



Nowy Styl Group, dix ans après VISIBLEMENT LEADER

Il y a dix ans, dans notre numéro de novembre 2007, dans un papier intitulé *Nowy Styl, visibilité minimum, efficacité maximum*, Adam Krzanowski, le pdg, nous affirmait que Nowy Styl serait le numéro un européen d'ici 5 à 10 ans. Nous sommes retournés à Krosno, en mars de cette année 2017, pour lui demander s'il avait atteint son objectif.

Lors de notre premier périple de Cracovie vers Krosno, le bourg le plus proche de Jasło où se trouve le site industriel de Nowy Styl Group, nous avons mis des heures à parcourir les 180 km dont chaque hectomètre nous avait semblé être en travaux. Cette année, la moitié du trajet s'est fait sur autoroute et l'autre moitié sur une route au revêtement sans défaut. Il en est un peu de même des usines de Nowy Styl Group. Il y a dix ans, elles étaient installées dans d'improbables bâtiments décrépis, restes émouvants de

l'industrie planifiée à la soviétique ; on nous avait aussi montré le premier hall du nouveau site, flambant neuf, mais complètement vide, promesse d'une efficacité nouvelle et capitaliste. Cette année nous avons retrouvé ce hall parmi nombre d'autres où tous les ateliers ont été regroupés et qui se targue d'être l'usine de mobilier de bureau la plus innovante d'Europe. Nous ne connaissons pas toutes les usines européennes du secteur, mais de toutes celles que nous avons vues c'est incontestablement, à date, celle qui a les équipements les plus avancés et les systèmes de gestion les plus pointus. Un outil de premier ordre pour faire à un client une démonstration de son savoir-faire et de sa capacité de fabrication. Curieusement le siège administratif de Cracovie est toujours logé dans le même modeste bâtiment où Adam Krzanowski, occupe le même bureau dont seul le mobilier a changé.

Comment résumeriez-vous les dix années depuis notre dernière rencontre ?

Quand je regarde ces dix dernières années, je considère que nous avons réalisé un beau parcours grâce à une croissance organique solide et une croissance externe réussie (Grammer Office et Rohde & Grahl en Allemagne, Sitag en Suisse). Nous travaillons maintenant comme un groupe intégré, nous avons une stratégie de long terme et nos résultats financiers sont bons. Je dirais donc, qu'aujourd'hui, nous sommes certainement meilleurs qu'il y a dix ans et dans le top 3 européen.



2

En 2007, sur votre carte de visite vous étiez *Prokurist* (fondé de pouvoir), aujourd'hui vous êtes *President and Chief executive officer*. À quelle évolution organisationnelle correspond ce changement de titre ?

En 2008, juste avant la crise, mon frère, Jerzy, et moi avons réalisé que nous allions avoir du mal à continuer à nous développer sans changer à la fois la structure de gouvernance et l'équipe de management de la société, ainsi que son organisation et son mode de fonctionnement. Les deux fondés de pouvoir et les deux administrateurs que nous avons ont donc laissé la place à un conseil d'administration constitué de cinq personnes : mon frère et moi ; Dariusz Frydrych, venu de chez Delphi Automotive Poland, en charge de la fabrication et de la logistique ; Rafał Chwast qui travaillait chez Comarch, une importante société de services informatiques polonaise, directeur financier ; et Roman Przybylski, qui travaillait chez nous depuis 2003, directeur commercial. J'ai accepté de prendre le poste de Ceo car dans les époques de changement important et d'environnement économique incertain, nous pensions qu'il était utile que l'actionnaire soit à la manœuvre, en première ligne, et présent pour expliquer la stratégie et les objectifs. Cette structure est restée inchangée.

Quelles modifications avez-vous apporté à l'organisation du groupe ?

Nous avions un site de production en Pologne et des sociétés commerciales dans les pays. Chaque directeur de filiale contrôlait toute l'activité de sa zone et était responsable de son compte de résultat. Il nous fallait donc trouver des multispécialistes pour gérer des secteurs aussi différents que la logistique, les ventes,

l'après-vente, le marketing, l'administration, etc. Mais une filiale réalisant moins de 20 millions d'euros de ventes n'a pas les moyens d'embaucher ce genre de manager. Sans compter les sempiternelles négociations sur les prix de cession entre maison-mère et filiales. Sur recommandation de Rafał, nous avons décidé de nous comporter opérationnellement comme une compagnie unique virtuelle ; les fonctions de chaque membre du conseil sont étendues à l'ensemble du groupe. Schématiquement, il n'y a plus un Ceo par pays responsable de tout, mais un responsable des opérations rapportant à Dariusz, un responsable des ventes rapportant à Roman, et un financier rapportant à Rafał. Nous n'avons plus besoin de super-généralistes, mais de bons spécialistes. Il nous a fallu deux années pour mettre en place cette nouvelle organisation et pour que toutes les équipes s'y habituent. Nous avons pu, alors, optimiser les fonctions, homogénéiser les manières de travailler et aussi partager les savoirs, les expériences et des bonnes pratiques. Nous avons aussi mis en place un système de *business intelligence* qui nous fournit, au jour le jour, des informations détaillées. Je suis persuadé que l'efficacité de ce système de gestion est, maintenant, un élément plus important pour expliquer notre réussite que le coût de notre main d'œuvre.

