



Apprendre à oser*

Observatoire du Management Alternatif Alternative Management Observatory

Compte-rendu

Nature & Découvertes : comment mettre le lien social au centre du modèle d'entreprise ?

Par François Lemarchand

Fondateur et dirigeant de Nature & Découvertes

Séminaire Roland Vaxelaire
26 novembre 2007

Majeure Alternative Management – HEC Paris
Année universitaire 2007-2008

Genèse du compte-rendu

La Majeure Alternative Management, spécialité de dernière année du programme Grande Ecole d'HEC Paris, organise conjointement avec Roland Vaxelaire, Directeur Qualité, Responsabilité et Risques du Groupe Carrefour, un ensemble de séminaires destinés à donner la parole sur la question du management alternatif à des acteurs jouant un rôle majeur dans le monde de l'économie.

Ces séminaires font l'objet d'un compte-rendu intégral, revu et corrigé par l'invité avant publication.

Les séminaires Roland Vaxelaire sont organisés sur le campus d'HEC Paris et ont lieu en présence des étudiants de la Majeure Alternative Management et du Master Spécialisé Management du Développement Durable et de leurs responsables.

About the “minutes”

The Major Alternative Management, a final year specialised track in the Grande Ecole of HEC Paris, organises jointly with Roland Vaxelaire, Director of Quality, Responsibility and Risk in Groupe Carrefour, a series of workshops where major business actors are given an opportunity to express their views on alternative management.

These workshops are recorded in full and the minutes are edited by the guest speaker concerned prior to its publication.

The Roland Vaxelaire workshops take place in HEC campus in the presence of the students and directors of the Major Alternative Management and the Specialised Master in Sustainable Development.

Charte Ethique de l'Observatoire du Management Alternatif

Les documents de l'Observatoire du Management Alternatif sont publiés sous licence Creative Commons <http://creativecommons.org/licenses/by/2.0/fr/> pour promouvoir l'égalité de partage des ressources intellectuelles et le libre accès aux connaissances.

L'exactitude, la fiabilité et la validité des renseignements ou opinions diffusés par l'Observatoire du Management Alternatif relèvent de la responsabilité exclusive de leurs auteurs.

***Nature & Découvertes* : comment mettre le lien social au centre du modèle d'entreprise ?**

Présentation de l'invité : François Lemarchand est diplômé de l'ESCP et de Harvard Business School où il a fait un MBA. Passionné de nature, de voyages et de grands espaces, il est également un militant écologiste (Greenpeace).

Entrepreneur atypique, il fait preuve de goût pour le commerce innovant. Dès 1975, il rachète Pier Imports, alors en faillite, pour en faire un magasin de vente des produits du monde qui connaît un franc succès. En 1988, il vend l'enseigne aux salariés pour se consacrer avec sa femme Françoise à la création, en 1990, de Nature et Découvertes dont il est aujourd'hui le Président Directeur Général.

Résumé du compte-rendu : Précurseur sur les principes écologiques, François Lemarchand présente Nature et Découvertes comme une entreprise pionnière dans sa volonté de faire du bon commerce, c'est-à-dire de mettre le lien social au centre de son modèle d'entreprise, mais aussi d'être au service de l'homme, avec des salariés formés et heureux. Aujourd'hui, au-delà de son entreprise, François Lemarchand présente une vision foncièrement positive de l'homme et du futur, avec une conception originale de l'entreprise de demain, créatrice de lien social plutôt que de bien-être matériel. Comment peut-on concilier une vision humaine de l'entreprise tout en faisant en sorte qu'elle reste profitable ?

Mots-clés : Développement durable, écologie, responsabilité sociale de l'entreprise

***Nature et Découvertes*¹ : how to put the human dimension in the centre of the corporate model?**

Guest Presentation : François Lemarchand graduated from *ESCP*² and from Harvard Business School where he passed his MBA. Highly interested in nature, traveling and wilderness, he is also an ecologist activist (Greenpeace).

He is not the usual entrepreneur and promotes innovative trade. In 1975, he bought Pier Imports out, in order to change it into a successful supermarket that sells products from all over the world. In 1988, he sells the brand to its employees and dedicates his and his wife Françoise's time to set up *Nature et Découvertes* in 1990. He is now the CEO of this company.

Abstract : François Lemarchand is a forerunner in corporate ecologist principles and presents *Nature et Découvertes*, a pioneer company as far as « trading well » goes. That means that he wants to put the human dimension in the center of the corporate model and he wants to put his company at the service of men, with trained and happy employees. Today, beyond his firm, François Lemarchand presents a really positive view of men and the future, with an original view of the company in the future: it would aim more at enhancing social interaction than creating material satisfaction. How can we reconcile a human vision of a company with corporate profitability?

Key words: Sustainability, ecology, corporate sustainability

¹ French company specialized in house decoration retail

² French top business school

EXPOSÉ

Vers une consommation basée sur le lien social

Aujourd'hui, on a une chance formidable, on a une chance dans notre malchance : on est dans un monde qui est en train de finir alors c'est extrêmement stressant pour tout le monde. On ne voit que les côtés négatifs, c'est-à-dire la fin de la société industrielle et du monde moderne, ou comme Jean-Claude Jancovici l'explique, la fin du pétrole, de l'énergie et des matières premières, et tout les désordres qui vont avec. Soit on peut désespérer, soit on peut penser que c'est une chance extraordinaire car sur les décombres de ce monde, il va falloir construire quelque chose de nouveau. C'est ce monde de demain qu'il est intéressant de bâtir : quelles sont les nouvelles valeurs, les nouveaux besoins, les nouvelles idées qui vont sortir de tout cela ? Au-delà de ce monde moderne, On parle aujourd'hui de créer un monde transmoderne, qui serait beaucoup plus basé sur le lien, les valeurs humaines, l'équilibre, les valeurs beaucoup plus philosophiques et spirituelles et dans lequel le matériel serait moins important. La société de consommation, qui signifie qu'on achète que de la matière et des objets qui ne sont qu'utilitaires est sur ses derniers jours.

Le développement durable, notion dont on ne parle que depuis trois ans, notamment par réflexe par rapport à un danger, ne représente que le départ de l'invention d'un nouveau monde dans lequel il y aura beaucoup moins de matière, d'énergie et beaucoup plus d'humain et de nature. Je dirais que tout ce que vous apprenez maintenant sera bientôt obsolète. C'est dommage pour les professeurs de comptabilité par exemple. En comptabilité, vous apprenez aujourd'hui toujours la comptabilité financière. Or, elle ne donne qu'un aspect du problème. Dans les dix ans à venir, nous aurons au moins deux types de comptabilité par rapport à la comptabilité actuelle. La comptabilité écologique comptabilisera pour chaque acte effectué l'impact pour la Planète en termes soit de CO₂, soit de matière utilisée. Nous l'avons fait dans notre entreprise en calculant tout le CO₂ que dégage notre activité et nous donnons nos informations à des groupes comme KPMG. Nous avons notre responsabilité par rapport à notre impact sur la Planète de façon à nous mettre en équilibre par rapport à notre empreinte écologique. La seconde comptabilité qui va se développer est celle du bonheur humain. On parle aujourd'hui de moins en moins du PNB et de plus en plus du BNB. Le PNB, le Produit National Brut, cela signifie que vous achetez un tank ou une ambulance, cela est comptabilisé de la même manière. Pourtant, cela n'a pas la même valeur du point de vue de la qualité de la

vie sur Terre de construire un hôpital ou un char d'assaut. Il faut donc réfléchir à un nouveau style d'indicateur qui va calculer les véritables aspirations des hommes, au bonheur, à la croissance, à être ensemble, à se développer. On a commencé à le faire avec des indicateurs de bien-être des personnes qui travaillent dans notre entreprise, avant de calculer le bien-être que nous apportons à nos clients. La véritable réussite d'une entreprise dans la société de post-consommation de demain est de répondre à ces trois critères : apporter du bien être autour de nous, être en phase avec la Planète, et bien évidemment réussir économiquement, mais en nous permettant de bien réaliser les deux autres objectifs de notre activité.

