**. L'équité dans les relations commerciales et la solidarité internationale sont donc des valeurs présentes dans les opérations de cette coopérative américaine. Cette caractéristique respecte aussi l'engagment envers les valeurs coopératives mentionnées précédemment dans cette étude ce qui suggère une certaine harmonie entre les valeurs sous-jacentes aux deux mouvements.

La coopérative bénéficie du fait qu'elle **a été la première** à intégrer le marché du commerce équitable du café aux États-Unis et qu'elle a su forger une **relation de confiance** avec l'organisme de certification américain TransFair USA. Elle **collabore aussi avec plusieurs autres organismes de commerce équitable européens** en ce qui a trait à l'intégration de nouveaux produits, comme le thé. Equal Exchange a décidé de concentrer son énergie sur ce qu'on pourait qualifier être **sa compétence de base : le marketing et la vente de produits équitables**. En effet, elle sous-traite un aspect qui est déterminant dans la qualité de son produit, la torréfaction, et concentre son activité dans le marketing de son produit : la définition de son produit, la promotion, la large distribution via, le plus souvent, des détaillants, et le prix plus élevé propre aux produits provenant du mouvement du commerce équitable. Quoique le produit vedette d'Equal Exchange soit le café, l'organisme semble ouvert à l'adoption de d'autres produits équitables tel le thé, un produit substitut au café. Aucun élément de l'étude n'indique que l'organisation voudrait adopter d'autres produits dans le court terme.

Tous les postes de gestion sont occupés par des membres et les travailleurs non-cadres participent aussi **à la gestion de l'entreprise**. Ceux-ci sont, en majorité, aussi des membres de la coopérative. Les 14 travailleurs non-membres sont une conséquence directe de la croissance de l'entreprise et de la période de probation d'un an obligatoire pour que tout employé puisse éventuellement avoir accès au statut de membre. Equal Exchange à une structure hiérarchique classique, avec des départements propres aux différentes fonctions de l'entreprise : l'administration, la finance, l'achat, le marketing, la vente et les opérations. Le style de gestion est souple et permet une certaine flexibilité au niveau, par exemple, des heures d'arrivée et de départ et du code vestimentaire. Les

réunions de travailleurs qui ont lieu deux fois par mois et les ateliers éducatifs hebdomadaires permettent, d'une part, l'existence d'un forum d'échanges régulier pour les travailleurs et, d'autre part, une éducation continue des employés. La gestion est orientée vers les résultats et les évaluations du travail accompli sont faites avec l'apport direct des travailleurs.

Cependant, **Equal Exchange implique plus que ses travailleurs dans l'activité de l'entreprise**. Son coordonnateur des relations avec les investisseurs et sa coordonnatrice des relations avec les producteurs ainsi que son programme Interfaith, démontrent un effort soutenu d'intégration des investisseurs, des producteurs/fournisseurs et des usagers. Ces trois initiatives sont en relation avec un groupe d'acteurs particuliers. Ce faisant, certaines informations concernant les intérêts et préoccupations de ces trois groupes sont acheminées à l'intérieur de la coopérative et lui permettent de mieux y répondre. De plus, **l'intégration de l'activité de production des producteurs/fournisseurs est au coeur de la mission de l'organisation** même si elle se fait de façon indirecte. En effet, Equal Exchange développe des relations directes avec les producteurs de café et offre, au minimum, un prix plancher à ces derniers qui leur permet de rester actifs dans cette industrie, même lorsque les prix conventionnels du café sont au-dessous du prix de production. Ces modalités (ainsi que d'autres types d'aide de la part de l'OCE) permettent à des personnes dans une situation économique précaire de maintenir leur lien avec le marché et leurs moyens de subsistence.

Cet engagement envers des personnes autres que les travailleurs est de plus confirmé dans la **distribution des bénéfices** de la coopérative à un grand nombre d'acteurs. En effet, Equal Exchange verse des intérêts aux investisseurs-actionnaires non-votants; donne des rabais à ses membres; fait un don par année à une autre organisation partageant ses valeurs; et, bien entendu, paye ses impôts, une contribution directe à la société dont elle fait partie. La coopérative fait ceci en plus de verser des sommes d'argents importantes aux producteurs-fournissseurs sous forme de primes sur tout le café qu'elle achete. Equal Exchange démontre par ces actions qu'elle est dédiée à la solidarité internationale et qu'elle prend les mesures qui s'imposent pour être cohérente avec sa mission.

En conclusion, la structure d'entreprise d'Equal Exchange nous montre qu'il y a une capacité à créer et maintenir des emplois pour un nombre grandissant de personnes quoique celles-ci ne soient pas un groupe de personnes particulièrement à risque. En effet, les travailleurs d'Equal Exchange sont des professionnels ayant une éducation universitaire qui n'auraient probablement pas eu de difficulté, au début des années 2000 lorsque la situation de l'emploi aux États-Unis était excellente, à trouver un autre emploi. La seule exception étant peut-être les quelques employés travaillant à l'entrepôt de la coopérative. Cependant, la dynamique de l'insertion sociale par l'économique se vit de façon plus importante au niveau de ses producteurs/fournisseurs. Ces derniers sont au coeur de la mission d'Equal Exchange car ils sont nécessiteux et menacés d'exclusion dans un marché où les prix sont fluctuants et souvent extrêmement faibles pour les petits producteurs. En les aidant techniquement et financièrement et en leur permettant d'accéder au marché Nord-Américain avec les règles du commerce équitable, Equal Exchange contribue au mieux-être de ses fournisseurs en leur assurant des revenus adéquats pour leur survie.

8. CONCLUSION : EQUAL EXCHANGE, VERS UNE NOUVELLE FORME COOPÉRATIVE ?

Cette étude avait pour objectif de comprendre **le rôle de la coopérative de travail dans un organisme de commerce équitable (OCE) du Nord impliqué dans la commercialisation du café.** Cette question a été développée suite à la constatation que la forme coopérative - ou d'autres formes collectives - est imposée par le mouvement du commerce équitable aux producteurs du Sud mais qu'elle ne l'est pas chez les acteurs du Nord responsables de la commercialisation de produits équitables. Pour ce faire, nous avons décidé de faire l'étude d'un cas d'OCE qui avait adopté, volontairement, la forme coopérative de travail, pour ensuite en faire ressortir son rôle.

Notre cadre d'analyse incorpore des éléments du modèle socio-économique de Vienney (les deux rôles de la coopérative de travail : l'émancipation des acteurs à travers le pouvoir de l'entrepreneur collectif et l'insertion de l'activité dans le marché) et de la grille d'analyse du CRISES (les dimensions institutionnelle et organisationnelle) adaptée méthodologiquement par Comeau pour l'étude d'organisations de l'économie sociale. Nous avons fait une analyse et une synthèse de l'information documentaire et de l'information empirique que nous avons recueillie lors d'une étude de terrain de la coopérative de travail Equal Exchange. Nos résultats nous ont démontré que la coopérative de travail sous étude avait créé des structures d'association et d'entreprise innovatrices qui jouaient, de différentes manières et à différents degrés, les rôles d'émancipation et d'insertion attribués aux coopératives de travail traditionnelles.

Maintenant, nous allons entamer la phase finale de notre étude et donner suite à nos propositions de recherche. Ensuite, nous allons mentionner, en terminant, les limites de l'étude ainsi que quelques pistes de nouvelles recherches.

8.1 Suite aux propositions de recherche

La première proposition de recherche que nous avons faite était :

La formule coopérative de travail telle qu'implantée chez Equal Exchange est innovante car elle permet la participation des travailleurs non seulement aux opérations mais aussi à la gouvernance et à la gestion de l'organisation.

En effet, nous constatons qu'Equal Exchange représente une innovation sociale, une alternative au modèle dominant, car elle tente de faire participer plusieurs acteurs soit, en priorité, les **travailleurs membres** de la coopérative, à travers son mode de gouvernance et son organisation du travail.

