

Office **et** Culture

Le magazine de l'aménagement de l'espace de travail



Le bureau de l'employé 2.0
Nouvelles générations d'employés, d'immeubles
et d'aménagements

Nowy Styl

Venu de l'est, un nouveau
grand du mobilier

Masquage sonore

Comment traiter
le mal par le mal

Leader en Europe d'ici 5 à 10 ans ?

Nowy Styl, visibilité efficacité maximum



minimum,

1|Adam Krzanowski pendant notre entretien. Crédit photo: Boisfour



Si l'on réalisait une enquête auprès des acheteurs de mobilier de bureau avec une question unique : « Qui sont les grands du siège en Europe » il est peu probable que Nowy Styl figure parmi les noms cités. Et pourtant des usines polonaises et ukrainiennes du groupe Nowy Styl sortiront en 2007 près de huit millions de sièges de tous types pour bureaux, réunions et collectivités. Ce qui place la société au premier rang européen.

Il est vrai que l'identification des produits Nowy Styl n'est pas toujours aisée car ils sont en partie vendus sous des marques de distributeur. Ils ne figurent que rarement dans les rubriques des magazines spécialisés car la majorité des produits s'adresse aux marchés d'entrée et de milieu de gamme (Ce qui explique les commentaires peu amènes sur la qualité que l'on entend parfois). En 2007 s'est installée en France (avec ouverture de show-room à Paris) une autre marque du groupe Nowy Styl, BN Office Solution. BNOS propose des gammes complètes de mobilier de bureau, de très belle facture et ciblant les marchés de milieu et de haut de gamme. Nul doute, avons-nous alors pensé, que si les objectifs et les moyens mis en œuvre sont du même ordre que ceux de la division sièges, le groupe Nowy Styl est appelé à devenir un acteur européen majeur du secteur mobilier. Pour obtenir une confirmation à la source, nous nous sommes rendus à Krosno, dans la voïvodie des Basses Carpates au sud-est de la Pologne, où sont situés le siège et les usines du groupe. Nous avons rencontré Adam Krzanowski

(42 ans, études de géodésie), un des deux frères fondateurs de Nowy Styl, qui nous a ouvert les portes de toutes les usines et a répondu à nos questions en anglais et sans langue de bois.

Office et Culture : Votre titre officiel chez Nowy Styl est « Prokurist ». A quelles fonctions cela correspond-il exactement ?

Adam Krzanowski : Je ne sais pas comment on pourrait traduire ce mot. Au démarrage de la société mon frère et moi étions totalement impliqués dans les opérations. Puis la société a grandi et nous avons maintenant plusieurs marques et de nombreuses filiales de vente. Nous avons aussi démarré des activités dans d'autres secteurs tel Baltic Wood (ndlr : une société fabriquant des parquets flottants). Nous avons alors décidé de nous mettre en retrait de la gestion quotidienne pour nous consacrer à la réflexion stratégique. Nous sommes en quelque sorte conseillers en stratégie pour le groupe. Nous intervenons auprès de nos deux comités directeurs : l'un chargé de la production, l'autre des finances et du marketing. Je ne veux pas être en même temps au niveau stratégique et plongé dans les opérations quotidiennes. Bien sur nous restons très en vue puisque nous sommes les fondateurs mais quand le business croit il faut savoir avoir recours aux professionnels qualifiés. Je ne suis pas spécialiste en matière de finances. Bien sûr je sais un certain nombre de choses en la matière mais vous ne pouvez pas être bon partout. Il faut être bien entouré et pour cela embaucher les meilleurs dans leur par-

tie. J'ai aussi réuni autour de moi un certain nombre de jeunes qui participent à ma réflexion stratégique, qui assurent le contact avec nos filiales à l'étranger et me remontent les tendances. Bien sur j'ai plus d'expérience qu'eux en marketing même si je suis totalement autodidacte en la matière. Mais ils apprennent vite et je suis heureux d'avoir une équipe composée de gens intelligents qui ont des idées meilleures que les miennes. J'attends d'eux qu'ils me disent toujours la vérité même quand elle est désagréable à entendre. C'est la base même de la confiance et du travail en équipe.

Office et Culture : Quels sont les avantages concurrentiels majeurs du groupe Nowy Styl ?

