

Muriel

PARTIEL D'ECONOMIE D'ENTREPRISE / L3 FINANCE
Durée 2H

Muriel Cortinavis

Téléphones portables interdits, toute tentative de communication sera sanctionnée.
Calculatrices programmables interdites ainsi que le prêt de calculatrices.
Attention au soin et à l'orthographe.
Vos réponses seront claires, synthétiques et structurées.
Répondez sur ce feuillet puis glissez-le dans une copie anonyme.

Vous répondrez aux questions suivantes à l'aide du texte 'Nature et découvertes' et/ou de vos connaissances.

1- L'entreprise 'Nature et Découvertes' utilise-t-elle le marketing des sens ? Expliquez.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2- Quel était le positionnement de 'Nature et Découvertes' au départ ?

.....
.....
.....
.....

Quel serait son nouveau positionnement aujourd'hui ?

.....
.....
.....

+ A
- B

5) Enca 2,21

3- Selon vous, si l'entreprise était introduite en Bourse, devrait-elle modifier son approche ? Justifiez.

.....
.....
.....
.....

4- En quoi 'Nature et découvertes' est-elle un bon exemple de RSE par rapport aux distributeurs classiques ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

5- Donnez la définition du développement durable et la date à laquelle ce terme est apparu pour la première fois.

.....
.....
.....

6- En cas d'introduction en Bourse, quelles actions les responsables Ressources Humaines de 'Nature et Découvertes' devraient-ils mettre en place ?

.....
.....

.....
.....
.....
.....

7- Après avoir rappelé brièvement les stratégies de Porter, expliquez laquelle se rapproche le plus de la stratégie de 'Nature et Découvertes'.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

8- Résumez en cinq lignes maximum les propos de la Théorie de l'Agence et donnez les noms de quatre auteurs.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

9- 'Nature et Découvertes' envisage un plan de communication avec publicité TV. La population cible est de 18 800 000 individus. Le plan média touchera 8 millions de personnes au moins une fois selon les prévisions, et délivrera 24 600 000 contacts sur la cible.

$$FA(\text{petit} + DI) = FA(\text{petit}) + DI(1+i)^T$$

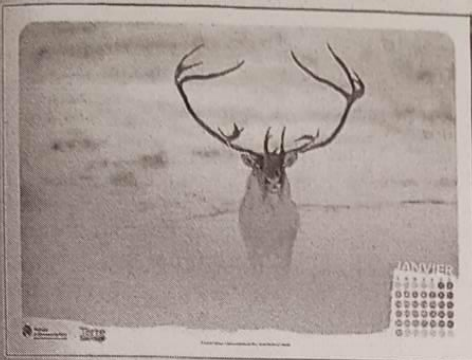
$$FA(\text{petit} + DI) = \sum_{t=1}^T (1+i)^{T-t} + DI(1+i)^T$$

$$VAN(\text{petit} + DI) = \frac{\sum_{t=1}^T F_t (1+i)^{T-t} + DI(1+i)^T}{(1+k)^T} - I_0$$

Calculez :

- La couverture à au moins un contact exprimée en pourcentage.
- La répétition moyenne
- Le nombre de GRP délivré sur la cible
- Le coût du GRP sachant que le budget du plan TV sera de 5 millions d'euros.

Nature & Découvertes et le commerce vertueux



En juin 2011, Antoine Lemarchand, 38 ans, succéda à son père au poste de P-DG de la chaîne de magasins Nature & Découvertes. Un mois plus tôt, l'enseigne avait ouvert son 80^e magasin dans le centre commercial Montparnasse à Paris. Vingt et un ans après sa création, Nature & Découvertes concrétisait le rêve de son fondateur, François Lemarchand : créer une entreprise citoyenne et engagée pour la planète.

À première vue, il s'agissait d'une entreprise de distribution de 1 200 salariés qui, avec 78 magasins en France, deux en Belgique, quatre en Suisse et un au Luxembourg, avait réalisé en 2011 un chiffre d'affaires de 177 millions d'euros. Sa gamme de produits (matériel de plein air et de randonnée, livres, aromathérapie, outillage de jardin, jumelles pour l'observation des oiseaux, etc.) était centrée sur la découverte de la nature à l'usage des citoyens.

