

# Manutan, du catalogue papier à Savin'side : la relation humaine au cœur de la transformation digitale

par

■ **Pierre-Olivier Brial** ■

Directeur général délégué de Manutan

## En bref

Créée en 1966, Manutan a été une des premières entreprises à vendre par catalogue en *B to B*. Plusieurs grandes phases ont marqué l'expansion de la société, dont l'internationalisation dans les années 1980 et 1990, le développement des gammes produits et l'e-commerce en 2001. Au début de la décennie suivante, sous l'effet de la digitalisation des achats, elle a été confrontée à une nouvelle concurrence remettant profondément en cause sa proposition de valeur. Elle s'est alors lancée dans une vaste transformation, avec comme ligne directrice de mettre la relation humaine au cœur de son projet et de créer des solutions digitales au service de ses collaborateurs, fournisseurs et clients. La solution Savin'side qui, en alliant conseil humain et technologie, offre aux acheteurs une vision nouvelle et transparente sur les commandes de l'ensemble de leur entreprise, illustre cette transformation et l'ambition de Manutan de mettre « *la responsabilité et la sincérité au cœur de la relation* ».

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Séance organisée en partenariat avec l'UIMM et la Fabrique de l'industrie, et avec le soutien des parrains de l'École de Paris du management :

Algoé<sup>1</sup> • Chaire Futurs de l'industrie et du travail • Chaire Mines urbaines • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • Executive Master – École polytechnique • Fabernovel • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • IdVectoR<sup>2</sup> • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Syndicat des entreprises de l'économie numérique et des technologies nouvelles<sup>3</sup> • université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios<sup>1</sup>

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation / 3. pour le séminaire Transformations numériques

L'entreprise Manutan a été fondée par André Guichard et son fils, Jean-Pierre, en 1966, sur une idée importée des États-Unis, qui consistait à vendre sur catalogue du matériel de manutention destiné aux entreprises. La nouveauté était double : d'une part, le client n'avait plus besoin de se déplacer pour acheter son matériel; d'autre part et surtout, le prix était affiché. On l'a un peu oublié, mais, y compris dans la distribution grand public, les prix ont longtemps été fixés "à la tête du client" : Monoprix et Uniprix tirent d'ailleurs leur nom du fait qu'ils ont été les premiers à proposer des prix uniques.

Au fil des années, Manutan a énormément élargi son offre, au point que l'entreprise se faisait souvent appeler "La Redoute de l'industrie" : on trouvait tout chez Manutan.

### La transmission

Il y a 18 ans, j'ai rejoint l'entreprise pour m'occuper de la migration du catalogue papier vers Internet. À l'époque, elle était dirigée par Jean-Pierre Guichard, sur un modèle très décentralisé qui avait fait son succès. Chaque filiale était pilotée de façon très autonome, par des patrons qui étaient de vrais entrepreneurs locaux. Parmi eux, certains avaient même investi une partie de leur capital dans l'entreprise.

À partir des années 2000, l'ensemble est devenu complexe à gérer. En 2011, quand Jean-Pierre Guichard a pris sa retraite, les deux principales filiales avaient seulement 6% de leur catalogue en commun ! Il a confié les rênes de l'entreprise à une équipe de quatre dirigeants, ses deux fils, Brigitte Auffret et moi-même, en nous demandant de ne pas travailler chacun de notre côté, mais de partager les différentes fonctions. Il savait que nous avions l'intention de recentraliser l'entreprise et il nous a laissé faire.

Manutan réalise actuellement un chiffre d'affaires d'un peu moins de 800 millions d'euros, dont la moitié en France et le reste en Europe, et emploie 2 400 collaborateurs. La famille fondatrice détient toujours 78% du capital, le reste étant coté au second marché. Nous sommes désormais trois dirigeants : Xavier Guichard, Brigitte Auffret et moi-même.

### L'arrivée fracassante d'Amazon

Il y a vingt ans, le métier de Manutan consistait à publier un gros catalogue, à assurer la vente par correspondance et à maîtriser le réseau de distribution.

