



Cultiver la curiosité pour créer une innovation de marché

Isabelle Rabier, Jolimoï

Joana Batista : Bonjour à tous, je suis Joana Batista du cabinet Hector Advisory. Aujourd'hui, dans le podcast Entreprise curieuse, nous avons le plaisir d'être avec Isabelle Rabier, la fondatrice et CEO de Jolimoï. Isabelle est passionnée par l'entrepreneuriat et la capacité à avoir un vrai impact sociétal. Elle est aussi pionnière dans une nouvelle forme de commerce parce qu'elle a su imposer sa vision du pouvoir de la vente par recommandation, qui est aujourd'hui le levier de vente le plus puissant. Avec Jolimoï, elle a créé un modèle disruptif qui change en profondeur les codes du commerce et qui, grâce à la tech, permet à près de 10 000 femmes et hommes de tous les âges, origines, conditions sociales, situations géographiques de gagner leur vie grâce au *social selling*. On va parler de tout ça et bien sûr de curiosité. Bonjour Isabelle !

Isabelle Rabier : Bonjour !

JB : Quand on parle de curiosité en entreprise, qu'est-ce que ça évoque pour toi ?

IR : Alors, pour moi, la curiosité — c'est marrant que tu parles de ça et c'est d'ailleurs ce qui me motive aussi dans le fait d'échanger avec toi aujourd'hui —, c'est que la curiosité, c'est vraiment un état

d'esprit en fait qu'on a listé chez Jolimoi parmi les états d'esprit qu'on aimerait retrouver dans notre organisation, mais aussi au sein de nos salariés. Pourquoi ? Parce que nous, on est dans un environnement hyper concurrentiel, on est en train de réinventer le commerce grâce au *social selling*, donc on est vraiment sur une disruption de marché. Et, en fait, la curiosité pour nous, fait que chacun et chacune, on va être curieux des autres, on va être curieux des nouveaux process et de l'innovation et cultiver cette curiosité et être toujours en train de s'interroger ou d'aller apprendre des nouvelles choses, c'est vraiment au cœur de nos organisations et c'est même, je dirais, indispensable parce que, sans cette curiosité en fait, on ne peut pas créer une innovation de marché.

JB : Donc j'ai bien compris que ça fait partie de votre ADN d'entreprise. Est-ce qu'il y a des conditions indispensables ou des preuves que tu peux partager avec nous pour qu'on comprenne en quoi ça se matérialise ?

IR : Il y a bien plus d'exemples. Ce qui me paraît être la base chez Jolimoi, c'est d'abord avoir une curiosité pour ce que font les autres. En fait, nous, on tient très fortement à ce que chacun s'intéresse au métier des autres pour essayer de créer de la compréhension et de l'échange et de l'interaction. Donc ça passe par, typiquement, quand on accueille des personnes chez nous, elles vont passer les deux premières semaines dans la vie de l'entreprise à rencontrer systématiquement l'ensemble des équipes, comprendre ce qu'elles font et être curieuse aussi de l'autre. Vraiment, on essaie d'avoir quelque chose de très transversal en termes d'organisation — ça, c'est vraiment en interne. Après, dans le quotidien, on a créé dès le début de l'entreprise ce qu'on appelle un *book club* par exemple. En fait ce n'est pas que professionnel, ça peut être n'importe quel type d'ouvrage, ça peut être des livres, des podcasts — on appelle ça le *book club*, mais il y a aussi des sources autres que des livres — et l'idée là, c'est que chacun et chacune puisse partager un ouvrage ou un podcast qu'il a entendu et le faire découvrir aux autres en leur expliquant ce qui lui a plu et pourquoi ça peut être intéressant de l'écouter. Donc on va la cultiver. On a plein de petits rituels dans l'entreprise pour cultiver cette curiosité. Et ce qu'on incite beaucoup nos équipes à faire, c'est aller poser des questions mais aussi aller à l'extérieur. Donc, par exemple, on prend du temps sur le temps de travail pour participer à des conférences, pour aller se mettre dans des groupes de personnes ou d'autres entreprises qui font les mêmes métiers ou qui ne font pas les mêmes métiers au contraire. Et ça, en fait, c'est quelque chose qui peut faire partie de nos objectifs personnels du salarié, d'aller développer sa curiosité — ça peut être faire une expo, ça dépend des équipes, mais ça peut aller faire une expo, inviter sa team à faire une expo, participer à une conférence, rejoindre un groupe de discussions sur Telegram ou autre — et ça, on l'encourage et on le met dans les objectifs individuels.

