

La curiosité pour favoriser l'esprit d'initiative

Damien Pichot, Monoprix

Guillaume Azéma : Damien Pichot, aujourd'hui Directeur des Opérations et des Flux chez Monoprix, a occupé auparavant plusieurs postes dans le groupe. Il a été directeur d'entrepôt, directeur commercial régional, directeur logistique et s'est même occupé de l'informatique. Tout d'abord même question qu'à nos autres invités : quand on vous parle d'entreprise curieuse, à quoi pensez-vous ?



Damien Pichot : Monoprix, évidemment, est une entreprise qu'on peut dire innovante et que beaucoup d'auditeurs, évidemment, j'espère, connaissent. On est présent dans les centres-villes et depuis longtemps – on va fêter nos 90 ans cette année – et je crois qu'on a réussi à évoluer au fil du temps dans notre métier. On se réinvente très régulièrement. Notre métier étant de sélectionner les produits et les vendre à nos clients urbains, qui sont en général des gens pressés, stressés mais aussi agueris, qui connaissent la mode et les tendances, on se doit donc d'être innovant. Mais ce n'est pas le propos aujourd'hui. Je vais revenir un petit peu sur mon parcours, que vous avez présenté, et sur la partie justement

des flux, c'est-à-dire logistique, *supply chain*⁴² et informatique et peut-être justement vous parler un peu de mon expérience dans l'informatique qui, là je crois, aura une tonalité intéressante, notamment pour la partie curiosité.

GA : Parce que votre métier, quand on parle de flux, c'est faire en sorte que les gens puissent trouver les produits en magasins ?

42. La *supply chain* (ou chaîne logistique) a pour mission de gérer de bout-en-bout les flux. Elle gère les flux de produits, les flux d'information, les infrastructures physiques et les organisations humaines, depuis les fournisseurs jusqu'au client final.

DP : Oui tout à fait ! Cela paraît banal mais vous avez vu ce qui s'est passé en pleine crise Covid. Les clients ont découvert que le magasin, ce n'était pas justement une étagère avec un produit dessus. Pour que ce produit arrive sur cette étagère, il y a des choses en amont à faire – et bien faire, de manière assez précise et technique – pour que tout s'ordonne, se coordonne et que le produit arrive bien au bon moment, dans le magasin pour le client. Cette crise a permis de remettre en avant tout ce métier des fonctions amont et support qui sont la logistique, la *supply* et l'informatique. Je crois intéressant de mettre en avant ces fonctions support qui sont comme les trains dont on ne parle jamais quand ils arrivent à l'heure. En revanche, dès qu'il y a un dysfonctionnement ou une problématique en général, dans notre métier du *retail*⁴³, c'est soit de la faute de l'informatique, soit le camion n'a pas livré à l'heure, soit les personnes de la *supply* se sont encore planté sur leurs prévisions.

Avoir une idée de ce qu'ils faisaient et surtout les valoriser.

GA : La partie logistique/*supply* est quelque chose que vous faites depuis très longtemps dans votre carrière, mais la partie IT⁴⁴, vous l'avez découverte, je ne vais pas dire par hasard, mais à un moment où ce n'était pas complètement prévu ?

DP : Tout à fait ! Au sein de ma carrière, j'ai été amené à partir pendant trois ans dans l'océan Indien, sur la belle Île de La Réunion où je chapeautais les flux pour La Réunion, Madagascar, Mayotte et Maurice. Et l'anecdote est qu'en fait, lorsque je suis parti en 2015, je devais y aller en tant que directeur logistique pour monter une *supply chain* et, au moment de l'atterrissage, le DRH, venu me chercher à l'aéroport, me dit « Au fait, Damien, tu t'occuperas aussi de l'informatique. »

GA : Surprise !

DP : Grande surprise ! D'autant plus qu'ils avaient nommé une personne qui devait arriver pour gérer l'informatique et que j'aurais chapeauté. Au bout de quelques mois, je me suis aperçu que cette personne me coupait un peu des équipes informatiques, donc j'ai préféré mettre fin à sa période d'essai et la renvoyer en métropole. J'ai dit à mon patron de l'époque « *Écoute, on n'embauche plus personne. Je ne connais pas l'informatique, donc je vais les prendre en direct ; comme ça, au moins, ce sera le meilleur moyen de savoir ce qu'ils font ; je vais mettre les mains dedans et on est on va y aller.* »

GA : C'est cela aussi la curiosité en fait ?