Cependant, au-delà de cette activité commerciale, Nature & Découvertes répondait à une vocation militante. Chaque année, 20 % de son bénéfice net étaient réinvestis dans une fondation qui finançait des projets associatifs de protection de la planète : réintroduction de vautours dans la Drôme, préservation de la loutre d'Europe, etc. De même, le Club associatif Nature & Découvertes organisait chaque week-end des stages et des animations pédago-

giques destinés à faire découvrir la nature à des milliers de citoyens : savoir écouter les oiseaux, utiliser une lunette astronomique ou suivre des conférences sur la faune et la flore dans la vallée de la Loire. Enfin, la gestion de l'entreprise elle-même était un cas à part dans le paysage de la distribution : chaque étape de la chaîne de valeur faisait l'objet d'une réflexion approfondie en termes de protection de l'environnement, de développement durable ou de responsabilité sociale.

Même s'il était fier de sa création, François Lemarchand tenait à ne pas utiliser de manière trop commerciale ce positionnement éthique : « Utiliser de bonnes actions comme levier marketing serait épouvantable. [...] Il faut le faire, sans trop en dire. »

Pour autant, l'équilibre entre une activité commerciale et une démarche de développement durable était parfois difficile à réaliser.

Le tremplin Pier Import

En 1975, François Lemarchand, alors âgé de 25 ans, poursuivait ses études à l'université de Harvard après avoir été diplômé de l'ESCP Europe. C'est aux États-Unis qu'il fut séduit par le concept des magasins de décoration Pier 1 Imports. Créée en 1962 à San Francisco, cette chaîne spécialisée dans les stocks d'inventus en provenance d'Asie s'était rapidement étendue à toute l'Amérique du Nord et à l'Europe avant d'être cotée à la Bourse de New York en 1972. Cependant, après cette trop rapide expansion, l'activité connaissait quelques difficultés. François Lemarchand fut chargé par la direction américaine du groupe de fermer la dizaine de magasins – tous déficitaires – que comptait la chaîne en France et en Belgique. Au bout de trois mois, en mobilisant toutes ses économies, il proposa à la maison mère de racheter ces magasins, qu'il renomma Pier Import. Il constitua une gamme de produits originale qui devint rapidement à la mode : meubles en rotin,

encens, statuettes indiennes, etc. En dix ans, il multiplia le nombre de magasins par cinq et le chiffre d'affaires par trente, passant de 2,3 à 67 millions d'euros, avant de vendre l'entreprise à ses salariés en 1988, pour 22 millions d'euros.

Grâce à ce capital, il fonda avec son épouse Françoise la chaîne Nature & Découvertes, là encore en adaptant à la France un concept de magasin repéré aux États-Unis.

Le concept Nature & Découvertes

François Lemarchand décrivait ainsi son intention stratégique : « À l'origine de Nature & Découvertes, il y a un désir : celui de mettre la nature à la portée de tous. » Pour cela, il ouvrit ses trois premiers magasins à Paris en novembre 1990.

Les magasins, d'une surface moyenne de 350 m², étaient implantés dans les plus grands centres commerciaux ou en centre-ville, et proposaient une ambiance calme et détendue (musique évoquant les vagues, diffusion de parfums d'ambiance, lumière tamisée) et l'utilisation de matériaux naturels (lave, bois brut, enduits en terre, peinture à l'eau dépourvue de solvants, etc.). L'idée générale était de reproduire l'atmosphère d'une forêt et de faire du magasin au moins autant un lieu de promenade qu'un lieu de vente. Les produits étaient originaux et « porteurs de sens ». Trois gammes jouaient un rôle prépondérant : éveil enfants, librairie et senteurs représentaient à eux seuls 40 % du chiffre d'affaires. Fidèle à la démarche qu'il avait établie avec Pier Import, François Lemarchand continuait à parcourir le monde pour trouver des fournisseurs, et plus de 30 % des produits étaient achetés auprès de créateurs artisans.