Adam Krzanowski : La Pologne est encore un pays à bas salaires. Bien sûr il y a des pays encore moins chers mais ils n'ont pas encore bouclé leur processus d'apprentissage. La première fois que nous avons exporté vers la France nous avons dû reprendre pratiquement tout le chargement. La qualité qui était acceptable en Pologne était insuffisante pour la France. Nous avons appris sûr le tas nous continuons encore à apprendre ainsi et ces leçons se retrouvent dans nos produits. Il est vrai que nous sommes maintenant probablement un peu plus chers que la Chine mais notre niveau de qualité est bien supérieur. Nos fabrications BNOS sont au standard de qualité ouest-européen. Nous n'avons aucun complexe et nous passons sans problème les normes GS, EU ou BIFMA. Aujourd'hui avec des niveaux de salaire qui restent substantiellement plus

SAVOIR-FAIRE

Nowy Styl, visibilité minimum, efficacité maximum



➤ bas qu'en France ou qu'en Allemagne, nous pouvons être extrêmement compétitifs à condition que nous ayons aussi une logistique de premier ordre. Le transport ne compte pas; Paris et Berlin c'est vraiment juste à côté maintenant que les contrôles de douane ont été supprimés vers l'Union européenne. De surcroît nous pouvons livrer des séries spéciales courtes (tapisserie spécifique par exemple). A côté du coût de fabrication il faut aussi prendre en compte le coût du développement produit qui est très largement inférieur ici. Cela va du coût des études, des tests, des prototypes jusqu'à coût de mise au point de l'outillage et des moules que nous fabriquons généralement aussi en interne. Enfin le coût de la construction est inférieur également. Au tout début de la société dans les années quatre-vingt dix nous avons acquis des locaux industriels, pas toujours parfaitement adaptés il est vrai, mais qui présentaient l'avantage d'être immédiatement disponibles et transformables rapidement en ateliers. La pression du marché était telle que produire et livrer était notre seule obsession. Mais aujourd'hui cette dispersion en différents lieux nous crée des surcoûts (coût des emballages des semi-produits, coût de la casse, coût des transports). Depuis plusieurs années nous concentrons nos nouvelles constructions sur le site de Jaslo et il n'est pas impossible, qu'à terme, nous y consolidions toutes nos usines.

Notre force est aussi de reconnaître que le marché européen est fait de la juxtaposition de marchés nationaux. La France et l'Allemagne ont des habitudes très

différentes en matière d'achat de sièges par exemple : comparez la taille des marchés à population égale! Si nous voulons nous développer en Europe, il nous faut nous développer sur chaque marché. Nous n'envoyons aucun Polonais dans nos filiales à l'étranger. Elles sont toutes dirigées par des nationaux. Ce processus d'adaptation crée de nombreux problèmes avec nos usines dont nous avons dû réorganiser les processus de production. Elles avaient été conçues au départ pour fabriquer des milliers d'unités de quelques modèles seulement et maintenant nous passons à quelques unités de très nombreux modèles différents. La conséquence de cette évolution de la demande est que le prix du siège « moyen » que nous fabriquons augmente d'une manière très significative année après année. Nous avons organisé nos usines de mobilier pour qu'elles puissent également répondre à des demandes de produits spéciaux dans des délais courts, ce qui devrait être un argument important pour nous ouvrir les marchés. Nous continuerons à garder la fabrication tant que cela sera rentable pour le groupe. Si nous nous apercevons que nous ne créons plus de valeur en fabriquant nous cesserons d'y investir et achèterons à des sous-traitants locaux ... si nous en trouvons ! En effet dans cette partie de l'Europe il y a peu de sociétés avec lesquelles nous pouvons coopérer. Cela fait des années que nous cherchons à monter des partenariats avec des sociétés extérieures mais sans succès réel. Au début nous avons tout fabriqué nous-mêmes car personne n'avait dans notre pays la technologie pour

le faire à notre place. Nous aimerions transférer les fabrications simples dans nos usines ukrainiennes où la main d'œuvre est encore moitié moins chère qu'en Pologne et où un certain nombre de matières sont moins chères aussi, l'acier par exemple. Mais à court terme cela est impossible. Leur capacité de fabrication est déjà insuffisante pour livrer leurs clients, nous ne pouvons pas en plus les surcharger avec nos commandes. A terme nous pourrions ne garder en interne que les opérations qui demandent du savoir faire. Par exemple cela fait quinze ans que nous travaillons et chromons le métal et nous y avons acquis un savoir faire avéré. Nous avons investi très lourdement dans des lignes de chromage et avons dépensé beaucoup d'argent pour former les ingénieurs, techniciens et chefs de chaîne à produire une qualité constante. Maintenant nous avons trois lignes de chrome en Pologne et deux en Ukraine et elles marchent à 100% de leur capacité. Et je ne compte pas les investissements en équipement de dépollution de l'eau qui accompagnent ce processus. Les standards polonais en la matière sont au niveau de ceux de l'Union européenne et nous nous y conformons. Nombre de chromeurs italiens que j'ai visités ne seraient pas autorisés à opérer en Pologne.