À l'émergence de cette organisation, la forme coopérative a été choisie car elle reflétait les valeurs de démocratie, de participation et de propriété collective des fondateurs. Selon les résultats obtenus, la forme démocratique correspondait le mieux, selon les fondateurs, à la réalisation de la mission d'un commerce équitable entre des producteurs du Sud et les consommateurs du Nord.

Suite à l'analyse de la dimension institutionelle, nous pouvons conclure qu'**Equal Exchange fonctionne en grande partie suivant un modèle traditionnel propre aux coopératives de travail** car le pouvoir des travailleurs-membres est dominant au niveau de la gouvernance de l'organisation tant au sein de l'assemblée générale que du conseil d'administration. Au niveau organisationnel maintenant, nous avons trouvé que ce sont aussi les **travailleurs membres qui occupent une place prédominante au sein de la structure d'entreprise**. Encore une fois, les travailleurs non-membres sont minoritaires et, de plus, devraient devenir sous peu membres de la coopérative si la qualité de leur travail est jugée satisfaisante et s'ils acceptent de devenir membres de la coopérative.

Enfin, à l'interface de l'association et de l'entreprise, les postes de gestion sont tous occupés par des travailleurs-membres. De plus, il existe de nombreux mécanismes de

participation à la gestion des travailleurs non-cadres dont la réunion bi-mensuelle est un exemple.

La deuxième proposition que nous avons amenée soutient que :

Equal Exchange, en tant qu'organisme de commerce équitable du Nord, est innovante car elle fait participer, de façon directe ou indirecte, ses fournisseurs et ses usagers (consommateurs) à la gouvernance et à la gestion de l'organisation.

En effet, nous savons que la mission de l'entreprise est axée, en premier lieu, vers les **producteurs/fournisseurs**, soit bâtir avec les fournisseurs des relations à long terme qui soient économiquement justes et qui respectent l'environnement. Equal Exchange, comme tout OCE du Nord, tente d'aider les petits producteurs de café à sortir de la pauvreté en leur donnant accès à des marchés de consommation du Nord. Mais, Equal Exchange se différencie grâce à ses actes concrets et volontaires telle la création du poste de coordonnatrice des relations avec les fournisseurs. L'organisation est capable d'identifier et de répondre à leurs besoins qu'ils soient de nature technique, organisationnelle ou financière. Ceci se fait, cependant, de façon indirecte, à travers la responsable des relations avec les fournisseurs. Notons aussi qu'Equal Exchange permet aux producteurs/fournisseurs de rejoindre un marché de choix pour la vente de leurs produits, leur assurant ainsi une intégration au sein du marché international en tant que producteurs de café.

Le rapport entre Equal Exchange et leurs **clients** (ou usagers) est différent du rapport avec les fournisseurs. À travers le programme Interfaith, les communautés religieuses (un groupe de consommateurs important pour Equal Exchange) participent au service éducatif et aux efforts de vente de l'organisation. En tant que clientèle stratégiquement ciblée par Equal Exchange à cause de son pouvoir d'achat actuel et potentiel, elles ont une influence dans l'activité de l'entreprise à travers le programme Interfaith et peuvent assurer, d'une façon informelle, que leurs intérêts soient pris en considération par la coopérative.

De plus, nous avons trouvé que la formule coopérative permettait à Equal Exchange de faire participer trois acteurs non-membres à sa structure d'association, chose tout à fait

inusitée pour une coopérative de travail. Parmi ces trois administrateurs, Equal Exchange tente de façon informelle de faire participer au moins un de ses **investisseurs responsables**, ce qu'elle fait présentement. L'existence de ce groupe d'acteurs ne nous était pas connue au début de la recherche et confirme le caractère innovateur de l'organisation. De plus, l'existence d'un coordonnateur des relations avec les investisseurs confirme l'engagement d'Equal Exchange envers ces acteurs. Notons aussi que une des particularités de cette organisation est, si on la compare avec des entreprises ouvertes traditionnelles, qu'elle n'attire pas des investisseurs par des incitatifs financiers (l'intérêt offert aux investisseurs est relativement faible) mais par la cause sociale qu'elle défend. Ce sont donc des investisseurs responsables qui ont une influence

Ces différents acteurs multi-intéressés - fournisseurs du Sud, travailleurs du Nord, consommateurs et investisseurs responsables du Nord - constituent, en quelque sorte, la communauté élargie de la coopérative et nous avons observé qu'il existait un désir réel de les intégrer au sein de la structure de l'organisation, tant au niveau institutionnel, qu'organisationnel même si, pour l'instant, l'intégration est incomplète.

La troisième proposition est la suivante :

L'implantation du modèle coopératif au Nord, au travers la structure d'association, donne accès au pouvoir de l'entrepreneur collectif aux membres de la coopérative.

Nous avons découvert que les fondateurs d'Equal Exchange croyaient que la forme coopérative contribuait le mieux à l'émancipation des travailleurs et, de plus, de façon indirecte, à l'émancipation des producteurs du Sud. Ensemble, tous les travailleurs pourraient avoir accès au pouvoir de l'entrepreneur collectif et réaliser, ainsi, la mission de l'organisation.

Comme nous l'avons déjà mentionné, l'organisation est constituée de membres et possède une assemblée générale composée de membres et un conseil d'administration élu par les membres qui, de plus, est aussi principalement composé de membres. Pour détenir ce statut de membre, les personnes embauchées par la coopérative doivent travailler pendant un an au sein de l'organisation et, ensuite, être élue par au moins les deux tiers

des membres actifs de la coopérative. Une part de l'organisation est ensuite achetée (*membership fee*) pour compléter l'intégration officielle de la personne au sein du sociétariat.

Cependant, malgré la place prédominante des membres au sein d'Equal Exchange, son conseil d'administration réserve trois sièges à des non-membres dont un est présentement réservé, de façon informelle, à un investisseur-responsable. Cette **ouverture à la participation de non-membres à la gouvernance de l'organisation** permet à Equal Exchange d'aller plus loin que le modèle traditionnel et d'intégrer des acteurs multi-intéréssés au sein de sa structure d'association. Ce faisant, l'organisation donne accès au pouvoir de l'entrepreneur collectif non seulement aux travailleurs, mais aussi à des investisseurs responsables et, potentiellement, à des producteurs et des usagers. La création de ces trois postes montre effectivement une ouverture de la part de la coopérative envers des acteurs non-membres de la coopérative. Cependant, de part son nombre minoritaire, elle n'enlève pas le pouvoir déterminant des travailleurs membres de la coopérative.

La quatrième proposition est formulée comme suit :

L'implantation du modèle coopératif au Nord, au travers la structure d'entreprise, permet l'insertion de l'activité des membres de la coopérative dans le marché.

Aucune information nous permet de dire que l'insertion sur le marché du travail était une des caractéristiques de la coopérative de travail qui ait motivé les fondateurs à choisir ce type d'entreprise. Equal Exchange a créé des emplois correspondants à leurs valeurs et mettant à contribution leurs compétences professionnelles (vente, réseautage, etc.). Ceci étant dit, les travailleurs d'Equal Exchange n'étaient pas à cours de possibilités d'emplois, surtout si l'on considère qu'ils sont, pour la plupart, des professionnels détenant des expertises pointues. Cette caractéristique d'Equal Exchange à, selon nous, pour effet de réduire le degré d'importance de l'insertion des travailleurs-membres sur le marché du travail.

Nous avons trouvé que le rôle d'insertion est effectivement présent mais qu'**il ne touche pas une catégorie de personnes particulièrement démunies au sein de la population américaine**. Ceci diffère de bien des coopératives de travail et d'autres types d'organisations à caractère social (comme l'entreprise d'insertion) pour qui, l'insertion de personnes en marge du marché du travail, est au centre de leurs préoccupations. Cependant, l'entreprise coopérative permet à ses travailleurs d'occuper des emplois au sein d'une organisation qui a au coeur de sa mission un objectif social, élément que l'on ne retrouve pas nécessairement dans une entreprise conventionnelle.

