

ANALYSE D'ESTELLE VANWAMBEKE - PROPOS RE RECUEILLIS LE 08 AOÛT 2017.

GIOVANNI GEROLA : « LES ASSOCIATIONS DE COMMERCE ÉQUITABLE DOIVENT QUITTER LEUR ZONE DE CONFORT »

RÉSUMÉ

En 2017 l'Association Européenne de Commerce Equitable (EFTA) a accueilli un nouveau directeur, Giovanni Gerola. Oxfam-Magasins du monde l'a interrogé sur sa position quant aux défis que doit relever le secteur du commerce équitable, et en particulier de l'artisanat équitable, à la lumière de son parcours singulier dans les secteurs marchand et non-marchand. Selon lui, le secteur n'a pas évolué ces vingt dernières années et est maintenant obsolète sur plusieurs aspects. Dans cette interview il propose des pistes et des expérimentations pour sortir les organisations de commerce équitable de l'« entre-soi », et renouveler le concept. Mais comment orienter cette transition du secteur sans nuire aux partenaires producteurs traditionnels ? Une interview utile, sans concession qui ouvre de nombreuses pistes de réflexion.

Début 2017 l'Association Européenne de Commerce Equitable (EFTA) a accueilli un nouveau directeur, Giovanni Gerola, en remplacement de Marlike Kocken. Giovanni Gerola s'est construit un parcours singulier dans les secteurs marchand et associatif. Il y a assumé des postes clefs dans le marketing, les finances sociales et le commerce équitable, qui l'ont amené à adopter une position critique sur ce dernier, mais non dépourvue d'optimisme.

En effet, après une expérience en marketing dans la succursale italienne de la multinationale Procter and Gamble (affichant dans son catalogue des marques comme Pampers, Head&Shoulders, Pantene et Ariel, entre autres) entre 1996 et 1999, puis dans la succursale italienne de Coca-Cola, entre 1999 et 2001, Giovanni Gerola a fait son entrée

dans le commerce équitable en 2001. Il a assumé le rôle de Directeur Commercial au sein de l'association Ctm Altro Mercato, pour ensuite investir le secteur de la Finance sociale, entre 2006 et 2016, en tant que Directeur Commercial et d'Investissement chez MicroVentures (aujourd'hui Credit Access Asia), puis chez Opes Impact Fund.

Fort de cette expérience, il revient dans le secteur du commerce équitable avec un nouveau regard, et des idées. Oxfam-Magasins du Monde, en pleine réflexion sur l'évolution de l'artisanat équitable, l'a interviewé sur les défis à relever dans ce secteur, et les perspectives de développement.

Oxfam-Magasins du monde : Giovanni, le jour de votre visite à Oxfam-Magasins du monde en hiver 2017, quelques mois après votre prise de poste au sein de l'EFTA,

vous avez dit avoir observé peu d'évolutions dans le secteur du commerce équitable. Pouvez-vous développer ce point ?

Giovanni Gerola : En général je pense que le concept de commerce équitable est bloqué depuis les vingt dernières années. Selon moi, le concept tel qu'il a été formulé lors de son commencement est désormais obsolète. C'est, du moins, mon opinion personnelle, après avoir travaillé dans le commerce équitable entre 2000 et 2006, m'être retiré du secteur puis y être revenu en 2016. En 15 ans je n'ai pas ou peu vu d'évolutions dans le secteur, et le concept était déjà vieux dans les années 2000.

Le commerce équitable traditionnel s'est construit sur un discours culpabilisant pour les consommatrices et consommateurs occidentaux, dû aux conditions de travail des populations paysannes et artisanes pauvres des pays du Sud. Or, nous sommes dans un monde où nous faisons face à des problèmes sociaux plus urgents, plus brûlants, que cela nous plaise ou pas, comme la perte de vitesse de l'Union européenne, l'immigration, l'accueil des réfugiés, ... qui sont LES sujets du moment. Il y a tellement d'autres sujets dans l'agenda politique qui deviennent prioritaires, et touchent davantage la sensibilité du public, de la société civile, que le commerce équitable ne peut pas être au sommet de l'agenda.