Office et Culture : Quelle est votre stratégie de croissance à moyen terme ?

Adam Krzanowski : Nous voulons continuer de croître dans le siège « économique ». Nous allons probablement de-



voir abandonner une petite partie du marché d'entrée de gamme aux fabricants chinois mais nous avons la certitude que nombre de nos clients nous resteront fidèles et décideront de payer un peu plus (nous estimons jusqu'à 10%) en échange d'une rapidité et d'une ponctualité de livraison et d'un niveau de qualité supérieur.

Nous nous sommes aussi lancés récemment dans les sièges pour auditorium, cinémas, stades etc. Les moules sont au point, les produits sont prêts. Les ventes ont bien décollé sur notre marché national et nous avons démarré d'une manière très satisfaisante en Angleterre et en Allemagne. En France nous n'avons pas encore de distribution organisée. Et n'oubliez pas que la Pologne et l'Ukraine organisent conjointement la coupe d'Europe de football en 2012...

Nous avons toujours une joint venture avec la société autrichienne Bene mais elle s'est réduite à une usine qui fabrique du mobilier pour les deux partenaires. J'ai rencontré Manfred Bene il y a 7 ans et nous avons eu très bon fit en partie parce que nos deux sociétés étaient familiales (Bene n'avait pas encore été repris par un fonds d'investissement). Nous avons commencé par fabriquer des éléments métalliques de table pour eux, puis des éléments de siège (qui étaient auparavant sous-traités en Allemagne), puis des éléments complets comme des tables à café et les sièges Rondo. Nous avons alors la volonté de nous développer dans le mobilier et Bene rencontrait des problèmes sur les marchés de l'est. En 2003 l'idée a alors germé de créer une co-entreprise en

Pologne qui fabriquerait un produit commun positionné moins haut dans le marché que les produits Bene existants. Nous avons créé une gamme mais après une petite année nous nous sommes rendu compte que les attentes des deux parties étaient différentes. Bene est haut de gamme et vend beaucoup en direct, Nowy Styl est bas et moyenne gamme et ne vend qu'à travers des revendeurs. Bene voulait que la co-entreprise soit un petit Bene et Nowy Styl voulait qu'elle soit un petit Nowy Styl mais positionné plus haut. Nous avons alors décidé d'abandonner les produits communs et de restreindre l'activité de la société commune à la fabrication de produits pour les deux marques. Nous sommes restés en excellents termes avec Bene qui est un partenaire remarquable et nous a beaucoup apporté en matière de standards de fabrication et contrôle de qualité.

En 2006 nous avons créé BN Office Solution (BNOS) qui est devenu le vecteur de notre développement sur le marché du mobilier. Sous cette marque nous fabriquons et commercialisons une offre compétitive de mobilier de bureau comprenant, bureaux et rangements, siège de travail et siège d'accueil et d'attente. Le tout aux standards de qualité des principaux marchés ouest-européens. Cette année la croissance de BNOS est attendue autour de 80%, sur un volume restreint certes; mais nous avons prévu de tenir un taux de croissance annuel de l'ordre de 50 à 60% sur les cinq prochaines années et nous comptons fortement sur les marchés étrangers pour tenir l'objectif. Nous ve-

2| Atelier de couture installé dans un bâtiment des années 90. Toutes les usines et ateliers du groupe sont certifiés ISO 9001 2000. Crédit photo: Boisfour

3| Atelier de déroulage (Ici à l'arrêt pour entretien). Nowy Styl déroule des arbres (importés de Slovaquie) et fabrique du multipli qui sera formé pour réaliser des assises de siège. Très peu de fabricants européens ont ce niveau d'intégration. A notre connaissance seul Fantoni qui fabrique des panneaux agglomérés (mais c'est son métier d'origine) entre dans cette catégorie. Crédit photo: Boisfour

4| Presse à injecter les bases de siège. Crédit photo: Boisfour

5| Vue partielle du hall métal. Crédit photo: Boisfour

nous d'ailleurs d'ouvrir un show-room BNOS à Paris.