43. *Retail* : commerce de détail.

44. IT pour *information technology* ou technologie de l'information (TI)

DP : Là, je crois que ça a été de grands moments de curiosité ! À tel point que lorsque les personnes de l'informatique me parlaient, je ne comprenais pas tout ce qu'elles disaient. Je vous avouerai qu'il m'est arrivé certaines fois d'aller voir, le soir, sur Wikipédia ce que voulaient dire certains termes. Au bout de quelques jours, quelques semaines, on apprend vite parce que c'est quand même du quotidien. Mais, en fait, j'ai surtout travaillé avec eux en leur disant dès le départ « Je ne suis pas informaticien, je ne suis pas là pour faire du code, c'est votre métier. Par contre, je vais vous aider. Je connais tout ce que vous produisez ; je le connais d'un point de vue clients, d'un point de vue métier. Je connais la partie logistique / supply / magasins et entreprise et donc tout ce que vous produisez en informatique, je sais ce que cela produit en tant que client. » Déjà pour commencer, j'ai fait une revue de projet et leur ai demandé quels étaient les projets demandés par métier à ce moment-là. Ils m'ont présenté et je leur ai dit « Ça vous pouvez arrêter, ça ne sert à rien ; ça, ça ne va pas nous être utile. »

GA : Énormément de pertinence tout de suite sur les projets, la sélection.

DP : Je leur ai dit : « Là, vous voyez, en ce moment, j'ai constaté que l'entrepôt n'a pas la main sur les commandes dès 6h du matin. Moi, j'ai une vingtaine de préparateurs qui attendent ; souvent ils ont la main qu'à partir de 6h30. Ça, c'est une urgence, il faut que les serveurs fonctionnent dès 5h30 pour donner la main, que les commandes tombent dans l'entrepôt et qu'on puisse commencer à préparer ; donc ça, c'est notre urgence. »

GA : Vous avez été curieux de l'informatique et vous avez apporté de la curiosité métier aux informaticiens, pour que cela fonctionne. Et vous avez répliqué cela à plus grande échelle parce que, quand vous êtes rentré à Paris, revenu chez Monoprix, vous avez de nouveau travaillé, entre autres, sur la partie informatique et notamment avec un projet assez particulier ?

DP : Juste pour l'anecdote : je devais rentrer en métropole – puisque mon expatriation n'a duré que trois ans – et on m'avait fait rencontrer à l'époque le nouveau patron de Monoprix, Régis Schultz, pour me proposer un poste chez Monoprix, de direction plutôt logistique, ce qui était plutôt dans mes cordes. Et j'avais dit OK. On passe un entretien puis, à la fin, il voit quand même que j'avais tendance un peu à dépasser, à sortir de mon cadre et me dit « Mais si je pense à autre chose pour toi, qu'est-ce que ça pourrait être ? » et je lui avais dit « Écoute, tout sauf de l'informatique parce que ce n'est pas mon métier. Là, je viens d'en faire trois ans ; voilà, si je peux éviter c'est mieux. » Je suis rentré à La Réunion et on ne s'est pas revu. Trois mois après, il m'a appelé : « Bonjour Damien, je te propose un poste de directeur informa-

tique chez Monoprix, c'est à Paris. » Vu que je ne voulais pas forcément retourner à Saint-Étienne chez Casino à mon retour, j'ai répondu présent. Là, je me suis retrouvé avec 200 informaticiens sur un plateau chez Monoprix. C'était donc une tout autre dimension que l'océan Indien mais une très, très riche expérience et, là, je connaissais quand même un peu le métier de l'informatique mais c'était dans une dimension plutôt groupe, avec des serveurs à Saint-Étienne, quelque chose de très structuré – un service production, un service études, un service sécurité, un service achat matériel – donc très structuré. J'ai commencé par aller leur dire bonjour à tous – c'était avant le covid, donc on avait encore le droit de se serrer la main et c'est quelque chose d'important pour moi – je suis allé tous leur serrer la main chaque matin. Au début, ils m'ont regardé bizarrement, ils enlevaient leurs casques en disant « Mais c'est qui, celui-là ? Tiens, on le voit une fois, deux fois. » Et au bout d'un mois, en fait, ils savaient que j'allais passer, donc ils m'attendaient et, quelquefois, je m'asseyais à côté d'eux pour leur poser la question « Mais ce que tu fais, tu peux m'expliquer ce que tu fais ? Tu travailles sur quoi en ce moment ? Est-ce que tu es en train de coder ? Ce sur quoi tu travailles, à quoi ça sert ? » Donc j'ai fait cela avec beaucoup d'entre eux, sur des domaines différents, cela m'a permis vraiment de comprendre, d'avoir une idée de ce qu'ils faisaient et surtout de les valoriser parce qu'en faisant cela, on désacralise un peu la fonction informatique parce que s'il y a bien un domaine qui est tellement flou pour tout le monde dans l'entreprise, pour les métiers, c'est l'informatique. Là, cela permet justement de s'intéresser à ce qu'ils font ; il faut être curieux, il faut que le métier s'intéresse un minimum, ne serait-ce que pour avoir un langage commun avec l'in-