Une caractéristique intéressante parce que différente des coopératives de travail traditionnelles est l'effet d**'insertion de l'activité des producteurs/fournisseurs** dans le marché à travers le modèle d'échange propre au commerce équitable. En effet, comme toute OCE du Nord, Equal Exchange permet aux petits producteurs de café du Sud d'avoir un accès plus équitable aux marchés de consommation du Nord en leur versant une prime « équitable » (435 000 $US en 2000), en plus d'offrir de l'aide technique et de l'aide financière pour améliorer leur condition de production et de travail dans les petites plantations de café.

8.2 Limites de la recherche

Il est évident que ce type de recherche exploratoire a ses limites. Une première limite est liée au fait que l'étendu ne porte que sur **une seule organisation**. Ce facteur peut biaiser les conclusions concernant le rôle de la forme coopérative chez toutes les OCE du Nord. En effet, Equal Exchange, l'OCE sous étude, est unique et plusieurs facteurs peuvent influencer le rôle du modèle coopératif au sein de cette organisation. Sa location géographique, la culture de ses employés, le type de leadership de ses fondateurs sont tous des éléments qui peuvent avoir une influence marquée sur, par exemple, le type de membres choisis et le taux de participation des travailleurs. Conséquemment, il est impossible d'appliquer nos conclusions à toutes les OCE du Nord, même si notre recherche contribue à la compréhension du rôle potentiel de la forme coopérative chez ces acteurs influents du commerce équitable. Une étude de plusieurs coopératives de travail oeuvrant dans le mouvement équitable ou encore une étude comparée entre des OCE

organisés en coopérative de travail et des OCE organisés sous un autre modèle pourraient cibler avec plus de précision les apports particuliers du modèle coopératif et réduire l'influence d'autres variables. Cependant, nos restrictions en terme du temps et de l'argent dont nous disposions pour la réalisation du mémoire ne nous ont pas permis de mener une recherche de plus grande envergure.

Une deuxième limite concerne le **nombre limité d'entrevues** que nous avons effectuées. En effet, nous n'avons pu rencontrer individuellement tous les employés de la coopérative ce qui aurait sans aucun doute permis d'approfondir certains aspects de notre recherche. Ainsi, l'entretien avec un des deux co-directeurs de l'organisation n'a pu être effectué, même si nous avons obtenu sa validation lorsque la collecte de données et l'analyse étaient terminées. Nous avons pu poser quelques questions à la directrice des relations avec les producteurs (le lien principal entre la coopérative et les producteurs du Sud) sans toutefois obtenir d'entrevue formelle. Pour pallier à ce manque, nous avons posé des questions relatives aux fournisseurs de la coopérative à d'autres travailleurs-membres qui avaient eu l'occasion de visiter des producteurs du Sud durant le cours de leur travail chez Equal Exchange. Finalement, nous n'avons pu nous entretenir avec les employés de l'entrepôt d'Equal Exchange autrement qu'informellement, lors de l'heure du petit déjeuner et du déjeuner. Cette limite était due essentiellement à des restrictions provenant de la direction de la coopérative. En effet, elle nous a expliqué que, en temps que pionnière du mouvement équitable aux Etats-Unis, Equal Exchange est fréquemment sollicitée par des étudiants pour des études de toutes sortes. Nous avons eu accès à la coopérative grâce à l'originalité de notre étude car personne n'avait encore fait de recherche sur la dimension « coopérative » d'Equal Exchange (voir annexe 3, lettre du 3 janvier 2001).

Une troisième limite est liée aux particularités de notre **cadre d'analyse**. Nous nous sommes inspirée d'approches propres à des organisations d'économie sociale particulièrement celle du CRISES et de Vienney et, plus spécifiquement, de la littérature sur les coopératives de travail, pour créer ce cadre d'analyse. Les coopératives cherchent, traditionnellement, à répondre à des besoins vécus par un groupement de personnes habitant un même lieu. En effet, comme nous l'avons mentionné précédemment, ces organisations ont toujours eu pour objectif de répondre à une problématique particulière

vécue par des personnes qui étaient géographiquement rapprochées. Cependant, le commerce équitable est un modèle basé sur l'interaction de personnes physiquement très éloignées qui ont pour interaction formelle le commerce international. Quoique la coopérative Equal Exchange rassemble des travailleurs en un même lieu, ses fournisseurs (les producteurs de café) font partie intégrante de sa mission malgré leur distance géographique. Cette particularité d'Equal Exchange - et des OCE en général – nous a amené à dépasser les limites des interprétations traditionnelles des coopératives et autres organismes de l'économie sociale. Ce faisant, malgré l'originalité de notre recherche, nous avons dû faire face à la complexité d'une organisation et d'un mouvement non seulement de nature internationale mais aussi multi-intéressées. Nous avons aussi dû faire face au défi de combiner une approche spécifique aux coopératives (celle de Vienney) et une approche plus large (celle du CRISES), combinaison retenue en raison du double caractère d'Équal Exchange : celui de coopérative de travail et celui d'OCE. Lors de la rédaction de la monographie, nous avons donc continué à faire des ajustements à notre grille d'analyse s'inspirant de celle de Comeau. Par exemple, nous avions prévu dès le départ analyser aussi le rapport aux producteurs-fournisseurs absent dans les études du CRISES centrées sur les producteurs-salariés et les usagers, mais ce n'est qu'au moment de notre étude terrain d'Équal Exchange que nous avons découvert la place des investisseurs responsables dans cet OCE du Nord et donc l'importance d'en traiter dans la monographie. Notre étude est donc une première étape vers de nouvelles recherches permettant de raffiner les outils d'analyse d'une organisation multi-intéressés.

8.3 Pistes de nouvelles recherches

Tant au niveau institutionnel qu'au niveau organisationnel, la nature « internationale » de la coopérative Equal Exchange pose un défi de **modernisation de la forme coopérative** traditionnelle pour favoriser l'intégration et la participation de producteurs et d'usagers au sein de l'organisation. Conséquemment, la dernière limite mentionnée ci-haut est aussi indicative d'une limite inhérente au modèle coopératif dans un contexte mondial. En effet, la distance géographique qui existe entre les producteurs de café et l'entreprise qui commercialise leurs produits est grande et cet aspect est une partie intégrante de la problématique du commerce équitable. Le défi d'un organisme comme Equal Exchange et

du mouvement équitable en général est de créer des ponts entres les producteurs et les consommateurs d'un produit pour instaurer une forme de solidarité entre ces deux groupes de personnes. Nous avons vu au cours de cette étude que les OCE du Nord se doivent de tenir compte de cette valeur de solidarité pour être considérés comme acteurs du mouvement du commerce équitable. La coopérative de travail favorise une émancipation des travailleurs au sein de son organisation. Cependant, pour réellement réaliser la mission du commerce équitable, il faudrait selon nous que la coopérative puisse mieux intégrer les producteurs/fournisseurs au sein de sa structure de gouvernance (par exemple, dans son conseil d'administration) et sa structure d'entreprise (par exemple, à travers un programme comme Interfaith pour les usagers) afin de répondre aux besoins de ces acteurs et de leur permettre d'avoir un certain contrôle sur les actions de la coopérative car ils en sont la raison d'être.

