

VINCENT GRUAU, PDG DE MAJENCIA

Anticipation, innovation, LEADERSHIP

Majencia est, depuis plusieurs années, leader sur le marché du mobilier de bureau en France. Nous avons rencontré Vincent Gruau, son président, qui nous a fait visiter son nouveau siège social, entièrement repensé et rebaptisé Neoffice 3.0. Il nous a expliqué comment il entend faire de Majencia le leader en matière de solutions innovantes pour les environnements de travail.

Vous avez, l'an dernier, abandonné vos fonctions à l'Unifa et vous êtes totalement recentré sur Majencia. Pour quelle raison ?

En 2013, quand j'ai pris le lead du mobilier de bureau à l'Unifa, un des axes du programme sur lequel j'avais été élu était de réfléchir sur la valorisation de notre métier pour que l'activité de tous ses acteurs soit durable et rentable. Il nous fallait, entre autres, réfléchir sur les prix et sur les marges qui, en France, n'étaient généralement pas au niveau où elles auraient dû être, ce qui facilitait l'entrée sur le marché national de nombreux acteurs étrangers. En 2015, la démarche s'est concrétisée par la signature de 22 industriels sur une *Charte des relations commerciales éthiques et responsables pour une meilleure qualité de l'aménagement des espaces de travail*. Cette charte, plus tard appuyée sur la *Charte relations fournisseur responsables*, a globalement participé au renforcement de la chaîne mobilier de bureau. Mais la solidité d'une chaîne dépend de celle de chacun de ses maillons, or un maillon s'est brisé et un autre était sur le point de le faire. Cela s'est traduit par des comportements que j'ai jugés inacceptables et, par ailleurs, dommageables pour Majencia. C'est pourquoi, l'année dernière, j'ai jeté l'éponge et abandonné ces responsabilités, par ailleurs très chronophages, pour me recentrer sur Majencia.

Les indicateurs économiques repassaient alors dans le positif et des signaux faibles annonçaient une sortie de crise pour le secteur : multiplication des grands projets depuis le dernier trimestre 2017 ; reprise des négociations sur les accords-cadres ; raccourcissement des temps de prise de décision chez les clients, etc. En 2018, la tendance se maintient, la dynamique reste positive et la confiance revient chez les clients et, donc, chez leurs fournisseurs. Or, en période de crise les organisations ont souvent tendance à se refermer sur elles-mêmes dans un réflexe reptilien et, progressivement, à ne plus mettre le client, le service et la qualité au rang des priorités absolues. C'est un peu ce qui s'était passé chez Majencia et c'est pourquoi nous travaillons sur le renforcement de l'orientation client de toutes nos équipes et leur donnons une nouvelle dynamique en mettant en pratique, en interne, ce que nous recommandons à nos clients en matière de mobilité sociale connectée. Le réaménagement complet de notre siège social, que nous avons renommé Neoffice 3.0, se veut une illustration de cette volonté.

Revalidez-vous le modèle fabricant-concepteur-distributeur pour Majencia ?

Quand je suis arrivé, la société était en dépôt de bilan. La moitié du chiffre était faite en direct, l'autre par des distributeurs, la moitié du matériel était installé par nos équipes, l'autre par des prestataires, nous avions quatre marques, le chiffre d'affaires se montait à 90 millions d'euros et les pertes étaient de 20 millions. Le choix stratégique que j'ai alors fait pour arrêter l'hémorragie, c'était de réinternaliser autant de valeur ajoutée que possible. J'avais la conviction qu'une société qui maîtrise sa chaîne de valeur est moins dépendante et, donc, moins exposée aux risques de défaillance de ses partenaires (dans notre secteur, surtout les distributeurs). Nous avons, par la suite, consolidé cette stratégie d'intégration totale dans toutes les facettes de la vie de l'entreprise, RSE, made in France, proximité client, etc. À l'époque, après avoir analysé la stratégie de nos confrères, j'étais



résolu à prendre le contrepied des pratiques courantes. C'est pourquoi notre modèle était alors relativement unique et l'est encore. C'est cette stratégie du contrepied qui nous a rapidement différenciés et donné une identité particulière ensuite concrétisée par le rachat de la société et son changement de nom.