Nous devrions faire un virage vers un nouveau concept plus pertinent. Selon moi, nous devrions même changer le label « fair trade », et utiliser quelque chose de différent. Être le plus révolutionnaires possible, et je sais que c'est un grand risque. Mais on ne peut pas compter sur l'appui de politiciens sympathisants pour pousser le commerce équitable au premier plan de l'agenda politique. On peut obtenir un peu d'argent, d'espace dans la presse, mais ce n'est pas suffisant. Le concept est trop vieux, il fait référence à une société qui n'est plus celle d'aujourd'hui. Il n'est plus contemporain.

OMM : N'est-ce pas contradictoire que vous reveniez travailler dans ce secteur, tout en étant convaincu que le concept est obsolète ? Quels sont vos plans ou vos idées à cet égard ?

GG : Je n'ai pas l'ambition de changer le concept. Je pense que ma position au sein d'EFTA n'est pas d'influencer les différents modèles économiques des différents membres d'EFTA, mais plutôt de les conseiller, de faire des suggestions, de partager mon opinion librement, sans conflit d'intérêts. C'est ce que j'essaye de faire.

Même lorsque j'étais en dehors du commerce équitable, j'ai toujours maintenu des liens avec des personnes du secteur, et j'ai toujours maintenu le même discours, à savoir : « vous devez faire évoluer le concept. Vous perdez en pertinence

dans l'esprit des consommateurs et de la société, parce que vous êtes coincés dans le passé ». J'ai donc fait le choix de revenir dans le secteur pour apporter ma contribution à cette évolution.

Cette évolution est indispensable, car tous les membres de l'EFTA font aujourd'hui face aux mêmes challenges, aux mêmes difficultés économiques, à différents degrés. Les associations de commerce équitable sont aujourd'hui plus ou moins forcées de quitter leur zone de confort.

Je pense que le secteur du commerce équitable pâtit d'un manque de courage dans le passé. On est censé faire évoluer les choses lorsque les résultats ne sont pas très bons, pas lorsqu'on est dans la crise. Mais c'était confortable de se reposer sur les acquis des années florissantes : on avait des consommateurs/trices, des bénévoles et des producteurs/trices loyaux. Ce manque d'innovation a été une grande erreur, et le challenge auquel nous faisons face en ce moment est grand. C'est ce qui fait que nous traversons une époque excitante, aussi.

OMM : Une étude belge datant d'il y a presque 10 ans¹ pointait déjà du doigt les mêmes problèmes et challenges, et formulait des pistes à explorer. En dix ans, il semblerait que ces pistes n'aient pas ou peu été suivies, et que les constats restent les mêmes. Quelles sont,

selon vous, les résistances à faire évoluer les choses ?

GG : C'est une très bonne question et je n'ai pas une réponse claire. Je pense qu'il y a différents facteurs. Le premier facteur relève du « key management », des personnes qui dirigent les postes clefs du business du commerce équitable aujourd'hui. Ce sont généralement des personnes de mon âge ou plus âgées, elles ont vécu l'époque florissante du secteur.

Quand j'ai travaillé chez Ctm Altro Mercato², nous avons triplé notre effectif en 5 ans. Nous sommes passés de 30 à 100 personnes. C'était un tel boom ! C'était excitant et impressionnant. Mais ce sont toujours les mêmes personnes qui managent le secteur aujourd'hui. Surtout au niveau du « middle management ». Les « middle managers » sont celles et ceux qui traitent de l'opérationnel, qui font le travail. Selon moi, la même situation se présente du côté des organisations partenaires dans le Sud, particulièrement dans l'artisanat. C'est une situation « gelée », que personne n'est vraiment enclin à changer.