La fondation et le club associatif

Parallèlement à l'ouverture des magasins, François et Françoise Lemarchand instituèrent deux concepts originaux : la Fondation Nature & Découvertes et le club associatif.

La Fondation Nature & Découvertes fut créée en 1994 grâce aux premiers bénéfices dégagés

par l'entreprise. Cette fondation était placée sous l'égide de la Fondation de France et était membre de l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN). Chaque année, la fondation recevait 20 % des bénéfices de l'entreprise, ce qui lui avait permis de financer plus de 1 500 projets associatifs de protection de la nature, d'éducation à l'environnement et de sensibilisation des publics en France, en Afrique francophone, en Belgique et en Suisse, pour un montant global de 9 millions d'euros. Une seconde fondation avait été créée en 2012, plus orientée sur les questions sociales, la Fondation Lemarchand pour l'équilibre entre les hommes et la Terre. Cette seconde fondation avait déjà financé 71 projets pour 1,4 million d'euros.

Parallèlement, le Club Nature & Découvertes fut lancé en 1997 afin de « renforcer la sensibilisation du public à l'environnement et lui faire découvrir l'extraordinaire diversité de la nature ». Ce club proposait aux clients des magasins des activités naturalistes (balades, stages, ateliers enfants) organisées dans toute la France en partenariat avec plus de 1 200 associations. Dans un souci d'authenticité, le programme de ces ateliers était inscrit à la craie sur un tableau noir à l'entrée de chaque magasin. Depuis 1997, 300 000 personnes avaient participé à ces activités.

De plus, depuis 2005, une « Université de la Terre » se tenait régulièrement sous l'égide de la fondation. Il s'agissait d'une journée de conférences et de débats dont la 5^e édition se déroula en avril 2013, à la Maison de l'UNESCO à Paris sur le thème « Le meilleur est à venir ».

Enfin, Nature & Découvertes avait été à l'origine de la création d'une licence professionnelle « Management du point de vente option commerce », en collaboration avec l'université Paris-XII. D'autres projets de formations spécialisées étaient à l'étude.

Une démarche intégrée

La mission de Nature & Découvertes était exprimée sur son site Internet :

Source infinie d'émerveillement, de découvertes et de passion, la nature est un ingrédient indispensable à l'équilibre des hommes. Aussi, à l'heure où la ville prend parfois le pas dans nos vies sur l'expérience de la nature, Nature & Découvertes s'est donné pour mission d'offrir les meilleurs produits et services pour vous reconnecter à la nature.

Se faire passeur, être le lien, le traducteur entre la nature et le grand public, voici ce qui anime chacun des 1 200 collaborateurs de Nature & Découvertes et qui guide nos grands projets :

- proposer des produits et des services inspirés de la nature et qui donnent envie de partir à sa rencontre,
- concevoir des magasins comme des bulles de nature et d'harmonie dédiées à l'expérience sensorielle,
- emmener petits et grands en balade pour leur faire découvrir les merveilles qui les entourent,
- vous engager avec nous dans la protection de la diversité de l'homme et de la nature grâce à nos fondations à qui nous reversons 20 % de nos bénéfices chaque année,
- susciter la curiosité et contribuer à questionner les grands enjeux du monde de demain grâce au cycle de débats de l'Université de la Terre et à la revue prospective *Canopée*.

De fait, l'ensemble de la chaîne de valeur était conforme à ces principes fondateurs :

- Dans le choix de ses fournisseurs, l'enseigne veillait au respect des conditions de travail et des droits de l'homme, notamment en ce qui concernait le travail des enfants. Des partenariats avec des fournisseurs artisans avaient été conclus, prévoyant une exclusivité des produits en échange d'une garantie d'achat, voire de facilités de paiement (préfinancement de la fabrication, paiement au comptant) et d'aides à l'exportation. Chaque année, une série de fournisseurs faisaient l'objet d'audits indépendants.