Ce qui fait la différence, c'est votre capacité à surprendre le client, à innover, proposer des services nouveaux.

formatique. Il faut faire cet effort. Je le constate vraiment dans ma carrière : cela apporte tellement de choses intéressantes parce que cela permet de vulgariser, d'avoir un langage commun et de ne pas être sur deux mondes très différents. Le métier va dire « Je te fais confiance ; c'est toi qui connais l'informatique, moi je n'y connais rien. Fais ce qu'il faut faire, c'est toi qui sais. » Ça, pour moi, c'est

ce qu'il ne faut pas faire. Il faut s'intéresser à ce que fait l'informatique un minimum – je ne parle pas de savoir coder ou même entrer dans les arcanes de l'architecture d'un système informatique. En revanche, savoir, en tant que métier, au minimum ce qui se cache derrière le programme, ce qu'est un serveur, la puissance machine, le CPU⁴⁵, un minimum de choses qui ne sont pas très, très compliquées à comprendre. Cela permet, aux métiers de se

45. CPU (*central processing unit*) ou UCT (unité centrale de traitement) est un processeur.

sentir un petit peu plus aptes à comprendre des choses et, aux informaticiens...

GA : Et d'imaginer ensemble aussi peut-être ?

DP : Exactement ! Aujourd'hui on voit bien que de toute façon le métier se rapproche de l'informatique, c'est comme cela que les boîtes tech fonctionnent.

GA : Je reprends ma question sur le projet dont vous m'avez parlé en préparation de cette discussion. Pouvez-vous m'en dire un petit peu sur le contexte et en quoi la curiosité a été utile ?

DP : Parce que c'est un gros projet, je vais être assez rapide mais juste pour illustrer sous l'angle curiosité. On devait changer notre entrepôt de données. L'entrepôt de données est une espèce de grosse machine où il y a toutes les *data*⁴⁶ de l'entreprise à l'intérieur – on devait changer la machine parce qu'elle devenait trop petite.

Mettre en condition les personnes, les mettre en confiance et qu'elles aient le droit au chapitre, le droit de s'exprimer et de proposer des solutions.

GA : Pas assez performante.

DP : Pas assez performante où des utilisateurs se levaient le lundi à 5 heures du matin pour lancer les requêtes, se recouchaient et récupéraient le résultat de leurs requêtes vers 11 heures voire, même vers 15 heures, chaque lundi. Cela n'est pas possible

GA : Sachant que vous avez besoin d'analyser les *data* des magasins tous les lundis en fait ?

DP : Exactement, pour l'animation de tous les comités commerciaux qui ont lieu l'après-midi. Évidemment, la solution basique est d'acheter une machine plus grosse et se dire qu'on va être tranquille pendant deux ans. C'est un gros investissement mais c'est complètement dans la logique des choses. Puis Benoît, un gars de la BI⁴⁷, est venu me voir en me disant que c'était peut-être le moment de partir sur autre chose et m'a parlé de Snowflake. C'est encore une licorne à l'époque – c'était début 2018. Ils ont créé un

46. *Data* désigne les données numériques de manière générale. Ce mot s'emploie surtout quand il est question d'un grand nombre de données, en particulier lorsqu'elles circulent par internet et qu'elles sont collectées ou consommées.