La société de consommation de demain sera essentiellement basée sur la satisfaction de ces valeurs de lien. D'ailleurs c'est extraordinaire : lorsqu'on demande à nos clients ce qu'ils attendent de nous, ils nous disent qu'ils attendent du lien. Ils veulent être dans un groupe, dans une communauté. Avant, j'étais persuadé qu'ils venaient chez nous parce que le concept est malin, le marketing est bien fait et que les produits sont géniaux. En fait, pas du tout ! Tous les clients nous disent qu'ils viennent parce qu'ils rencontrent des gens gentils, sympas et qui leur apprennent quelque chose. Il faut bien évidemment de bons produits mais ce que les clients viennent chercher, c'est du lien.

Le commerce, étymologiquement, c'est l'art de se rencontrer et l'objet n'était qu'un moyen de communiquer, de présenter ses produits locaux. Le paysan d'Anatolie ou le producteur de fromage parle de son produit qu'il a fait localement avec ses mains, et il raconte l'histoire du lieu et des hommes. Par exemple, en Afrique du Nord, le fameux achat du tapis n'est qu'un prétexte pour prendre un thé avec quelqu'un avec qui on va passer une heure, se raconter sa vie, présenter ses enfants, apprendre à se connaître. C'était tout cela le commerce avant. Mais après guerre, dans les années cinquante et soixante, le commerce s'est transformé en distribution. Il y avait un gros problème d'inflation en France, le poids de l'alimentaire était trop important dans le budget des ménages. Donc la distribution a mécanisé à outrance l'acte de commerce pour offrir des produits très bon marché avec un leitmotiv : la religion du prix. Mais celle-ci a fait en sorte d'enlever l'essentiel du commerce, le rapport humain. Dans les grandes surfaces aujourd'hui, vous ne rencontrez personne et vous ne savez pas d'où vient le produit. Vous n'avez que des packaging avec un prix dessus, terminé par « 99 ». Donc les produits peuvent venir de n'importe où, la mondialisation à outrance peut jouer puisqu'on se fiche de savoir d'où vient le produit, qui l'a fait et qui le vend. Le magasin remplit un besoin et la notion de commerce a été réduite au strict minimum. Ce monde de la distribution correspondait bien à la fin du cycle du monde moderne puisqu'on en est arrivé à industrialiser

l'acte même de commerce. Aujourd'hui, on voit que c'est un vide autour de nous puisque tout est déshumanisé. La société dans son intégralité est en train de se révolter car elle est mal-à-l'aise devant cette déshumanisation généralisée que nous avons créé. Aujourd'hui, le monde qui vient veut réhumaniser tout cela pour que la consommation soit au service du lien, de la rencontre et du progrès personnel.

Du rachat de Pier Import au développement de l'aquaculture

Roland Vaxelaire : *Comment êtes-vous arrivé à cette réflexion sur la consommation ? Quel a été votre cheminement personnel qui vous a amené à créer Nature & Découvertes ?*

Lorsque j'ai terminé mes études, j'ai repris une société qui était en faillite, Pier Import, une chaîne de onze magasins en Europe. C'était en fait des magasins pour hippies avec des bâtons d'encens, des pipes à haschich, etc. Comme c'était la fin de l'époque hippy, les magasins européens ne marchaient plus trop bien. Ceux qui avaient créé l'entreprise étaient américains, et ils avaient réussi extraordinairement bien aux Etats-Unis avec 600 magasins. J'ai eu ma période hippy lorsque j'étais étudiant à San Francisco et j'allais tout le temps chez Pier Import pour me meubler et m'équiper avec des objets indiens. En clair, c'était la panoplie du parfait hippy.

A l'époque, comme j'étais un Français ayant fait ses études aux Etats-Unis et parlant anglais, les propriétaires de Pier Import m'ont demandé de les aider à vendre leur entreprise en Europe pour qu'ils ne perdent pas trop d'argent. Au lieu de la vendre pour eux, je leur ai racheté pour une mise de fonds de départ très faible de 8000 euros mais avec une dette cent fois plus importante, dans l'idée de rembourser lorsque l'entreprise gagnerait de l'argent. La transformation que j'ai faite immédiatement est le changement de modèle du magasin en offrant des produits de culture du monde. J'ai repris les acheteurs que j'avais en leur demandant d'aller chercher des produits d'artisanat populaire que les gens utilisent dans la vie de tous les jours, pour les substituer à des produits industrialisés sans âme. L'assiette qu'utilise le paysan du Cambodge, faite avec des fibres naturelles et avec de la porcelaine faite localement avec une technique ancestrale, c'est quand même plus intéressant que l'assiette en pyrex produite chez Arc dans le nord de la France et produit par centaines de milliers d'exemplaires. Donc on est parti un peu partout dans le monde. En Chine, lorsque j'y étais, les Français n'avaient le droit qu'à 500 visas par an, avec un pour ma femme qui est photographe

et qui faisait des reportages et un pour moi. C'est tout de même plus sympathique de partir avec le sac à dos en Chine que d'aller dans les tours de la Défense, d'autant plus qu'on partait pour plusieurs semaines et qu'on savait quand on partait mais jamais quand on revenait. Par exemple, personne ne voulait aller à Cuba, car on n'avait jamais de date de retour. Donc l'idée était de prendre ces produits d'artisanat populaire du monde entier pour les offrir en France pour la vie de tous les jours.

