

Les rationalités d'un choix commercial

Entretien avec Stéphanie Levet (Monoprix)

Depuis juin 1999, l'entreprise française de commerce de centre ville, Monoprix (1) – 22 milliards de F de chiffre d'affaires – diffuse certains produits sous garantie de "commerce équitable" en lien avec Max Havelaar France. Dans quelle logique d'ensemble ? Avec quelles contraintes, quelles limites ?

Stéphanie Levet, Directrice des relations extérieures attachée à la Direction Générale de Monoprix, est responsable du pilotage de l'objectif du développement durable dans l'entreprise.

Economie et Humanisme : *Comment Monoprix en est-il venu à s'engager vis-à-vis du commerce équitable ?*

Stéphanie Levet : Cet engagement dans une démarche de commerce équitable s'inscrit dans un choix plus ancien. Dans les années 1990, sous l'impulsion de son président Philippe Houzé, Monoprix a été pionnier dans la réalisation d'actions que l'on pourrait caractériser aujourd'hui comme celles d'une entreprise responsable : la première a été la création d'une gamme "Monoprix vert", puis l'introduction d'aliments "bio", puis la création en 1990 de la "puce-fraîcheur" qui est un outil de contrôle par les consommateurs du respect de la chaîne du froid. Pour les productions sous garantie Max Havelaar, le groupe a commencé par un café à la marque d'un torréfacteur (Malongo), puis a introduit son café "marque de distributeur" (Monoprix) aux mêmes garanties. Quatre cafés et un thé sont aujourd'hui présents dans les magasins du groupe.

se différencier

Ces produits connaissent un bon succès, car ils rencontrent une préoccupation des clients de Monoprix, qui sont des individus plus informés que la moyenne, plus enclins à voyager, plus attentifs au sens donné à leurs modes de consommation, etc. Mais si l'on avait attendu que cette évolution des clients soit manifeste, les produits de type "commerce équitable" ne seraient pas encore en rayon ! C'est l'entreprise, sur la proposition du réseau Max Havelaar, qui a pris l'initiative en ce domaine. Ce choix lui permet, chemin faisant, de se démarquer des autres distributeurs ; cela correspond à la stratégie commerciale de Monoprix, qui est de se différencier.

E. H. : *Cette singularisation a-t-elle été concertée avec les autres enseignes auxquelles est lié Monoprix ?*

S. L. : Oui, mais dans une autonomie de décision. Il est souhaitable que le commerce équitable soit intégré par ces enseignes, et par d'autres, pour qu'il se démocratise. Nous commercialisons des volumes limités à l'échelle nationale.

(1) Cette enseigne est propriété du groupe Galeries Lafayette et du groupe Casino à parité.

E. H. : *Monoprix perdrait alors ce facteur de distinction...*

S. L. : Nous innoverons d'une autre manière. C'est une nécessité constante pour une chaîne dont tous les magasins sont implantés en centre ville. C'est en particulier un enseignement des années 1980, particulièrement difficiles pour Monoprix, dans une période où la crise économique a poussé les consommateurs à privilégier avant tout le facteur prix.

E. H. : *Quels sont aujourd'hui les volumes vendus par Monoprix sous garantie Max Havelaar ?*

S. L. : 15 000 paquets de café par mois, ce qui représente la deuxième vente de café sous notre propre marque, mais 5 à 10 % des ventes totales. L'essor commercial des produits "bio" est plus fort, parce que le consommateur perçoit dans cet achat un bénéfice pour sa santé. La plus grande diffusion des produits "verts" ou des produits "commerce équitable" reste difficile à atteindre, car ne débouchant pas sur un bénéfice individuel direct.