Le marché de la vente à distance *B to B* était très segmenté. On trouvait, d'une part, le modèle "force de vente", avec des sociétés comme Lyreco : sur chaque territoire, des vendeurs exclusifs venaient contractualiser avec les clients, souvent sans affichage de prix, ou en faisant payer au client des prix différents de ceux du catalogue. Un deuxième segment était occupé par des réseaux de distribution comme Descours & Cabaud ou Orexad, qui fonctionnaient selon un modèle de "quincailler local". Enfin, les vendeurs à distance ou véricistes, dont faisait partie Manutan, ne couvraient que 3% à 10% du marché, mais c'était certainement le segment le plus rentable.

Avec l'arrivée d'Internet, et surtout d'Amazon, tout a changé. Jeff Bezos a complètement banalisé la vente à distance et la possibilité d'accéder à une offre très large, ce qui a conduit à l'effondrement de la plupart des véricistes traditionnels dans la vente grand public, comme La Redoute, 3 Suisses, ou encore Quelle, en Allemagne. Ces distributeurs se sont trouvés pris en sandwich entre de nouveaux acteurs comme Amazon ou vente-privee.com, qui exerçaient le même métier qu'eux de façon beaucoup plus efficace, et des acteurs comme Zara ou H&M qui, en partant d'un réseau purement physique, étaient également en train de se digitaliser.

Chez Manutan, nous avons compris que ce qui se passait dans le *B to C* allait bientôt toucher également le *B to B*, auquel Amazon, mais aussi d'autres acteurs du web, commençaient à s'intéresser avec des technologies

extrêmement puissantes. De leur côté, les réseaux traditionnels de force de vente se voyaient contraints, comme dans la distribution grand public, de s'orienter vers l'e-commerce, car toutes les grandes entreprises souhaitaient désormais pouvoir passer commande via Internet. Si nous ne faisons rien, nous allons être pris en sandwich à notre tour.

Le risque était d'autant plus important qu'Amazon pratiquait des tarifs très bas. J'ai personnellement expérimenté le fait de commander, un 1<sup>er</sup> janvier, un volume de *Harry Potter* pour mon fils et de le recevoir le soir même, au prix de 8 euros. À ce tarif, on perd forcément de l'argent, mais, pour Amazon, la distribution n'est qu'un produit d'appel. Cette firme est devenue une énorme régie publicitaire. La distribution lui sert à faire entrer de nouveaux clients dans son écosystème, où ils seront exposés à des publicités, et où leurs données seront recueillies pour être valorisées de diverses façons.

Dans ce contexte, l'activité de distribution proprement dite perd progressivement toute valeur. Il y a quelques années, nous acceptions de payer pour écouter de la musique ; aujourd'hui, nous avons accès à un catalogue entier pour 10 euros par mois. Même chose pour le téléphone : pour moins de 20 euros par mois, nous avons droit non seulement au téléphone illimité, mais à des millions de jeux. La distribution est en train de prendre le même chemin. Le consommateur comprendra de moins en moins qu'on lui réclame une marge de 30 % pour stocker un produit et le livrer.

## Construire un projet et mobiliser les troupes

Quand, en 2011, nous avons pris la direction de l'entreprise, Manutan était profitable, mais sa technologie était obsolète, l'entreprise était trop décentralisée et nous étions confrontés à de nombreux problèmes opérationnels. Nous avons aussi conscience que si notre seule valeur ajoutée consistait à gérer un énorme site Internet pour vendre une multitude de produits, cette valeur allait se réduire de plus en plus. Il fallait trouver autre chose.

En outre, il ne suffisait pas d'identifier une piste pour faire évoluer notre modèle : il fallait amener nos 2 400 collaborateurs à s'engager sur cette nouvelle voie. Toute transformation de l'entreprise passait obligatoirement par le remplacement du système informatique, mais il fallait proposer aux collaborateurs un projet qui allait au-delà de la seule transformation digitale.

Par ailleurs, nous partageons avec beaucoup d'ETI le souhait de développer un capitalisme inclusif, raisonné, qui profite à tout le monde – actionnaires, mais aussi clients, collaborateurs, fournisseurs et environnement – et qui fasse de l'entreprise un instrument de progrès.