La cas d'Equal Exchange nous amène donc vers une voie de modernisation du modèle coopératif pour une organisation oeuvrant dans le commerce international. En effet, l'intégration de plusieurs parties prenantes fait penser, dans une certaine mesure, à la **coopérative de solidarité** qui a commencé à s'implanter au Québec au début des années 1990. Comme nous l'avons vu précédemment au chapitre 4, selon la définition du Gouvernement du Québec, une coopérative de solidarité est différente des coopératives traditionnelles car ses membres peuvent appartenir à différentes catégories d'acteurs : travailleurs, usagers, organismes du milieu. Le sociétariat ne se limite donc pas à un type particulier de membres comme pour les coopératives de travail, les coopératives de consommateurs ou les coopératives de producteurs autonomes. Le seul pré-requis est que tous les membres partagent un but commun et « aient à coeur une même cause ».[141]

Dans la figure 14 nous avons illustré trois configurations : une coopérative de travail traditionnelle, la coopérative Equal Exchange telle qu'elle existe présentement en temps que coopérative de travail qui inclut les investisseurs responsables dans sa structure d'association, ainsi qu'une forme possible de coopérative de solidarité qui intégrerait aussi les producteurs et les usagers. Nous avons vu qu'Equal Exchange respecte tous les

[141] Voir site du MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE (Gouvernement du Québec). Adresse URL : http://www.mic.gouv.qc.ca

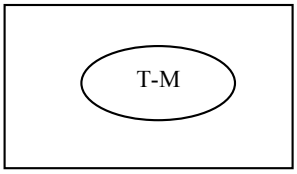
principes de la coopérative de travail tout en intégrant, d'une façon unique, des investisseurs au sein de son conseil d'administation. Si une intégration des producteurs, en amont, et des usagers, en aval, se faisait au niveau de sa gouvernance, le modèle coopératif deviendrait autre et s'apparenterait à la coopérative de solidarité. Cependant, ce type de coopérative n'existe pas aux États-Unis d'un point de vue légal.

Certes, Equal Exchange ne constitue pas en soi une coopérative de solidarité mais cet OCE a fait en sorte que la forme coopérative s'adapte d'une façon plus cohérente aux principes du commerce équitable en intégrant différents acteurs multi-intéressés (*stakeholders*) à sa gouvernance tout en contribuant à l'émancipation des petits producteurs du Sud ainsi qu'à leur insertion dans le marché. Il semble donc nécessaire d'explorer une plus grande représentation de *stakeholders* dans la gouvernance de la coopérative, alors que se développe des façons de faire différentes, axées sur l'équité et la solidarité, au sein du commerce international. Conséquemment, il semble qu'une recherche portant sur une forme coopérative internationale et solidaire s'impose pour valoriser la place de la forme coopérative au sein des OCE du Nord.

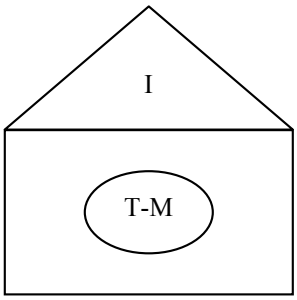
Une autre piste de recherche est **le rôle de la forme coopérative tel que <u>perçu</u> par les fondateurs et par les travailleurs membres** actuels d'Equal Exchange. En effet, cette organisation est devenue une coopérative de travail non pas par nécessité (les fondateurs auraient pu choisir un autre type d'entreprise), mais par choix. On sait que grâce à sa mission, Equal Exchange veut « *montrer, à travers (son) propre succès, la viabilité des coopératives de travail et du commerce équitable* ». Cependant, on ne sait pas pourquoi, pour les fondateurs et pour les travailleurs membres actuels, il est important de montrer cette viabilité. On peut suggérer que la forme coopérative est cohérente avec les valeurs du mouvement du commerce équitable, mais cela ne constitue pas un rôle en soi. En approfondissant cette question, il serait possible d'enrichir notre compréhension du rôle de la coopérative chez des organisations du Nord qui oeuvrent au niveau du commerce international.

FIGURE 14 : COOPÉRATIVES DE TRAVAIL ET DE SOLIDARITÉ

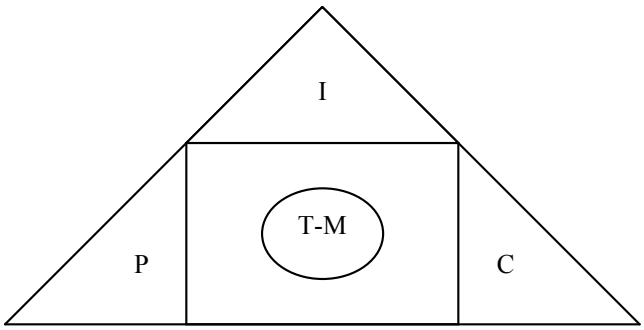
Une coopérative de travail traditionnelle



Equal Exchange : une coopérative de travailleurs qui inclus ses investisseurs



Equal Exchange : une coopérative de solidarité



Légende: **T-M**: Travailleurs-membres de la coopérative; **I**: Investisseurs responsables; **P**: Producteurs de café équitable du Sud; **C**: Consommateurs responsables.

Source : TADROS, Catherine. , Marie-Claire MALO (2001). CRISES-HEC.

Finalement, notons que le mouvement émergeant du commerce équitable n'est pas à l'abri de la critique, tout au contraire. Ses ambitions sociales sont dépendantes d'une attitude irréprochable de la part de tous les acteurs impliqués dans la commercialisation de produits équitables. Si un organisme est frauduleux et veut capitaliser sur la popularité croissante du café équitable dans les marchés du Nord, il pourrait nuire à l'ensemble du mouvement équitable. La contribution « sociale » ou « éthique » du produit n'est pas un élément tangible pour le consommateur qui achète un produit équitable. Il fait confiance aux acteurs, au mouvement. Ce type de réflexion a déjà fait surface lors de l'implication de la méga-chaîne – hautement rentable – de café gourmet Starbuck dans la vente de café équitable car, même si cette entreprise à but lucratif remet une prime aux fournisseurs de café équitable et respecte les grandes lignes du commerce équitable, certaines personnes s'inquiètent du fait que les valeurs du commerce équitable ne font pas partie de sa mission. Conséquemment, les consommateurs peuvent se demander si, malgré le prix souvent plus élevé du café équitable, la plus grande part des profits du café équitable généré par ce type d'entreprise « reste » au Nord même si l'objectif ultime des consommateurs qui achètent ce café éthique est d'acheminer de l'argent aux producteurs du Sud. Cette question représente, selon nous, une autre avenue de recherche intéressante.

***

Outre toutes les questions qui restent encore à explorer, l'étude que nous avons faite démontre, à l'aide d'un cas, que le modèle coopératif, dans son état actuel, peut faire une contribution positive au mouvement du commerce équitable à travers l'insertion et l'émancipation, à différents degrés, de ses membres et possiblement de d'autres *stakeholders*. Inversemment, le mouvement du commerce équitable peut aussi influencer le développement de la forme coopérative. L'évolution du mouvement du commerce équitable s'est fait graduellement mais l'innovation sociale, à travers notamment la participation de multiples acteurs, a depuis le début fait sa force. Peut-être que l'économie sociale et solidaire québécoise, à travers la coopérative de solidarité, viendra contribuer, elle aussi, à son développement ?

BIBLIOGRAPHIE

ALBERT, Odile (1998). « Les limites du commerce équitable », *Pour un commerce équitable: expériences et propositions pour un renouvellement des pratiques commerciales entre les pays du Nord et ceux du Sud*. Éditions Charles Léopold Mayer, Paris. p. 39-43.

AKTOUF, Omar (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Presses de l'Université du Québec, Sillery. 213 p.

ANGERS, Françoi-Albert (1974). *La coopération: de la réalité à la théorie économique - Tôme 1*, Éditions Fides, Montréal. 226 p.

ANGERS, François-Albert (1976*). La coopération: de la réalité à la théorie économique - Tôme 2*, Éditions Fides, Montréal. 411 p.

BANQUE MONDIALE (1995). *Rapport sur le développement dans le monde 1995: Le monde du travail dans une économie sans frontières*, Washington, D.C. 275 p.