47. BI pour *Business Intelligence* désigne les technologies, applications et pratiques de collecte, d'intégration, d'analyse et de présentation de l'information.

entrepôt de données en natif⁴⁸ dans le *cloud*⁴⁹ et donc leurs solutions fonctionnent que dans *cloud*. Il m'a demandé si je pensais qu'on pouvait migrer tout notre entrepôt de données directement dans le *cloud*. Je lui dis « Ecoute, pas de problème ! C'est toi le spécialiste, on va regarder. » On a rencontré l'entreprise. Il se trouve qu'en plus les deux personnes qui ont créé cette entreprise sont deux anciens gars du *board*⁵⁰ d'Oracle, deux Français qui travaillaient depuis 20 ans aux États-Unis. Ils ont quitté Oracle et ont créé cette entreprise. L'un d'eux est venu dans mon bureau m'expliquer la solution, c'était juste génial. C'est un Normand qui parlait un peu français avec un gros accent américain. Bref, on est tombé assez vite d'accord.

GA : Qu'a amené comme réponse à des enjeux majeurs le fait de passer dans cette solution *cloud* ?

DP : Cela nous a permis de répondre à notre souhait de dire que l'informatique doit être là pour donner la main aux métiers et leur apporter de l'autonomie. On doit être fournisseur d'outils, on ne doit pas faire à la place du métier. Il faut vraiment que les métiers soient autonomes ; on leur donne un terrain de jeu, on leur donne un outil et, après, ce qu'ils en font, c'est leur problème. On doit fournir un système de services performants, ne plus être obligé de se lever à 5 heures du matin et surtout on doit être dans la logique de baisser les coûts de l'entreprise.

GA : Efficacité opérationnelle pour la structure !

DP : Exactement ! Cela cohabitait toutes les cases de ce projet mais surtout ce que je trouve génial aujourd'hui, c'est qu'en fait dans notre ROI de l'époque, il y a finalement plus de services qui ont migré leurs données parce qu'ils ont vu que cela fonctionnait. C'est un projet métier, fait pour le métier – ce n'était pas un projet informatique – et finalement les métiers se sont parlé entre eux et, aujourd'hui, j'ai toutes les ressources humaines qui ont migré leurs *data* sur l'outil ; la logistique aussi et ce n'était pas prévu. Tout le service du Textile Maison et Loisirs qui ont énormément de données, énormément de code puisqu'un vêtement, c'est taille / coloris – vous imaginez le nombre de références – ils ont décidé aussi de migrer. Le résultat est fantastique pour moi et, en dernier lieu, je peux aujourd'hui recruter des *data scientists*⁵¹ qui sont

48. Un programme informatique en code natif est un ensemble d'instructions reconnues de façon immédiate par un processeur.

49. Le *cloud computing* (l'informatique en nuage) correspond à l'accès à des services informatiques (serveurs, stockage, mise en réseau, logiciels) via Internet (le *cloud* ou « nuage ») à partir d'un fournisseur.

50. *Board* (conseil) : principal organe de direction d'une société, incluant ses investisseurs. Sa dénomination exacte varie selon le pays et la forme de la société.

51. *Data scientist* : spécialiste des statistiques, de l'informatique et du marketing.

intéressés, qui savent qu'on fonctionne sur Snowflake et cela me permet d'avoir des gens de qualité qui viennent travailler chez nous.

GA : Une petite parenthèse sur l'aspect budget. La contrainte en général a toujours été une bonne source de curiosité. Cela a été aussi le cas pour vous, si je comprends bien, d'aller chercher une solution aujourd'hui connue, mais qui à l'époque était encore relativement, je vais dire, anecdotique par rapport à des concurrents comme Google ou autre ?

Aller vers des gens
qui ne sont pas
comme nous.

