

Une distribution de plus en plus multicanal



©Showroom Herman Miller à Paris

Les espaces de travail tertiaire tiennent depuis quelques années un rôle nouveau dans les stratégies ressources humaines et finances des entreprises et de nouveaux acteurs sont apparus dans la chaîne de conception et de réalisation des environnements de travail. Cela ne va pas sans conséquence sur l'industrie du mobilier et des équipements de bureau et les réseaux de distribution associés.

Pour nombre d'entreprises l'environnement de travail est devenu un enjeu stratégique et, simultanément, la gestion de l'immobilier a cessé de l'être. Dans la majorité des secteurs, il ne s'agit plus, comme autrefois, d'acquérir des biens qui figureront au bilan et attesteront de la prospérité de la société ; il convient maintenant d'optimiser l'utilisation des capitaux propres et de les orienter en priorité vers les *core activities* (activités essentielles) de l'entreprise.

De surcroît, les règles comptables internationales spécifient maintenant que la valeur des loyers restant à payer sur les baux immobiliers doit figurer au bilan dans les dettes à long terme. Ceci a, évidemment, une incidence sur les ratios financiers utilisés par les analystes financiers. Les entreprises renoncent donc souvent à acquérir les bâtiments qu'elles occupent et optent pour des solutions alternatives, notamment des contrats de location court terme dont la valeur ne figurera pas au passif du bilan. D'où une importance croissante des sociétés foncières et des fonds d'investissement immobiliers qui, en tant que proprié-

taire des lieux imposent souvent des contraintes nouvelles afin que l'immeuble soit flexible et reconfigurable facilement et rapidement.

Du clef en main avec un seul interlocuteur

Même quand elles persistent dans la prise à bail, les entreprises s'entourent de spécialistes et de consultants car rares sont celles qui disposent encore d'un service travaux et du savoir-faire suffisant pour piloter un projet immobilier. Pour concilier demandes des utilisateurs et respect des règlements d'urbanisme, de planning et de sécurité parfois byzantins, les directions immobilières optent souvent pour du clef en main avec un contractant général (*Design and Build, D & B*). Celui-ci concevra l'espace, fera l'interface avec le propriétaire, lancera les appels d'offres, sélectionnera les intervenants, pilotera les travaux et en assurera la coordination ; et, avantage pour le client, il n'aura à payer qu'une seule facture à la fin de l'opération.

L'utilisateur final reste responsable de l'élaboration du cahier des charges qui

décrit les besoins fonctionnels des utilisateurs, mais c'est le D & B qui les transcrit en aménagements, mobiliers et équipements, puis choisit les fournisseurs. Il signe avec son client un contrat à prix et délai de livraison fixes. Compte tenu des volumes souvent importants de mobilier et équipements traités par les entreprises de D&B, celles-ci disposent fréquemment d'un showroom de mobilier dans leurs locaux et cherchent, bien sûr, à traiter directement avec les fabricants pour obtenir de meilleures conditions. Ils agissent donc comme des quasi-distributeurs, mais sans avoir les contraintes de présence et de représentation sur le marché.

Un enjeu stratégique

De leur côté, les fabricants de mobilier, déjà nombreux à proposer du conseil en *workplace strategy*, ne pouvaient qu'être alléchés par les marges confortables du clef en main. Ceux qui s'y sont lancés ont néanmoins rapidement découvert que l'activité n'est pas sans risques (notamment en cas de défaillance d'un prestataire et retard général de livraison) et qu'elle nécessite la maîtrise de

savoir-faire pointus. Parmi les causes de la récente déconfiture de Majencia, il y a, probablement, des mauvaises surprises dans ce type d'activité.

Des espaces pensés pour s'adapter aux nouveaux usages

Les entreprises qui ne seraient pas désireuses de s'engager pour 9 ans, avec un bail commercial classique (incertitudes sur l'avenir, gros projet ponctuel) peuvent s'adresser à un loueur de surfaces de bureaux équipées. Ces opérateurs sont nombreux et ont souvent aussi une activité de coworking ou de bureaux avec services. Ainsi WeWork (WeGroup), Regus et Spaces (IOG), ou Wojo (ex-Nextdoor, Bouygues et Accor) réalisent-ils déjà entre 25 et 40 % de leur chiffre d'affaires avec de grands groupes sur des engagements à moyen terme sans bail.

Dans certains cas l'immeuble entier est occupé par un seul client. Ainsi à New-York, IBM a demandé à WeWork de louer et d'équiper, selon ses standards et pour son usage exclusif, un immeuble de 8 000 m². Le paiement est fonction du nombre d'occupants et pas de la surface occupée, à charge pour WeWork de transformer une partie des surfaces en coworking en cas de baisse d'activité chez IBM. Reste à voir si le modèle économique de ce type d'activité est suffisamment robuste pour perdurer (les chiffres fournis aux investisseurs, à l'été 2019, par WeWork préalablement à son introduction en bourse ne sont pas assez détaillés pour en juger).

