

INTERVIEW



Les données au service de l'innovation durable chez MANOMANO

Argon&Co*

Lancée en 2013, la marketplace pionnière de ManoMano recense aujourd'hui 16 millions de produits et 4 000 partenaires marchands dans les secteurs du bricolage, du jardinage et de la maison. Sa feuille de route consiste à se concentrer sur sa croissance organique en Europe (2,6 milliards de volume d'affaires en 2020, + 100 % en un an), à accélérer sur l'activité B2B et à investir dans son réseau logistique ManoFulfillment. Il est un versant moins connu de sa stratégie, mais tout aussi prioritaire : mettre son ADN humain et son énergie transformatrice au service de la RSE. L'objectif : répondre à la demande croissante des clients pour des produits plus responsables. Une véritable odyssee de la donnée, qui pose la question de sa collecte, de sa taxonomie et de son partage.

Pourquoi investissez-vous dans le durable, alors que l'inflation progresse et que la concurrence se renforce ?

Notre démarche de responsabilité s'inscrit dans la vision des fondateurs de ManoMano qui met l'humain au cœur de son développement et se poursuit avec le volet environnemental, structuré en 2019 par le projet Mano Impact. Nous en avons la conviction et les enquêtes le montrent, les consommateurs sont en quête de transparence. Un exemple : la requête « origine France » a considérablement augmenté sur notre plateforme, enregistrant un bond de 60 %. La volonté d'investir dans un habitat durable n'est pas incompatible avec la recherche d'économies, au contraire. Les consommateurs européens investissent, avec l'aide des subventions gouvernementales, pour réduire leur empreinte carbone, rendre leur logement moins énergivore... C'est notre devoir en tant que plateforme d'accompagner nos partenaires marchands sur ces sujets de responsabilité pour satisfaire le client final. C'est aussi en ligne avec notre culture d'innovation : continuer, par la RSE, à transformer un secteur où notre démarche de digitalisation était déjà pionnière.

Pouvez-vous nous en dire plus sur vos actions concrètes en matière de RSE ?

Nous avons commencé très tôt à travailler sur notre impact sociétal et humain en nouant des partenariats avec des associations comme Vendredi — où les salariés peuvent consacrer du temps à des projets associatifs —, LinkedOut dédiée à la réinsertion ou encore moka.care — alliée de la santé mentale des collaborateurs. Concernant la transition écologique, nous avons d'abord investi dans la qualité environnementale de nos locaux dans le cadre d'un partenariat avec Enercoop. Concernant la logistique, les livraisons sont en majeure partie effectuées par nos marchands mais nous agissons de plus en plus au travers de notre réseau logistique

ManoFulfillment, dédié au B2B et lancée en 2018. Le travail incroyable de nos équipes a permis, l'année dernière, d'économiser plus de 120 tonnes de CO2 en réduisant à la fois le vide de nos emballages et les suremballages. Nous avons aussi financé un certain nombre de projets de contribution carbone dans le monde, notamment dans l'agroforesterie fin 2020. Ces projets ont vocation à s'intégrer de plus en plus dans notre business model.

En tant que marketplace, comment conciliez-vous engagement durable et étendue de l'offre ?

Notre philosophie est de proposer un maximum de transparence, de visibilité et d'information sur toute la largeur de notre offre à nos clients et collaborateurs. Le client a le droit de choisir. À nous de l'accompagner et de lui proposer des alternatives plus vertueuses. C'est un défi. Les informations à obtenir sont pléthoriques et, hélas, trop peu structurées : certains produits comme les peintures et les aérosols doivent se conformer à des normes, d'autres non. Il y a beaucoup à inventer. Mais l'accueil des marques et marchands est excellent sur les sujets RSE. Il faut dire que certains nous suivent depuis nos débuts en 2013. Et nous avons la spécificité d'être sélectifs : nous n'avons que 4 000 partenaires marchands contre des centaines de milliers pour d'autres plateformes d'e-commerce. Pour ManoMano, il est impératif de s'assurer de la qualité de l'offre proposée aux clients et de partager avec eux nos valeurs.



Comment faites-vous pour encourager les offres plus durables ?