DP : Oui, tout à fait ! Je constate que finalement plus on est sous contrainte budgétaire, quand on n'a pas forcément énormément les moyens de faire certaines choses – je ne dis pas qu'on n'a pas de moyen au global, mais on a beaucoup de projets chez Monoprix, on a 250 applications informatiques différentes et donc on peut pas consacrer tous les budgets qu'on veut à chacune – et donc, là, si on veut faire évoluer certaines applications pour lesquelles il n'y a pas forcément le budget alloué, vous devez être créatif et vous devez vous dire « OK, pour faire ça, il va falloir que je réduise ou je fasse des économies de fonctionnement sur d'autres applications, je vais me créer du budget ». J'ai une enveloppe globale et, après, je dois faire des arbitrages au sein de mes différentes applications ou domaines applicatifs pour dire « Celui-là, il me coûte trop cher, il faut que je baisse les coûts de fonctionnement, de licence ou autre de maintenance, comme cela je vais pouvoir prendre ce surplus d'économie et le réinvestir dans un autre projet qui n'était pas prévu à mon budget. » C'est comme cela qu'on crée de la valeur au niveau des métiers parce que, d'abord, on les surprend, on fait des choses qui n'étaient peut-être pas prévues ou qu'ils imaginaient faire peut-être plus tard ; ça nous a permis de faire des choses, de glisser des projets et de répondre surtout, comme je le disais, d'être au service des métiers. Parce qu'aujourd'hui être commerçant, vendre des produits, il y a énormément de concurrence, c'est compliqué. Vous avez la concurrence du web, vous avez de plus en plus d'acteurs sur le marché et donc ce qui fait la différence, c'est votre capacité à surprendre le client, à innover, proposer des services nouveaux et, pour cela, il faut donner les moyens aux magasins de simplifier certains *process*, certaines ressources ou personnels, les tourner plus vers le client en les aidant dans leurs tâches quotidiennes, en enlevant certaines tâches qui ont peu de valeur ajoutée et qui peuvent être reprises par l'informatique ou d'autres services et qui permettent justement à ces ressources ou ces personnes d'être plus tournées vers le client, vers là où il y a de la valeur ajoutée pour nous, en tant que commerçants.

GA : Il y a un point important sur lequel je voudrais qu'on s'arrête juste un instant. C'est ce collaborateur de la BI qui vient vous proposer des solutions. Rien d'extraordinaire, pour autant le droit à la parole dans l'entreprise, enfin en général pas uniquement chez Monoprix, est quelque chose qui peut parfois être un peu difficile, délicat à faire. Vous, finalement, cette remontée d'information, c'est quoi le cadre, la culture, l'état d'esprit que vous mettez en place pour que cela marche ?

DP : C'est peut-être même l'essentiel de tout mon propos de ce matin : c'est vraiment mettre en condition les personnes, qu'elles soient informaticiens ou directeurs de magasin ou préparateurs de commande dans un entrepôt, les mettre en confiance et qu'elles aient droit au chapitre, le droit de s'exprimer et de proposer des solutions. Cela paraît un peu tarte à la crème ou facile à dire. Quand on est dans des organisations extrêmement huilées, optimisées, très processées, cadrées, cela ne laisse pas forcément la place à cela. Le fait de pouvoir dire à un moment donné aux personnes par un management de proximité, de confiance, d'écoute, d'intérêt porté à ce qu'ils font, ces personnes-là finalement... Un préparateur de commandes dans un entrepôt, c'est celui qui sait le mieux comment on monte une palette. Donc si vous voulez que votre palette arrive en bon état en livraison dans un magasin après avoir été transportée, chargée, déchargée, en fait c'est lui qui sait que tel produit, il faut le mettre plus tôt en base palette, celui-là plutôt au milieu, tel autre en haut parce que, quand il fait un virage, sinon tout tombe. Et, en fait, cela paraît très basique de dire que n'importe qui peut faire la préparation de commandes en entrepôt. Moi, je vous mets au défi de venir le faire, en faisant 1200 colis dans la journée – oui, 150 colis/heure – qu'aucune palette ne tombe, et que vous ne soyez pas en vrac le lendemain ou en accident de travail parce vous êtes tellement fatigué.

Mettre en confiance les personnes et qu'elles aient le droit de s'exprimer et de proposer des solutions.

GA : Je pense qu'on a tous été très content, et vous en particulier, de voir cet esprit d'initiative bien fonctionner pendant notamment les premiers confinements où tous les *process* bien huilés, bien millimétrés prenaient un peu à l'eau, étant donné le contexte.

Je voudrais qu'on puisse changer un peu de sujet, un peu d'univers parce que dans l'histoire de Monoprix, il y a quelques cas hyper intéressants de curiosité qui ont d'abord été des ambitions stratégiques : ce sont les rapprochements avec des structures comme Amazon. Pouvez-vous nous reparler d'abord du contexte à l'époque quand vous avez fait ce rapprochement – enfin c'est Monoprix et Casino je crois – et puis nous dire comment cela s'est

passé et en quoi la curiosité était importante ?