Là encore ces opérateurs, gérant souvent des centaines de millier de mètres carrés, sont suffisamment puissant pour acheter le mobilier de la manière qui leur convient plutôt que selon les conditions des fabricants et peuvent être assimilés à des revendeurs.

Une offre diversifiée pour répondre aux attentes du marché

De son côté, l'environnement de travail est, lui-même, en pleine mutation pour des raisons que nous avons déjà exposées dans ces colonnes (*new ways of working*, *activity based working*, flex office, télé-travail, etc.). Pour les grands fabricants, qui proposent aux utilisateurs finaux des concepts complets d'aménagement (le *WorkCafé* chez Steelcase, par exemple) il s'agit de s'assurer que leurs distributeurs vont trouver dans le portefeuille maison tous les produits nécessaires à la réalisation de ces espaces. Leurs caractéris-

tiques étant de plus en plus sophistiquées et leur poids dans le budget des clients de plus en plus lourd, on comprend, en effet, qu'il n'est plus question, comme autrefois, de se contenter de donner quelques recommandations aux distributeurs et les laisser sourcer localement.

C'est pourquoi on observe, depuis deux ans, de nombreux rapprochements, partenariats, rachats, licences, accords de distribution, etc. entre les majors de la profession et des entreprises de plus petite taille ayant développé des offres de produits en ligne avec la tendance (ou la mode) du moment. Les grands fabricants continuent à produire dans leurs usines les classiques (sièges, plans de travail, partitions, rangements), mais n'investissent pas dans le développement de produits dont la longévité n'est pas évidente ou qui font appel à des technologies qu'ils ne maîtrisent pas. Ainsi dans le top 10 mondial des fabricants de mobilier, quasi aucun n'a conçu de *pod* (ces boîtes dans la boîte que l'on installe dans les espaces ouverts pour tenir des réunions, passer des coups de téléphone ou travailler concentré). Tous ont acheté des fabricants ou passé des accords de distribution. La situation est similaire pour de nombreux autres produits (acoustiques, notamment) et pour les collections qui viennent l'univers résidentiel.

Un marché produits qui se réaménage

Ces réorganisations/consolidations créent, on s'en doute, quelques problèmes chez les distributeurs des marques rachetées. Après avoir investi et œuvré pour introduire ces produits sur leur marché, ils se retrouvent en concurrence avec un réseau souvent puissant quand il ne s'agit pas des propres équipes de ventes du nouveau propriétaire dans les grands projets et chez les clients majeurs.

Cette stratégie du *one-stop-shopping* (un seul fournisseur, une seule facture) était la règle chez les fabricants dans les temps anciens où les clients achetaient une seule marque de mobilier de bureau. Avec la complexification et la diversification des besoins des utilisateurs ce rôle avait été repris par les distributeurs qui constituent une offre en fonction des demandes du marché.

Ils ont, pour ce faire, recours aux fabrications venues de l'Orient lointain (surtout

pour les sièges) mais aussi d'Europe : du sud (Portugal, Espagne, Grèce, Turquie), du centre (Hongrie, Pologne, République tchèque, Pologne, etc.) et du nord (Pays baltes et Scandinavie). Un vivier d'entreprises dynamiques (Nowy Styl, le nouveau leader européen est polonais) qui investissent dans des machines de dernière génération et, autant que faire se peut, contrôlent toute la chaîne de fabrication pour fluidifier la logistique et optimiser les coûts.

Un marché toujours plus qualitatif

Dans le même temps, les showrooms de mobilier de bureau (de fabricants comme de distributeurs) réinvestissent les centres-ville (à Paris, dans le quartier de l'Opéra) après des années passées dans des banlieues lointaines ou des zones industrielles périphériques. Ils sont certes moins vastes (coût du mètre carré en Quartier Central des Affaires oblige), mais évidemment plus accessible et répondent à deux besoins : celui du *feel and touch* (sentir et toucher) et le conseil aux futurs utilisateurs. Les mises en scènes y sont particulièrement soignées et donnent aux clients une bonne idée de ce que sera l'atmosphère de ses futures espaces, souvent investis de contribuer à la mission d'« attirer et retenir » les talents indispensables pour atteindre les objectifs de croissance.

À ce jour, à notre connaissance, assez peu de meubles de bureau sont achetés par les entreprises sur Internet car la question clef de la livraison et surtout du montage y est mal résolue. Les fabricants qui ont des sites de vente en ligne sont, en général, ceux qui vendent à la fois sur le marché résidentiel et sur le marché professionnel.

Les équipes de conception intègrent des spécialistes souvent exotiques, les utilisateurs demandent de plus en plus de services et les acteurs de la mise en œuvre se multiplient. Il est, en dernier ressort, de la responsabilité des fabricants de s'assurer de la fluidité et de la cohérence de leurs systèmes de distribution s'ils ne veulent pas plonger les clients finaux dans la confusion notamment en matière de prix. Alors, la distribution du mobilier de bureau pourra redevenir un long fleuve tranquille.

JEAN-PAUL FOURNIER
Rédacteur en chef d'Office et Culture