La cohérence avec la suite de mon aventure vient du fait que j'ai appris ce qu'étaient les ressources locales, les produits qui ont une histoire. D'ailleurs, je m'insurge considérablement contre le rejet de la mondialisation et de ces peuples. On me dit parfois que c'est scandaleux d'importer des produits chinois. Mais ce sont les Occidentaux qui sont responsables si les produits chinois ne sont que des copies industrialisées de nos produits. Mais ces peuples là ont une culture extraordinaire et savent faire des choses extraordinaires mais il faut leur demander et leur acheter des produits qui appartiennent véritablement à leur culture et qui utilisent les matériaux de chez eux. J'ai de nombreuses anecdotes à ce sujet. Par exemple, on demandait à des villages en Philippine des fauteuils en rotin. J'en achetais 1200 une année pour 10 dollars. L'année d'après, je lui en commandais 1800 donc je lui expliquais que les prix devaient baisser, car plus t'en achète, moins ça coûte cher. Le chef répond que si j'en commande 1800, ça coûtera 14 dollars. En effet, cela excède les capacités de production du village donc la production dure pendant la saison où la terre se repose. Au-delà de 1400 fauteuils, ils sont obligés de demander au village voisin de le produire pour nous donc cela coûte plus cher. Et la matière première ne coûte rien pour le moment car elle est ramassée sur les bords de chemin mais si la production augmente, il faudra aller l'acheter sur des marchés extérieurs. La réalité de la mondialisation, c'est que ce qu'on est en train d'essayer d'imposer notre système à un certain nombre de peuples du monde. La nature existe, elle a une capacité à donner des matières premières, les hommes ont une capacité de produire, et dès qu'on commence à imposer notre système à d'autres pays, cela devient problématique. C'est ce qu'il se passe actuellement. Donc j'ai travaillé chez Pier Import pendant une douzaine d'années et je me suis rendu compte que le monde commençait à changer très rapidement. En fait, les artisans disparaissaient les uns après les autres. Mes fournisseurs, au lieu d'être habillés avec de beaux saris, se retrouvaient des jeans, ils buvaient du Coca Cola au lieu de boire du thé. En fait, ils sont devenus des sous-traitants pour le monde industriel donc j'ai trouvé que ces produits avaient perdu leur intérêt. Donc j'ai quitté la maison et j'ai revendu Pier Import.

Ensuite, j'ai travaillé dans l'aquaculture. J'ai toujours rêvé à des métiers proches de la Nature et je me disais que l'aventure, c'était la mer. On va manquer de ressources halieutiques donc c'est intéressant de développer les fermes piscicoles. Donc j'ai développé des fermes de poissons dans le monde : en Nouvelle-Guinée, en Norvège, etc. C'était romantique à souhait mais extrêmement peu profitable par ailleurs. Je pense que j'avais un bon jugement par rapport au problème mais le timing n'était pas bon. Aujourd'hui, cela serait formidable mais, à ce moment-là, le problème de la mer n'était pas assez aigu pour que cela soit rentable. Donc au bout de deux ans, j'ai arrêté.

La création de Nature & Découvertes : genèse et principes fondateurs

J'ai créé Nature & Découvertes en 1990. Je voulais faire une entreprise qui réponde à mes différentes attentes. D'abord, je voulais avoir un métier qui me rapproche de la Nature : habiter à la campagne, devenir agriculteur pourquoi pas, amener la nature aux gens des villes. Ensuite, l'éducation des enfants était fondamentale pour moi car j'avais des enfants qui avaient entre 6 et 12 ans et je voulais faire un métier qu'ils comprenaient, je voulais faire des magasins pour eux. Souvent, c'est terrible pour les enfants lorsqu'ils demandent à leur père ce qu'il fait comme métier et que celui-ci répond qu'il vend des produits financiers, des hedge funds. Que les enfants sachent ce que fait leur père et que je me dise tous les matins que je vais faire quelque chose pour mes enfants. J'ai commencé à faire la première étude de marché qu'en 1997, sept ans après la création de l'entreprise car, pour moi, le public, c'était mes enfants et leurs copains : s'ils aimaient le produit, c'était bon. D'où l'idée de faire des magasins avec des sorties sur le terrain, car on me demandait tout le temps d'emmener les enfants pour comprendre les étoiles, les champignons, les oiseaux, etc. Je ne pouvais pas me démultiplier donc je me suis dit que je pourrais en faire un business. De plus, j'ai toujours été engagé dans le militantisme écologiste. Mais le côté frustrant lorsque vous êtes dans une ONG, c'est que personne ne vous écoute. On peut aller manifester dehors en plein hiver contre des coupes d'arbre aux endroits où il ne faut pas mais en fin de compte, on se rend compte que personne ne vous écoute. Donc c'est beaucoup plus malin d'utiliser les règles du système capitaliste que je comprends bien et je vais utiliser ces règles pour passer le message de l'écologie. Je passerai le message à tous les clients qui viendront chez moi, et je vais avoir beaucoup de clients car la chose que j'aime faire, c'est le commerce, faire des choses avec les gens. J'ai bien le beau commerce, de qualité, j'aime bien que ça fonctionne, qu'on gagne de l'argent pour le réutiliser. Lorsque les affaires marchent bien, cela permet de réinvestir cet argent pour faire

d'autres choses. En aucun cas, le résultat économique ne doit être le seul objectif. De dire qu'on est là pour maximiser le retour sur investissement des actionnaires, comme je l'entend de temps en temps, m'amuse beaucoup. Tout le monde s'en moque : on ne peut pas dire aux gens d'une entreprise qu'ils vont donner vingt ans de leur vie pour maximiser le retour sur investissement des actionnaires. Donc je trouvais que c'était intéressant d'utiliser l'entreprise pour la mettre au service d'un grand projet.

L'idée était aussi de faire des magasins extrêmement inspirants, pour que les gens qui rentrent dans ce magasin aient une expérience, une satisfaction, et rencontrent des gens intéressants qui connaissent la nature. L'idée était aussi d'arriver dans une oasis de bien-être, où cela sentait bon, avec de la musique, etc. De plus, on a mis un certain nombre de principes : l'entreprise devait fonctionner de manière écologique, avant même qu'on parle de développement durable. Le premier rapport que l'on a fait ne s'appelait ni développement durable, ni écologique mais le rapport Arc-en-ciel pour faire le point sur ce qu'on faisait de bien ou de mal d'un point de vue écologique et humain. On l'a fait en 1992/93 avec Elizabeth Laville, qui démarrait son entreprise de conseil en développement durable. Aujourd'hui, nous avons emmené plus d'un million d'enfants dans la Nature et qui ont appris qu'il y a des oiseaux dans leur jardin, qu'il y a des saisons. Nous avons également lancé la Fondation Nature & Découvertes en reversant 10% de nos bénéfices pour le financement d'associations écologiques. L'entreprise a financé plus de 800 projets et le budget de cet année est d'1,5 millions d'euros, à la fois avec les 10% de nos bénéfices que nous reversons et avec ce que donnent les clients pour la Fondation. Enfin, l'entreprise est au service des hommes et a donc réalisé un bilan humain pour faire en sorte que les gens qui travaillent chez nous soient extrêmement bien formés, qu'ils soient heureux, car leur travail avait un sens, et qu'ils pouvaient se réaliser à travers leur entreprise qui a une mission général qui leur fait plaisir. J'aime bien penser qu'il y a une étincelle de plus dans les yeux des gens qui travaillent chez nous car ils savent que ce qu'ils font dans l'entreprise sert à quelque chose pour aller vers le monde que l'on voudrait avoir. Donc les principes de Nature & Découvertes peuvent se résumer à travers l'économique, la nature et l'humain : faire du bon commerce, avoir un comportement écologique et être au service de l'homme. Aujourd'hui Nature & Découvertes représente 70 magasins, avec une croissance pas trop rapide. L'idée est de ne pas croître trop vite de façon à garder une culture d'entreprise commune. C'est pourquoi on bride notre croissance en permanence pour être ni trop rapide ni trop lente, ce qui est aussi un sujet important du développement durable. 15% est une bonne moyenne, car en dessous de 10%,

les gens se démotivent mais au-delà de 20%, l'entreprise implose car elle ne peut plus former correctement les gens et elle perd sa culture commune. L'entreprise a un peu plus de 1000 salariés et réalise un chiffre d'affaires de 178 millions d'euros.

