

Victor Jachimowicz

Lucidité et pragmatisme

Victor Jachimowicz compte parmi les figures historiques de la FNAC. Tour à tour vendeur, directeur des achats, responsable marketing, et directeur du laboratoire d'essais techniques, il a eu l'occasion de pratiquer différents volets de la veille-produits. Au terme de 46 années de carrière chez le distributeur, il vient de prendre sa retraite, mais n'entend pas pour autant décrocher. Propos d'un passionné, toujours curieux de découvrir les réactions du consommateur.

copyright Jérôme Marchand ©

Veille
produits
&
compression
du temps

Jérôme Marchand : Vous décririez-vous comme un veilleur technologique ?

Victor Jachimowicz : Oui et non. Je n'étais pas employé comme veilleur. Disons plutôt que mes activités professionnelles et mes curiosités personnelles me poussaient à faire des choses relevant de ce qu'on appelle, aujourd'hui, la veille.

Dans la distribution, c'est une activité qui a une certaine importance. Un distributeur, c'est quelqu'un qui diffuse les produits fabriqués par d'autres. Il a besoin de connaître ce qui va sortir. Mais il n'a pas forcément besoin de se projeter très loin en avant. Un délai de l'ordre de 6 mois permet de s'adapter à quantité de situations nouvelles et de réorganiser une filière d'approvisionnement.

En parallèle, notre distributeur a intérêt à connaître les outils, les méthodes, les moyens de la concurrence, les zones d'implantation favorables, les évolutions démographiques, économiques et géographiques de la popula-

tion-cible. Là, il faut anticiper plus en amont. Personnellement, je m'intéressais à ces problèmes. Et en parallèle, je pratiquais la veille produits. Presque comme un hobby.

J.M. : En quoi la veille-produits se distingue-t-elle de la veille technologique ?

V.J. : On ne perd pas de vue les règles du marché. J'ai un long passé de vendeur. Je tiens compte du fait que le produit doit assurer un retour sur investissement satisfaisant. Du côté de l'acheteur et du côté du vendeur.

Si l'objet a une vocation ostentatoire, si la frime est un des motifs d'achat potentiels, il faut le savoir et en tenir compte. Si la fonctionnalité est en cause, il faut en tenir compte.

J'ai dû être une des premières personnes à passer commande de la Matra Espace. Je n'ai pas acheté ce type de véhicule pour le plaisir de conduite, mais parce qu'il s'agissait d'un engin pratique, proposant des solutions innovantes. Le concept m'intéressait.

J.M. : Comment expliquer votre intérêt pour la veille produits ?

V.J. : Je suis passionné par les inventions technologiques et par l'usage qu'en font les populations de consommateurs. De ce point de vue, on peut dire que j'ai un regard d'anthropologie. Mais je ne viens pas des sciences sociales. J'ai une formation initiale de physicien.



J.M. : Un bon veilleur doit-il posséder des talents de divination ?

V.J. : Pas trop non. Dans la distribution, personne n'a intérêt à être trop en avance sur les tendances lourdes du marché. Car il y a risque d'isolement, donc de flop. Disons qu'un bon anticipateur doit avoir environ 6 mois d'avance.

J.M. : A l'intérieur de la FNAC, comment votre activité de veilleur a-t-elle évolué ?

V.J. : Je l'ai pratiquée à différents niveaux. En tant que vendeur, lorsqu'il était nécessaire de bien connaître l'éventail de produits disponibles. En tant que patron des achats. En tant que directeur des études marketing. Et en tant que directeur du laboratoire de tests. C'est peut-être dans ce dernier poste que le besoin d'anticipation se faisait le plus sentir.

J.M. : Un bon veilleur doit-il posséder des talents de divination ?

V.J. : Pas trop non. Dans la distribution, personne n'a intérêt à être trop en avance sur les tendances lourdes du marché. Car il y a risque d'isolement, donc de flop. Disons qu'un bon anticipateur doit avoir environ 6 mois d'avance.

