



« Nous devons échanger les uns avec les autres : la meilleure solution est, à mon avis, co-construite. Cela implique de mettre la collaboration au cœur de la stratégie d'entreprise »

PIERRE-OLIVIER
Brial

Directeur général délégué
de Manutan

10

Novembre - Décembre 2022 | GPO n°110

© Manutan

Pierre-Olivier Brial, un entrepreneur au service du collectif

Propos recueillis en entretien par Linda DUCRET

Diplômé en 1996 de l'Edhec Business School (Majeure entrepreneurs), Pierre-Olivier Brial débute sa carrière chez Bossard consultants. Il rejoint, en 2001, la société française Manutan en qualité d'adjoint au directeur de la recherche et développement. Par la suite, il prend en charge différentes fonctions de direction au sein du Groupe, dans les domaines du E-business, du développement et du pilotage de zones géographiques européennes (Angleterre, Benelux, Scandinavie, pays de l'Est). Depuis novembre 2011, il occupe le poste de Directeur général délégué. Il est Président du Club ETI d'Île-de-France depuis 2017 et Vice-Président du METI (Mouvement des Entreprises de Taille Intermédiaire) depuis octobre 2021.

GPO Magazine : Pouvez-vous nous présenter la société Manutan ?

« **PIERRE-OLIVIER BRIAL :** Créée en 1966 par André Guichard et son fils Jean-Pierre, Manutan est une entreprise familiale et la famille Guichard en est toujours son actionnaire majoritaire. ETI française en plein essor, Manutan est aujourd'hui l'un des leaders européens du e-commerce BtoB spécialisé dans la distribution d'équipements et de fournitures pour les entreprises et les collectivités. Avec 27 filiales implantées dans 17 pays d'Europe, le Groupe compte plus de 2200 collaborateurs et réalise un chiffre d'affaires de 906,5 millions d'euros en 2021/2022.

Nous proposons à nos clients, au travers de notre offre de produits et de services, tout l'équipement et les fournitures nécessaires à leur fonctionnement (matériel de manutention, fournitures de bureau, aménagement extérieur, équipement de protection individuelle...). Avec plus de 700 000 références au sein de notre catalogue, nous disposons d'une douzaine d'entrepôts dans lesquels une partie de nos produits sont stockés. Le reste est directement livré par nos fournisseurs.

La particularité de notre modèle est d'avoir toujours misé sur la vente à distance. Nous n'avons jamais eu de magasins physiques. Aujourd'hui, toute notre activité est centrée sur l'e-commerce et les solutions digitales. Nous avons deux catégories de commerciaux : la première catégorie a pour objectif d'opti-

miser les achats des grandes entreprises, notamment de classe C (achats hors production), tandis que la seconde accompagne les entreprises dans des projets (aménagement d'une classe, par exemple). Nous sommes vraiment sur un triptyque : commande en ligne, projets et offre globale afin d'optimiser les achats.

GPO Magazine : En quoi êtes-vous attaché à cette entreprise ?

« **P.-O. B. :** Lorsque je suis arrivé chez Manutan, ce qui m'a frappé c'est la volonté d'équilibrer le modèle développement de l'entreprise pour qu'elle puisse s'inscrire dans la durée. J'ai continuellement éprouvé le sentiment que cette entreprise ne se voyait pas comme une fin en soi, mais comme faisant partie d'un écosystème. Manutan repose donc sur un modèle d'équilibre avec une capacité de raisonner à court, moyen et long terme.

En outre, c'est une entreprise indépendante qui fait tout pour assurer sa pérennité. À ce titre, elle doit être performante, apporter un vrai service à ses clients, maintenir une bonne relation avec ses fournisseurs et faire en sorte que les collaborateurs se sentent bien.

Au-delà de ce mélange d'équilibre et d'indépendance, j'ai toujours senti que l'on pouvait être soi-même dans cette entreprise, être sincère.

Enfin, au fil des années, nous avons tous acquis des valeurs communes, telles que la recherche de la per-

formance notamment au travers de l'amélioration continue, ou encore la bienveillance et la transparence qui guident nos échanges.

GPO Magazine : Quelles sont les valeurs d'entreprise auxquelles vous croyez ?

« P.-O. B. : À mon sens, les actions parlent plus fort que les mots.

D'abord, il est essentiel que l'on puisse se parler d'égal à égal, et avec respect. Nous n'avons pas tous le même rôle au sein de l'entreprise mais notre position ne détermine pas notre qualité en tant qu'être humain. Ensuite, nous devons échanger les uns avec les autres : la meilleure solution est, à mon avis, co-construite. Cela implique de mettre la collaboration au cœur de la stratégie d'entreprise.