Nous sommes devenus le premier employeur du secteur en France (depuis que Steelcase a fermé presque toutes ses usines) et nous sommes de loin le numéro un en ce qui concerne la valeur ajoutée. Nous capitalisons sur les opportunités du marché : ouvrir l'organisation vers le client, optimiser notre dispositif industriel et logistique, développer le design and build et l'international, cela ne remet pas en cause notre modèle, mais le conforte. Donc, oui, je revalide notre modèle de concepteur, fabricant et distributeur !

L'intégration de Macé et Addform est-elle parachevée ?

Nous avons repris Macé et Addform en 2014. Macé était positionné sur une niche et mettait ses produits en marché via des revendeurs. Notre système a prévalu et nous avons donc cessé de travailler avec les distributeurs (dont nombre d'historiques) de Macé. Nos équipes de ventes ont dû s'adapter à la vente de produits haut de gamme et à des interlocuteurs dont les cycles de décision sont spécifiques ; simultanément, nous avons intégré les produits Macé dans nos réponses aux appels d'offres pour les zones de direction et les espaces VIP. Nous sommes ainsi parvenus à maintenir le niveau d'activité en dépit d'un contexte économique peu favorable. Chez Addform, nous avons développé, dès la reprise, une collection *soft seating*



qui n'existait pas et nous avons pu maintenir l'activité également. Mais ces actions n'ont pas suffi à redresser la rentabilité de Macé et Addform.

Pour autant, nous croyons à ces deux marques et avons décidé de continuer à capitaliser sur les compétences et les produits en réorganisant notre outil industriel et en réduisant le nombre de nos sites de fabrication de 5 à 3. Les activités de Macé sont ainsi transférées de Beaucozé (Maine et Loire) à notre usine de Bressuire (Deux-Sèvres) qui est en cours de réorganisation pour intégrer équipements et produits. La fabrication des produits Addform cesse à Jouy (Eure et Loir) pour être intégrée dans notre unité de fabrication de sièges à Noyon (Oise), dans une partie réaménagée du bâtiment que nous avons repris à la mairie à la fin du lease-back de 9 ans que nous avions signé en 2008.

Cette réorganisation est faite à effectif constant (630 personnes). Son objectif, n'est pas social mais opérationnel : il s'agit de réduire les coûts de structure et de mieux gérer nos moyens industriels en améliorant leur efficacité et leur réactivité. Avec nos ressources regroupées, nous pouvons mieux faire face aux fluctuations de la demande (nous sommes généralistes et notre catalogue est donc à la fois large et profond) et basculer plus facilement charge et capacité en fonction du business.

Quid du *design and build* et de l'international ?

C'est en 2007 que j'ai lancé l'activité de *design and build* qui est dirigée par Olivier Mangenot. Le démarrage n'a pas été facile, essentiellement parce qu'un fabricant de mobilier qui propose du clef en main n'a ni légitimité ni crédibilité immédiates. D'autant que les clients segmentent souvent les appels d'offre, car ils ont l'impression qu'ils auront ainsi une meilleure maîtrise financière et technique de leurs projets qui comportent pourtant de nombreux sujets spécifiques pour le traitement desquels ils ont rarement les compétences nécessaires en interne. Nous avons donc passé beaucoup de temps à leur exposer notre méthode de travail à livre ouvert et pourquoi un projet piloté par un professionnel de la conception jusqu'à la réalisation est mieux maîtrisé en termes de délais et de budget. En dix ans, la situation a évolué mais il reste encore beaucoup à faire pour convaincre les donneurs d'ordre que la segmentation n'est pas « la » solution.

Mais il nous a fallu gagner aussi en crédibilité envers les talents dont nous avons besoin dans notre équipe *design and build* pour assurer des prestations de qualité. Là aussi nous avons bien progressé en résolvant, au quotidien, le paradoxe de l'œuf et de la poule : pas

- 1 Le forum et son arbre de vie
- 2 Cloisons gonflables créant une zone de réunion dans l'espace forum.



2

DE NEOFFICE À NEOFFICE 3.0

Majencia a emménagé dans ses locaux clodoaldiens, baptisés Neoffice, en 2008. Lorsque Olivier Mangenot a rejoint la société, en 2017, pour prendre la direction de l'activité Conseil et Solutions, sa première mission a été de revoir complètement le concept des bureaux de Saint-Cloud et de les faire passer à Neoffice 3.0 (en sautant l'étape 2.0). L'objectif était de transformer les lieux en démonstrateur de la mise en œuvre de mutations organisationnelles profondes et de la manière de faire évoluer les espaces vers les nouvelles postures et typologies d'espace (espace informel, espace de travail classique, espace de travail collectifs sous toutes ses formes). L'espace reflète l'organisation de la société qui est complètement