Nous avons défini cinq critères : le premier concerne les matières premières et le packaging. Par exemple, s'agit-il de matériaux recyclés ? Est-ce que le bois provient de forêts gérées durablement ? Le deuxième critère s'intéresse à la consommation d'eau et d'énergie. Le troisième porte sur la réparabilité, le quatrième sur la santé et la sécurité des utilisateurs, et le cinquième sur le pays de fabrication. Nous structurons déjà ces informations dans nos bases de données pour les mettre en avant sur notre site. Nous travaillons aussi sur des sujets de plus longue haleine tels que les droits humains, l'empreinte carbone et le cycle de vie des produits. Nous avons besoin de temps pour bien appréhender et structurer ces informations, comme nous le faisons déjà pour les cinq critères précités. Nous agissons aussi en amont, dès le référencement, avec des équipes sourcing chargées d'aller chercher des marques nouvelles, des produits pour compléter nos gammes et proposer des offres plus vertueuses.

La démarche que nous adoptons est véritablement disruptive sur le segment du home improvement où les catégories de produits sont non seulement très nombreuses mais aussi très hétérogènes, qu'il s'agisse des matériaux qui les composent, de leur

niveau de prix ou encore de leur encombrement. Le secteur du bricolage, de la rénovation et du jardinage est beaucoup moins structuré que ceux de la mode ou de l'agroalimentaire où le Nutri-Score s'est imposé comme une donnée incontournable. Nous avons pris un temps d'avance en nous connectant à un maximum de sources d'information pour collecter la donnée et la mettre à disposition du client.

Un marchand qui ne satisfait pas aux cinq critères pourra-t-il être exclu de la marketplace ?

Ce n'est pas le principe. Nous ne sommes ni prescripteurs ni moralisateurs. Notre ADN de marketplace consiste à apporter au client des informations pour l'aider dans sa décision d'achat. C'est à lui de réaliser ses propres arbitrages. En revanche, ce que nous souhaitons, c'est lui donner systématiquement accès à ces informations, avec toutes les explications requises, par exemple en lui démontrant qu'un produit plus cher à l'achat permet de faire des économies dans la durée. Parce que nous donnons de la visibilité aux offres durables, les marchands jouent le jeu. Ceux qui produisent sur le territoire français y voient d'ailleurs l'opportunité de mettre en avant leur



valeur ajoutée et de continuer à y investir. C'est un cercle vertueux.

Est-il difficile d'obtenir des marchands le partage de leurs données ?

Leur réaction est souvent très positive lorsque nous leur demandons ces informations. La volonté de participer est là, reste à se mobiliser pour structurer les données. Cela passe beaucoup par la qualité de la relation humaine avec nos partenaires marchands auxquels nous apportons l'aide technique et méthodologique dont ils ont besoin. C'est une dimension gagnant-gagnant : grâce aux données qu'ils nous fournissent, nous allons donner plus de visibilité à leurs offres pour émerger parmi les 16 millions de produits proposés sur notre plateforme. Nous investissons également beaucoup en temps et en personnel pour collecter l'information auprès de sources complémentaires. Certaines informations sont disponibles sur les sites des marques mais pas intégrées dans leurs bases de données. Il nous revient d'aller les chercher.

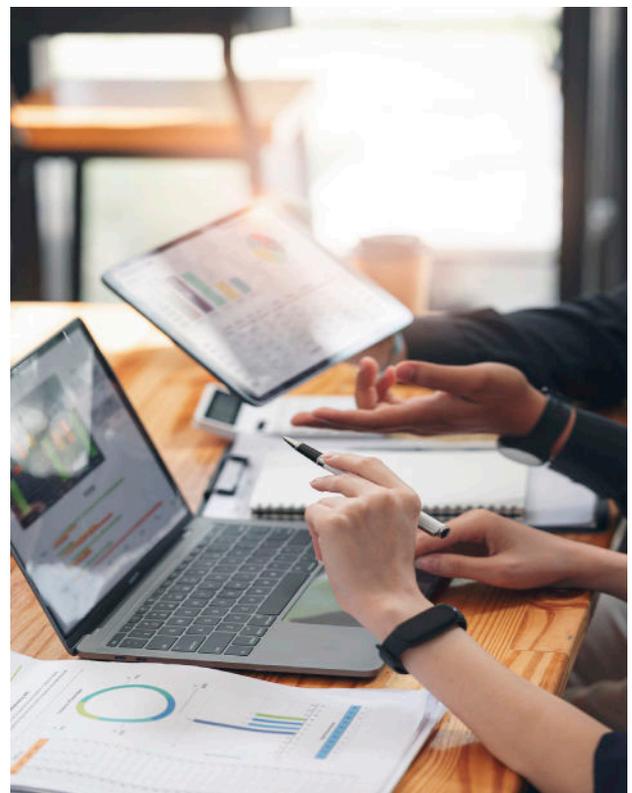
Quels types d'opérations commerciales mettez-vous en place pour promouvoir les produits les plus responsables ?

