



# Fabienne Morgaut- Maisons du Monde : La décoration et le mobilier durable

VERSION FRANÇAISE

On m'a toujours dit « pour faire une bonne démarche développement durable, il faut que ça s'incarne jusque sur le point de vente, il faut que ça s'incarne jusqu'aux collaborateurs ».

BNP Paribas Personal Finance vous invite à découvrir On The Way, le podcast qui explore les chemins de la consommation responsable. Entrepreneurs, acteurs du monde de l'entreprise ou chercheurs, On The Way donne la parole à ceux qui agissent jour après jour pour construire une consommation plus durable. Bienvenue et bonne écoute !

Bonjour, je suis Fabienne Morgaut, je suis directrice RSE de Maisons du Monde.

Alors mon parcours, il commence par des études de communication. J'avais une forte appétence, un fort intérêt pour la nature et en particulier pour les grands singes. Cela peut paraître curieux. Bizarre de dire ça, mais c'est vrai. J'ai beaucoup voyagé avec mes parents, étant gamine, dans des pays extraordinaires, avant qu'il y ait beaucoup de tourisme, que ce soit en Indonésie ou au Costa Rica, et à chaque fois, j'ai été passionnée par les singes. Et puis, j'ai vu un film extraordinaire qui m'a beaucoup marqué, Gorilles dans la brume, sur la vie de cette primatologue assassinée, Diane Fossey. Alors qu'en sortant d'école, après mes études de communication, je passe un entretien pour travailler dans une association qui s'occupe des liens entre les forestiers et les producteurs, les importateurs de bois, de grumes, de sciage du bassin du Congo, j'y vois une opportunité de concrétiser un rêve, une aspiration de pouvoir voyager en forêt. Bon, c'était beaucoup moins aspirationnel que ce que je pensais parce que c'était l'envers du décor de la forêt, le côté production, exploitation, concession. Et j'ai pu rencontrer effectivement des primatologues. C'était le début de la certification, la certification FSC. Moi, je ne crois pas avoir été écolo dès ma naissance. En fait, j'avais cette aspiration pour le voyage, pour les animaux. Mais je suis vraiment devenue consciente des enjeux environnementaux en 2007, à la naissance de ma fille. C'est là que je me suis vraiment intéressée aux problématiques environnementales, que ce soit le bisphénol A dans les biberons ou l'agriculture biologique, je tenais absolument à faire toutes mes purées, mes compotes maison. Et puis, cette aspiration, elle n'a fait que grandir parce que plus je lisais, plus je voyais que des enjeux, il y en avait partout, que ce soit les déchets, l'énergie, la pollution, la production, la consommation. Et j'aspirais à devenir responsable développement durable. Mais quand cette histoire commence, je suis chargée de communication dans une association qui s'occupe de la forêt tropicale et j'ai l'opportunité de voyager, de voir la forêt de près. Et c'est quelques années plus tard que le cabinet de recrutement de Maisons du Monde vient me chercher, parce qu'il cherche quelqu'un avec une expérience en forêt et un profil de communication. Si ça, ce n'est pas la chance ou le hasard qui fait bien les choses, vraiment je n'aurai pas pensé que je puisse trouver exactement le job qui me correspondait, qui pouvait réconcilier tout ça. D'une part, parce que le fondateur de Maisons du Monde souhaitait vraiment que ses produits ne participent pas à la déforestation. Moi, ce que j'ai aimé dans cette rencontre, c'est qu'il me dise « voilà, j'ai créé Maisons du Monde, on fait des produits de



