

La curiosité de construire son propre modèle

Olivier Theulle, Fnac Darty

Guillaume Azéma : Olivier Theulle a démarré sa carrière en tant que consultant, puis il a dirigé plusieurs entreprises dont une dans le domaine de la logistique, ce qui l'a naturellement amené vers le secteur de la distribution et notamment le groupe FNAC, devenu depuis Fnac Darty dont il a été le responsable des opérations et, aujourd'hui, le directeur e-commerce et *digital officer*.

Même question qu'avec nos différents invités : pour vous, que vaut la notion d'entreprise curieuse ?



Olivier Theulle : Entreprise curieuse, dans un premier temps, assez naturellement cela renvoie à une entreprise qui apprend, qui innove, qui explore de nouveaux métiers, de nouveaux marchés dans son environnement autour d'elle.

GA : Et chez Fnac Darty plus particulièrement quand on parle d'innovation ? Le secteur a été soumis à pas mal de bouleversements au cours des dernières années ?

OT : Ce que cela m'évoque assez directement, c'est cette révolution du commerce électronique que nous avons connue depuis, on va dire, grosso modo une vingtaine d'années. Avec la part de l'activité digitale d'un groupe comme Fnac Darty qui passe, grosso modo, en quinze ans de 5% du chiffre d'affaires à près de 30% du chiffre d'affaires. Cela représente une transformation majeure, des impacts sur quasiment la totalité des métiers du groupe. Des pans entiers qui doivent se réinventer. Je pense à la logistique : avant vous faisiez fondamentalement des opérations logistiques pour réassortir, réapprovisionner vos magasins — donc, en gros, vous triiez, vous mettiez à disposition des palettes — et puis, là, il faut faire des colis unitaires ; ces colis unitaires, il faut les livrer parfois en magasin, parfois au domicile des clients. Cela veut dire

que vous allez reconfigurer toutes vos activités logistiques ; vous allez devoir vous mettre à avoir une activité de livraison du dernier kilomètre. C'est un pan entier de ce métier industriel qui est transformé. De la même façon, votre service client, là où avant il passait intégralement par le magasin — les gens venaient en magasin pour poser une question — là, ils vont commencer à vous solliciter par téléphone, certains sur les réseaux sociaux, etc. Cela crée des nouveaux métiers. Et pour votre personnel historique, le cœur de votre activité que sont les vendeurs, les équipes en magasin, c'est aussi un challenge, un changement considérable puisqu'ils sont confrontés à des clients avec un niveau d'information très important, qui ont été regarder sur internet, qui disent « Mais regardez sur mon téléphone il y a un prix différent », etc. C'est aussi pour eux un challenge très important qui les conduit aussi à réinventer leur métier.

GA : Cela veut-il dire que l'entreprise peut être innovante ou curieuse à partir du moment où elle est challengée, où elle est mise sous pression — enfin je parle en général, pas que Fnac Darty — ou peut-elle l'être de manière autonome ou est-ce plus facile parce qu'on est poussé quelque part, obligé ?

OT : C'est une excellente question, c'est le vaste débat, c'est l'œuf et la poule ! Dans notre cas, on a été vraiment confronté à un challenge extrêmement fort puisqu'en gros, on était agressé par des GAFA ou des concurrents américains extrêmement puissants qui ont amené des niveaux de service, par exemple la gratuité de la livraison à domicile qu'ils sont capables de financer parce que pour eux, c'est un investissement d'offrir la livraison à tout le monde et ils n'ont pas la même réalité économique (ils sont dans une logique de prise de marché). Ils ont donc amené cette disruption sur le commerce électronique et on a forcément dû réagir. La curiosité s'est traduite d'une façon différente, distinctive, différenciante de réinvention du commerce électronique. On n'a pas fait la même chose qu'Amazon pour ne pas les citer ; on ne fait pas la même chose qu'Alibaba. On a réinventé un modèle de commerce qui est un modèle de commerce distinctif, qui allie le magasin et l'internet, qui est devenu ce qu'on appelle un modèle omnicanal. Et aujourd'hui, environ 50 % de notre chiffre d'affaires sur internet est un chiffre d'affaires en lien hyper fort avec le magasin : j'ai acheté sur internet mais je suis venu retirer en magasin ou finalement c'est un achat internet que j'ai fait avec le vendeur quand j'étais en magasin, pour lequel il m'a conseillé, il m'a dit « Finalement c'est ce produit-là dont vous auriez besoin et je ne l'ai directement en stock aujourd'hui, mais je vais le com-

La curiosité s'est traduite d'une façon différente, distinctive, différenciante de réinvention du commerce électronique.

mander, je vais le faire venir ou je vous l'enverrai chez vous ». Donc on a 50 % de l'activité digitale qui est omnicanal, en lien avec le magasin. On a donc été curieux au sens où on a fait évoluer, inventer le modèle du commerce électronique en jouant sur nos forces : notre réseau de magasins — cette présence à travers le territoire — et puis surtout la formidable compétence de toutes nos équipes sur le terrain qui sont capables d'aider et de vous apporter un conseil vraiment unique.