Enfin, il ne faut pas se cacher derrière le collectif, chacun a sa propre responsabilité au sein de l'entreprise.

GPO Magazine : Quel est l'ADN de Manutan ?

« P.-O. B. : Manutan est une entreprise pionnière et à la pointe de l'innovation qui trace son propre chemin. Elle a été l'une des premières, en 1966, à vendre des produits aux entreprises via un catalogue. L'innovation fait partie de son ADN. Manutan est également une entreprise engagée tant au niveau de ses collaborateurs, de ses fournisseurs que de ses clients. L'approche client de Manutan est d'ailleurs basée sur le respect, la transparence et la personnalisation. Les collaborateurs apportent le meilleur d'eux-mêmes aux clients. Il est donc important pour nous de prendre soin de nos équipes (médiathèque, centre sportif, espaces verts, crèche...).

GPO Magazine : L'égalité hommes-femmes est un enjeu majeur de votre projet, est-ce qu'il reste encore beaucoup de progrès à faire au niveau de Manutan ?

« P.-O. B. : Il y a eu plusieurs phases chez Manutan. En arrivant dans cette entreprise, il y a 20 ans, ce n'était pas un sujet car il y avait un équilibre entre collaborateurs et collaboratrices.

Lorsque nous avons travaillé sur notre mission : « Entreprendre pour un Monde meilleur », nous avons tenu à indiquer que l'égalité professionnelle devait être un élément majeur de notre projet. Cependant, des déséquilibres persistaient au sein de certaines fonctions. Il a fallu revoir notre approche et intervenir à tous les niveaux de l'entreprise en instaurant des mesures pour rééquilibrer le ratio hommes-femmes. Par exemple, pour les fonctions de direction de pays ou de marché, il y avait à l'époque peu de femmes. Aujourd'hui, lors de nos processus de recrutement en externe, la parité doit être respectée. D'ailleurs, nous avons récemment recruté une dirigeante pour notre filiale aux Pays-Bas.

Identifier et capitaliser sur des profils déjà intégrés dans l'entreprise au travers des évolutions en interne

est également essentiel pour atteindre cet objectif. Nos efforts payent : cette année et pour la quatrième année consécutive, Manutan enregistre un index d'égalité hommes-femmes supérieur à 75 points sur 100, en atteignant un résultat de 89 points pour l'année 2018 et l'année 2019, puis 93 points pour l'année 2020 et l'année 2021.

GPO Magazine : De plus en plus d'entreprises ont une démarche écoresponsable, quels sont les engagements de Manutan à ce titre ?

« P.-O. B. : En 2013, lors de l'arrivée au poste de direction de Xavier Guichard, fils et petit-fils des fondateurs, nous nous sommes posés la question de la mission de l'entreprise. Nous avons formalisé notre projet : « Entreprendre pour un Monde meilleur » et nous le pilotons au travers de six indicateurs, qui sont le chiffre d'affaires et le résultat, la satisfaction client, la satisfaction fournisseur, la satisfaction employés et notre contribution à la planète. Nous sommes convaincus que l'entreprise fait partie d'un écosystème et qu'elle doit prendre en compte toutes ses parties prenantes, avec la performance en ligne de mire. Nous sommes donc passés d'une logique du « ou » à une logique du « et ».

Il est important de dire que l'on fait partie d'un écosystème mais il ne faut pas se tromper sur ce que l'on peut faire et promettre. En effet, nous devons assurer notre propre pérennité.

Concrètement, Manutan travaille à la décarbonation de son activité, avec notamment la réduction de nos émissions de transport et la réduction de nos emballages. Ensuite, nous avons accéléré le développement d'une offre écoresponsable. Enfin, nous travaillons sur l'impact social des produits. Nous aidons nos clients à adopter une consommation plus éthique et respectueuse de l'environnement au travers de références écologiques, locales ou encore recyclables.

GPO Magazine : Comment avez-vous amené les 2 200 collaborateurs de Manutan vers une révolution digitale ?

« P.-O. B. : Notre projet est d'« Entreprendre pour un Monde meilleur », nous sensibilisons donc nos collaborateurs à la manière dont la transformation digitale, notamment, y contribue. Nous avons également eu la volonté de montrer qu'il ne fallait pas avoir peur du digital. Certes, le digital peut simplifier une partie du travail des collaborateurs par l'automatisation des processus, mais nous pouvons ainsi faire migrer la valeur ajoutée de chacun (exemple : plus de contacts avec le client).