décoration et d'ameublement. Mon business model, il n'est pas né sous un critère de responsabilité. À l'époque, on ne savait pas. Voilà. Donc, j'ai fait mon entreprise et elle s'est développée. Maintenant, j'ai les reins assez solides pour me poser ce genre de questions et je veux vraiment qu'on s'y attaque. Que vous soyez l'animatrice de cette démarche, que vous allez convaincre. » Et donc il voulait une militante. C'était vraiment quelque chose d'important pour lui. D'où mon profil associatif. Se dire que, pour mener ce genre de mission, il faut quelqu'un qui soit convaincu et convaincant. Il faut quelqu'un qui ose aller au charbon, revenir, réexpliquer les enjeux. C'est vrai que quand on regarde dix ans en arrière, on était un peu avec notre bâton de pèlerin à devoir prêcher la bonne parole, à devoir expliquer les enjeux. Donc, je suis rentrée en 2010 en tant que responsable développement durable et là, je me suis retrouvée seule au milieu des achats parce que c'était vraiment le cœur du sujet. C'était travailler sur les filières d'approvisionnement et sur les fournisseurs. En guise de bienvenue, on m'a posé un catalogue, un énorme catalogue et on m'a dit « Tiens, le développement durable, c'est toi. Moi, je ne sais pas pourquoi tu es là, mais apparemment, tu sais. »

Et j'avais une feuille blanche, une feuille de route à construire. Je me suis dit « je ne sais même pas par où je commence, comment on crée une stratégie de développement durable pour une entreprise.

Bien sûr, il y avait quelques entreprises pionnières de la distribution à l'époque. Des gens comme Monoprix ou Nature et Découvertes qui avaient fait des choses, mais c'était encore visionnaire d'installer un service de développement durable dans une entreprise de la distribution. Alors, j'ai pris mon petit catalogue, je l'ai feuilleté, puis j'ai commencé à regarder où était le plus gros *sourcing*, où étaient les fournisseurs. Et j'ai fait des voyages d'usines. Je suis allée en Indonésie, en Chine, en Inde et j'ai rencontré les gens. J'ai mis en place des systèmes de traçabilité et de certification qu'il fallait convaincre. Il fallait faire des réunions, expliquer, avoir beaucoup de pédagogie. Et moi, je suis de nature un peu impulsive, un peu impatiente. Il a fallu ronger son frein et comprendre que vouloir un produit responsable, ça ne sort pas en trois mois dans un magasin. Il faut d'abord accompagner le fournisseur dans sa transformation. Il faut le commander, il faut le temps qu'il arrive, il faut le temps de l'expliquer.

Et voilà, ça a été le début de la démarche. On a tiré les enjeux comme une pelote de laine. D'abord sur ces enjeux de déforestation liés aux produits. Et donc, on a commencé à sortir des produits, des meubles certifiés FSC, mais également des meubles tracés. Parce qu'une des premières choses que j'ai faites, c'est de travailler en Inde, où on m'avait dit « voilà, en Inde, il n'y a pas de système de certification. Il faudrait vraiment monter un projet de A à Z. » Donc, j'ai travaillé à l'implantation d'une association, d'une ONG - organisation non gouvernementale - basée à New Delhi et qui avait pour mission d'aller faire des visites d'usines et d'implanter la traçabilité chez les fournisseurs.

Et on leur a demandé également de mener pour nous un programme d'identification de *sourcing* de sheesham, qui est un arbre qui donne un très joli bois qui était assez présent dans les collections Maisons du Monde.

Donc, tout ce travail sur le bois, sur les filières, ça a été le début. Et puis, très vite, on a tiré les autres enjeux : le bilan carbone. Et du bilan carbone, on s'est dit, voilà, comment on peut faire pour avoir un impact moindre sur l'environnement par nos produits. Regardons, réfléchissons