GA : Vous êtes aussi allés chercher ces compétences chercher à l'extérieur d'une certaine façon en vous rapprochant Fnac et Darty, en mettant ces deux enseignes dans un même groupe. Pouvez-vous nous dire quel était le contexte ou l'intérêt, mais surtout en quoi la curiosité a été décisive pour ce rapprochement et ce qu'elle a apporté de mieux ?

OT : La Fnac et Darty sont deux marques iconiques en France qui ont été créées à peu près au même moment, qui ont une entité bien à elles, bien marquée et qui évoluent dans des territoires assez connexes. Ces deux entreprises avaient commencé leur révolution omnicanale, le passage au commerce électronique — ce passage dont je vous ai parlé juste avant — et, pour autant, étaient quand même confrontées effectivement à un marché difficile, ce marché challengé par les nouveaux acteurs dont nous avons parlé. Il y avait donc un sens très important à les rapprocher pour leur donner une meilleure assise dans la distribution ; la part de marché, l'effet de taille est très important et donc c'est cela qui est le rationnel un peu stratégique du rapprochement. Là, la curiosité, l'innovation, cela a été de développer un modèle également assez unique où on a laissé le *front office*, c'est-à-dire ce que voit le client, indépendant (vous êtes toujours client Darty, vous êtes toujours client Fnac et, pour vous, cela ne change pas), on garde le meilleur de ce qui existe et, pour autant, on a rapproché ce que vous ne voyez pas, tous les *back-offices*⁶⁰. On a rapproché la logistique, les systèmes d'information, les services centraux et on a ajouté les savoir-faire des uns et des autres. On a rajouté le savoir-faire du SAV Darty et maintenant les clients de Fnac peuvent en profiter ; on a rajouté des savoir-faire logistiques de l'entreprise pour l'autre, etc. On a donc créé une valeur additionnelle par l'addition de ces sa-

On a créé une valeur additionnelle par l'addition de ces savoir-faire et, finalement, est en train d'intervenir la création d'une culture commune qui va prendre le meilleur des deux pour en créer une nouvelle.

60. Le *back-office* (également nommé service d'appui ou post-marché) est constitué de l'ensemble des activités d'administration, de contrôle et de supports d'une entreprise.

voir-faire et, finalement, est en train d'intervenir la création d'une culture commune qui va prendre le meilleur des deux pour en créer une nouvelle.

GA : Rapproche-t-on facilement la logistique d'un magasin de culture, de livres, de DVD et un magasin qui vend des machines à laver ? On n'imagine pas que c'est exactement la même logistique, donc comment avez-vous réussi ce rapprochement-là ?

OT : Non, vous avez raison, on ne rapproche pas la logistique des livres, des machines à laver et cela n'a pas de sens. En revanche, il y a des territoires communs. En gros, il y a trois grandes familles de produits : les produits éditoriaux, les produits techniques qui vont, on va dire, de l'iPhone, l'ordinateur, etc. et puis après les très gros produits (les appareils ménagers, les télévisions). Le gros du rapprochement a porté sur la famille des produits techniques, les produits qui sont commercialisés dans les deux enseignes. C'est donc là où on a pu mettre en œuvre des synergies, dont la logistique. En revanche, le réseau de livraison à domicile et d'installation des machines à laver — qui est une des forces historiques extrêmement unique de Darty — il a pu être mis à la disposition des clients Fnac quand ils achètent des télévisions. Il y a énormément de ventes de produits éditoriaux sur fnac.com et un des bénéfices très important de la fusion est qu'on a offert la possibilité aux clients de venir retirer leurs commandes Fnac.com — souvent des livres, mais pas seulement — dans les Darty, ce qui était une façon de rajouter des points de proximité pour les clients de fnac.com puisqu'il y a plus de 400 magasins Darty à travers le territoire. C'était aussi un service additionnel ou une proximité additionnelle pour le client de Fnac et également un bénéfice pour Darty puisque qu'on a fait connaître des magasins aux clients Fnac et donc « Ah, tiens, il y avait un Darty ! Ah tiens il y a une opération intéressante sur les machines à laver ! ». C'est donc une façon de créer une circulation entre les deux.

GA : Quand on a évoqué ce thème, quand je vous ai proposé de participer à ce podcast, vous m'avez aussi dit que la curiosité peut être un vilain défaut.

La curiosité, c'est un peu comme le cholestérol, il y a le bon et le mauvais !