Nous constatons que certains critères sont de plus en plus prisés par les consommateurs : le made in France, mais également le made in Italy et le made in Germany, ainsi que toutes les offres en lien avec la rénovation énergétique. Nous mettons ces produits et services en avant grâce à des offres commerciales dédiées, par exemple autour des produits écoresponsables pour le jardin ou des peintures green. Ces opérations, qui génèrent de la curiosité et du trafic, offrent de bons résultats. De façon plus générale, nos algorithmes font remonter les produits qui répondent le mieux aux requêtes des clients. Or, comme ces derniers sont à la recherche de produits écoresponsables, c'est pour les marchands une incitation supplémentaire à partager leurs données RSE.

Comment ManoMano est-il organisé pour valoriser la donnée à sa disposition ?

Au départ, une petite cellule interne était chargée des sujets RSE. Désormais, des personnes dédiées sont

intégrées à chacune de nos équipes opérationnelles, que ce soit au sourcing pour identifier des marques responsables, à la logistique ou à la DSI pour réduire l'impact carbone de nos e-mails et de l'hébergement de nos sites et applications. Ces enjeux concernent toute l'entreprise et doivent être mis au cœur de nos business models. Tous nos plans annuels stratégiques intègrent des indicateurs de performance sociétale et environnementale. Nos guidelines, comme la charte d'achats responsables, ont vocation à être parfaitement claires et comprises par tous nos collaborateurs. En parallèle, nous avons mis en place une gouvernance dédiée, avec une équipe centrale en charge de la coordination et de la diffusion de notre culture de responsabilité, qui apporte son expertise sur les sujets plus techniques comme la mesure de l'empreinte carbone. Un steering committee impliquant les membres du comité exécutif se réunit très régulièrement pour faire le point sur nos avancées. Nous fonctionnons selon le principe d'amélioration continue, avec des objectifs très ambitieux sur ces prochaines années pour aller encore plus loin. Nous continuons par exemple à réduire le vide dans nos emballages, à tester des alternatives pour éviter le plastique. Cela représente des investissements importants pour une entreprise de 1 000 personnes, à la hauteur de l'importance stratégique que nous donnons à ce sujet.



Par quels cycles de collecte et de traitement passent les données que vous utilisez ?

La recherche des données correspondant aux cinq critères établis représente déjà un travail colossal et qui se poursuit. Nous collectons l'information auprès de sources très hétérogènes, qu'il s'agisse des marques elles-mêmes, d'organismes ou autres. La classification des données, autrement dit leur taxonomie, est un autre challenge à relever. Il faut apprendre en marchant, en échangeant beaucoup avec nos partenaires. Puis, une fois les données regroupées et classées, nous devons réussir à les partager sur notre site, en faisant évoluer nos flux et nos templates. Nous avons beaucoup avancé sur ces étapes, aidés par notre forte culture data, ce qui nous permet aujourd'hui d'aborder la question du cycle de vie des produits. Car la durabilité dépasse la seule production manufacturière pour s'étendre à toute la chaîne de valeur.

Apporter cette transparence sur les produits vendus va-t-il devenir un enjeu clé pour maintenir le lien de confiance avec vos clients ?