Ces différentes préoccupations nous ont conduits à définir la nouvelle mission de Manutan de la façon suivante : « *Manutan rassemble des hommes et des femmes passionnés par le commerce. Nous exerçons notre métier de distributeur en mettant la sincérité et la responsabilité au cœur de toutes nos actions. Nous travaillons au progrès de tous, entreprenant ainsi pour un monde meilleur.* »

En d'autres termes, nous avons décidé de sortir de notre modèle classique de *transaction*, dans lequel nous vendions, à des clients que nous ne voyions pas, des produits qu'ils ne voyaient pas, pour passer à un modèle fondé sur la *relation*.

## Un engagement réciproque

Ce changement de mission nécessitait une transformation des métiers, mais aussi des comportements, à tous les niveaux de la hiérarchie. Nous avons décrit les nouveaux comportements que nous souhaitions promouvoir de la façon suivante : « *Chez Manutan, nous définissons des engagements et mettons tout en œuvre, par nos actions et nos initiatives, pour les respecter. Nous faisons simple et réglons les problèmes tout de suite. Nous apprenons, partageons et progressons en permanence. Nous sommes ouverts, à l'écoute, chaleureux, et nous nous parlons d'égal à égal. Nous savons reconnaître nos forces, rire de nous-mêmes et célébrer nos victoires. Nous savons que les entreprises qui durent sont celles qui rendent leurs clients heureux.* »

Pour réussir cette transformation, nous avons proposé à nos collaborateurs de refondre le contrat qui nous unissait. Notre engagement à nous, dirigeants, était de déterminer la direction à suivre et d'élaborer un projet, puis de tout mettre en œuvre pour aider nos collaborateurs à opérer la transformation. En retour, nous leur proposons de réfléchir à la place qu'ils avaient envie d'occuper chez Manutan, puis de s'engager dans un effort de développement personnel. La réussite pouvait venir uniquement de la rencontre entre ces deux volontés. Nous pouvions mettre beaucoup de moyens à la disposition des salariés, mais la seule chose que nous ne pouvions pas faire, c'était évoluer à leur place.

## Cinq indicateurs

Pour mesurer la façon dont nous allions réaliser notre nouvelle mission, nous avons défini cinq indicateurs : l'évolution de notre résultat, celle de notre chiffre d'affaires, et trois indicateurs baptisés "*with love*", en référence à la signature de marque de Manutan : *All you need. With love.*

Le premier, "*with love/clients*", consiste à demander chaque mois à une centaine de clients de chacune de nos filiales s'ils recommanderaient Manutan à un collègue ou un ami. Dans ces enquêtes, on considère généralement que, sur une échelle de 1 à 10, ceux qui donnent les notes 9 ou 10 sont des fans, ceux qui attribuent les notes 7 ou 8 sont neutres, et ceux qui optent pour les notes 0 à 6 sont des détracteurs. L'important, pour nous, n'est pas le nombre de fans, mais la différence entre le nombre de fans et le nombre de détracteurs, qui peut être négative. Notre score s'améliore sans cesse et s'approche de l'objectif, qui est de 80.

Notre deuxième indicateur *with love* concerne les fournisseurs de rang A, à qui nous posons la même question : « *Recommanderiez-vous Manutan à un collègue ou un ami ?* ». Non seulement il ne peut pas y avoir de bonne expérience client sans bonne expérience fournisseur, mais nous devons être attentifs à la motivation de nos fournisseurs, car, avec la digitalisation, la tentation peut être très forte, pour eux, d'aller chez Amazon ou sur des places de marché.

Notre troisième indicateur *with love* concerne les collaborateurs : là encore, il n'y a pas de bonne expérience client sans bonne expérience collaborateur. Pour cet indicateur, nous nous appuyons sur l'organisme américain Great Place to Work, dont l'enquête, qui comporte 170 questions, a l'avantage de nous permettre de candidater à un classement national. La question fondamentale que pose cette enquête est très simple : « *Entre les valeurs affichées par l'entreprise et la réalité que vous vivez, quel est l'écart ?* » Les réponses sont une mine d'informations, en sachant que nous pouvons zoomer sur les résultats obtenus par chaque filiale jusqu'à un nombre minimum de 8 salariés. Cela fait cinq ans que nous participons à l'enquête et la proportion de salariés approuvant l'affirmation « *Dans l'ensemble, je peux dire que Manutan est une entreprise où il fait vraiment bon travailler* » est passée de 71 % en 2015 à 80 % en 2016, puis elle est redescendue à 75 % en 2017 et remontée à 76 % en 2018.