DEBAT

Les relations avec les fournisseurs

Un étudiant : *Lorsque vous étiez chez Pier Import, vous sélectionniez des produits chez les producteurs locaux. Faites-vous la même chose pour les produits que vous vendez chez Nature & Découvertes ?*

F.L.M. : Absolument, on connaît personnellement 90% de nos fournisseurs à peu près. Je suis en train de faire la tournée d'un certain nombre de producteurs. Connaître les fournisseurs, cela signifie aller chez eux, déjeuner avec eux, visiter leur production, connaître les personnes. En fait, nous dépendons totalement de leur créativité, de leur traçabilité, etc. Nous avons besoin de tracer les produits : ce n'est pas seulement de savoir ce qu'il y a dans le produit, mais aussi de savoir qui l'a fait et comment cela a été fait. Les problèmes d'énergie, de ressources leur sont expliqués et ils sont tout à fait d'accord pour améliorer la traçabilité. D'autre part, ces personnes-là ont une créativité extraordinaire. Il faut les mettre sur la voie en leur disant ce que les gens souhaitent en ce moment. Puis ils trouvent des produits incroyables en vous donnant le meilleur de leur créativité. Il faut sortir de l'idée de faire des produits franco-français. Il ne faut pas dire que les produits français sont meilleurs que les produits chinois ou indiens. Il faut accepter le monde tel qu'il est, il y a des gens bien partout. On est en train de faire des petits films pour faire en sorte qu'en un clic sur Internet, nos clients puissent avoir accès à une présentation du fournisseur qui a fabriqué le produit qu'ils viennent d'acheter. Cela a déjà été fait avec les fournisseurs européens mais je souhaite maintenant le faire avec nos fournisseurs chinois, pour montrer aux clients qu'il y a aussi des gens formidables là-bas. Cette idée d'être proche de nos fournisseurs est la clé de tout car ce sont eux qui ont fabriqué le produit, et qui peuvent vous garantir qu'il a été fait correctement, qu'il n'y a pas de produit malsain dedans. En ce moment, le scandale des jouets vient du fait que vous ne savez pas qui l'a fabriqué, à qui vous l'avait acheté. Mais lorsque vous connaissez personnellement les gens, que vous avez les mêmes valeurs, qu'on s'est serré la main, qu'on a

fait un repas avec quelqu'un, on ne peut pas se tromper. Car, dans ce cas, les fournisseurs vont fabriquer les produits exactement comme il les ferait pour leurs propres enfants.

Un étudiant : *Chez Nature & Découvertes, comment avez-vous décidé de fixer les prix et d'allouer les marges ?*

F.L.M. : C'est simple, je ne discute jamais les prix.

Un étudiant : *C'est pourtant obligatoire de négocier les prix ?*

F.L.M. : Non. C'est beaucoup plus intéressant de valoriser le produit par après. C'est là que les techniques du marketing, de valorisation et de packaging interviennent. Le prix de base est généralement très faible et c'est à nous d'habiller le produit pour le valoriser. Lorsque vous achetez un sac Vuitton, vous vous moquez du prix de revient du produit : c'est 5% de fabrication et 95% de marketing. Donc la politique que j'ai toujours eue, chez Pier Import déjà, est de ne pas discuter le prix. Et on va faire en sorte ensuite que le client soit prêt à couvrir très largement le prix d'achat.

Un étudiant : *Ne faut-il pas quand même négocier avec les fournisseurs ? C'est le principe du commerce de négociateur, d'écraser les marges.*

F.L.M. : Le commerce, c'est l'échange, ce n'est pas l'exploitation. Je vais vous donner un exemple avec des Indiens. On a discuté le prix pour passer de 25 à 20 roupies. Le fournisseur a finalement accepté et lorsque le produit est arrivé, on en avait vraiment pour 20 roupies. Il n'y a pas de secret lorsque vous baissez les prix, vous baissez en qualité. Le fournisseur explique alors que le produit vu sur place valait 25 roupies et que celui qui a été envoyé n'en valait que 20... Je pense que c'est à nous de faire en sorte de valoriser les produits, sans taper sans cesse sur le producteur. En fin de compte, le produit intervient pour assez peu dans le prix sauf pour la distribution où il y a 80% de matières et 20% de valeur ajoutée. Dans le commerce comme dans le monde de demain, il y aura 20% de matières et d'énergie et 80% de valeur ajoutée. Et les gens à qui il faudrait donner le pouvoir sont les fabricants.

Un étudiant : *Comment choisissez-vous vos fournisseurs ? A partir de vos produits actuels, de la localisation géographique, etc. ?*

F.L.M. : On part toujours d'un désir inexprimé des clients, d'un désir sociologique. J'ai l'impression que demain ils auront besoin de cela, ils auront tel problème. A partir de cette problématique, on va déterminer quels sont les produits que les gens voudront demain et qui répondront à leurs problèmes. Puis la question est : qui sont les gens les plus compétents pour faire ces produits ? Voilà comment ça se passe. Mais on part toujours du désir des clients. Puis, on connaît suffisamment notre marché pour trouver les gens les plus compétents pour les fabriquer.

Un étudiant : *Est-ce que vous négociez des accords d'exclusion avec vos fournisseurs ?*

F.L.M. : Bien sûr, car on travaille ensemble pour le développement des produits.

Un étudiant : *Avez-vous une politique particulière envers vos fournisseurs en termes d'éthique, d'environnement, de social, etc. ?*

F.L.M. : Tout à fait. Nos fournisseurs signent une charte et des auditeurs externes contrôlent le respect des normes environnementales et sociales chez nos fournisseurs. Tous les ans, nous prenons un cabinet d'audit, avec des gens venant d'ONG. On leur alloue une somme d'argent et ils vont contrôler qui ils veulent, où ils veulent et quand ils veulent. On a des fournisseurs qui sont souvent très bons et parfois on en a des mauvais. Lorsqu'on a ce genre de rapport, soit on les exclut tout de suite, soit on leur redonne leur chance. En général, on privilégie cette deuxième solution et ils deviennent souvent les meilleurs élèves de la classe par la suite. Sinon, nous ne sommes pas cohérents avec nous-même. Il faut que tout le monde partage la même vision d'un bout à l'autre de la chaîne.

Un étudiant : *Avez-vous essayé d'utiliser des labels ou de créer le vôtre, sur le respect des normes sociales et environnementales ?*

F.L.M. : C'est compliqué de dire aux gens : qu'est ce qu'on est beau et fort ! Car on n'est jamais parfait. Ce que je veux pouvoir dire au client, c'est que chez Nature & Découvertes, on a une volonté de faire des tas de choses, on fait beaucoup de choses et on est sur le chemin pour essayer de devenir très bon. Mais on n'est bon qu'à 95%. Les gens qui s'auto-labellisent

comme premier de la classe, ce n'est pas vrai. Chez Nature & Découvertes, on n'est pas parfait mais ce n'est pas pour cela qu'on n'essaie pas de faire des choses. Par exemple, on est la seule chaîne de magasins qui soit ISO 14001 sur tous les sites, quels qu'ils soient. Sur les produits, on essaie de mettre des labels quand ils existent. Par exemple, pour les produits cosmétiques à base de plantes, on a le label Cosmebio. Quand les labels existent, on le fait. Quand c'est de l'agriculture, c'est AB. Quand c'est du bois, on essaie de faire du FSC. Mais souvent les labels n'existent pas mais on ne s'auto labellise pas nous-même.