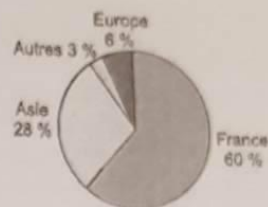


Figure 1

Origine des achats en 2011

- Le personnel des magasins bénéficiait d'une école de formation interne. Au travers de sa politique salariale, de la reconnaissance, de l'implication et de la responsabilisation de ses équipes, Nature & Découvertes affirmait « développer le professionnalisme et veiller à l'épanouissement de ses collaborateurs ». Grâce au vote de ses salariés Nature & Découvertes était entré dans le classement « Great Place to Work », baromètre international des entreprises les plus accueillantes pour leurs employés. Il était apparu à cette occasion que le turnover de ses salariés était de 19 %, bien inférieur aux 35 % de la profession, alors que son budget de formation atteignait 7 % de la masse salariale.
- L'entrepôt principal, certifié ISO 14001, était construit selon la démarche HQE (haute qualité environnementale) : isolation haute performance, panneaux solaires pour le chauffage des bureaux et la production d'eau chaude, éclairage à détecteur de présence.
- Les magasins étaient conçus dans l'objectif de diminuer leur « empreinte écologique ». Chaque nouvelle construction utilisait des matières premières locales ainsi que des matériaux respectueux de l'environnement.
- La logistique utilisait majoritairement le fer-routage et limitait strictement le transport aérien. L'entreprise avait acquis une flotte de camions fonctionnant au gaz naturel, ce qui permettait de réduire de 25 % le rejet de dioxyde de carbone. Parallèlement, la flotte automobile de l'entreprise était constituée de Toyota Prius hybrides.

• Le siège social était certifié ISO 14001 et équipé de panneaux solaires. Tous les déchets étaient triés et recyclés (jusqu'à seize opérations différentes).

• Le groupe ne faisait quasiment pas de publicité, mais promouvait les activités de sa fondation par des encarts dans la presse écrite et en parrainant des émissions de télévision consacrées à l'écologie.

• Nature & Découvertes utilisait une comptabilité carbone. Le contrôleur de gestion recruté dans ce but expliquait ainsi : « Les collaborateurs remplissent des notes de frais carbone et un budget CO₂ est mis en place. Le directeur marketing aura son budget à ne pas dépasser : ses choix de fournisseurs, d'emballages, etc., devront impérativement prendre en compte leurs émissions de gaz à effet de serre. » Dans chaque magasin, un vendeur était désigné comme relais et garant de la politique environnementale de l'entreprise. Il devait sensibiliser les équipes via des réunions bimensuelles et éventuellement recadrer les comportements inadéquats.

Au total, Nature & Découvertes avait été dès 1993 la première entreprise française à éditer un rapport annuel consacré au développement durable. François Lemarchand, militant engagé auprès de Greenpeace et du WWF, expliquait ainsi : « Le développement durable, ce n'est ni pour l'image ni pour nous donner bonne conscience que nous nous y sommes engagés ! C'est la raison d'être de Nature & Découvertes. »

Les dilemmes du commerce vertueux

L'engagement systématique à l'égard de l'environnement n'avait cependant pas toujours été convergent avec l'activité commerciale.

Dans les années 1990, Nature & Découvertes fut victime d'une rumeur affirmant que l'entreprise appartenait à une secte. Cette rumeur avait été officiellement démentie, mais comme le rapportait François Lemarchand : « Nous sortions de l'épure rationaliste, mécaniste, du rôle que l'on s'attend à voir jouer par un commerçant. Le fait

d'aller au-delà du rôle « acheter/vendre » est suspect. En plus, nous avons une charte, une fondation, un club, un programme de sorties, des découvertes pour nos clients... L'amalgame a été fait. »

De plus, même si le site Internet de l'entreprise rappelait que « Nature & Découvertes n'est pas une association, mais bien une entreprise », certains éléments du modèle économique pouvaient limiter la croissance du chiffre d'affaires. Les magasins, conçus comme des lieux de promenade, reposaient sur une atmosphère qui était volontairement peu incitative à l'achat. De même, le nombre de références disponibles était délibérément limité, de manière à ne pas inciter à une surconsommation contradictoire avec l'engagement écologique : il s'agissait de se concentrer sur des produits moins nombreux mais plus « porteurs de sens ». François Lemarchand affirmait ainsi « ne pas prendre le client par son porte-monnaie mais par son intelligence ».