## L'université d'entreprise

Nous avons fondé notre transformation sur quatre grands piliers : l'université d'entreprise, la plateforme technologique, la refonte complète de la gestion de l'offre et la refonte de la chaîne de fournisseurs. Je vais essentiellement évoquer les deux premiers.

Certains économistes annoncent que l'intelligence artificielle va détruire des millions d'emplois, et d'autres, qu'elle va en créer des millions. Je ne suis pas expert, mais je pencherais plutôt vers la deuxième hypothèse. Pour moi, le problème n'est pas collectif, il est individuel. Chez Manutan, quand un client demande un devis, le collaborateur doit explorer notre catalogue produit par produit, ce qui lui prend beaucoup de temps. Il rédige environ 8 lignes de devis par heure. Nous travaillons actuellement avec une start-up qui nous aide à automatiser ce processus. Le temps ainsi libéré pourra être utilisé, par exemple, pour répondre aux appels des clients.

La plupart d'entre nous avons été éduqués avec l'idée que nos capacités d'apprentissage et d'évolution sont à peu près illimitées, mais beaucoup de collaborateurs n'ont pas cette perception. Pour leur faire prendre conscience qu'ils peuvent réellement accroître leurs capacités, nous leur proposons une offre très large d'activités dans

notre université d'entreprise : sports variés, chant, théâtre, ou encore dessin. Quelqu'un qui n'a jamais dessiné et qui prend des cours pour la première fois va probablement constater, à la fin de l'année, qu'il aura progressé, ce qui lui donnera confiance pour d'autres apprentissages.

Désormais, nous créons des universités, de tailles variables en fonction des besoins et des moyens, dans toutes nos filiales, car c'est vraiment le cœur de notre projet. L'université est le lieu où l'on apprend à apprendre, où l'on se forme à de nouveaux métiers (commercial, acheteur, etc.), et aussi, à travers le sport notamment, où l'on se familiarise avec le fonctionnement d'une équipe, les méthodes du *Lean*, ou encore la communication non violente. En effet, si nous voulons construire une relation sincère et de qualité avec nos clients, ce type de relation doit d'abord s'instaurer entre nous, en interne.

## La plateforme technologique

Le deuxième grand pilier de notre transformation est notre plateforme technologique, qui nous permet de répondre aux attentes de nos trois grands profils de clients : l'acheteur, l'approvisionneur, l'utilisateur final.

### L'acheteur

Notre premier type de client est le directeur des achats, sur qui pèsent de nombreuses contraintes : sa direction lui demande de réduire les coûts, de mettre sous contrôle les fournisseurs, de limiter les risques, de développer une politique de RSE, etc. Nous devons l'aider à répondre à ces contraintes.

Manutan est longtemps restée très en dessous du radar des directions des achats. Souvent, nos clients s'adressaient à nous pour des achats indirects, c'est-à-dire des achats dont l'entreprise a besoin pour fonctionner, mais pas pour sa production elle-même. Avant l'arrivée d'Internet, aucun directeur des achats ne se serait amusé à vérifier le prix des gommages ou celui des escabeaux. Nous avons cependant compris qu'avec ce nouvel outil, la transparence allait s'imposer partout : Amazon avait tout en rayon et Google permettait de comparer tous les prix. Il fallait donc changer de modèle et construire avec nos clients une relation extrêmement transparente.

Parmi les achats indirects d'une entreprise, il existe des familles de produits faisant l'objet d'achats récurrents assez stables d'une année sur l'autre, comme l'informatique, la flotte automobile, ou encore les gants et casques de protection. Pour ces produits, l'acheteur peut assez facilement consolider les volumes et contractualiser avec les fournisseurs.

Les autres achats, appelés "de classe C", concernent des produits diffus que l'on retrouve dans toutes les filiales, mais qui ne sont ni récurrents ni stratégiques, comme le mobilier et les fournitures de bureau, le petit outillage, bref, des achats ponctuels et peu prévisibles. Ils représentent en moyenne 5% des dépenses, 60% du volume des commandes, 75% du nombre de fournisseurs et 85% du nombre d'articles. Nous proposons à nos clients de reprendre le contrôle sur ces achats de classe C à travers le programme Savin'side, que je vais détailler ultérieurement.