Les relations avec les ONGs

Un étudiant : *Parmi les trois raisons que vous avez évoquées pour créer Nature & Découvertes, vous avez évoqué le fait de répondre aux besoins de vos enfants, pour faire du commerce et par militantisme écologique. Vous avez par ailleurs expliqué que vous auriez pu faire votre carrière dans une ONGs mais que vous ne l'avez pas fait parce que les gens n'écoutent pas les militants écologistes. N'est-ce pas contradictoire avec le fait de reverser 10% de vos bénéfices à des associations écologiques ?*

F.L.M. : Je suis administrateur de deux ONGs en France. Dans mes magasins, il y a des millions de personnes qui passent et je peux leur parler, leur passer l'information alors que lorsque vous êtes militant, vous parlez à très peu de monde. Savez vous combien il y a de membres chez WWF, la plus grande ONG française ? 70 000 cotisants, ce n'est rien. Ce qu'il faut faire, c'est utiliser les moyens modernes de diffusion de l'information, et utiliser le système de manière générale. Lorsque vous venez du monde de business, tout le monde croît que vous êtes proche des multinationales et loin de l'écologie. En fait, les ONGs doivent utiliser les entreprises, car les entreprises ne sont pas toutes des multinationales et on y trouve des gens très bien. Les ONGs doivent utiliser le pouvoir des entreprises pour pouvoir changer le monde.

Il y a deux ans et demi, j'ai lancé l'Université de la Terre dont l'objectif est de faire se rencontrer le monde de l'économie et de l'écologie. Avant, mes amis patrons me demandaient si mes amis écolos voulaient toujours nous faire revenir à l'âge de pierre. Du côté des ONGs, on me demandait si mes amis des multinationales étaient toujours assoiffés de sang, de chair et d'argent. Alors je devais faire le lien entre les deux car ils avaient besoin les uns des autres. J'expliquais aux ONGs comment mettre les entreprises à leur service car les entreprises ont

une peur bleue de perdre leurs clients et elles sont finalement des colosses au pied d'argile. Il faut donc utiliser l'entreprise avec ses moyens financiers considérables et avec sa capacité à bouger rapidement au service des causes. Pour mon propre parcours, je me suis dit qu'une entreprise a beaucoup plus de moyens que les ONGs pour passer l'information. Mais il ne faut pas qu'une entreprise ne soit que tournée vers la mécanique : l'entreprise, c'est évidemment un service marketing avec un service de production, mais pour quoi faire ? Pour produire des biens, pour faire du chiffre d'affaires, pour faire des bénéfices, pour que les actionnaires soient contents ? J'espère que vous n'allez pas dans des entreprises comme celles-là. Il faut aussi mettre des ressources pour pouvoir changer le cadre de vie pour nos enfants et pour la société en général, faire en sorte que l'entreprise pollue moins, qu'elle ait des pratiques humaines, qu'elle n'achète pas n'importe quoi, n'importe comment et n'importe où, pour que l'entreprise soit au service de la communauté humaine. Au final, je suis toujours administrateur d'ONG, la fondation Nature & Découvertes est le plus gros contributeur des ONGs françaises dans le cadre de 1200 programmes éducatifs ou autres. En même temps, en tant qu'entreprise, dans le monde compétitif, nous devons être aussi bon ou meilleur que nos concurrents afin de survivre. Ce qui est intéressant justement est de concilier tout cela.

Un étudiant : *J'ai une question sur vos relations avec les ONGs. Vous nous avez dit que votre fondation leur donnait de l'argent. Qu'est ce que vous pouvez retirer de vos partenariats avec les ONGs au-delà du don d'argent ?*

F.L.M. : D'abord, il y a les grosses ONGs en France qui ont une influence et une audience nationale. Puis, vous avez les associations locales qui forment la plus grande partie. Il y a 1200 associations locales liées à la nature en France. Tous ces gens là oeuvrent localement, sans bruit, alors qu'est ce qu'on fait avec eux ? Premièrement, dans tous nos magasins, on monte des sorties terrain avec eux car, leur souci souvent, c'est qu'ils n'ont pas d'audience. Nos clients ont envie de savoir ce qu'il se passe, donc on les met en relation en organisant des sorties avec ces associations. Celles-ci vont réussir à convaincre nos clients d'adhérer aux associations pour passer de 12 à 100 adhérents. Cela nous a permis d'avoir dans toute la France d'avoir des gens compétents pour nos promenades. On est aussi content car nos vendeurs ne sont plus sur le terrain mais dans les magasins. Deuxièmement, nous avons la fondation qui finance des projets de toute sorte dans le monde associatif. Donc chacun reste chez soi et on s'apporte mutuellement des choses.

La responsabilité écologique de l'entreprise face aux inégalités dans le monde

Un étudiant : *Qu'est ce que vous pensez du concept de « Produire local – Consommer local » ? Est-ce que vous vous astreignez à payer une sorte de taxe pour compenser le transport des produits que vous fabriquez en Chine par exemple ?*

F.L.M. : Chaque fois que l'on peut, l'idée de « Produire local – Consommer local » est intéressante, notamment sur l'alimentation. Sur l'alimentaire, tous les programmes pour consommer les produits fabriqués près de chez soi, par exemple avec le développement des AMAP et plus généralement des marchés, montre bien l'attachement des gens au fait de savoir qui a produit. L'important, c'est la personne qui a fabriqué, d'où les produits viennent car on a besoin de faire confiance. Cela permet aussi de faire marcher le tissu local : chaque fois que l'on peut faire quelque chose en France, ce n'est ni juste ni correct d'aller le faire à l'autre bout de monde uniquement sur un critère de prix. Sinon, on ne produira bientôt plus rien en France car c'est moins cher ailleurs : on aura plus d'usine, plus de champs, etc. Donc on a une obligation de produire local.

En outre, les produits ont un coût énergétique considérable. Cela ne fait que depuis un an, avec le film d'Al Gore, que l'on parle du CO₂. Avant, tout le monde s'en moquait : c'était du dernier chic d'avoir des fraises d'Afrique du Sud ou des haricots verts du Kenya. Aujourd'hui, on commence à compter le CO₂ car cela est un coût écologique. Dans les années qui viennent, on travaillera sur les étiquettes écologiques pour savoir combien cela a coûté de faire venir le produit jusqu'ici. Le CO₂ va devenir une monnaie au même titre que l'Euro ou le Dollar. Nous ne pouvons pas dégager plus de tant de CO₂ dans la Planète donc il faudra dire à chacun de prendre le produit qui dégage le moins de CO₂. Comme le transport est une des plus grandes causes d'émission de CO₂ sur la Planète, il va falloir consommer local. Ceci étant dit, il y a plein de produits que l'on ne fabrique pas en France.