orientée client : les business players (toutes les équipes commerciales) sont face à la clientèle, ils sont secondés et supportés par les business partners (administrations des ventes, architectes, etc.) et par les business supporters qui comprennent toutes les fonctions transverses fonctionnelles qui ont aussi pour mission d'apporter leur valeur ajoutée à la relation-client. Pas une seule personne ne s'est retrouvée au même endroit qu'auparavant. Chaque espace a été conçu en prenant en compte la finalité et les usages de chaque fonction. Les territoires ne sont plus attribués à des services mais à des typologies de clientèle : clients Île-de-France, clients *design and build*, clients accords-cadres, etc. « Nous nous sommes appliqué notre méthodologie sociale connectée comme si nous étions un client : détermination des valeurs, de l'identité et de la culture, recueil des besoins, connaissance des métiers et ensuite cocréation avec les utilisateurs qui comme toujours ont été les plus créatifs car ce sont eux qui vivent l'espace. Le cahier des charges spécifiait que le résultat devait surprendre et rendre curieux le visiteur et être à la pointe de la digitalisation. Il ne s'agissait plus de travail ou de mobilier mais d'usages, d'espaces, d'architecture, de manières d'être plus agile. Ce sont les usages

et les tâches et non les fonctions qui ont été prises en compte », explique Olivier Mangenot. Le résultat est à la hauteur des ambitions. Il faudrait de nombreuses pages de cette revue pour décrire les solutions techniques mises en œuvre : gestion de la mobilité, de la réservation des salles, géolocalisation des utilisateurs, gestion des casiers personnels par rfid, connectivité intégrale partout... Les visiteurs peuvent « liker » les produits et les solutions qui les intéressent et suivre sur tablette la progression du parcours de découverte. La décoration et les ambiances ont fait l'objet de beaucoup de soin : utilisation de multiples revêtements de sol pour identifier les zones, recours à des bruits spécifiques et bientôt à des solutions olfactives pour identifier la fonction des espaces, etc. Parmi les espaces remarquables : le forum et sa terrasse, avec son arbre de vie. Cœur des 3 500 m² de Neoffice 3.0, le forum et sa terrasse, véritable « couteau suisse » spatial où l'on peut travailler, manger, recevoir des clients ou organiser un événement de 100 personnes. Nous souhaitons « ouvrir les chakras du visiteur », nous avait précisé Olivier Mangenot au début de la visite, les miens se sont effectivement ouverts. (www.majencia.com).
JPF

de projets, pas de références ni de talents, pas de références, pas de talents ni de projets !

Avec l'expérience nous avons aussi affiné la typologies des opérations (surface, délai, culture de l'entreprise, etc.) auxquelles nous pouvions apporter une véritable valeur ajoutée. Nous ciblons les projets entre 2 000 et 8 000 m² soit 400 à 600 personnes, mais toujours avec une mission de conseil, d'accompagnement et de conception, suivie, le plus souvent, de la réalisation des travaux, de l'aménagement et de la fourniture du mobilier. Nous n'acceptons que rarement les travaux seuls, car notre modèle est fondé sur une approche par le haut et non par le bas. Neoffice 3.0 est alors un démonstrateur efficace pour présenter notre savoir-faire au client et lui faire visualiser et ressentir l'importance des ambiances. Nous travaillons sur notre développement à l'international depuis quatre ans. Mais nous sommes une société essentiellement française, même si dans les vieux livres de compte de Ronéo du début du siècle dernier, on trouve les ventes des bureaux de Tokyo et de Rio de Janeiro ! Il nous a donc fallu, d'abord, constituer une équipe avant de nous attaquer aux pays européens proches en termes culturel et comportemental (Belgique, Luxembourg, Suisse, Royaume-Uni) et aussi à la zone Maghreb et Afrique sub-saharienne de culture ou d'appétence francophone ou francophile. Nous mettons progressivement en place un réseau d'importateurs et distributeurs locaux. Les ventes se développent mais sont encore modestes : 3 millions d'euros (sur un chiffre d'affaires total de 117 millions d'euros, en 2017).

Comment voyez-vous l'évolution du métier de Majencia ?