BERARD, Johanne et Raymond BRULOTTE (1988). Les coopératibves au Québec, au Canada et dans le monde, Télé-Université, Montréal. 73 p.

BERMAN, Virginia et Michael ROZYNE (1997). « Never Underestimate Hope : The Impact of Fair Trade on Coffee Farmers ». *Equal Exchange Research Report*, Canton. 19 p.

BONNER, Arnold (1970). *British co-operation: The History, Principles and Organisation of the British Co-operation Movement,* Co-operative Union, Manchester. 551 p.

BORDELEAU, Yvan (1982). *Comprendre l'organisation: approches de recherche*. Agence d'Arc, Montréal. 198 p.

BOUQUET, Cyril et Georges HÉNAULT (1997). *Commerce international dit équitable, logique marchande et marketing des causes sociales : vers une symbiose ?*, Université d'Ottawa, Ottawa. 20 p.

BRIDAULT, Alain (1986). « Visa le noir tua le blanc? l'état et l'avenir des coopératives de travail », *Coopératives et développement : Coopératives de travail*. vol. 17, no. 2, p. 45-58.

BRIDAULT, Alain (1991). *À la recherche de la différence perdue : prolégomènes d'une philosophie de gestion fondée sur les principes de la coopération*, IRECUS, doc. 92-02, Sillery, 24 p.

BRULOTTE, Raymond (Ed) (1989). *Initiation à la coopération*, Télé-Université, Université du Québec. 383 p.

CHOSSUDOVSKY, Michel (1998). *La Mondialisation de la pauvreté: la conséquence des réformes du FMI et de la Banque mondiale*, Éditions Écosociété, Montréal. 248 p.

BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL (2001). *Rapport V: Promotion des coopératives,* Conférence internationale du Travail, 89e session, Genève. 140 p.

COMEAU, Yvan (1996). *Grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale*, UQAM, Cahiers du Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats (CRISES), No 9605, Montréal. 19 p.

COPAC (1992). *Status and Role of Cooperatives in The Light of New Economic and Social Trends : A Global Survey*, COPAC Secretariat, Rome. 109 p.

BORDELEAU, Yvan (1982). *Comprendre l'organisation: approches de recherche*, Les Éditions Agence d'Arc, Montréal. 198 p.

BRIDGE COMMODITY RESEARCH BUREAU (2001). *CRB Commodity Yearbook 2001*. Chapitre intitulé "Coffee", John Wiley & Sons, inc. p. 44-48.

BRIDAULT, Alain (1993/1994). « À la recherche de la différence perdue : prolégomènes d'une philosophie de gestion fondée sur les principes de la coopération » dans *Démocratie économique et coopératives de travail*, Revue du CIRIEC Canada, Volume 25, numéro 1. p. 89-110.

DE CENIVAL, Laure (1998). « Un prix juste: pierre angulaire du commerce équitable », *Pour un commerce équitable: expériences et propositions pour un renouvellement des pratiques commerciales entre les pays du Nord et ceux du Sud*. Éditions Charles Léopold Mayer, Paris. p. 23-27.

DECORNOY, Jacques (mai 1996). « Quand la quête de dignité devient la règle : De l'échange inégal au commerce équitable », *Le Monde diplomatique*, p. 8-9.

DEFOURNY, Jacques, Patrick DEVELTERE, Bénédicte FONTENEAU (Éds) (1999). *L'économie sociale au Nord et au Sud*, De Boeck Université, Bruxelles. 278 p.

DESFORGES, Jean-Guy, Delmas LEVESQUE, Benoît TREMBLAY (1979). *Dynamique de la coopérative : Association et entreprise*, Cahiers du Centre de gestion des coopératives, École des HEC-Montréal, Montréal. 37 p.

DESFORGES, Jean-Guy et Claude VIENNEY (1980). *Stratégie et organisation des coopératives*. Éditions du Jour, Montréal. 424 p.

DESFORGES, Jean-Guy et Marie-Claire MALO (1993). « L'expérience coopérative en coopération internationale », dans Roméo MALENFANT (Éd.), *Collection Inter-Action*, Éditions CEPAQ, mars, Montréal. p. 83-112.

DESORMEAUX, Robert (1986). *Une nouvelle approche méthodologique,* École des Hautes Études Commerciale, Montréal, 28 p.

DESROCHE, Heni (1975). *La société festive: du fouriérisme écrit aux fouriérismes pratiqués*, Édition du Seuil, Paris. 413 p.

DESROCHE, Henri. (1976). *Le projet coopératif : son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*, Les éditions ouvrières, Paris. 461 p.

DICUM, Gregory et Nina LUTTINGER (1999). *The Coffee Book : Anatomy of an industry from crop to the last drop*, The New Press, New York. 196 p.

EQUAL EXCHANGE (1994). *Annual Report 1994: Unplugged*, Equal Exchange, Stoughton.

EQUAL EXCHANGE (1995). *Annual Report 1995*, Equal Exchange, Canton.

EQUAL EXCHANGE (1996). *Annual Report 1996*, Equal Exchange, Canton.

EQUAL EXCHANGE (1997). *Annual Report 1997*, Equal Exchange, Canton.

EQUAL EXCHANGE (1998). *Annual Report 1998: Investing for Growth*, Equal Exchange, Canton.

EQUAL EXCHANGE (1998). *A Nice Cuppa Tea!*, (Document interne). 4 p.

EQUAL EXCHANGE (1999). *Annual Report 1999: Not Business As Usual*, Equal Exchange, Canton.

EQUAL EXCHANGE (2000). *Annual Report 2000: Connecting (your name here) to small farmers*, Equal Exchange, Canton.

EQUAL EXCHANGE (1996). *Report no.1: LIFTOFF! EE Fair Trade History 1985-90,* deep-en & de-fine, (Equal Exchange: document interne). 14 p.

EQUAL EXCHANGE (1996). *Report no.2: 101 Seals,* deep-en & de-fine, (Equal Exchange: document interne). 13 p.

EQUAL EXCHANGE (1997). *By-Laws of Equal Exchange, inc*. (Document interne).

EQUAL EXCHANGE (2000c). « Equal Exchange : Conscious Coffee joins top Ranks of Nation's Ethical Businesses », http://www.equalexchange.com/prbizethics.htm (Consulté en mars 2000).

EUROPEAN FAIR TRADE ASSOCIATION (1998). *Commerce équitable : Mémento pour l'an 2000*.

EUROPEAN FAIR TRADE ASSOCIATION (2001). *Fair Trade in Europe 2001 : Facts and Figures on the Fair Trade sector in 18 European countries*, http://eftafairtrade.org/PDF/FT_f&f_2001.pdf (Consulté en août 2002).

FAIR TRADE FOUNDATION (1997). *Spilling the Beans : What's wrong with the coffee trade ?* 20 p. Adresse URL: http://www.fairtrade.org.uk/spilling1.htm.

FAIR TRADE LABELING ORGANIZATIONS INTERNATIONAL (2001). *Commerce équitable: Une alternative viable pour les petits planteurs,* http://flo-cr/infodoc/info-fra (Consulté en février 2001).

FAIRBAIRN, Brett (1994*). The Meaning of Rochdale : The Rochdale Pioneers and the Co-operative Principles*, Centre for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan, 53 p.

FAUQUET, Georges (1964). *Le secteur coopératif*, Éditions de l'Institut des études coopératives, 345 p.

FAUQUET, Georges (1965). *Le secteur coopératif: essai sur la place de l'homme dans les institutions coopératives et de celles-ci dans l'économie.* Les propagateurs de la coopératives, Bruxelles. 97 p.

FONDATION D'ÉDUCATION À LA COOPÉRATION DU QUÉBEC, « Coopérer, c'est réussir autrement ». Adresse URL: http://callisto.si.usherb.ca/~irecus/coop/coopqc.html. (Consulté en avril 2002)

FONTAINE, Mario (1999). « Aide international : Martin aurait pu faire mieux ». *La Presse*, Section : Monde C1, 18 février.