J.M. : Vous êtes vous livré à des exercices de prospective ?

V.J. : J'en ai eu l'occasion, effectivement. J'ai été sollicité dans les années

80-90 par le Ministère de l'Industrie. On m'a demandé de faire partie de groupes de travail qui s'interrogeaient sur les produits et les technologiques vedettes du futur. Vus rétrospectivement, les résultats paraissent peu concluants. J'ai relu dernièrement les textes que nous avions produits. Une grosse absence ? L'extension d'Internet, qui n'avait pas été anticipée. Sinon, il y a toute une liste de produits que nous considérons comme des succès probables et qui se sont éteints : le photodisque de Kodak...le laser disque grand format. Sur le CD Rom, nous nous sommes aussi trompés. Nous pensions qu'il aurait un gros succès comme produit éducatif. Et, de fait, en France, il y a eu un fort engouement pour le CD éducatif, genre visite de musée ou encyclopédie. Cela n'a pas duré très longtemps.

J.M. : Et du côté des succès ?

V.J. : J'ai créé le rayon de micro-informatique de la FNAC. Nous avons dû être parmi les tout premiers en France.

C'était un pari. Le micro-ordinateur existait mais on ne savait pas trop à quoi l'employer.

J.M. : Des années 1970 aux années 2000, comment la veille-produits a-t-elle évolué ?

V.J. : La différence majeure concerne l'accélération du changement. Prenons l'exemple de la photo. Autrefois, un appareil argentique pouvait durer 10 ans. Aujourd'hui, le rythme d'innovation est tel qu'un appareil numérique peut être dépassé au bout d'un an.

J.M. : Quelles sources d'information mettiez-vous à contribution ?

V.J. : Nous dépendions beaucoup des salons spécialisés. A ses débuts, la FNAC se concentrait sur la photo. Et il y avait en Europe un gros salon annuel, la Photokina, qui se tenait en Allemagne. La direction de la FNAC connaissait l'importance de cette manifestation. Une année, elle a loué une Caravelle et elle a emmené là-bas pratiquement tout le personnel maison. Pour se familiariser

avec les nouveaux produits. Et pour rencontrer les gens - les patrons des boîtes - que nous n'avions pas l'opportunité de croiser en France. Cela faisait partie de la volonté de compétence que les fondateurs de la FNAC - Max Theret et André Essel - souhaitaient inscrire dans la culture d'entreprise. Pour eux, de bons vendeurs ne pouvaient être pris au sérieux par les mordus de la photo que s'ils étaient informés des derniers développements techniques.

C'était aussi une manière de valoriser les employés. Ca signifiait : « Vous voyez? On vous respecte. Et on veut que vous deveniez encore meilleurs ».

J.M. : La FNAC avait-elle une politique de recrutement particulière ?

V.J. : Oui. La ligne consistait à engager des passionnés, dotés de bonnes connaissances techniques, et à les transformer en vendeurs.

J.M. : Plus haut, vous disiez que les tests techniques requièrent un effort d'anticipation poussé ?

V.J. : Oui. Réorganiser partiellement un magasin demande en gros 6 mois. Mettre en place des tests comparatifs sur des nouveaux produits, ça prend 2

ans. C'est une démarche compliquée. Il faut imaginer ce que sera le produit, et de là inventer une méthode de test adaptée, capable de fournir des mesures fiables, mais aussi éclairantes pour le consommateur futur. Il faut donc élaborer les tests, essayer les pré-idées, évaluer les investissements en recherche et en matériel, étalonner les tests, et recueillir assez de données pour se dire qu'on est fiables. Tout cela demande de la patience.

J.M. : Les tests se montrent-ils toujours éclairants ?