OT : La curiosité, c'est un peu comme le cholestérol, il y a le bon et le mauvais ! On vit dans un monde aujourd'hui où il y a un certain nombre d'entreprises hyper puissantes — pour ne pas les citer chinoises ou américaines — qui aspirent vos données ; on a l'impression qu'ils en savent plus sur vous que quiconque. Nous, on se

doit et on s'est donné cette mission d'offrir un choix éclairé et d'aider à une consommation durable. On veut offrir une alternative à nos clients qui est non seulement le meilleur du digital, mais éga-

lement le meilleur du digital et de l'humain. Donc inventer un modèle de commerce dans lequel vous aurez les outils digitaux, vous aurez tout un tas de possibilités digitales, notamment offertes par ce qu'on fait dans le cadre de la fusion, mais en s'appuyant sur la formidable compétence de nos collaborateurs, que ce soit les vendeurs qui sont les experts de la culture, des produits techniques, des produits blancs qui sont dans nos magasins Fnac et dans nos magasins Darty, que ce soit nous experts en SAV qui sont capables de répondre à toutes les questions que vous pouvez avoir sur les différents produits; donc offrir cette combinaison entre ce savoir-faire humain et le digital. Il y a d'ailleurs une innovation récente qui est, je trouve, très emblématique de cela, ce qu'on appelle la visio vendeur, c'est-à-dire la possibilité quand vous venez sur nos sites de rentrer en contact en visio avec un vendeur. C'est le vendeur disponible, dans la catégorie qui vous intéresse, au moment où vous vous connectez et vous allez pouvoir rentrer dans un dialogue avec le vendeur. Et cela, on l'a fait passer à l'échelle. Il y a déjà eu des milliers de conversations, des milliers de transactions qui se sont passées de cette façon-là. Ce n'est donc pas une initiative anecdotique, c'est une initiative qui est maintenant totalement déployée dans le réseau et qui montre des résultats excellents en termes de satisfaction des clients parce qu'ils sont capables d'avoir un dialogue extrêmement approfondi avec le vendeur en magasin qui peut leur illustrer en montrant « voilà, ce qui est important sur cette machine, c'est de regarder ici ou ici , etc. » et pour le distributeur que nous sommes, cela donne des très bons résultats commerciaux également.

Offrir cette combinaison entre ce savoir-faire humain et le digital.

GA : Vous vous appuyez sur les forces historiques de conseil clients, de spécialistes sur le produit mais dans un univers omnicanal et ainsi vous redonnez aux clients, même à distance, la même valeur que s'ils étaient en magasin ou une expérience quasi similaire ?

OT : Je me permets de réagir. Je pense que ce n'est pas une expérience similaire, c'est une nouvelle expérience, une nouvelle palette. On vit en ce moment des semaines ou des mois compliqués où on n'a pas forcément le loisir de se déplacer facilement avec un certain nombre de contraintes, des jauges, des limitations. Là, on invente un nouveau service où vous avez la capacité de parler avec un des meilleurs experts, où qu'il soit en France parce que même si vous pouvez vous rendre dans votre magasin directement, là vous aurez aussi le meilleur expert, y compris sur des questions très pointues, on fait appel à la communauté. Donc si vous voulez vraiment avoir une discussion très pointue sur la photo, sur un sujet technique particulier, vous aurez cette compétence

dans notre réseau.

GA : Si je résume, pour vous, la curiosité n'est pas prendre de l'information du client sans lui dire et lui pousser des choix tout faits sans le laisser réfléchir ; c'est plutôt l'accompagner en le connaissant bien — peut-être aussi quand même un peu au travers de son information, de sa *data* — mais aussi en lui fournissant le service et la valeur ajoutée qui est celle de Fnac Darty maintenant en termes de conseils pour l'aider à prendre une décision, peut-être l'aider à réfléchir ou à être curieux par lui-même en fait ?

OT : Une campagne importante de la Fnac il y a quelques années était « Il est bon d'être curieux ». On veut pousser cette idée-là, on veut l'ouvrir vers toutes les cultures. Sur un certain nombre de plateformes numériques, le client est toujours dans un entonnoir avec des algorithmes qui prémâchent et poussent des choses très largement prédéfinies ; à la Fnac en particulier, il a l'opportunité de s'ouvrir à d'autres cultures, d'autres produits. Il y a un certain nombre d'événements culturels du numérique qui ont lieu de façon très régulière et on avait donc cette ambition de l'ouvrir à des choses auxquelles il n'aurait pas forcément pensé spontanément, et l'ouvrir aussi à des contenus qui sont pas ceux qui sont préformatés par les algorithmes.

GA : Dans les slogans, j'avais fait une petite recherche, j'avais trouvé « Agitateur depuis 1954 ».

OT : Il y a aussi agitateur.

GA : Agitateur, cela rejoint bien le thème de la curiosité. Merci beaucoup Olivier et à très bientôt !

Enregistrement réalisé en janvier 2022