Office et Culture : Et la croissance externe ?

Adam Krzanowski : En croissance interne nous pouvons atteindre 15 à 20% par an. Cette année 2007 par exemple nos ventes ex usines polonaises (35% marché national, 65% export) sont en hausse de 18%. Ex-usines ukrainiennes (35% marché national, 40% Russie, 25% ex-républiques soviétiques) les ventes ont cru de 25%. Par contre si nous voulons dépasser ce chiffre de 20% il nous faudra envisager des acquisitions. Nous avons grande confiance dans notre savoir faire, nous avons de l'expérience et s'il y avait besoin de sommes importantes pour financer un rachat, nous n'hésiterions pas à nous introduire en

SAVOIR-FAIRE



Nowy Styl, visibilité minimum, efficacité maximum



➤ Bourse (ce qui ne devrait pas poser de problèmes car notre bilan est sain et nos résultats excellents). Je pense plus à une entreprise d'Europe de l'ouest que d'Europe de l'est. En tout état de cause nous ne reprendrions pas une société en mauvais état qu'il faudrait restructurer et remettre sur pied. Nous recherchons une société en bonne forme qui puisse profiter de la valeur ajoutée Nowy Styl. Probablement pas une société internationale mais plutôt une société nationale (en Allemagne, en France ou peut-être aussi en Angleterre) avec laquelle nous pourrions construire de grosses positions de marché. Nous rechercherions donc un partenaire avec une part de marché, une très bonne

équipe connaissant bien son marché, un nom et des marques. Bien sûr nous ne détruirons aucune marque nationale et n'imposerons pas notre nom. Je suis en cette matière un adepte de la méthode HNI- la maison mère de HON aux Etats-Unis – qui se focalise sur la création de valeur et conserve soigneusement les marques acquises.

Par contre nous n'envisageons pas pour l'instant de sortir d'Europe. Nous voulons rester proches de nos marchés. Nous avons tenté deux petites expériences en Argentine et au Mexique, qui ont échoué essentiellement à cause de l'éloignement et donc de l'impossibilité pour nous de suivre les opérations d'une manière efficace.

Office et Culture : La promesse de votre logo est : « Delivering variety » (que l'on pourrait traduire par « Nous vous offrons le choix ») ce qui en dit long sur votre stratégie produit. Mais comment formuleriez en une phrase votre objectif à moyen terme ?

Adam Krzanowski : Nous voulons être le leader européen dans 5 à 10 ans. Et nous atteindrons cet objectif car nous avons une équipe de premier plan, et des positions très solides dans les marchés à croissance très rapide de l'est de l'Europe.

Propos recueillis et traduits par Alain Boisson et Jean-Paul Fournier

LE GROUPE NOWY STYL EN CHIFFRES

NOWY STYL GROUP™

Date de création :	1992
Ventes 2006 :	€ 292 millions
Employés :	6 800 (dont 3 500 en Pologne)
Surface de production :	210 000 m ² (Pologne + Ukraine)
Exportation :	60%
Revendeurs :	3 500 dans plus de soixante pays
Marques :	5 : Nowy Styl; Stylistica (mobiliers pour restaurants); BN Office Solution; Baltic Floor (parquet flottant); Forum Seating.