V.J. : Pas forcément. Prenons par exemple le secteur de la micro-informatique. Vous avez un fabricant, Intel, qui produit la plus grosse part des processeurs. Les marques les plus vendues fonctionnent avec ce composant, qui conditionne en partie les performances. D'un label à l'autre, les différences s'estompent. Par ailleurs, il y a la hausse marquée de la puissance de calcul. Les applications basiques ne posent plus les mêmes problèmes. Il y a 10 ans, chronomètre en main, on pouvait faire des mesures parlantes. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Le fait que telle machine mette 0,05 seconde à traiter un tableau Excel et telle autre 0,035 a peu de significa-

tion, du point de vue de l'utilisateur moyen. A présent, la différence se fait sur les logiciels photo et vidéo.

J.M. : Donc, vos tests sont décoratifs avec intérêt ?

V.J. : Bien sûr. Tous les fabricants ont leurs biais cognitifs. Demandez à un ingénieur qui a privilégié telle solution technique, au détriment de telle autre. Il va forcément voir son invention avec les yeux de Chimène et défendre ses compromis.

Par exemple, pour le son, dès que vous avez des aigües, vous avez du souffle, combien d'aigües faut-il ? Nos tests réintroduisent de l'objectivité. Par ailleurs, les fabricants ne se posent pas trop les questions d'essais et de mesures. Eux, ils sont là pour créer et assembler des produits.

J.M. : Et pour ce qui concerne les acheteurs, qui a eu l'idée de proposer le résumé des tests comparatifs en brochures ?

V.J. : L'idée est venue très vite. Max Théret a embauché André Essel pour ce qu'il savait faire, à savoir de l'agit-prop. André Essel était ex-rédacteur en chef de Drapeau Rouge. C'était un spécialiste de la communication. Il a très vite souhaité établir une plateforme d'échanges avec les passionnés de la photo qui adhéraient à la FNAC. La revue de la FNAC portait le nom de Contact, mais avait un autre contenu que celle actuellement diffusée. Elle signalait les nouveaux produits photo : « On a reçu ça avec telle et telle caractéristique ». Elle faisait intervenir des spécialistes. Au fil du temps, cette approche marketing a pris de plus en plus d'importance.

J.M. Pourquoi les autres grands de la distribution s'abstiennent-ils d'exploiter cette carte ?

V.J. : Les tests techniques bien faits, ça prend du temps et ça coûte de l'argent. Ma hiérarchie était toujours d'accord pour acheter une nouvelle machine, mais elle renâclait lorsqu'il s'agissait d'engager un nouveau testeur. Aujourd'hui, il n'y a qu'un petit

Partager l'information avec les partenaires

J.M. Est-il important de maintenir un dialogue avec les fabricants ?

V.J. : C'est utile aux deux parties. Du fait de l'accumulation des tests nous en savons plus qu'eux sur leur concurrence et sur les performances relatives des différents produits. Ils sont donc concernés par ce que nous avons à dire, nous testeurs.

De notre côté, il peut être de discuter la pertinence d'une mesure technique. Mais sur le fond, il y a peu de contestation. Tel produit se classe 5ème sur 25 dans telle catégorie, et 19ème sur 25 dans telle autre catégorie. Pas de problème si les mesures ont été correctement réalisées.

J.M. Vous dites que les grands fabricants en savent peu sur la concurrence. Pourtant, ils pratiquent le reverse engineering à hautes doses ?

V.J. : Détrompez-vous. Il m'est déjà arrivé de me rendre au centre de recherche d'une grosse entreprise européenne, spécialisée dans l'électronique domestique. Les ingénieurs maison étaient en train d'examiner 5 ou 6 modèles concurrents. Guère plus. Ils n'ont ni le temps, ni les moyens pour mener des études comparatives exhaustives. A la FNAC, à la même époque, nous examinions 100 modèles du même type d'appareil.

nombre d'organisations pratiquant des tests comparatifs étendus sur les produits grand public. En France et dans le monde.