### L'approvisionneur

Le deuxième profil de client auquel nous avons affaire correspond aux approvisionneurs, ceux qui passent commande des produits dont leurs unités ont besoin. Je les appelle "les invisibles héros du quotidien". Ce matin, en entrant dans cette salle, personne n'a applaudi parce qu'elle contenait des chaises et des tables. Par contre, si le mobilier avait manqué, tout le monde aurait protesté. Nous observons les mêmes réactions quand il neige et qu'il n'y a pas de sel sur le parking : tout le monde râle. En revanche, s'il y a du sel, tout le monde trouve cela normal.

La promesse que nous faisons aux approvisionneurs est de ne jamais les laisser tomber. Concrètement, 97% des commandes passées avant 16 heures sont livrées le soir même, ce qui aurait été impossible sans notre nouvelle plateforme technologique et sans un changement de culture.

Nous avons également développé des services spécifiques de suivi des commandes, avec, pour certains clients, un interlocuteur privilégié qu'ils peuvent directement contacter au téléphone, ou encore des outils pour faciliter le retour des produits.

En parallèle, nous avons fortement étendu notre catalogue. Dans la mesure où nous proposons à nos clients de rationaliser tout ce qui est imprévisible, nous sommes obligés d'élargir notre offre de façon massive. Nous sommes donc passés de 40 000 références à 400 000, et nous visons à atteindre le million de références. Ceci nous a obligés à accélérer très fortement nos processus. Référencer un nouveau produit nous prend désormais un mois, contre quatre ans auparavant...

### *L'utilisateur final*

L'utilisateur final est le troisième type de client. Celui-ci n'est généralement pas concerné par les problèmes de commandes, mais se pose des questions techniques sur les produits, par exemple : « *Est-ce que je peux mettre de l'acide dans tel type de cuve?* » Toujours dans l'objectif de nous démarquer d'Amazon, nous avons développé un contenu Internet extrêmement riche, avec énormément de fiches techniques, et nous disposons surtout de beaucoup d'experts pour répondre au téléphone. Sur les 3 000 appels que nous recevons chaque jour, seulement 5% concernent des commandes. Les autres portent sur des demandes de conseils techniques.

## Le programme Savin'side

Je vais maintenant évoquer plus précisément le programme Savin'side, destiné aux acheteurs. Pour mieux comprendre leurs besoins, nous avons recruté des *product researchers*, c'est-à-dire des personnes chargées d'aller observer les clients sur site et de comprendre quels sont les enjeux auxquels ils font face.

Le premier problème des acheteurs est qu'ils manquent de données sur les commandes passées par les différents services ou filiales de leur entreprise : « *Dans le Groupe, il y a plein d'ERP et de systèmes différents, et je ne réussis pas à obtenir l'ensemble des données.* » Le deuxième problème concerne la justification de leur propre rôle en interne. Il arrive un moment où ils ont négocié des remises avec tous les fournisseurs et où il ne leur reste plus beaucoup de marges de manœuvre.

Nous avons mis au point un outil qui permet à nos commerciaux de montrer à l'acheteur tout ce que l'ensemble de son entreprise commande chez nous, ce qui est déjà une petite révolution. Pour aller plus loin, nous pouvons identifier les sites qui utilisent la remise négociée avec l'acheteur et ceux qui ne l'utilisent pas. Par exemple, nous pouvons signaler à un acheteur que tel site n'utilise pas l'accord, ce qui lui fait perdre les 15% de remise négociés avec le siège et représente probablement plusieurs milliers d'euros d'économie potentielle. Cette démarche va à l'encontre de notre intérêt immédiat, mais crée une relation de confiance. En l'occurrence, quand nous identifions un site qui n'utilise pas l'accord conclu avec l'acheteur, nous pouvons convenir d'aller là-bas avec l'acheteur pour comprendre ce qui se passe et essayer de convaincre l'approvisionneur.

Voici un autre exemple : souvent, nos clients mettent en place des outils électroniques pour faciliter la prise de commande et la moitié des sites continuent à passer commande par mail, ce qui leur fait perdre du temps. Nous pouvons convenir avec l'acheteur de faire un plan de déploiement de l'outil électronique sur tel ou tel site.