en entonnoirs. Quel est le produit qui se vend le plus ? Quel est le plus gros volume ? Là où il y a le plus de matières premières ? Donc on est parti sur le canapé et on s'est dit si on trouve une idée géniale pour transformer le canapé, on peut vraiment réduire l'impact environnemental de l'entreprise. C'est comme ça qu'on a monté un programme de recherche et développement pour trouver un substitut à la mousse polyuréthane vierge, celle qui est dans le rembourrage des canapés, de tous les canapés. Et on a trouvé, ça a été long. Il a fallu faire des tests de qualité, de résilience. Et voilà, on a sorti un nouveau canapé, un canapé éco conçu. Il a d'ailleurs été primé par le ministère de l'Écologie et l'ADEME. On était très fier. On appelait ça le seul vrai canapé éco conçu parce qu'à l'époque, il y avait quelque chose qui me rendait un peu folle, c'est que tout le monde voulait prôner des arguments écologiques. Mais il est évident que ça doit se prouver. Il faut des preuves, des critères, sinon tout le monde peut faire des revendications comme quoi ce produit est responsable. Mais qu'est ce qu'il vient prouver qu'il est ? Quel est le marquage derrière ? Quelle est la démarche ? Quels sont les chiffres ? Quel est le calcul ? Voilà donc, nous, on s'est vraiment fait accompagner par un bureau d'études pour faire de l'éco-conception avec un logiciel d'analyse de cycle de vie, on calculait tous les intrants. D'où venaient les matières premières ? A combien de kilomètres elles étaient de l'usine ? Quel était leur processus de transformation ? Donc, on avait un affichage environnemental, ce qui était vraiment une innovation en 2013, quand on a sorti le premier canapé éco conçu. Et puis de là, on s'est dit qu'il faudrait qu'on fasse plus de canapés éco conçus. Mais c'était compliqué d'arriver à faire plus de volume. C'est toujours resté un peu anecdotique dans nos collections, d'aller jusqu'au bout de cette démarche, de la composition des produits, de la data. Ça a été le principal frein. Et puis, parallèlement, il faut faire un gros travail de pédagogie vis à vis des clients, expliquer ce qu'il y a dans votre produit et pourquoi c'est bien. Il y a beaucoup d'attentes sur d'autres secteurs d'activité. Tout ce qu'on ingère, c'est la priorité des clients, tout ce qu'on se met sur la peau. C'est la deuxième priorité sur des aspects santé. Mais quand on vend du mobilier ou de la décoration, le principal critère de choix, c'est avec le style, avec le prix. Si en plus, il est éco conçu ou certifié, c'est un plus. C'est chouette, mais ce n'est pas ça qui va décider mon acte d'achat. Donc, il y a un vrai travail de pédagogie et nous, on a choisi de le faire par les collaborateurs.

Avant de mettre un quelconque affichage, une quelconque campagne de communication, c'est donner le sens au collaborateur pour lui dire voilà ce qu'on fait. Est-ce que tu crois à cette démarche ? Est-ce que tu as envie d'en être ? Et c'est comme ça qu'on a monté le programme des référents RSE en magasin, d'avoir un ambassadeur qui est formé, ainsi que son manager qui est animé par une plateforme en ligne. Chaque semaine, il a des actions à faire, que ce soit une action d'ambassadorat, de faire savoir, de faire connaître un engagement de la marque auprès de son équipe et auprès des clients. Et la semaine suivante, il a une action comportementale sur le tri des déchets, sur trouver une association à côté de chez lui pour mettre en place une action. Donc, ils sont vraiment animés et il y a vraiment de l'émulation entre eux pour mener des actions sur le point de vente. On m'a toujours dit pour faire une bonne démarche développement durable, il ne suffit pas de l'écrire sur papier, d'avoir une stratégie écrite. Il faut que ça s'incarne jusque sur le point de vente. Il faut que ça s'incarne jusqu'aux collaborateurs. Sinon, vous faites une stratégie RSE. Ça a du sens, peut-être pour les actionnaires, pour les investisseurs. C'est tout propre, mais personne ne le vit. Or, aujourd'hui, il y a une vraie prise de conscience massive et une quête de sens des jeunes générations. Et c'est vraiment un critère essentiel de venir expliquer ce que vous faites, comment vous le faites avec vos freins, les difficultés que vous rencontrez. La première remarque que j'ai eu d'un