En plus du manque de courage que j'ai déjà évoqué, il y a un problème d'« entre-soi », courant dans le secteur à but non-lucratif. On ne veut pas se mélanger avec la culture *mainstream*³, par exemple avec la communauté d'affaires *mainstream*. On est à l'aise avec les gens qui nous ressemblent. On est dans un dialogue avec nous-même et nos

1 Voir l'étude « Commerce équitable d'artisanat, quels outils pour développer le secteur ? » SAWB, 2008. Récupéré en décembre 2016 : <http://www.saw-b.be/Publications/RapportFinalInteractif.pdf>

2 http://www.altromercato.it/it_it/

3 Conventionnelle, hégémonique.

pairs. On ne relève pas le challenge de découvrir le monde extérieur, le marché extérieur, la clientèle extérieure, etc. C'est culturel.

OMM : N'y a-t-il pas un problème avec l'offre dans le commerce équitable aussi ? Et en particulier dans l'artisanat ?

GG : Oui nous avons un problème avec l'offre, et avec le bénévolat. Les membres de l'EFTA considèrent qu'il faudrait réduire le nombre de produits en vente. Il y en a trop actuellement. La plupart ne se vendent pas, ou peu. Et nous avons trop de partenaires fournisseurs. Ce qui fait que l'effort à faire pour le développement de produits, entre autre, est considérable.

Un autre problème est lié au fait que les membres travaillent tous plus ou moins avec les mêmes partenaires, mais travaillent séparément dans le développement des produits. Lorsqu'on leur demande pourquoi ils ne coopèrent pas, ils répondent que les attentes du public consommateur, les goûts et les styles sont différents selon les régions et les pays. Selon moi, ce n'est pas vrai. Le marché conventionnel démontre bien que ce n'est pas vrai. Aujourd'hui nous vivons dans une « société IKEA », où nous trouvons partout les mêmes objets de décoration ou d'aménagement de nos intérieurs. Même dans l'habillement, on trouve en Occident le même style proposé par différentes enseignes, en même temps. Le fait d'avoir des acteurs du commerce équitable qui répandent des idées fausses, contribue à une vision erronée du secteur. Ils n'ont pas une idée claire du marché extérieur. C'est dû à

ce que j'ai mentionné précédemment, à « l'entre-soi ».

Par ailleurs, les membres expriment le besoin d'engager les bénévoles et le personnel des boutiques dans le choix des produits, de les faire participer dans les décisions qui relèvent des gammes de produits. C'est un problème, car s'il est vrai que dans le passé les bénévoles représentaient la clientèle principale, cela ne peut plus être le cas maintenant. Ces personnes ont pris de l'âge, elles font moins d'achats d'artisanat, leurs maisons sont équipées et décorées, etc. De plus, les personnes de plus de 50 ans deviennent plus traditionnelles dans leurs actes d'achat.

Un autre argument des membres de l'EFTA consiste à dire que leurs magasins du monde sont différents. Or, je distingue deux modèles de magasins du monde. Le premier repose sur le modèle de boutique, où des produits de haute qualité sont présentés d'une manière chic, ce qui permet de justifier des prix élevés. Ces boutiques attirent une certaine catégorie de clientèle, et sont situées dans des zones commerciales attractives, dans les centres ville, ou dans des centres commerciaux. Puis il y a les magasins « bazars à cadeaux », qui reposent sur un aménagement économique, où le public va chercher des cadeaux plus accessibles. En Belgique, je dois dire que la plupart des boutiques reposent plutôt sur le second modèle.

Un problème majeur, dans l'artisanat, est de vouloir développer des lignes de produits qui répondent aux deux cibles. Donc des produits du style

« boutique » qui sont mélangés avec des produits du style « bazar à cadeaux » dans un même magasin. Ce faisant, on déprécie automatiquement la valeur du reste des produits du magasin. Si on a une très belle céramique vendue dans un magasin où la plupart des produits ressemblent presque à des cadeaux « made in china », personne ne va percevoir la vraie valeur de cette céramique. On doit travailler sur la marque de l'artisanat, et des boutiques qui vendent de l'artisanat. Car quand on vend des produits non-alimentaires, la vraie vitrine est le magasin.