10| La série Primo Space de BN Office Solution. Crédit photo: BNOS



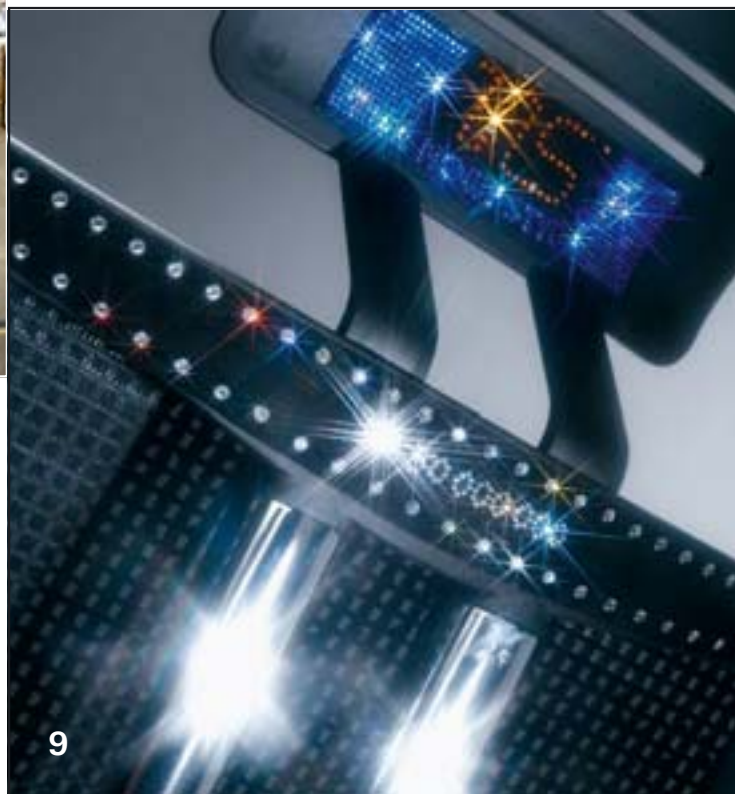


6] Une des trois chaînes de chromage de l'usine polonaise. Le groupe dispose de deux chaînes supplémentaires dans l'usine ukrainienne de Kharkov. Crédit photo: Boisfour

7] L'atelier d'outillage. Le groupe y fabrique la quasi-totalité de ses outils, de ses moules d'injection plastique et de ses moules de formage du contreplaqué ainsi que certaines machines. Crédit photo: Boisfour

8] La zone d'expédition abrité dans un bâtiment neuf construit sur le site de Jaslo. Crédit photo: Boisfour

9] Le cinquante millionième siège a été relooké par Swarovski et vendu aux enchères au profit d'une œuvre caritative. Crédit photo: Nowy Styl



LA « LÉGENDE » NOWY STYL

Bien que créé en 1992 soit il y a seulement 15 ans, la manière dont le groupe a démarré relève déjà un peu de la légende. En 1990 Adam Krzanowski, étudiant à Cracovie mais originaire de Krosno, part pour les Etats-Unis mettant ses pas dans ceux des nombreux natifs de la région qui avaient émigré outre-atlantique. A New-York il se retrouve à Greenpoint, le quartier polonais, et éprouve mille difficultés pour trouver des petits jobs pour survivre. Finalement quand il allait abandonner, son chemin croise celui de la famille Stern qui possède une petite entreprise d'assemblage de sièges de restaurant. Il s'initie aux diverses tâches de fabrication. A la même époque son frère cadet Jerzy avait pris la direction opposée et finalement posé son sac à dos à Tel-Aviv. Il trouve du travail chez un restaurateur-traiteur et observe avec intérêt l'organisation sophistiquée des cuisines et l'importance accordée aux contrôles qualité. En 1992 Adam rentre à Krosno et y retrouve Jerzy qui avait ouvert un bar. Il convainc son frère que fabriquer des chaises avec des pieds en métal (produit que nul ne fabriquait alors en Pologne) était une idée susceptible de leur apporter la fortune. Ils rassemblent toutes leurs économies, demandent le soutien de Henry et Roland Stern (qui souscrivent 40% des parts et fournissent des cautions) et démarrent Nowy Styl avec 20 000 \$. Les composants sont importés d'Italie et assemblés par quelques ouvriers. Les frères vendent, livrent et encaissent, leur mère tient la comptabilité. Après quelques mois les frères se rendent compte qu'il y a un marché latent important pour les sièges de bureau mais qu'il reste inexploité car ces produits sont importés donc chers. Ainsi se lancent-ils dans les sièges de bureau d'abord assemblés à partir d'éléments importés. Rapidement commence la fabrication locale des parties métalliques, suivront les sous-ensembles bois et plastique... Quinze ans plus tard la répartition du capital n'a pas changé (les Stern viennent régulièrement en Pologne et ne peuvent que se féliciter d'avoir si judicieusement investi), Jerzy a cessé de dessiner les modèles lui-même car Nowy Styl travaille avec des designers reconnus (ITO design, Claudio Bellini, Jens Korte, Jerzy Bucacz, Paolo Galeotti...), une deuxième usine est née en Ukraine, une bonne dizaine de sociétés de commercialisation ont été créées à l'étranger. Comme le disent les frères : « Vraiment rien d'extraordinaire : une idée, de la hardiesse, de la persévérance, beaucoup de travail...et un peu de chance ».