collaborateur, c'était en 2011, c'était « si vous commencez à communiquer, il va falloir être parfait » et je suis à moitié d'accord avec ça. C'est à dire que, bien sûr, il faut être hyper solide avec nos arguments, de venir justifier pourquoi on communique et ce qu'il y a vraiment sur ce produit. Mais il faut expliquer le chemin et cette démarche de progrès. Parce que la perfection est loin. C'est vraiment un chemin de transformation de faire mieux avec nos produits. Donc aujourd'hui, on est sur une démarche beaucoup plus large, au-delà du bois et du meuble, d'aller sur les produits de décoration, d'aller sur les produits textiles, les arts de la table, bougies, senteurs. On est en train de finaliser notre raison d'être pour vraiment réconcilier business et responsabilité. Moi, je crois que le principal sujet de la consommation responsable, c'est le donner envie. Il y a des études sur les neurosciences qui montrent que si vous culpabilisez les gens, si vous ne donnez pas de l'impulsion, de l'envie d'agir, vous perdez votre consommateur, vous perdez les gens parce que personne n'a envie d'être culpabilisé sur son acte d'achat. Et quand on est, on le voit bien avec la crise Covid, un bien non essentiel, on se dit « on n'en a pas besoin de ce produit ». Donc est-ce qu'il n'y a pas une culpabilité sous-jacente de continuer à se faire plaisir, à se procurer des produits qui ne sont pas essentiels.

Je crois que c'est vraiment le grand enseignement qui vient accélérer la démarche de responsabilité des entreprises, c'est le Covid. On voit que c'est venu renforcer les signaux faibles, c'est à dire une offre vraiment qui répond aux nouvelles attentes sociétales. Le local, c'est à dire le made in France, le recyclage, le troc, la réparation, le *do it yourself*. Tout ce qui est vraiment dans l'économie circulaire, l'échange, la proximité. Et donc, ça demande forcément à une entreprise d'adapter son offre. Et quand on parle d'un produit responsable, c'est bien le produit demain. Comment on peut le faire plus proche de chez nous, donc avec un *sourcing* plus en Europe ou en France ? Comment on maintient notre marge pour pouvoir le faire ? Avec quelles ressources naturelles, dans un contexte de pénurie de certaines matières premières ou d'augmentation des coûts ? Parce que la pression est trop forte sur certaines matières, même sur le bois. Avec le contexte de déforestation ou de changement climatique, certaines essences ne sont plus adaptées à la production demain. Donc, il faut dès maintenant accélérer, accélérer pour transformer l'offre produit. Et parallèlement, mener ce travail de pédagogie vis à vis des clients pour leur dire voilà ce qu'on fait. Voilà comment on s'y prend et de les encourager à adhérer à cette démarche. Et ça, ça passe par les Hommes, c'est à dire par les référents RSE, par les collaborateurs en magasin. Par la sincérité et par l'humilité. Parce que le business n'est pas développement durable à sa création. Ça ne veut pas dire qu'il ne peut pas le devenir. Donc, en fait, le vrai sujet, c'est comment on peut être *mass market* et responsable, comment on peut faire du volume et être responsable. C'est un défi qu'on se doit de mener avec le comité de direction, avec chacun des managers.

Parce que vraiment, la différence entre maintenant et il y a dix ans, c'est qu'il y a dix ans, il fallait se battre pour convaincre. Aujourd'hui, il n'y a plus besoin de convaincre. Les enjeux, tout le monde les connaît. Ce qui manque, c'est le mode d'emploi. Et donc, je ne suis plus la personne avec l'étiquette développement durable, celle qui doit faire, qui doit border derrière tout le monde. Moi, je suis celle qui impulse, qui donne envie d'agir, qui anime. Mais la responsabilité, elle descend dans les métiers, chez les acheteurs, les stylistes qui vont désigner les produits, dans le réseau pour ceux qui vont vendre les produits, la force de vente, dans les équipes maintenance et travaux. Ces travaux qui vont faire des magasins plus économes en énergie avec un meilleur tri des déchets, c'est vraiment dans chacun des métiers qu'on vient mettre la brique responsabilité. Et donc, logiquement, c'est également dans chacun de nous,



dans chacun de nos comportements, que ce soit citoyens, acheteurs, collaborateurs, qu'on peut venir demander à l'entreprise une plus grande responsabilité et nous, être cohérents également dans notre démarche.

L'avenir, c'est ça, c'est la cohérence. Et d'essayer, au-delà de border des risques, de donner du sens et de transformer nos métiers pour répondre à ces enjeux. Ces enjeux du changement climatique et de la pérennité du business.