E. H. : *Avez-vous mis en place une promotion de ces produits en tant que tels ?*

S. L. : Oui mais il faudrait faire plus. Des animations sont ponctuellement organisées. Notre volonté est d'intégrer la promotion du commerce équitable et des autres produits "qualité de vie" dans nos opérations de promotion traditionnelles. Cela ne s'est pas encore réalisé parce que le succès de ces produits est récent. Il est nécessaire au préalable de mesurer l'impact économique des promotions sur ces gammes de produits.

pas de privilège pour le commerce équitable

E. H. : *L'évaluation du succès commercial de ces produits répond-elle à des critères particuliers ?*

S.L : Ils seront évalués comme les autres, et ce sera aussi leur force. Ils doivent séduire pour ce qu'ils sont. Nous ne sommes pas du tout dans une logique de "produits-partage", intégrant une part de don déculpabilisant pour telle action humanitaire : il est important que le client comprenne l'achat "vert" ou le "commerce équitable" comme un acte de consommation responsable et non pas comme un acte de générosité ou de "charité". Pas d'indulgence donc pour l'évaluation commerciale de ces produits ! Ce qu'attendent nos clients, c'est à la fois une qualité et un prix. Si le café sous garantie Max Havelaar coûte 25 % plus cher que les autres, seuls les militants l'achèteront dans des magasins de type "Artisans du Monde", et l'on ne dépassera pas le seuil de cette tranche de population. Si l'on veut approximativement aligner ces produits sur les prix du marché, on joue donc sur leur marge bénéficiaire : s'il le faut, et seulement s'il le faut, elle sera moins importante pour Monoprix. Mais il ne s'agit pas d'une politique constante, au contraire ; car ces produits seront marginalisés dans nos magasins s'ils sont perçus par toute la chaîne professionnelle de l'entreprise comme des "produits sans attrait commercial" que l'on est bien obligé de brader pour vendre.

Le client doit les acheter par esprit de responsabilité, au titre de leur "bénéfice" social ou environnemental, et non parce qu'ils seraient moins chers. Et ces produits doivent s'intégrer dans notre circuit économique classique, avec une logique de multiplication des référencements, de promotion, et de marge. Les supporter artificiellement serait les condamner à terme. Nous sommes des commerçants. L'idée des promoteurs du commerce équitable n'est d'ailleurs pas d'attirer le consommateur par des prix bas.

E. H. : *Monoprix a-t-il fixé pour ses produits "commerce équitable" et "environnement" un délai de mise à l'épreuve commerciale ?*

S. L. : Non, pas plus qu'il n'a été réalisé à leur sujet d'étude de faisabilité ou de "pré-test". C'est vraiment une volonté de la direction du groupe, à un moment (1998-1999) où le concept de commerce équitable et la marque Max Havelaar étaient largement inconnus du public. Le risque pris n'était pas très important, mais il s'agissait pourtant d'un risque.

Une action de formation interne est en cours sur les facteurs de qualité du service, y compris la démarche du développement durable qui inclut le commerce équitable. Cet élargissement de la sensibilisation aux 17 000 salariés du groupe est important et difficile. Certains d'entre eux seront plus enclins à soutenir cette dimension de notre travail en fonction de leurs convictions personnelles. On peut s'appuyer sur ce type de facteurs, mais on ne doit pas entrer dans les domaines de la vie et de l'éthique privée des salariés.

E. H. : *En matière d'environnement, de qualité de vie, de développement..., le commerçant est-il bien placé pour faire passer un message de responsabilité auprès des consommateurs ? Ceux-ci perçoivent son discours comme intéressé.*

S. L. : Je comprends cette réserve. Mais il y a deux niveaux d'analyse : celui des doutes ou du scepticisme que le consommateur peut avoir sur notre objectivité – doutes que je peux partager –, et celui du faible intérêt qu'il manifeste autour de ces thèmes, sachant que ce n'est pas dans un lieu de consommation quotidienne qu'il a envie de réfléchir ou d'accueillir des messages sur ces sujets. Monoprix a introduit des "sacs de caisse" transparents en expliquant en grosses lettres sur ces emballages que leur moindre pigmentation les rend moins polluants et moins consommateurs d'énergie. Mais ce message n'est pas entendu. Dès lors qu'elle modifie les habitudes des clients, l'entreprise prend des risques qu'il faut mesurer.