Nous pouvons également analyser le nombre de livraisons effectuées sur un même site pour des approvisionneurs différents. Il nous est ainsi arrivé de livrer la même usine 16 fois durant la même semaine! Au niveau environnemental, c'est catastrophique. Nous pouvons développer un plan d'action pour passer de 16 à 3 voyages, voire de 16 à un seul, par exemple.

Je suis convaincu que nous avons tout à gagner à adopter cette démarche qui consiste à nous mettre à la place de notre client et à chercher son intérêt : si nous apportons des solutions à ses problèmes réels, je ne vois pas pourquoi il irait s'adresser à une autre société. De plus, si nous ne le faisons pas, d'autres ne tarderont pas à le faire à notre place, et il vaut mieux être les premiers à ouvrir cette voie.

De fait, le programme Savin'side a eu un effet énorme sur nos ventes. Entre 2014, au démarrage du programme, et 2019, notre chiffre d'affaires est passé d'un peu moins de 600 millions d'euros à 800 millions, et notre résultat a progressé de 39 millions d'euros à presque 68 millions.

## Débat



### La satisfaction client

**Un intervenant :** *J'avoue que je me fournis régulièrement chez Amazon, mais, quand on se heurte à un problème, on se sent complètement abandonné : aucun numéro de téléphone n'est indiqué et on ne sait à qui s'adresser.*

**Pierre-Olivier Brial :** C'est ce qui nous a conduits à prendre le chemin de l'expertise technique, qui répond à un vrai besoin des clients.

**Int. :** *Pourrait-on considérer que vous êtes des conseillers et accessoirement des vendeurs ?*

**P.-O. B. :** Chez nous, les commerciaux qui répondent au téléphone n'ont aucune incitation financière sur le chiffre des ventes. Nous ne leur demandons pas d'accroître le chiffre d'affaires, mais de donner au client l'information qu'il cherche.

**Int. :** *Vous faites le pari que vous vous y retrouverez financièrement...*

**P.-O. B. :** C'est le cas ! De plus, les unités où les statistiques de satisfaction client sont les meilleures sont aussi celles où le taux de satisfaction collaborateur est le plus élevé.

**Int. :** *Comment la satisfaction client est-elle mesurée ? Dans certaines entreprises, à la fin d'une transaction, votre interlocuteur vous supplie : « On va vous demander de répondre à une enquête. S'il vous plaît, dites que vous êtes content, car si vous me mettez moins de 9 sur 10, je suis mort. » Évidemment, on s'incline, mais en se disant que c'est absurde.*

**P.-O. B. :** Nos enquêtes de satisfaction client sont réalisées par une société extérieure, chaque mois, sur un échantillon aléatoire de clients, et nos collaborateurs ne peuvent donc pas savoir si la personne à laquelle ils parlent va être interrogée ou non. De plus, dans l'analyse des résultats, nous ne remontons jamais jusqu'aux conseillers. C'est le score global de l'entreprise qui nous intéresse, ce qui suppose que tout le monde se mobilise. Vous aurez beau recruter des commerciaux très aimables et performants, si les colis sont mal préparés ou livrés en mauvais état, le client ne sera pas satisfait...

### La construction de la vision

**Int. :** *Vous donnez l'impression d'avoir d'abord élaboré votre vision de l'entreprise, puis de l'avoir déroulée sans problème, très naturellement. Comment êtes-vous parvenus à construire cette vision ?*

**P.-O. B. :** Dans ma manière de présenter les choses, la vision et la mise en œuvre semblent s'enchaîner de façon très logique, mais, en réalité, cela ne s'est pas passé vraiment comme cela... Par exemple, l'idée de mesurer

la façon dont notre nouvelle mission était réalisée a émergé au bout de deux ans.

## Le développement personnel

**Int. :** *Décririez-vous Manutan comme une “entreprise libérée”?*

**P.-O. B. :** L’expression entreprise libérée suggère que les entreprises classiques enchaînent leurs salariés, ce que je trouve curieux. Par ailleurs, je doute qu’on puisse instaurer un mode d’organisation homogène dans l’ensemble d’une entreprise à l’instant T. Dans tel ou tel département, les gens pourront être très autonomes, alors qu’ailleurs, il vaudra mieux les prendre en main si on veut les faire travailler.