GIOVANNUCCI, Daniele (2001). *Sustainable Coffee Survey of the North American Specialty Coffee Industry*. Conducted for: the Summit Foundation, The Nature Conservancy, North American Commission for Environmental Cooperation, Specialty Coffee Association of America, The World Bank. Washington, D.C. 32 p.

GORRONO, Inaki (1984), *L'expérience coopérative de Mondragon*, Actes du colloque international « Les coopératives de travailleurs pour la création et le maintien de l'emploi », Montréal, 30 p.

GUÉRARD, Jean-Claude (ed) (1986). *Actes du « Colloque international Les Coopératives de travailleurs pour la création et le maintien de l'emploi »*, École des hautes études commerciales / Centre de gestion des coopératives, Montréal.

HARVEY, Pierre (1986). « Création et maintien de l'emploi : Le rôle des nouvelles formes d'entreprises *», Coopératives et développement : Coopératives de travail*. vol. 17, no.2, p.19-22.

LACASSE, Jocelyne (1991). Introduction à la méthodologie utilisée en sciences humaines. Éditions Études vivantes, Montréal. 297 p.

LAIDLAW, A.F. et P.A. MORAN (1965). *The Co-operative Movement.* Cooperative Union of Canada, Ottawa. 53 p.

LEBOEUF, Marc-André (1983). *Les pratiques autogestionnaires dans les organisations de type coopérative de travailleurs*. Sous la direction de Marie-Claire MALO. École des Hautes Études Commerciales, Montréal. 47 p.

LITTRELL, Mary Ann et Marsha Ann DICKSON (1999). *Social Responsibility in the Global Market : Fair Trade of Cultural Products*, SAGE Publications, California. 366 p.

MALO, Marie-Claire (1980). *Une typologie des coopératives : association et entreprise*. École des Hautes Études Commerciales, Cahier du Centre de gestion des coopératives T-79-1, Montréal. 12 p.

MALO, Marie-Claire (1981-1982). « Entretien avec Claude Vienney sur Socio-économie des organisations coopératives », tiré de *L'éducation coopérative: utopie et réalité*, Revue du C.I.R.I.E.C., vol. 14 no. 1, Montréal. p. 157-186.

MALO, Marie-Claire (1990). « Gérer l'association coopérative », dans Roméo MALENFANT (Éd.), *Le contexte associatif*, no spécial d'Inter-Action, Montréal, janvier, p. 27-33.

MALO, Marie-Claire (2001). *La coopération et l'économie sociale*, École des Hautes Études Commerciale / Les cahiers des leçons inaugurales, Montréal. 30 p.

MALSERVISI, Mauro-F. et Isabel FAUBERT-MAILLOUX (2000). *Le Commerce équitable*, Chaire de Coopération Guy-Bernier, Université du Québec à Montréal, Montréal. 28 p.

MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE (2000). *Coopérative de solidarité : Constitution, Organisation, Fonctionnement*, Collection « Outils Coop », Gouvernement du Québec (Direction des coopératives) 127 p.

MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE (2001). *Coopérative de travail : Constitution, Organisation, Fonctionnement*, Collection « Outils Coop », Gouvernement du Québec (Direction des coopératives) 134 p.

MONDRAGON CORPORACION COOPERATIVA (2001*). The History of an Experience*, Mondragon Corporacion Cooperativa, Mondragon. 47 p.

NATIONS UNIES (1998). *Statut et rôle des coopératives au regard des novelles tendances économiques et sociales: Rapport du Secrétaire général.* Assemblée générale des Nations Unies, 23 décembre, Cinquant-qutarième session, Développement social: questions relatives à la situation sociale dans le monde et aux jeunes, aux personnes âgées, aux personnes handicapées et à la famille, New York. 22 p.

NATIONAL COFFEE ASSOCIATION OF USA (2000). *NCA Coffee Drinking Trends Survey*. Adresse URL: http://www.ncausa.org (consulté en août 2002).

O'BRIEN, Chris (2002). *2002 Report on Fair Trade Trends in the U.S. & Canada*. Co-op America Business Network, Washington, D.C. 18 p. Voir aussi le site web du FAIR TRADE FEDERATION, Adresse URL: http://fairtradefederation.com/2002trends.htm

OWEN, Robert (1836). *The New Moral World,* Wilson: Royal Exchange, London. 104 p.

OXFAM (2002). *Deux poids, deux mesures: commerce, globalisation, et lutte contre la pauvreté*, Oxfam: pour un commerce équitable. Adresse URL: http://www.pouruncommerceequitable.com (consulté en décembre 2001).

PETRELLA, Riccardo (1996). *Le bien commun : Éloge de la solidarité*, Éditions Labor, Bruxelles. 93 p.

PETRELLA, Riccardo (1999*). Écueils de la mondialisation: Urgence d'un nouveau contrat social*, Conférence prononcée le 11 avril 1997 au Musée de la civilisation à Québec, Éditions Fides, Montréal. 48 p.

PORTER, Michael E. (1986), *L'avantage concurrentiel,* InterÉditions, Paris. 647 p.

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT (PNUD) (1996), *Rapport mondial sur le développement humain 1996: La croissance au service du développement humain* ?, Economica, Paris. 251 p.

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT (PNUD) (2002), *Rapport mondial sur le développement humain 2002: Approfondir la démocratie dans un monde fragmenté*, De Boeck Université, Bruxelles. 128 p. Aussi disponible à l'adresse URL: http://www.undp.org/hrd2002/français/chap.1.pdf

ROSENTHAL, Jonathan (2000). *The Journey of Equal Exchange*. Adresse URL: http://www.equalexchange.com/about.htm (consulté en mars 2000).

SEGUIN, Marie-Thérèse (Ed), *Pratiques coopératives et mutations sociales,* L'Harmattan, Paris. 269 p.

SIBILLE, Hugues et Pierre Roussel (1982*), Les coopératives ouvrières de production en France et dans la CEE*. La documentation française, Paris. 192 p.

SMITH, Gordon, Moisés NAIM (2000). *Des états remaniés: Mondialisation, souveraineté et gouvernance*, Centre de recherches pour le développement international (CRDI), Ottawa. 86 p.

SPECIALTY COFFEE ASSOCIATION OF AMERICA (1999). *SCAA Market Survey 1999.* Adresse URL: http://www.scaa.org. 7 p.

TADROS, Catherine (2002). Commerce équitable et modèle coopératif: Equal Exchange, un OCE aux États-Unis. Sous la direction de Marie-Claire MALO, ES-0204, CRISES, Montréal. 79 p.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (1997). UNDP 1996/1997 Annual Report, UNDP, Pittsburgh. 36 p.

UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE, RURAL DEVELOPMENT, RURAL BUSINESS - CO-OPERATIVE SERVICE (1998). *Cooperative Historical Statistics : Farmer cooperative in the United-States*, Cooperative information report 1, section 26. Adresse URL : http://www.rurdev.usda.gov/rbs/pub/cir1s26.pdf

VIENNEY, Claude (1980). *Socio-économie des organisations coopératives*, Tome 1. Coopérative d'information et d'édition mutualiste, Paris. 396 p.

VIENNEY, Claude (1982). *Socio-économie des organisations coopératives*, Tome 2, Coopérative d'information et d'édition mutualiste, Paris. 333 p.

VIENNEY, Claude (1993). «L'analyse socio-économique des coopératives justifie-t-elle la recherche d'instruments de gestion spécifiques ?» dans *Coopératives et développement*: vers une théorie de la gestion des coopératives, vol.24, no.1, p. 7-16.

VIENNEY, Claude (1994). *L'économie sociale*, Éditions La Découverte, Paris. 128 p.

WARIDEL, Laure (1997). *Une cause café, pour le commerce équitable*. Les éditions des intouchables, Montréal. 71 p.