Afin de répondre à ce nouvel impératif humain, nous avons construit notre Université, avec pour objectif d'aider nos collaborateurs à monter en compétence sur de nouveaux métiers (formations métiers, mais également du chant, du théâtre afin de prendre confiance en soi).

GPO Magazine : À votre avis, qu'est-ce qui a fait grandir Manutan ?

« P.-O. B. : Certainement un fort engagement collectif et une vraie passion pour l'entreprise et le métier, car il s'agit d'un métier à fort potentiel avec de nombreux champs de croissance.

Il y a également un capital « patient » avec 60 ans d'un actionariat stable, capable de raisonner à 5, 10 ans afin de préparer le futur dans une logique d'innovation avec beaucoup de bon sens.

Cette volonté d'évolution permanente est vraiment présente chez Manutan. Pour autant, elle doit se faire progressivement et être envisagée sur le long terme.

GPO Magazine : Pensez-vous, pour reprendre les termes de Nicolas Ederle (Président d'Adrien Stratégie), que « Les 5400 ETI françaises peuvent jouer un rôle clé face à l'urgence de retrouver une souveraineté économique et technologique » ? S'agit-il d'un vœu pieux ?

« P.-O. B. : Non pas du tout, ce n'est pas un vœu pieux. Plus d'ETI, c'est plus de souveraineté : c'est une certitude. Les ETI représentent 34 % des entreprises présentes dans le secteur industriel et 75 % des entreprises familiales. On retrouve donc cette notion de temps long avec la souveraineté. Il faut être stratégique pour être souverain : en effet, elle se construit dans le temps. Les ETI, c'est 75 % dans les territoires : ce sont donc des entreprises qui évitent la concentration de toute la richesse dans les métropoles et qui font en sorte que l'on crée une homogénéité géographique. Il s'agit d'entreprises à la fois exportatrices et ancrées dans leur territoire. L'ETI est souvent un modèle familial et donc avec une logique d'indépendance.

Aujourd'hui, l'Allemagne a deux fois plus d'ETI que nous (en France : 5400). Notre combat est d'avoir plus d'ETI en France en ayant toujours autant de PME, de grands groupes, de Start-ups. Il faut donc se demander comment amener des PME à devenir des ETI ? Et comment amener des ETI à devenir prospères et à rester indépendantes ?

GPO Magazine : Quels sont les grands défis que Manutan devra affronter dans les dix prochaines années ?

« P.-O. B. : À mon avis, c'est le défi de la transformation des modèles : créer des modèles de développement plus inclusifs qui ne nuisent pas à l'environnement et qui intègrent plus d'enjeux sociétaux (insertion des personnes en difficulté, égalité hommes-femmes...). C'est un sujet extrêmement complexe car si nous voulons changer les modèles de production et de vente, il est essentiel d'embarquer toutes nos parties prenantes dans ce changement.

GPO Magazine : À la fin de l'année 2020, vous avez indiqué qu'il y avait de bonnes raisons (Business)



© Manutan

Chiffres clés 2022 de Manutan

- 27 filiales dans 17 pays
- 2200 collaborateurs
- 1 million de clients en Europe

de ne pas désespérer, est-ce que vous feriez le même constat actuellement ?

« P.-O. B. : Si l'on regarde l'humanité sur un temps long, nous avons toujours eu des défis, même s'ils sont différents et plus complexes aujourd'hui. En tout cas, je suis plutôt de nature optimiste et je crois beaucoup en notre capacité à surmonter les épreuves. En effet, d'une part, la transition environnementale va appeler de gros investissements, mais il y aura beaucoup d'opportunités Business. D'autre part, nous avons une génération qui a vraiment envie de faire bouger les lignes et évoluer les modèles.

De nouvelles opportunités s'ouvrent pour les entreprises innovantes : l'économie circulaire en est une. La question est la suivante : comment amener le collectif vers ces nouveaux modèles sans faire des casures trop fortes ? Ce n'est pas évident, mais je suis convaincu que l'on y arrivera.

GPO Magazine : Comment vous ressourcez-vous en dehors de Manutan ?

« P.-O. B. : Course à pied, musique et lecture : c'est mon équilibre. Je cours tous les matins environ 30 minutes : cela me permet de prendre du recul sur mon activité et d'évacuer le stress. En tout cas, ma vraie passion, c'est la musique : je joue de la guitare et j'ai composé 2 CD de rock. Enfin, la lecture est essentielle pour moi car elle permet de m'évader de mon quotidien. ■