Absolument. Cela s'inscrit dans notre cœur de métier : les clients viennent à nous pour l'étendue de notre catalogue, nos guides techniques et la possibilité de faire des recherches filtrées pour prendre la bonne décision, en y intégrant désormais les critères de responsabilité. C'est également en phase avec l'évolution de notre business model vers un modèle de plus en plus axé sur les projets et les services destinés à l'habitat durable. Parfois, un

client vient juste acheter un tournevis, une perceuse, une tondeuse ou un meuble. Mais souvent, il a en tête de rénover son habitat, ses fenêtres, sa toiture. Notre stratégie est de l'accompagner au mieux dans son projet du moment.

Notre force est de pouvoir répondre aussi bien aux attentes des clients BtoC que BtoB, deux segments essentiels pour le développement à long terme de ManoMano. Pouvoir s'adresser à la fois aux consommateurs et aux artisans qui vont les accompagner dans la réalisation de leur projet est un atout majeur, tout particulièrement dans le cadre de la rénovation énergétique. Le marché BtoB du home improvement en France représente entre 20 et 25 % de notre chiffre d'affaires, en croissance à trois chiffres. Au niveau européen, ce marché pèse 400 milliards d'euros. Accompagner les professionnels de la rénovation et de la construction dans cette transformation durable de l'habitat représente, pour nous, une très belle opportunité.

Accompagner les professionnels de la rénovation et de la construction dans cette transformation durable de l'habitat représente, pour nous, une très belle opportunité.



A propos d'Argon & Co

Argon & Co est un cabinet de conseil en management spécialisé dans la stratégie et la transformation des opérations, à dimension internationale. Fort d'une expertise reconnue dans les domaines de la supply chain, des achats, de la finance et des fonctions support, Argon & Co accompagne ses clients dans leurs transformations pour atteindre des résultats tangibles et pérennes. Ses consultants s'engagent auprès de leurs clients dans une relation de confiance pour relever leurs défis.

Les bureaux d'Argon & Co sont basés à Paris, Londres, Abou Dhabi, Amsterdam, Atlanta, Auckland, Chicago, Düsseldorf, Lausanne, Melbourne, Mumbai, Riyad, Singapour, Sydney et São Paulo.

www.argonandco.com

Auteurs



Céline Vuillequez

COO, ManoMano

Céline Vuillequez a commencé sa carrière chez Colgate Palmolive avant de rejoindre McKinsey. Après 5 ans de Consulting, elle rejoint la scale-up Pixmania en tant que directrice exécutive et directrice marketing. En 2012, elle rejoint amazon.fr en tant que directrice de la marketplace. En 2015, elle est devenue directrice des catégories électronique, maison et loisirs chez Amazon France en ajoutant des responsabilités européennes dans son champ d'action en dirigeant les relations avec les vendeurs de masse européens. Elle a rejoint ManoMano en tant que COO il y a un an. Elle gère l'exécution de la stratégie commerciale et opérationnelle du leader européen du bricolage en ligne, de la maison et du jardin dans une phase de croissance accélérée. Son périmètre couvre les opérations liées à l'expérience consommateur, les relations avec les vendeurs partenaires et le développement de l'offre ManoManoPro pour les professionnels.



Olivier Vaury

CFO, ManoMano

Olivier est ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure (Ulm), et diplômé de l'Université Paris-Dauphine et de la London School of Economics. Après 7 ans passés dans le conseil en stratégie au sein du Boston Consulting Group, il rejoint le groupe Casino pour prendre en charge le contrôle de gestion des activités internationales du groupe. En 2012, il prend la direction financière d'Amazon France, puis rejoint en 2017 ManoMano, en tant que Chief Finance and Corporate Officer, en charge des fonctions Finance, Legal, Payments et Analytics.



Yannick Migotto

Partner

Yannick dirige notre expertise Développement durable. Il aide nos clients à faire du développement durable un avantage compétitif en bâtissant des transformations qui marchent. Il a été cadre dirigeant dans la Grande distribution et le e-commerce : il a dirigé les activités Grande consommation d'Amazon en France et du Groupe Casino. Yannick a été entrepreneur : il a fait grandir une startup de préparations culinaires bio et veggie qui a été plusieurs fois primée pour son excellence durable. Il dispose également de 12 ans d'expérience du conseil : il a pratiqué la stratégie chez McKinsey & Company durant ses 7 premières années de carrière, et au sein de son propre cabinet de conseil en innovation alimentaire pendant 5 ans.

Argon&Co*