OMM : Vous évoquez le fait que les membres de l'EFTA ne partagent pas leurs expériences en matière de vente et développement de produits, mais font-ils réellement du développement de produit ? Ont-ils les ressources pour le faire ?

GG : Non, sauf pour quelques pays, comme en Italie et en Allemagne, où les organisations comptent parmi leur personnel des designers qui travaillent directement le développement de produits avec les partenaires-fournisseurs. Mais la plupart des membres de l'EFTA – y compris Oxfam- Magasins du monde – qui disent faire du développement de produits font en fait du « catalogue picking », de la sélection sur catalogue. Parfois ils envoient des *moodboard*⁴ aux partenaires, indiquant les tendances de couleurs. Ils pensent développer de nouvelles lignes de produits qui leur sont propres, mais en réalité il s'agit exactement des mêmes lignes que les autres membres de l'EFTA, avec des couleurs différentes. C'est pourquoi je les en-

courage à partager leurs efforts.

Il y a un autre aspect crucial pour le futur de l'artisanat, qui concerne la vente en ligne. Dans le futur il faudra être capable de vendre des produits non-alimentaires via des boutiques en ligne (e-shops), ce qui est aussi très compliqué, car ce n'est pas juste une question d'ouvrir un site web, mais de générer du trafic sur la plateforme. Aujourd'hui, tout le monde est en train de créer sa plateforme, mais le trafic réel se joue dans un nombre limité de plateformes, comme Amazon. Et pour attirer la clientèle sur sa plateforme, soit on est un champion des réseaux sociaux, ce qui est possible, soit on coopère avec les grosses plateformes. Cela recrée sur la toile les mêmes dilemmes qui se posent dans le monde physique. Par exemple, Amazon est-il acceptable selon nos critères ?

OMM : On a beaucoup parlé de distribution dans cette interview, voyez-vous d'autres défis auxquels les organisations partenaires d'artisanat doivent faire face ?

GG : La plupart des partenaires producteurs ne fournissent pas une qualité suffisante par rapport à d'autres marchés. Et je ne parle pas de la qualité intrinsèque des produits, qui est importante, mais de confiance et de constance dans l'approvisionnement. Je parle aussi de sécurité et respect des règles du marché. Là aussi, je pense que les organisations du commerce équitable font une grosse erreur qui relève du paternalisme. Ils acceptent ou tolèrent parfois tout, au nom de l'équi-

table. Ce paternalisme empêche les partenaires de se développer.

Deuxièmement, nous avons besoin de réduire le nombre de produits en circulation, de se concentrer sur moins de produits, de meilleure qualité, qui soient cohérents avec la culture contemporaine, ce qui demande un autre changement.

Troisièmement, nous devons changer notre manière de développer notre assortiment et de faire nos achats. On devrait travailler ensemble sur le développement de produits qui prend beaucoup de temps, et se réorienter vers un mode centralisé d'approvisionnement, entre les membres de l'EFTA, dans la mesure du possible, pour gagner en efficience.

Enfin, il y a un changement à opérer aussi dans les modes de productions, pour arriver à des modes de manufacture semi-industriels, ou se concentrer davantage dans la production alimentaire, ou de services et expériences, pour mieux s'aligner sur la culture du cadeau qui a drastiquement changé.

OMM : Quels sont vos projets, au sein de l'EFTA sur ces sujets que nous avons abordés ?

GG : Je n'ai pas de pouvoir de décision, ni d'intervention. Je suis un facilitateur et un coordinateur. Ma tâche est de promouvoir plus de coopération entre les membres d'EFTA. Jusqu'à présent, j'ai convaincu les managers que l'une des priorités est de travailler en commun sur le développement de

produits d'artisanat, partager les efforts et favoriser l'efficience. Ça a été bien reçu et la plupart des membres sont intéressés d'aller dans ce sens. C'est un projet que je coordonne. Oxfam-Magasins du Monde participe à ce groupe projet. Si on parvient à des résultats satisfaisants on aura fait un pas en avant vers un management plus efficient de l'artisanat.