L'originalité du modèle de Nature & Découvertes en faisait une entreprise particulièrement atypique, partiellement comparable à The Body Shop avant son rachat par L'Oréal début 2006, mais moins ouvertement militante que le fabricant de vêtements de plein air Patagonia, dont l'ambition n'était pas économique, mais politique : créer un contre-pouvoir en finançant des associations écologistes.

François Lemarchand confiait : « C'est l'intérêt et la complexité de Nature & Découvertes : nous sommes d'abord une entreprise commerciale. Avant tout militantisme, notre personnel cherche un boulot intéressant, bien rémunéré et où il peut progresser. Les clients viennent d'abord chercher un bon service et des bons produits. C'est le b.a.-ba du bon commerçant. Ensuite, il y a des valeurs ajoutées, ce que l'on apporte en plus : la vertu. »

Pour autant, l'entreprise (qui était encore détenue à 80 % par la famille Lemarchand, à 11 % par les collaborateurs et à 9 % par la banque CIC) fut sévèrement touchée par la crise

Hermandel

économique, avec une baisse du chiffre d'affaires à partir de 2009 :

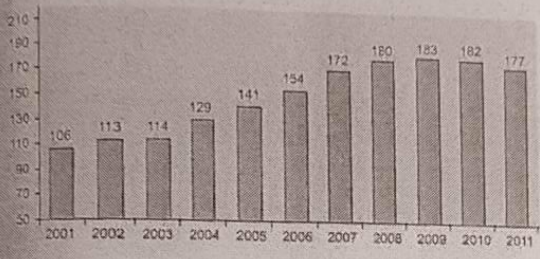


Figure 2
Évolution du chiffre d'affaires de Nature & Découvertes (millions d'euros)

Au moment où François Lemarchand – qui se consacrait désormais à ses fondations – cédait la place de P-DG à son fils Antoine, plusieurs magasins durent même être fermés, et on estimait qu'il restait moins d'une vingtaine de nouveaux emplacements envisageables en France. Le concept de Nature & Découvertes avait-il atteint ses limites?

Fin 2013, Antoine Lemarchand annonça un début de repositionnement : « On a d'abord été très orienté nature avec un côté un peu baroudeur, boy-scout. On a ensuite fait entrer la nature dans la ville chez nos clients en leur proposant, par exemple, des plants potagers de balcon. Nous constatons maintenant une forte aspiration à l'autonomie, qu'il s'agisse de santé, d'éducation ou d'alimentation. Défiants vis-à-vis de l'autorité quelle qu'elle soit, les citoyens veulent reprendre les commandes. » Il s'agissait donc de donner plus de place aux petits producteurs locaux, non seulement dans les magasins – avec l'apparition d'un rayon gastronomie du terroir – mais également sur le site Internet de

l'entreprise (qui réalisait 6 % du chiffre d'affaires), où allait être créée une place de marché devant réunir une centaine de vendeurs avant la fin 2014.

Selon Antoine Lemarchand, il s'agissait de créer un « circuit court de la terre à l'assiette ». Il citait en exemple la chaîne Eataly, qui s'implantait dans les grandes capitales du monde en distribuant des produits de la gastronomie traditionnelle italienne. Restait cependant à assurer la cohérence de ce nouveau positionnement avec la démarche de développement durable qui caractérisait Nature & Découvertes.

Sources : natureetdecouvertes.com; Les Echos, 30 octobre 2009 et 5 décembre 2013; Marketing Magazine, 1^{er} mars 1998; Marketing Direct, 1^{er} mai 2000; 80hommes.com; L'Expansion, 1^{er} octobre 2005; Le Journal du Net, 22 février 2006; Metro, 28 novembre 2007; C. Chiche et P.-H. Moreau, monographie ESCP Europe, décembre 2007.

5