assumer des paradoxes

E. H. : *Ces mises en rayon de produits "différents" coexistent chez Monoprix avec une vente massive de produits qui ne répondent pas du tout aux mêmes objectifs sociétaux, quant à leurs conditions de fabrication en particulier. Comment supporter cette contradiction ?*

S. L. : A long terme, elle n'est pas tenable. Dans l'immédiat, nous la supportons parce que nous n'avons pas eu assez de temps – faute peut-être d'avoir entamé cette démarche assez tôt – pour pouvoir dire aujourd'hui que nos produits "textiles"

remplissent toutes les garanties de respect du droit international du travail. Nous sommes confrontés à une limite importante : l'ampleur et le coût du travail d'audit de nos fournisseurs (2). Cet investissement est donc étalé sur plusieurs années : fin 2002, tous nos fournisseurs directs de vêtements devraient avoir été audités. Mais la réalisation d'un audit social, même si l'on admet sa crédibilité, n'implique par une garantie de respect des droits. Dans le cas où nos fournisseurs font travailler des enfants, le retrait des commandes est immédiat ; mais sur d'autres sujets, les entreprises ont un certain délai pour se "mettre à niveau". Pendant les six ou douze mois de ce délai, la production ne respectera donc pas les normes. S'ajoutent à cela d'autres dérives possibles : soit on n'a pas pu constater la localisation sur un autre site d'une partie de la production, soit certains éléments d'information sont dissimulés lors de l'audit. Je ne sais pas si une enseigne sera un jour en mesure de garantir le respect du droit international du travail, à moins que les pouvoirs publics locaux (en Chine notamment) n'imposent eux-mêmes à leurs industriels le respect de ces normes. Notre mission vis-à-vis de nos clients est donc de les informer sur les limites des garanties que nous pouvons indiquer. Nous pouvons affirmer notre démarche, mais non garantir à 100% ses résultats.

Globalement, cette contradiction nous renvoie donc à une action au long cours. Nous devons aussi assumer nos paradoxes. Le commerce équitable à proprement parler n'est pas l'arbre qui cache la forêt : même s'il tenait plus de place dans nos ventes, cela ne doit pas nous empêcher de travailler plus largement sur l'éthique sociale, ce que nous faisons avec nos partenaires de la Fédération du Commerce et de la Distribution.

La démarche particulière du commerce équitable est également plus difficilement compatible avec nos exigences pour les produits non-alimentaires artisanaux : régularité des approvisionnements, adaptation aux évolutions du marché... Si, comme c'est le cas pour l'instant, la mode est à "l'ethnique", nous pouvons vendre des produits culturellement très typés. Qu'en serait-il si cette mode disparaissait ? Nous n'avons pas vocation à perpétuer les cultures traditionnelles menacées.

E. H. : *Qu'advient-il des inflexions "développement durable" de la politique de Monoprix si le contexte change, du côté de ses actionnaires, ou du côté de la réussite économique du groupe ?*

S. L. : Sur l'objectif d'éthique sociale, comme sur celui de la traçabilité des produits alimentaires, un retour en arrière n'est pas possible. A situation constante, les deux actionnaires de Monoprix ne changeront pas de cap. Par contre, en cas de difficultés économiques majeures dans notre pays, et donc de tension de la concurrence avec les hypermarchés, quelles seront les priorités ? Dans des périodes de difficulté, avec des arbitrages budgétaires lourds, on pense en priorité à la pérennité de l'entreprise. Ceci rejoint ce que l'on pourrait appeler l'éducation du consommateur dans son ensemble, dont nous sommes dépendants, et en partie responsables. Son comportement rend ou non pérennes des orientations comme celles du développement durable.

(2) Plus de cent fournisseurs directs pour le groupe Monoprix.