DP : Lorsque Monoprix a noué ce partenariat avec Amazon Prime Now, cela a effectivement fait couler un peu d'encre à l'époque parce qu'on était le premier distributeur à pactiser un peu avec « le diable » Amazon de Seattle. Bien plus simplement, Amazon souhaitait se développer notamment dans le marché alimentaire en France ou dans les grandes villes de France et avait besoin d'un partenaire pour le faire et nous, côté Monoprix, c'était clairement une opportunité de profiter de la plateforme connue d'Amazon Prime. Ce qui nous a intéressés également, c'était justement d'aller vers des gens qui ne sont pas comme nous. À l'époque, Amazon était effectivement « l'ogre » mais, sur la partie alimentaire, ils ne connaissaient pas ce métier-là et, nous, on avait envie d'aller travailler aussi avec un autre partenaire qu'un *retailer* classique, qui avait des méthodes de fonctionnement différentes et c'est le cas puisqu'on a appris avec eux. Ils ont appris avec nous mais, nous aussi, on a appris avec eux dans la préparation de commandes, dans la mise en place de *process* extrêmement clairs et, surtout, que l'on doit suivre du 1er janvier au 31 décembre. Finalement, ce qui nous a intéressés à l'époque, c'est un peu cette envie de découvrir quelqu'un de différent, un partenaire différent avec des logiques vraiment, là pour le coup, en rupture avec ce que l'on faisait dans le *retail* classique.

GA : Finalement depuis cette collaboration avec Amazon, vous avez fait plus de rapprochement avec des gens qui n'étaient pas comme vous, plutôt que l'inverse ?

DP : Oui, c'est vrai. Il y a eu Amazon et ensuite on a fait ce partenariat Groupe Casino avec Ocado et c'est Monoprix qui opère avec notre site Monoprix Plus. Là aussi, c'était quelque chose de nouveau. Ocado est l'équivalent d'Amazon pour l'alimentaire ; c'est le leader mondial du commerce alimentaire. Le groupe a eu cette envie de faire ce partenariat avec le meilleur de sa classe, qui a une technologie en rupture complète puisque ce sont des entrepôts robotisés. Ils ont été les premiers à avoir des entrepôts de ce mode-là, avec une ruche et des robots au-dessus de la ruche où on prépare une commande en moyenne de 50 à 60 articles en 6 minutes. C'est assez hallucinant comme méthode et cela marche ! L'intérêt de l'outil est qu'ils ont un *front office*⁵² – donc Monoprix Plus, ce que le client voit, sur ce sur quoi il commande – complètement asservi à l'outil de préparation ; c'est redoutable. On a poussé un peu plus loin d'ailleurs récemment puisqu'on a fait la

52. Le *front office* ou *front line*, correspond à la zone visible par la clientèle et en contact direct avec elle.

même chose sur le *quick commerce*⁵³ avec le partenariat qu'on a lancé avec l'allemand Gorillas.

GA : Quel a été le déclencheur pour se rapprocher de ces gens différents ? Qu'est-ce qui fait qu'à un moment, là où on voit beaucoup d'autres acteurs essayer de se rapprocher entre pairs, finalement vous allez chercher d'autres personnes ? C'est quoi la différence chez Monoprix ?

DP : Je pense que la différence, c'est surtout le gain de temps. Ce sont des gens déjà des spécialistes, voire les meilleurs dans leur domaine. Finalement on ne veut pas réinventer la roue et perdre du temps ; autant utiliser déjà tout le savoir de ces grosses machines et, en revanche, l'adapter à nos besoins et, nous aussi, apporter une pierre à l'édifice et travailler en partenariat parce que, nous, on apporte aussi notre savoir-faire de sélectionneur, notre marque distributeur qui est plutôt réputée et reconnue. C'est donc un partenariat gagnant-gagnant. Mais surtout, pour répondre à votre question, c'est l'envie d'être avec les meilleurs, c'est de gagner du temps en fait. La techno est déjà là, l'innovation est déjà là et cela permet d'aller beaucoup plus vite. Avec nos pairs, on aurait peut-être fait la même chose mais en beaucoup plus de temps.

GA : Merci beaucoup Damien pour ce témoignage, à très bientôt !

Enregistrement réalisé en janvier 2022

53. Le *quick commerce* désigne les activités commerciales de distribution basées sur la promesse d'une livraison effectuée dans un délai très court généralement compris entre 10 et 15 minutes.