WARIDEL, Laure et Sara Teitelbaum (1999). *Rapport de recherche : Commerce Équitable, Une poussée pour des échanges plus justes aux Pays-Bas, en Belgique, en Suisse et en France*. Équiterre, Montréal. 51 p.

WISEMAN, Jon D. (1991). *Worker Empowerment : The Struggle for Workplace Democracy*, The Bootstrap Press, New York. 166 p.

SITES INTERNET

Alliance Coopérative Internationale. http://www.coop.org/

Committee for the Promotion and Advancement of Cooperatives.
http://www.copacgva.org/

Conseil de la coopérative du Québec (CCQ). http://www.coopquebec.qc.ca

Equal Exchange. http://www.equalexchange.com

Équiterre. http://www.equiterre.qc.ca

Fair Trade Federation (FTF). http://www.fairtradefederation.com

Fair Trade Foundation. http://www.fairtrade.org.uk

Fairtrade Labelling Organizations International. http://www.fairtrade.net

Global Exchange. http://www.globalexchange.org

International Coffee Organization. http://www.ico.org

International Co-operative Agricultural Organisation (ICAO). http://www.coop.org/icao

International Co-operative Alliance (ICA). http://www.coop.org/

International Co-operative Alliance (ICA) – les Amériques. http://www.alianzaaci.or.cr/

International Federation of Agricultural Producers (IFAP/FIPA). http://www.ifap.org/

International Fedederation for Alternative Trade (IFAT). http://www.ifat.org

International Labor Association Coop Branch.
http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/index.htm

Magasins du Monde – Oxfam. http://www.mdmoxfam.be

Max Havelaar. http://www.maxhavelaar.nl/eng_wel.htm

Ministère de l'industrie et du commerce, Gouvernement du Québec :
http://www.mic.gouv.qc.ca

Mondragon Corporacion Cooperativa. http://www.mondragon.mcc.es

National Cooperative Business Association. http://www.ncba.org/

National Coffee Association (USA) : http://www.ncausa.org/

OXFAM International. http://www.oxfam.org

OXFAM Québec. http://www.oxfam.qc.ca

OXFAM "pour un commerce équitable". http://www.pouruncommerceequitable.com

Rural Administration and Cooperatives section of Sustainable Development Dimensions, a service of the Sustainable Development Department (SD) of the Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO).
http://www.fao.org/waicent/faoinfo/sustdev/ROdirect/ROhomepg.htm

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT (PNUD).
http://www.undp.org

Specialty Coffee Association of America. http://www.scaa.org

State Governement of Massachussetts. http://state.ma.us

TransFair USA. http://www.transfairusa.org/

TransFair Canada. http://www.transfair.ca/

United Nations Department of Economic and Social Affairs. Division for Social Policy and Development. www.un.org/esa/socdev/

U.S. Census Bureau. http://www.census.gov

World Trade Organization (Organisation Mondiale du Commerce) : http://www.wto.org

ANNEXE 1 : PRATIQUES DU COMMERCE ÉQUITABLE

Littrell et Dickson ont défini les critères de mesure illustrés ci-dessous pour évaluer le caractère « équitable » d'un produit ou d'une compagnie. Pour ces auteures, des entreprises telles Ben & Jerry's et Levi Strauss se situent au « minimum équitable » car leurs efforts se limitent à la rémunération équitable et à fournir un environnement de travail sain et sécuritaire. Une entreprise comme SERRV (une pionnière dans le commerce équitable / artisanat aux États-Unis), cependant, peut être qualifiée comme une entreprise de commerce équitable car elle se conforme aux huit caractéristiques présentées ci-dessus.

(minimum) → (maximum)

1. Rémunération équitable dans le contexte local				
2. Environnement de travail sécuri-taire et propre.				
	3. Augmentation de la rémunération			
		4. Développement d'entreprises durables		
			5. Diffusion du pouvoir aux pro-ducteurs (*empowerment*)	
			6. Développement du mieux-être indi-viduel	
				7. Implantation d'une plus grande justice sociale et politique
				8. Développement du commerce équitable

Source : LITTRELL, Mary Ann et Marsha Ann DICKSON (1999). *Social Responsaibility in the Global Market: Fair Trade of Cultural Products*, p.8.

ANNEXE 2 : CRITÈRES DE FLO-I (PRODUCTEURS DE CAFÉ)

Le texte cité ci-dessous est tiré de: FAIR TRADE LABELING ORGANIZATIONS INTERNATIONAL (2001). *Fair Trade: A viable alternative for small farmers,* http://flo-cr/infodoc/info-fra (Consulté en décembre 2001).

1. The majority of the members of the organization are small scale producers of coffee. By small producers are understood those that are not structurally dependent on hired labour, managing their farm mainly with their own and their family's labour-force.

2. The organization is independent and democratically controlled by its members. This means that the members of the organizations participate in the decision-making process which determines the general strategy of their organization, including decisions related to the destiny of the additional resources which result from operations in the framework of this agreement.

3. Administrative transparency and effective control by the members and its Board over the management is secured, minimizing the risk of fraud and offering members the necessary instruments to be able to act adequately in case of fraud.

4. The philosophy motivating the organization is based on the concept and practice of solidarity.

5. No form of political, racial, religious or sexual discrimination is practiced.

6. The organization is statutarily open to new members;

7. The organization is politically independent, and there are sufficient guarantees that the organization will not become the instrument of any political party or interest;

8. The organization shares with the FLO-International and with the other organizations inscribed in the Producers' Register the following principles and general objectives: integral economic development, concentrating on improvement of production techniques and diversification of the production, in order to diminish dependency on one single product as a cash crop; integral organizational development, improving the managerial and administrative capacity of the actual and future leadership of the organization and ensuring full participation of the members in the definition of strategies and the use of extra income resulting from fair trade; integral social development, for instance through health care and educational programmes, improvement of housing and water supply, thus creating better living conditions for the members and their families and the communities they live in; sustainable development strategies, applying production techniques which respect the specific ecosystems and contribute to the conservation and a sustainable use of natural resources, in order to avoid as much as possible - or even totally - the use of chemical inputs; integral human participation, offering especially women the opportunity to play a more active role in the development process and in the decision making process and management of the organization; improvement of the quality of the products as a strategic requirement for the small producers to defend themselves on both the Fair Trade Market and the regular market.

Logically, it is necessary that the quality of the coffee offered for exportation complies with the minimum quality standards as required by the different markets, and the organization must count with the management capacity to effectively export the coffee and act as a reliable commercial partner.»

ANNEXE 3 : LETTRES (DÉMARCHE DE RECHERCHE)

31 janvier 2001

Dear Catherine,

It is flattering that you would like to study Equal Exchange in greater depth. However, we know from many previous contacts with students that their research can be very time consuming for us, even if the benefit to our company is little or zero. For example, the students usually fail to even provide us a copy of their work despite our requests. (Fortunately for you the one dramatic exception to this pattern was that of another female college student from Montréal).
Regardless, I personally am always interested in efforts such as yours, if for no other reason that it may help in some small way spread our work as an example to others. So, I would like to ask you to help me to 'sell' your request to some of our managers. Therefore, could you draft for them a concise and persuasive argument, no more than 3 paragraphs long? You would need to justify to them why they should spend their time, or that of their staff on your project.
Let me know what you think of this approach.

Regards,

Rodney North

8 février 2001

To Equal Exchange Managers,

The purpose of this letter is to inform you of my Masters thesis project concerning cooperatives and to explore the possibility of doing a case study of your organization. I have heard of and read about your organization for many years now and it would be a great privilege for me to study Equal Exchange in more debt. In addition, I believe this project could also help people active in either cooperative management and/or Fair Trade learn and grow from your experience.