Il y a aussi un débat qui prend place, autour de la décision de certains membres de l'EFTA de réduire fortement leur offre, comme Gépa⁵ par exemple. Les autres observent. D'autres sont en train de travailler plus énergiquement sur la requalification des magasins, en particulier l'Italie, l'Autriche et l'Espagne.

Ce que je peux faire à mon niveau, c'est faciliter l'échange d'information sur ces expériences innovantes.

Ce sont des petits pas, mais s'ils donnent des résultats, ils nous ouvriront un possible chemin à suivre. Si j'étais manager d'une organisation de l'EFTA je me centrerais urgemment sur la relocalisation de mon personnel vers la gestion des magasins, et je réduirais mes assortiments. Je sais que ce ne sont pas des décisions sans conséquence, mais c'est de toute façon quelque chose qui arrivera, tôt ou tard.

5 <https://www.gepa.de/home.html>

CONCLUSION

Le commerce équitable a construit son modèle économique sur des relations commerciales justes, entre des organisations de commercialisation du Nord global, et des groupes de productrices et producteurs marginalisés du commerce international conventionnel. Sa mission est de leur offrir un accès au marché international en limitant le nombre d'intermédiaires sur la chaîne de valeur, et de faire du commerce un levier de développement, un outil de meilleure répartition des revenus et par conséquent de plus grande justice sociale. C'est donc une mission économique assortie d'une vision politique qu'il s'est bâti. Cette vision politique implique par ailleurs la sensibilisation des publics aux enjeux d'une consommation responsable. Pour une organisation comme Oxfam-Magasins du monde, cela passe aussi par le renforcement, la mobilisation et la mise en action des forces vives de la société civile, en vue de défendre un modèle de société plus égalitaire.

Mais ces dix dernières années, les organisations européennes du commerce équitable, notamment les

membres de l'EFTA, ont enregistré une baisse croissante des ventes de l'artisanat équitable. Or, la baisse de régime du secteur réduit par ricochet l'impact souhaité sur l'amélioration de la qualité de vie des producteurs et productrices liés aux marchés de consommation équitable.

Il devient donc urgent pour les acteurs du commerce équitable de questionner et renouveler son modèle économique, sans perdre de vue sa mission fondamentale.

Le témoignage sans concessions de Giovanni Gerola, en tant que directeur de l'EFTA, est utile pour alimenter les réflexions à mener sur ce secteur qui craint pour son avenir.

Il est d'avis que le modèle économique de l'artisanat équitable n'a pas évolué ces vingt dernières années. Dans cette interview il propose des pistes et des expérimentations pour sortir les organisations de commerce équitable de l'« entre-soi », et ouvrir le concept à d'autres publics. Il encourage une plus grande collaboration entre les organisations de commerce équitable,

ainsi que l'échange d'information et de bonnes pratiques, notamment en matière de développement de produits, pour mieux répondre aux attentes du marché de consommation européen. Il suggère une réduction des gammes de produits en circulation, une plus grande professionnalisation – notamment dans la gestion des magasins – et davantage d'exigences vis-à-vis des partenaires producteurs.

Cependant, il ne faudrait pas que les partenaires producteurs les plus fragiles paient les frais des décisions commerciales des organisations de commercialisation équitable. Comment alors renouveler le modèle économique du commerce équitable et son concept, comme le suggère Giovanni Gerola, tout en préservant la vision politique, la mission éducative, et l'impact social qui font le ciment du secteur ?

La réflexion ne devrait-elle pas être menée en dialogue avec les partenaires commerciaux du Sud, pour chercher ensemble des solutions de coopération sur les différentes étapes de la chaîne de valeur ?