Le bonheur de la vie, c'est la variété et on a pris l'habitude d'avoir des biens de toute sorte donc on ne peut pas entrer en décroissance. Par exemple, l'ordinateur Apple ou l'I-Pod a une empreinte écologique dramatique et est produit en Asie. L'idée est d'avoir un prix pour chaque chose en termes de CO₂, et cela sera au citoyen – je préfère le terme citoyen à consommateur car c'est péjoratif - de déterminer en toute connaissance de cause s'il peut acheter ou pas le produit, même s'il sait qu'il a un coût écologique, tout en faisant pression sur

les fabricants. On est aux prémices d'une révolution en modifiant la façon dont on va transformer et produire les produits. Tout cela est largement transformable. J'étais justement à une réunion sur l'énergie avec Carlos Ghosn, le patron de Renault. Personnellement, j'ai une Prius depuis 3 ans et j'en suis assez fier. Je lui ai demandé pourquoi Renault ne fait pas une voiture qui dégage peu de CO₂. En fait, ils savent le faire en deux ans, tous les ingénieurs sont prêts et seraient contents de le faire. En plus, cela mobiliserait l'entreprise autour d'un bon projet. Mais ils ne le font pas car le service marketing n'a pas détecté de demande des clients. Au final, les solutions pour répondre aux problèmes de transport, de fabrication et de process existent dans le monde. L'homme a des capacités d'invention extraordinaire. Seulement, nous, les citoyens, devons pousser les entreprises à agir.

Un étudiant : *Quand vous nous parliez du village qui fabriquait les fauteuils pour Pier Import, on peut penser qu'on prend finalement les ressources des pays en voie de développement. N'y-a-t-il pas un problème d'allocation des ressources dans le monde ? Comment l'entreprise peut répondre à cela ?*

F.L.M. : C'est une vaste question. Le monde ne peut plus continuer à tourner comme cela. Le monde est totalement inégal et le fossé se creuse énormément. De notre côté, il faut accepter de payer plus cher les produits car on ne paie pas assez cher. Récemment, on m'a demandé de faire une conférence sur le commerce équitable. Je n'y connais rien mais on m'a prévenu la veille au soir que l'on changeait le sujet de la conférence. Le lendemain matin, je prends mon café et je le paie 1,60 euros. A ce moment là, j'appelle Tristan Lecomte, le fondateur d'Alter Eco, pour lui demander combien d'argent revient au producteur sur ce café. Il me répond que 0,7% du prix du café revient au producteur. Donc 99,3% du prix du café a servi à payer le torréfacteur français, le distributeur français, le transporteur français et le barman français. Je me suis dit qu'il y a un problème. En arrivant à la conférence, je leur ai raconté cela. Michel Barnier, qui était là, n'a pas été capable de me le dire. Je veux dire par là que c'est ridicule le prix qu'on paie aux gens. C'est absolument lamentable qu'il y ait 0,7% du prix d'un café en France qui soit redonné au paysan. Il faut une juste répartition des choses. De même, le pétrole a un prix ridicule par rapport à son coût écologique car c'est une énergie non renouvelable et que cela pollue de manière phénoménale. On a pris l'habitude de ne pas payer les choses, on a vécu à crédit, en exploitant les autres et en ne payant pas le juste prix. Pour revenir au café, il y a 1,5 milliards de paysans dans le monde qui n'arrivent pas à vivre, même avec l'inflation des prix agricoles depuis quelque temps, donc il vont dans les bidonvilles des

grandes villes, qui créent des problèmes écologiques considérables. Donc le sujet pour les pays occidentaux est de savoir si l'on accepte de payer plus cher les choses et de mieux répartir le gâteau.

Le business model de Nature & Découvertes

Un étudiant : *Est-ce qu'en France vous essayez de rendre plus accessible la nature et vos magasins plus accessibles aux personnes qui n'ont pas forcément les moyens ? Car Nature & Découvertes est quand même une enseigne assez chère. Les gens ne peuvent pas acheter des gadgets à n'importe quel prix.*

F.L.M. : Je pense que tous les gens peuvent s'offrir nos produits. D'ailleurs, j'espère que nos produits ne sont pas des gadgets. La question est ensuite de savoir quel est le bon produit au juste prix. Je m'efforce de me dire que les produits qui sont chez moi ne peuvent pas être trouvés au Carrefour ou ailleurs. 80% de nos produits ne peuvent être trouvés que chez nous. Après, la question est de savoir ce que veut dire être cher. Les prix commencent à 1 euro et vont jusqu'à 2000 euros. C'est un problème de convenance personnelle. Est-ce qu'on a la convenance d'acheter ce produit à ce prix-là ? Au final, nos clients c'est Monsieur et Madame Toutlemonde. Je me suis aussi rendu compte qu'à chaque fois qu'il y a une crise économique, qu'il y a un problème de pouvoir d'achat comme en ce moment par exemple, il y a plus de monde dans nos magasins. Ils cherchent vraiment à se changer les idées, à se faire plaisir. Le problème de rendre les produits plus accessibles aux gens, je ne vois pas ce que cela veut dire en soi car tout le monde peut trouver son bonheur chez Nature & Découvertes, à tous les prix.

Un étudiant : *En 15 ans de Nature & Découvertes, il y a dû avoir des situations difficiles, des contradictions à résoudre. Pourriez-vous nous en raconter une ou deux ?*

F.L.M. : Il y a eu de nombreuses difficultés. La première, c'est qu'en 1990 – Nature & Découvertes a été créé cette année-là - notre objectif était d'inciter tous les gens qui venaient dans nos magasins à aller dans la Nature. En fait, on voulait en faire des naturalistes. Par conséquent, nous avons décidé de ne pas avoir des vendeurs dans nos magasins, mais des naturalistes. D'ailleurs, on ne voulait pas de vendeur dans le magasin – le mot a toujours été banni. On s'est dit qu'on allait mettre des naturalistes dans nos magasins, donc tous ceux qui savaient reconnaître les oiseaux ou les étoiles venaient chez nous. Nos clients adoraient

rencontrer des gens extraordinaires qui connaissaient la nature, mais qui leur donnaient un service absolument lamentable d'un point de vue commercial. Nous avons eu énormément de plaintes de la part de nos clients et notre chiffre d'affaires a commencé à baisser parce qu'on ne trouvait plus personne dans nos magasins. En 1997, on a décidé qu'il fallait que cela change et qu'on était d'abord des commerçants avant d'être des naturalistes. Nous avons embauché des gens qui avaient le sens de l'autre, puis nous leur avons appris la nature en les formant au maximum. A ce moment-là, nous avons eu une grave crise au sein de Nature & Découvertes car tous les puristes de la nature ne se sont pas retrouvés dans l'entreprise. La gestion de l'entreprise était alors très difficile. C'est une des difficultés qu'on a eues mais c'est sans arrêt comme cela. En effet, on défriche en ce moment des mondes nouveaux et on vit en permanence des contradictions et des situations inédites.