J’ai un peu de mal aussi avec les notions de “bien-être au travail” ou de “bonheur au travail”. Pour moi, le bonheur est quelque chose de très personnel et nous ne sommes pas là pour faire le bonheur des salariés. En revanche, nous pouvons les aider à se développer grâce à leur travail, en sachant que tous les aspects du développement personnel ne peuvent pas être traités dans l’entreprise, car celle-ci est prise dans un champ concurrentiel qui lui impose de nombreuses contraintes.

## Les changements de métiers

**Int. :** *Les changements de métiers sont-ils à l’initiative de chaque salarié ou avez-vous mis en place une “bourse des opportunités”, par exemple?*

**P.-O. B. :** Nous avons construit un système extrêmement ouvert et nous favorisons énormément les passages d’un métier à l’autre, en combinant initiatives et incitations. Par exemple, nous encourageons les collaborateurs à aller découvrir d’autres départements et, inversement, quand un poste se libère, nous discutons entre nous du collaborateur qui pourrait éventuellement le prendre.

Dans ces changements de métiers, nous avons connu de beaux succès et quelques échecs, ce qui nous a amenés à adopter la règle suivante : quand quelqu’un change totalement de métier, il faut que ce soit dans un secteur qui va bien, afin d’éviter que la personne subisse des pressions trop fortes. Quand nous avons besoin de pourvoir un poste dans un domaine qui va mal, nous privilégions l’expertise.

## Qu’en pensent les syndicats?

**Int. :** *Comment ont réagi les représentants syndicaux à tous les efforts de transformation des métiers que vous avez demandés à vos salariés?*

**P.-O. B. :** Il n’y a pas une culture syndicale forte chez Manutan et le fait d’avoir instauré un dialogue très ouvert a désamorcé beaucoup de difficultés.

L’investissement qui nous a rapporté le plus tout en coûtant le moins est ce que nous appelons les “plénières debout”. Chaque mois, nous réunissons tous les collaborateurs en présentiel au siège et en visioconférence dans les filiales. Nous leur annonçons les chiffres du mois, mais également les résultats concernant la satisfaction client, puis nous traitons un ou deux sujets et, enfin, chacun peut poser des questions. Cette simple mesure a complètement transformé l’entreprise. Elle a permis de détruire la plupart des rumeurs et de dédramatiser de nombreux sujets qui, auparavant, se traitaient de façon assez tendue au moment de l’assemblée annuelle. Elle a également permis de responsabiliser les gens : « *Tu n’as qu’à poser ta question à la prochaine plénière!* »

## Décider à trois

**Int. :** *La démarche que vous avez mise en place serait-elle transférable à d’autres entreprises, à d’autres secteurs?*

**P.-O. B. :** Ce qui est transférable, c’est de définir un projet qui vous tient à cœur et de le mettre en pratique...

En revanche, le fait d’être trois à diriger l’entreprise est un peu atypique. Cela pourrait être un enfer, mais, en l’occurrence, cela produit une alchimie intéressante. Nous sommes très complémentaires et nous sommes unis par le même projet.

Cela dit, on peut être très uni à l'instant T et se décaler d'1 centimètre chaque semaine, en sorte qu'au bout de dix semaines, si on ne s'est pas parlé, on se retrouve éloignés... C'est pourquoi nous nous réunissons un lundi sur deux et, deux fois par an, nous partons ensemble pendant trois jours.

Le fait de travailler de cette façon nous rend très sensibles à la notion d'équilibre, de juste milieu... Nous sommes tous les trois très motivés, par exemple, par l'objectif de vendre de bons produits, sur lesquels l'entreprise puisse gagner de l'argent, tout en respectant l'environnement et en contribuant au développement de nos collaborateurs. En tant que dirigeant, mais aussi en tant qu'être humain, je trouve qu'atteindre un objectif aussi complexe est ce qu'il y a de plus intéressant.

■ Présentation de l'orateur ■

**Pierre-Olivier Brial** : diplômé de l'EDHEC, il a commencé sa carrière au sein de Bossard Consultants, puis a rejoint Manutan en 2001. Après avoir alterné des fonctions de management opérationnelles et transversales en France et à l'étranger, il a été nommé directeur général délégué et administrateur du Groupe en 2012.

---

Diffusion octobre 2020

---