JB : Ah oui passionnant ! Merci beaucoup pour ce partage Isabelle ! Donc si j'ai bien compris, ce sont des pratiques managériales qui représentent les directions du siège. Une autre particularité de Jolimoi, c'est votre communauté de bientôt 10 000 social sellers : donc différents styles de vie, différents types de personnes, de religions, etc. On peut très facilement constater qu'il y a beaucoup de diversités chez vous. Comment travaillez-vous votre proposition de valeur pour continuer à faire du sens pour une communauté aussi diverse que la vôtre ?

IR : Alors cette diversité, c'est ce qui nous fascine et c'est ce qui nous motive aussi, c'est comment, comme tu le dis, on crée un modèle, et même un produit tech qui va être capable d'accompagner chacun dans la démarche du *social selling*. Donc la proposition de valeur, aujourd'hui, chez Jolimoi et notre vision sur le marché, c'est vraiment pour nous le *social selling*. C'est en fait le social selling par recommandation. Il n'y a pas plus puissant que la recommandation pour faire du conseil et de la vente. Aujourd'hui, d'ailleurs, les études montrent que c'est passé devant les publicités traditionnelles et autres. Et en fait, ce *social selling* a vocation, et notre mission chez Jolimoi, c'est de le rendre vraiment accessible à tous, que tous ceux qui souhaitent gagner un complément de revenu ou un salaire à temps plein puissent le faire très simplement grâce à des outils mais aussi grâce à cette communauté que tu évoques. Donc la tech aujourd'hui, c'est déjà un élément central aussi de l'activité puisqu'on ne pourrait pas aujourd'hui délivrer un tel accompagnement individuel en tenant en compte de la diversité de cette communauté si on n'avait pas les outils technologiques qu'on a donnés et nos produits qu'on a créés pour coacher en fait aussi individuellement chacun et chacune dans ses activités. Mais cette communauté de *social sellers*, on la développe autour d'un principe fort depuis le début de l'entreprise qu'on appelle l'intelligence collective et la curiosité qu'on évoquait, elle va... pour te donner un exemple très concret, on va venir la nourrir et on va l'encourager à travers des échanges, des interactions entre les équipes de Jolimoi et cette communauté qui sont extrêmement fréquentes : elles ont lieu plusieurs fois par semaine soit à travers des lives, soit à travers des rencontres physiques, soit à travers des questionnaires. On a une culture très forte de la *discovery* chez Jolimoi notamment au sein des équipes produits mais pas que, on interroge en permanence nos utilisateurs, notre communauté pour comprendre quelles sont ses attentes, ses besoins et l'accompagner. Ça se traduit aussi par ce qu'on appelle le NPS trimestriel où on va interroger nos stylistes beauté tous les trimestres pour comprendre quelles sont leurs attentes. Donc on a un mix de *discovery* très qualitative et d'interactions qualitatives ou très quantitatives qu'on va pousser à l'ensemble de la communauté pour se donner un exemple le dernier NPS c'est plus de 2 000 répondants où on va venir collecter leurs attentes. Et donc,

pour répondre à ta question la position de valeur que vous avez cette communauté et la façon dont on a de travail c'est déjà en faisant beaucoup de *discovery* en comprenant quel est vraiment le moteur de cette communauté à faire l'activité, accompagner des clients de manière hyper personnalisée, une nouvelle forme de commerce pérenne et responsable mais aussi comprendre qu'est-ce qu'on va pouvoir leur apporter au-delà de nos catalogues de marque et des formations et du produit et c'est comme ça qu'on travaille avec cette communauté donc *discovery*, questionnaire quantitatif et nous après évidemment en interne une synthèse de tout ça et venir y mettre notre vision stratégique qui, là est plutôt un moteur que nous on va apporter sur le marché et à cette communauté.

JB : Ok, donc je comprends qu'il y a beaucoup d'écoute.

IR : Énormément. Ce qui surprend, c'est que on recrute pas mal de personnes à la tech et aux produits donc on fait des entretiens, on fait des études de cas et je pense que ce qui ressort le plus c'est « ah, mais en fait vous avez vraiment une culture de la découverte très forte » et ça c'est quelque chose qui reçoit de manière unanime. C'est pas juste une posture, c'est quelque chose de concret et aujourd'hui quand on est en train de créer sur le marché une nouvelle forme de commerce qui s'appuie certes sur une technologie mais aussi sur une communauté dans un nouveau marché avec une innovation de marché en fait on peut pas faire l'économie d'écouter cet utilisateur mais je pense que s'il y'a un truc auquel on est extrêmement fort c'est ça.