Autrefois, les magasins alimentaires Coop réalisaient des tests poussés, mais la chaîne a disparu. Le Laboratoire National d'Essais ne réalise des mesures que si elles sont payantes. Il n'y a donc pas d'exhaustivité. Les revues de consommateurs passent des commandes à des institutions-tierces, de type labos d'universités. Il y a parfois des fluctuations dans les résultats.

Chez les distributeurs, La Redoute a un labo qui vérifie les certifications, pour des raisons juridiques et parce que la maison fait beaucoup de sourcing. Décathlon nous a proposé d'établir une collaboration, mais nous avons décliné.

J.M. : En ce moment, combien de personnes travaillent pour le labo d'essais de la FNAC ?

V.J. : Le labo emploie 10 personnes. Une grande partie des tests est automatisée. Pour deux types de raisons : productivité et répétitivité. L'automatisation est fondamentale pour assurer la fiabilité des essais sur le long terme. Les risques d'erreurs humaines diminuent.

J.M. A quelles difficultés doit s'attendre votre successeur ?

V.J. : La compression du temps. J'ai parlé des délais nécessaires pour mettre au point des tests techniques fiables. La durée de vie des produits est de plus en plus courte. Un service comme celui que je dirigeais a de moins en moins de temps pour peaufiner ses méthodologies. Et les problèmes vont aller s'intensifiant. Le labo devra s'adapter. Sinon, il y a la question des différences mesurables. Elles deviennent plus difficiles à identifier et à valoriser. A partir d'un certain niveau de performances, les avantages comparatifs pour l'acheteur se diluent. Tout se vaut, à peu de choses près.

J.M. Quels sont vos projets personnels ?

V.J. : Je viens de créer un cabinet de consulting. Je me suis fixé deux objectifs. D'une part, assurer la formation technique des vendeurs. Pour le compte de maisons type Fnac, Darty ou Boulanger. D'autre part, réaliser des études de marketing pour les fabricants étrangers, genre Samsung ou autre.

PROPOS RECUEILLIS PAR JÉRÔME MARCHAND ©



le guide pratique "collaboratif et gestion des connaissances"

"... la question n'est plus de résoudre individuellement des problèmes, mais d'y parvenir collectivement "

Dans une société de l'information où information, savoir et innovation sont de plus en plus liés, la question n'est plus de résoudre individuellement des problèmes, mais d'y parvenir collectivement et de profiter de la dynamique d'un fonctionnement en mode projet pour assurer l'efficacité des organisations en favorisant l'échange et le partage d'information.

Mais comment peut s'opérer ce changement de culture ? En reconnaissant qu'une approche purement technologique n'est pas appropriée, que la gestion de l'information n'est pas une fin en soi, qu'il faut privilégier l'intermédiation entre l'utilisateur et l'information, favoriser le lien social et l'échange dans un groupe de travail et aider à rendre les savoirs et savoir-faire explicites et partageables.

Ce guide s'adresse à tous ceux désireux de s'appuyer sur des réseaux pour profiter de nouvelles façons de travailler, capitaliser le savoir, partager les bonnes pratiques, les savoir-faire, améliorer les processus métiers, la productivité et les performances individuelles et collectives en entreprise. Il met l'accent sur les communautés de pratiques, l'implication des acteurs et des décideurs de l'entreprise, et sur les bouleversements en cours du marché des logiciels du fait de nouveaux entrants.

Surtout, il insiste sur la mise en place de démarches collaboratives en apportant un fort éclairage sociologique. De plus, est fournie une information approfondie sur les familles d'outils concernés et les critères de choix à retenir, tandis qu'une série de retours d'expérience apportent l'éclairage du terrain.

Pas à pas, le changement de culture se produit !

Archimag, une publication du Groupe Serda [logiques et systèmes d'organisation de la Mémoire et du Savoir]

24, rue de Milan - 75009 Paris - Tél. 01 55 31 92 30 - Fax 01 44 53 45 01 - www.archimag.com