Personnellement, je n'aime pas consommer, moins j'ai des choses, plus je suis content. Pourtant, je fais du commerce. Lorsque j'appelle le directeur général de Nature & Découvertes pour lui demander où en sont les ventes, je suis très heureux d'apprendre qu'on a fait +12%. C'est ça le monde d'aujourd'hui ; on est plein de contradictions, mais ce sont en même temps les richesses de la vie. Il faut mettre tout cela en équation car en permanence, on est tiré dans tous les sens. La machine économique doit continuer à tourner parce que ça crée de l'emploi et de la richesse et qu'on aime ce monde où quand on appuie sur un bouton pour qu'il fasse bon. En même temps, on sait que ce n'est pas suffisant et qu'il faut tenir compte de plein d'autres impératifs. On est dans une période difficile du monde car on passe du monde moderne industriel à un monde transmoderne, le monde de la connaissance, où l'on partagera des choses non matérielles. En ce moment, on est dans le monde dit postmoderne et c'est très difficile car on est face à toutes nos contradictions.

Un étudiant : *Est-ce que vous travaillez chez Nature & Découvertes sur un business plan qui ferait que l'entreprise s'enrichirait en vendant moins ?*

F.L.M. : Je suis persuadé qu'il faut mettre un maximum d'humain dans l'entreprise. On va vendre de la connaissance et du rapport humain. On me disait précédemment que je vendais des gadgets. Avant, je n'osais même pas dire que je vendais des cadeaux. Maintenant, je dis que je vends des cadeaux, car c'est un lien d'un de mes clients et un autre. Mes clients me disent qu'ils viennent dans mes magasins pour rencontrer des gens. Je suis persuadé que c'est cela qu'on va vendre, que les objets permettent de créer du lien. Je dis que je vends des

cadeaux, car pour un anniversaire par exemple, on pense vraiment à la personne pour que lorsque la personne recevra le cadeau, cela lui fasse profondément plaisir. En fait, le cadeau est un outil de création de lien humain. Il faut trouver le cadeau qui doit lui faire plaisir. Si je reviens à la question du prix, je pense que c'est secondaire : les gens ne vont pas demander un produit moins cher, mais le produit qui va faire profondément plaisir. Je veux que le prix de la matière devienne négligeable et que le produit soit essentiellement du savoir, de l'impalpable pour que l'économie devienne une économie de l'intangible.

Un étudiant : *Pourtant, dans une logique de croissance de votre entreprise, vous vendez de plus en plus de produits, non?*

F.L.M. : Non, pas vraiment. En fait, on vend en fait de plus en plus de services. Dans mon business plan, je dis de payer le même prix au fournisseur, ou même plus cher, mais de vendre encore plus cher. Mais, en contrepartie du prix plus cher, donnez un maximum de service et de bienfaits aux gens : multipliez les conférences, les balades pour les enfants, etc. C'est une piste pour le monde de demain, qui sera intangible et dématérialisé.

Un étudiant : *Visiblement, vous visez une certaine catégorie sociale. Lorsque vous dites que c'est le produit qui est le plus important, pas le prix, cela peut être la réalité de certaines personnes, mais pas de tout le monde. La contradiction, c'est peut-être que vous voulez apporter plus de services, mais à des personnes déjà intéressées par vos produits.*

F.L.M. : Je vais être provocateur. Pour survivre, mes produits ne servent à rien : vous avez besoin de manger et de vous habiller, vous allez chez Carrefour et H&M pour payer le moins cher possible. Une fois dépensé son argent pour manger et se loger, vous avez envie de vous faire plaisir. Nature & Découvertes est alors une entreprise de loisir et par conséquent l'objet a un prix de convenance car vous achetez un produit de loisir. On sort complètement du concept du produit de première nécessité, et cela concerne vraiment la France entière. Je donne de plus en plus de choses aux gens, et ils donnent une telle valeur à ce que je leur apporte en plus, qui n'est pas matériel, plus qu'au prix lui-même. D'ailleurs, le gros de ma clientèle, ce sont les profs. Chacun sait que les profs ne roulent pas sur l'or et pourtant, j'en ai de plus en plus. Encore une fois, je ne suis pas dans la distribution, je suis dans le domaine du loisir. Et demain, 80% de la consommation se fera dans le loisir. Aujourd'hui, on doit faire des

arbitrages entre une machine à laver et un voyage par exemple. De plus en plus, on va choisir les loisirs, les voyages, le théâtre, etc.

Un étudiant : *Les professeurs ont un niveau culturel élevé alors qu'une partie de la population préfère acheter un écran plasma qu'un voyage. Est-ce que vous pensez pouvoir tirer le niveau culturel de l'ensemble de la population pour les intéresser à vos produits ? Pouvez-vous donner envie à ces gens de revenir à des choses un peu plus simples, comme ce que vous proposez ?*

F.L.M. : Je vais vous répondre par une anecdote qui remonte au premier jour de Nature & Découvertes. Comme vous, j'étais persuadé d'avoir fait un magasin pour mes copains. J'ouvre un magasin au Forum des Halles, temple de la consommation. J'arrive au magasin en métro et je vois quelqu'un avec un sac Nature & Découvertes, qui ne ressemblait vraiment pas au profil que j'avais prévu – banlieue ouest, quatre ou huit enfants, scoutisme, etc. Lui avait un bleu de travail, des bottes et un casque jaune. C'était un ouvrier du bâtiment maghrébin. Il était accoudé et lisait un bouquin : le « Guide des oiseaux d'Europe » par Delachaux et Niestle. C'est déjà un livre compliqué pour ceux qui aiment les oiseaux. Il était scotché sur le livre. A ce moment-là, je me suis dit que ce concept n'est pas élitiste car la Nature est le bien commun de tous les hommes et que tous les gens sont passionnés par cela. Ce n'est pas une question de riche ou pauvre. D'ailleurs, c'est bien souvent dans les quartiers les plus riches que j'ai les plus mauvais scores. Le problème de reconnexion à la nature est fondamental. D'ailleurs, par rapport au prix dont on a parlé précédemment, vous n'avez pas besoin d'acheter pour participer aux sorties dans la nature. Beaucoup de monde n'achète pas forcément en fait. Je me suis aussi rendu compte que c'est parce qu'on vit dans un univers urbain très concentré qu'on a besoin de nature. D'ailleurs, Nature & Découvertes ne marche pas bien à la campagne car les gens sont déjà dans la nature. Mais, dans les grandes agglomérations, nous avons un malaise envers la nature, une vraie incompréhension. Ce manque est terrible parce qu'on ne peut pas vivre sans les rythmes de la Nature, sans la beauté de la Nature. Ce n'est donc pas une question de riche ou pauvre, ce sont les Hommes qui ont besoin de nature. Ce jour-là, j'ai vraiment appris quelque chose.

Une démocratie participative et créative

Un étudiant : *J'aimerais savoir comment vous définiriez les comportements managériaux à l'oeuvre dans votre entreprise. Comment essayez-vous de les influencer pour les accorder à votre vision du monde ?*

F.L.M. : Je dirais que Nature & Découvertes est une démocratie participative et créative, c'est-à-dire que nous développons une intelligence collective au sein de l'entreprise. Mon rôle est d'avoir une influence morale sur l'entreprise. Il y a des valeurs auxquelles je crois et il faut que les gens partagent ces valeurs à l'intérieur de l'entreprise et aillent plus loin avec. Mais, en fait, les idées viennent de tous les employés.