JB : On a déjà abordé sujet de la tech qui est un des vecteurs qui vous permet d'être encore plus dans une logique écoute active et dynamique vers votre public et votre communauté de sellers en parallèle de ça. On sait aussi que la vente par recommandation c'était quelque chose dont on avait déjà entendu parler et qui était existant sur le marché. Mais vous, vous avez pris la tech pour le réinventer et le rendre beaucoup plus puissant. Quel a été pour vous, le déclencheur qui vous a motivé à le repenser ?

IR : Alors le déclencheur il y a aussi une histoire personnelle où j'ai eu la chance de créer une première entreprise assez jeune qui été une marque de beauté pour laquelle j'avais choisi, après avoir fait beaucoup d'études, la vente par recommandation parce que déjà, à l'époque de cette première start-up, c'était un moteur que je trouvais hyper fort parce qu'il crée de la discussion, de l'interaction et j'avais déjà en tête de créer un modèle de commerce autour du client donc très *customer centric*. Aujourd'hui je considère que la façon dont le commerce fonctionne en physique ou en digital est tout sauf *customer centric* parce qu'on va pousser du produit sur beaucoup de *push-marketing*, c'était beaucoup de stratégies de vente avec des temps forts commerciaux. Mais fina-

lement on ne se pose pas suffisamment la question de quels sont les besoins du consommateur. On est dans une logique de volume plutôt que de qualité et là l'idée ça a été de repartir du client. Et la vente par recommandation, je trouve que le moteur même de cette vente, elle est incroyable parce que c'est hyper humain et je pense que la première chose qu'on a envie de faire quand on aime quelque chose c'est de partager avec l'autre. Donc au cœur de ce modèle de *social selling* par recommandation il y a vraiment le lien social et ça c'est passionnant. Et donc, le *trigger* a été de, à travers cette première expérience que j'ai pu avoir donc sur un modèle déjà j'avais une forme digitalisation parce que ce que tu appelles la voix par recommandation à domicile, par exemple c'était encore extrêmement traditionnel il y a une dizaine d'année, sur au marché français et européen de manière générale. Donc déjà à l'époque pour cette première aventure j'avais eu pour idée d'introduire des notions vraiment de digitales et e-commerce et je me suis aperçue en fait que, tout ce que je viens de dire, j'ai conforté l'image que je me faisais de ce modèle de vente par recommandation. Moi, je l'ai vraiment adoré j'ai trouvé que c'était exceptionnel qu'on puisse être un vrai vecteur d'ascenseur social, puisque tous les gens peuvent faire ça. Ça repose sur des facteurs humains, de la motivation et pas des diplômes, donc on est capable d'emmener et d'embarquer des populations très importantes de gens qui n'ont pas beaucoup d'opportunités parfois, à en avoir une grâce au social selling. Et en fait, partant de là, je me suis aussi aperçue que sur le marché, ce que j'étais en train de faire pour ma marque il fallait absolument le faire pour l'intégralité des marques du marché et de manière générale pour l'ensemble des biens de consommation. Parce qu'en fait, en étant très *customer centric*, je vais essayer de faire la bonne recommandation à mon client pour qu'il est juste ce qu'il lui faut, mais du coup je le fidélise. Aujourd'hui il y a une telle obsession médiatique et autres que c'est extrêmement compliqué de garder un client et pour moi la solution de garder ce client c'est tout simplement de l'accompagner de manière hyper personnalisée. Et le *trigger* il a été du coup, sur cette idée, en fait il était possible de le faire sans avoir vraiment une brique technologique hyper forte et sans créer un produit Tech qui allait à la fois permettre d'accompagner, comme tu le disais au début du podcast, une communauté de profil extrêmement variés, parce que notre fierté chez Jolimoï c'est d'être capable d'accompagner tous types de profils : des gens qui ne savent pas du tout ce qui est le social-selling, d'autres qui savent déjà le faire, des gens qui n'ont aucune expertise et qu'on va être capable de coacher, mais aussi des hommes des femmes de toutes catégories sociaux professionnelles. Donc ça c'était hyper important pour nous et ça il y a que la tech, la donnée, le *coaching* dans cette application qui peuvent le faire. Et sur des catalogues de marque c'est large avec beaucoup de produits, donc c'est là on a tu vois mis en place des algorithmes, des outils, des recommandations, du *live shopping*... donc on a dû travailler toute cette technologie pour donner vie à

la vision qu'on avait de l'activité.

JB : Super, merci beaucoup Isabelle. Ce que vous nous racontez est passionnant et la façon que vous avez de le raconter on voit que vous êtes une passionnée. À très bientôt.