Les réflexions que nous avons menées sur l'avenir de l'espace de travail me font penser que l'on s'oriente vers ce que j'appellerais de l'hôtellerie tertiaire. Ce qui nous amène naturellement à regarder de plus en plus attentivement ce qui se passe dans les secteurs de l'hôtellerie et de l'habitat. Nous n'oublions pas, pour autant, que nous évoluons dans un univers BtoB sur lequel pèsent des contraintes de cahier des charges et de normes (NF, environnement, sécurité, etc.) différentes de celles de ces deux secteurs. L'aménagement actuel de certains espaces de coworking, avec du matériel de récupération ou d'habitat entrée de gamme, n'est pas notre modèle. Nous restons dans un environnement professionnel et tertiaire.

Dans le droit fil de cette réflexion, nous avons ainsi développé, à la demande de la société Atos, le concept *Happiness Design* (que nous aurions pu aussi nommer *Furniture as a Service* ou *Space as a Service*) en s'inspirant du *Software as a Service* (SaaS), d'usage courant dans le monde informatique depuis une décennie. Dans le modèle SaaS, le client ne paye que l'usage qu'il fait du software et n'achète ni corporel ni incorporel. La demande nous avait été faite par Atos, peu après la reprise de Bull qui se traduisait par des regroupements d'équipes et la nécessité d'adapter les espaces de travail sur de nombreux sites. Un des objectifs de l'opération était d'externaliser autant que possible les acquisitions d'immobilisations. Nous avons travaillé en étroite coopération avec les équipes d'Atos en commençant par identifier les enjeux du regroupement, les différences culturelles et les contraintes de métiers dans

En passant de la fabrication de mobilier à l'agencement complet d'espaces, Majencia reste généraliste mais devient aussi plateforme.

lesquels le nomadisme est fréquent. À la suite de cet audit, nous avons coécrit un cahier des charges pour des projets types de 200 à 500 postes. Celui-ci définit les lignes directrices organisationnelles et les orientations techniques et esthétiques pour que les espaces véhiculent l'image et la culture de l'entreprise et établit une typologie des postes de travail des différents métiers. La mise en œuvre et l'adaptation du concept aux contraintes et aux spécificités locales est, ensuite, la responsabilité de Majencia qui s'engage sur un niveau de qualité (vérifié semestriellement), installe et entretient le mobilier (qui reste notre propriété) et procède aux adaptations nécessaires pour maintenir la qualité de vie et le confort. Notre mission est de gérer l'espace avec pour objectif la satisfaction de l'utilisateur ; Atos est facturé durant toute la durée du bail des locaux (entre 5 et 9 ans) par mois et par utilisateur. À ce jour nous avons déjà aménagé six sites et c'est l'équipe affectée au client qui décide des moyens nécessaires en fonction du ressenti-utilisateur. Le concept suscite un intérêt réel et nous avons bon espoir de signer de nouveaux clients à court terme.

En passant ainsi de la simple fabrication de mobilier de bureau à l'aménagement complet d'espaces de travail, Majencia reste généraliste mais devient plateforme. Nous pouvons faire évoluer nos gammes de produits pour répondre à des demandes de plus en plus diverses mais, au mieux, nous ne parviendrons pas à fabriquer plus de 75 à 80 % d'un projet. Il n'est pas souhaitable de chercher à passer ce seuil pour deux raisons : d'abord nous risquerions de sortir des prix de marché à cause de séries trop courtes ; ensuite, les produits et accessoires de complément sont souvent des éléments de mode, au cycle de renouvellement rapide. Il est donc logique que, pour ces éléments à la fois visibles et emblématiques, nous fassions du picking, un peu comme un architecte.

Nos nouveaux bureaux se nomment *Neoffice 3.0* parce que je pense que l'entreprise 3.0 sera un écosystème dont la durabilité sera directement fonction de la pertinence et de la solidité de ses constituants. Il s'agit donc, pour nous, d'attirer les bons partenaires et de les faire graviter avec nous dans un monde rapide et complexe où comptent de plus en plus l'open source et la sérendipité.

Quand je suis entré dans ce secteur, je pensais que la qualité des environnements de travail et le bien-être des utilisateurs allaient devenir un sujet sociétal. Treize années sont passées depuis et ce que j'avais pressenti est devenu une réalité. En mettant en œuvre les solutions intelligentes que le marché demande, nous allons continuer à valoriser notre métier, pérenniser des emplois industriels et assurer l'avenir de Majencia.

Propos recueillis et édités par Jean-Paul Fournier, photos : Majencia ■

1 Studio-clients
2 Zone business supporters



1



2