Un étudiant : *Mais comment faites-vous concrètement ?*

F.L.M. : C'est simple, je demande à mon personnel ! Toutes les semaines, je vais voir quatre magasins et un fournisseur. Dans chaque magasin, je demande à chaque personne ce qu'elle souhaite faire, ce que les clients lui demandent, quelles sont les critiques. En fait, les gens ont plein d'idées. Et quand il y a huit personnes qui ont dit la même chose dans huit endroits différents, on a intérêt à le faire. Ensuite, on remet en forme toutes ces idées dans une idée globale et chacun se l'attribue comme sa propre idée. Cela fonctionne à chaque fois, et c'est cela que j'appelle l'intelligence collective. Ce qui est très important, c'est que l'entreprise appartienne à chacun, qu'il y ait une véritable fierté d'appartenance, que les salariés puissent dire que c'est eux qui l'ont fait et que ce n'est pas un schéma qui leur a été imposé. Il faut se nourrir les uns les autres. J'ai un accès extraordinaire à de nombreuses personnes qui réfléchissent. Par exemple, je reviens de Californie où j'ai été voir les gens les plus branchés dans les technologies propres. J'ai de la chance d'avoir à faire à ces gens-là et j'apporte cela à mes salariés, mais eux aussi ont plein de choses à me raconter parce qu'ils sont en contact en permanence avec la réalité et avec les gens. C'est cette rencontre entre les deux qui permet d'avoir un projet qui tient la route et qui soit cohérent, et que chacun soit heureux – moi parce que c'est mon entreprise – et eux parce qu'ils participent au projet de l'entreprise.

Un étudiant : *Avez-vous des rapports assez rapprochés avec la Direction des Ressources Humaines ?*

F.L.M. : Bien sûr. Le DRH a plus un travail technique. En fait, les ressources humaines, c'est le rapport personnel avec chacun. Il y a un management fonctionnel pour gérer les filières. Il faut qu'il y ait un DRH, un directeur des opérations, un acheteur, un directeur informatique. Et puis, on a un deuxième rôle, c'est la connexion humaine pour être en contact avec les personnes.

Un étudiant : *Quelle est la politique salariale de Nature & Découvertes ? Est-ce que vous payez plus vos employés par rapport à vos concurrents ?*

F.L.M. : On est au prix du marché, pas plus cher. En revanche, le niveau d'intéressement est très important, à la fois sur les ventes et plus collectivement sur les résultats de l'entreprise. De plus, tout le monde est actionnaire de l'entreprise. Donc on n'est pas les meilleurs au point de vue salarial et ce n'est pas l'objectif finalement. Par contre, il y a une fantastique fierté d'appartenance parce qu'ils ont un retour considérable des clients. Si je devais faire une publicité pour convaincre les gens de venir travailler chez Nature & Découvertes, je ne dirai pas qu'on est les meilleurs d'un point de vue salarial ou social, mais que vous aurez un avantage d'image personnelle formidable si vous venez chez nous. Car dans la société, les gens sont valorisés par le seul fait de travailler chez Nature & Découvertes.

Un étudiant : *Est-ce que vous connaissez le multiple entre le plus bas salaire et le vôtre ?*

F.L.M. : Oui bien sûr, de 1 à 10, primes comprises.

Les difficultés futures et passées de Nature & Découvertes

Un étudiant : *Vous êtes un peu le garant de Nature & Découvertes. Est-ce que vous avez prévu ce qu'il se passera lorsque vous partirez ?*

F.L.M. : Ce que j'aime dans la vie, c'est qu'on est mortel. C'est formidable de penser qu'on est mortel. J'ai fait un travail de pionnier car tout cela n'existe pas. C'est aussi mon boulot de faire en sorte que cela continue derrière, qu'il y ait un état d'esprit, que cette entreprise ait un véritable souffle interne. Déjà, je ne m'occupe plus du tout de l'opérationnel. Je suis avec vous

alors que je devrais être en train de compter les billets dans les magasins. On parlait précédemment de coopérative d'idées : en fait, il faut qu'il y ait une sorte d'autogénération des idées, que les valeurs de l'entreprise et que le lien avec le client se perpétuent. Pour résumer, c'est la possibilité pour les uns et les autres d'être toujours en phase avec les attentes profondes de ces clients qui fera que l'entreprise durera. C'est toujours l'éternel problème : que fait-on lorsque le fondateur s'en va ?

Un étudiant : *Un des moments difficiles pour Nature & Découvertes a été le moment où une rumeur persistante disait que vous étiez une secte. En tant que dirigeant, comment avez-vous répondu à cela en interne comme en externe ?*

F.L.M. : En fait, c'est assez bizarre. Les gens voulaient venir voir ce qu'il se passait chez nous car on était comme une secte. Pour régler le problème, je suis d'abord allé voir un professeur de HEC, Monsieur Kapferer, et il m'a donné le plus mauvais conseil qui soit. On m'a dit que c'était le spécialiste de la question. Il m'a dit de ne rien dire, d'attendre que ça se passe, de faire profil bas. Puis d'autres personnes nous ont dit que Nature & Découvertes était trop décalé par rapport à la mécanique habituelle. On est dans un monde où on met les gens dans les cases. Chez Nature & Découvertes, on faisait tout : organiser des conférences, travailler avec des associations, etc. Notre conception du commerce était complètement incompréhensible pour tout le monde. Lorsqu'on ouvrait un magasin dans une ville de province, on coupait le ruban et on buvait du champagne avec le maire et le président de la chambre de commerce. Le lendemain, c'était noir de monde dans le magasin sans faire aucune publicité. Puis on voyait les commerçants habituels attendre les clients à la sortie du magasin parce qu'on leur avait vidé leurs magasins. Donc ils lançaient des rumeurs. Aujourd'hui, les rumeurs ont disparu car le monde a changé et on est en phase avec les attentes des gens. Mais c'est vrai que Nature & Découvertes, c'était un peu bizarre il y a 15 ans. Et puis on travaillait avec des associations et leur reversait de l'argent. Or il y avait des émissions qui expliquaient à l'époque que les sectes étaient une vitrine économique pour reverser de l'argent à un monde souterrain. Les gens se disaient que Nature & Découvertes ressemblait à une secte finalement : ils prennent ton argent, ils sont sympathiques, il y a de la musique et de l'encens, ils redonnent 10% de leurs bénéfices à des associations. Au final, cette rumeur a disparu au fur et à mesure de toute façon. Mais lorsqu'on me posait cette question pendant des émissions radio par exemple, je remerciais l'auditeur d'avoir posé la question car le succès de Nature & Découvertes vient des gens qui ont colporté cette rumeur de la secte. Ils nous ont sorti de

l'anonymat, le bouche-à-oreille a été formidable, je n'ai pas eu besoin de faire publicité parce que les gens venaient dans les magasins pour voir la secte. Mais c'est vrai que c'est absolument désagréable pour mon personnel parce que ce sont des gens très bien et c'est scandaleux de faire subir cela à des gens de bonne volonté et à leur famille. En revanche, d'un point de vue commercial et marketing, c'est fantastique. C'est aussi bête que cela en fait donc la rumeur disparaît peu à peu. En même temps, je n'ai jamais réussi à trouver quelqu'un qui se disait colporteur de la rumeur. Les gens disent toujours qu'on leur avait dit que... mais ce n'était jamais eux.