About my project

I am presently doing a Masters thesis at l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) in Montréal on cooperative management within the Fair Trade movement. Through the years, I have studied mostly mainstream international commerce but I became particularly interested in alternative trade systems and the role of democratic workplaces. After doing some research, I found that a lot more could be done to better understand the role of cooperative management in Fair Trade organizations. I have chosen to do a case study of a cooperative working in the coffee industry and established in the United-States. Equal Exchange seems like an ideal organization for this case study because of its history and its commitment to principles of democracy and North/South solidarity.

Furthermore, I think this study could be interesting for anyone involved in what we call in Québec the "social economy." In order to do this research, I have already received a grant from an organization called CRISES ("Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats"; Web page: http://www.unites.uqam.ca/crises/). They seem very interested in this topic and would like to publish a summary of the case study when it's finished. As a result, this would ensure the distribution of my work. In addition, a copy of my thesis will be available at the HEC library upon completion (this library holds one of the largest and richest collections of work on cooperatives in North America). Of course, I would be committed to sending you a copy of the work and would be open to go over the study with you at any time during the writing process if you so desire.

If you do agree to help me, I would probably like to visit the Equal Exchange office and interview some key members of your organization during the course of no more than one week. I would hope to get as much information as I can on Equal Exchange prior to my visit in order to make the experience less redundant for you. I also want to add that I will write this case study in French and am committed to translating it in English.

I would be more than happy to give you more information if needed. I look forward to hearing from you soon.

Best regards,

Catherine Tadros

ANNEXE 4 : GRILLE D'ENTREVUE POUR L'ÉTUDE DE CAS

Le milieu d'Equal Exchange

- Où sont situés les acteurs d'EE? (En amont : les producteurs ? Les bureaux et entrepôts ? Les employés ? En aval : les clients ?)

- Quel est le lien entre le lieu d'implantation des bureaux d'EE et l'activité d'EE ?

- Le « milieu » d'EE, pour vous c'est quoi ? (le lieu d'implantation de la coopérative, là où se trouvent les producteurs / les employés / les clients, quelque chose d'autre ou un ensemble de ces choses ?)

- Est-ce que ce « milieu » a évolué d'après vous ? Comment ? EE a-t-elle suivi cette évolution ?

Le secteur d'activité

- Dans quel secteur placez-vous EE ? (commerce équitable, secteur industriel)

- Quel est le degré d'intensité de la concurrence dans votre secteur ?

- Quel est le degré de coopération et d'entraide dans votre secteur ?

- Y a-t-il des alliances dans votre secteurs ?

- Quel est le produit principal d'EE ? Quelle est votre gamme de produits ?

Le projet initial

- Quel était le projet à l'origine d'EE ? Pourquoi a-t-on créé EE ?
- Y avait-il une motivation dominante derrière la fondation d'EE ? Si oui, laquelle ?
- Pourquoi est-ce que le modèle de la coopérative de travailleurs a été choisi ?

- Pourquoi est-ce que le café a été choisi comme produit ?

Les promoteurs

- Qui étaient les promoteurs d'EE ?
- Qui étaient les fondateurs d'EE ?
- Quel était la réaction de différents groupes d'acteurs lors de la mise sur pied d'EE ? (l'entourage immédiat des fondateurs, l'industrie du café, le mouvement du commerce équitable, les gouvernements, les médias)

Les appuis reçus

- Avec quels appuis EE est née ? (financiers et autres)

Le démarrage

- Comment s'est passé le démarrage d'EE ?
- Quelles ont été les plus grandes difficultés ?

Les acteurs présents dans l'activité

- Qui sont les membres d'EE ?
- Qui fait partie du CA ?
- Qui fait partie de la direction ?
- Est-ce que tous les employés sont également membres ?

Le réseau d'EE

- Qui, selon vous, fait partie du réseau d'EE ?

- Qu'est-ce que la spécificité d'EE par rapport aux autres organisations de commerce équitable ? entreprises de café ? coopératives de travailleurs ?

LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE D'EE

Le profil organisationel d'EE

Les objectifs et priorités d'EE

- Quels sont les objectifs d'EE ?
- Quels sont les priorités d'EE ?
- Quel est la mission d'EE ?
- En quoi est-ce que ces objectifs ressemblent ou diffièrent des ceux des autres OCE ? des autres entreprises d'importation et de distribution du café ?

Les aspects stratégiques

- Est-ce qu'EE a un plan d'affaires ? un plan d'actions stratégiques ?
- Connaissez-vous des études de marché dans votre secteur d'activité ?
- Est-ce que vous avez réalisé des études reliées à votre secteur d'activité / à votre environnement d'affaires ?
- Est-ce que vous avez des études que vous utilisées dans votre planification stratégique ?
- Est-ce que le profil d'EE est plutôt économique ou social ?

Les données financières d'EE

- Quel est le profil financier d'EE ?
- Quelles sont les sources de financement d'EE ?
- Est-ce que votre structure de financement permet à EE d'être autonome ?

Les processus organisationnels d'EE

La production

- Quelle est la chaîne d'activités d'EE ?
- Avez-vous des impératifs financiers qui pourraient vous éloigner de votre mission ?
- Est-ce difficile pour EE de vivre l'engagement envers ses « stakeholders » ?

L'organisation du travail

- Quelles sont les différents postes et départements d'EE ?
- De quelle façon est-ce que les membres participent dans l'activité d'EE ?
- Quels postes ont un pouvoir décisionnel dans l'organisation du travail d'EE ?
- Existe-t-il des mécanismes ou institutions formels à l'extérieur d'EE qui facilitent l'organisation du travail chez EE ? EE les utilise-t-ils ?

La formation des producteurs / travailleurs / membres / clients

- Est-ce qu'EE a implanté des activités de formations pour les producteurs, travailleurs, membres, clients d'EE ?

La consommation des biens et services d'EE

- Quelle est la principale clientèle d'EE ? (profil)
- Quel est le besoin comblé des consommateurs par EE ?
- Quelle est le rapport entre EE et sa clientèle ?
- Comment EE maintien ses relations avec ses clients ?

LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE

Les rapports de pouvoir à l'interne

- Quelle est le processus d'élaboration des politiques officielles de gouvernance d'EE ?
- Qui participent à l'élaboration des politiques de gouvernance d'EE ?
- De quelle façon est-ce que les différents « stakeholders » d'EE participent à l'élaboration des politiques d'EE ? (producteurs, clients, membres, autres)
- Comment se déroule la planification stratégique d'EE ? Qui y participe ?
- Qui sont les membres d'EE ?
- Qui fait partie de l'assemblé générale des membres d'EE ? Quel est le pouvoir de l'assemblé générale des membres d'EE ?
- Qui fait partie du conseil d'administration d'EE ? Quel est le pouvoir du conseil d'administration d'EE ?
- Quel est le pouvoir des chef de département d'EE ?

Les rapports avec l'extérieur

- Quel est, selon vous, le réseau d'EE ?
- Est-ce qu'EE détient des relations particulières avec des organismes ? Si oui, lesquelles ?
- Quels types de rapports / quelle forme de collaboration sont institutionnalisés au sein d'EE ? Quels sont les objectifs de ces relations ? Quels moyens y consacrez-vous ?

Les règles juridiques

- Quelles sont les lois qui reglementent votre coopératives ?

- De quelle façon est-ce que ces lois sont intégrées au au fonctionnement d'EE ?

ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE ET BILAN

Au plan des réalisations

- Que pensez-vous de la place d'EE au sein du mouvement du commerce équitable ?

- Que pensez-vous de la place d'EE au sein des coopératives implantées aux Etats-Unis ?

- Quelles ont été selon vous les retombées d'EE au niveau du commerce équitable / des coopératives / de l'économie / de la société ?

- Est-ce que, selon vous, EE réussit à réaliser sa mission ? Est-ce que sa réussite est plus importante au niveau sociale ? économique ?

- Est-ce que la formule coopérative vous aide à réaliser votre mission ? Est-ce qu'elle est essentielle, selon vous, à la réalisation de sa mission ?