Quelles sociétés avez-vous acquises ?

En 2011, nous avons acquis Grammer Office auprès de ses actionnaires grecs, la famille Sato. Pour la petite histoire, ceux-ci nous avaient initialement proposé de racheter seulement la filiale turque. Après négociations, nous avons d'abord repris la marque allemande, puis la filiale turque.

Je connaissais Peter Rohde de longue date, quand il m'a proposé, en 2013, de reprendre sa société, Rohde & Grahl, dont il ne pouvait plus assurer la direction pour des raisons de santé.

En ce qui concerne Sitag, j'avais déjà tenté de l'acheter lorsque la société faisait partie du défunt groupe Samas, mais l'affaire ne s'était pas faite. En 2014, nous avons eu nos premiers contacts avec le fonds d'investissement néerlandais qui en avait pris le contrôle. Là encore,

il s'agit d'une belle société qui dispose d'une petite unité de fabrication. Nous n'avons conclu qu'en 2015, car nous voulions acquérir la certitude que l'équipe de direction, par ailleurs actionnaire minoritaire, considérerait notre offre comme amicale et resterait en place.

Dans les trois cas, nous avons acquis des sociétés en bonne forme financière, mais cela n'a pas été l'élément clef pour la décision. Avant tout, nous nous assurons que leurs valeurs sont compatibles avec les nôtres et que l'équipe de management est de qualité et restera en place. Enfin, nous commençons dès que possible le processus d'intégration dans le groupe en homogénéisant leurs systèmes et leurs processus en matière de ventes, d'achats, etc. Les deux opérations les plus importantes sont : d'une part, l'optimisation de l'utilisation des capacités industrielles qui peut passer par une réorganisation et un changement des composants fabriqués ; d'autre part, par un alignement de leurs systèmes d'information sur les nôtres, ce qui est souvent une tâche complexe et longue.

Nous ne procédons pas comme des financiers. Nous sommes des investisseurs industriels et nous nous comportons comme tels. Nous rationalisons sans recourir au licenciement, au contraire. Les résultats sont souvent spectaculaires.

Le mobilier de bureau est un secteur de taille modeste que nous connaissons bien, nous parlons à tout le monde et nous sommes ouverts à tous. Nous sommes au courant des sociétés à vendre et, tôt ou tard, le dossier nous parvient. Il est vrai aussi, qu'en Europe, il n'y a pas beaucoup de groupes en position acheteur pour ce type d'industrie.

Allez-vous continuer longtemps à produire vous-mêmes tous vos composants, qu'ils soient en bois, en métal ou en plastique ?

Quand nous avons démarré, il y a 25 ans, nous achetions nos composants en Italie. Mais nous avons vite réalisé que pour être compétitifs en Pologne, notre marché premier, il nous fallait payer moins cher nos composants. Nous avons cherché des fournisseurs polonais et nous n'avons trouvé que des sociétés d'état dont les prix étaient supérieurs à ceux des Italiens. C'est pourquoi nous nous sommes lancés dans la fabrication. Mais, aujourd'hui avant d'investir dans une nouvelle usine, je réfléchirai sérieusement. Car notre force n'est pas tant notre outil industriel, la maîtrise de nos frais et le coût de la main d'œuvre, que notre organisation structurellement internationale qui peut supporter des clients à Francfort comme à Londres, en Pologne comme en Roumanie, en Europe ou au Moyen-Orient. Et heureusement car, les temps ont changé et le rapport du coût de la main d'œuvre entre la Pologne et l'Allemagne qui était de 1 à 12 il y a 25 ans est passé de 1 à 3 !

Nous agissons toujours en investisseurs industriels

Si je pouvais trouver de bons fournisseurs et sous-traitants, je préférerais travailler avec eux que construire une nouvelle usine. Le problème est de trouver des fournisseurs de composants, fiables, livrant dans les temps et garantissant la qualité pour des dizaines de milliers de références (souvent, en petite quantité) que nous produisons nous-mêmes dans des délais courts grâce à notre supply-chain et notre modèle de production éprouvés. Mais demain ? Dans les pièces plastiques, par exemple, dont toute la technologie est dans le moule, nous sous-traitons déjà beaucoup et nous pourrions probablement tout sous-traiter si nous trouvions le bon partenaire. Pour le bois et le métal notre préoccupation est d'intégrer les procédés de fabrication avancés et les technologies sophistiquées, pour gagner en flexibilité et pouvoir réaliser, dans des délais courts, les commandes de produits spéciaux et dérivés de plus en plus nombreuses. Pour le bois notre dernière usine a été conçue pour pouvoir fabriquer les mêmes composants bois dans des tailles différentes. Pour le métal, c'est plus compliqué, même si les systèmes de découpe laser et les dernières générations de robots de soudure apportent des solutions. Notons, enfin, que cela suppose aussi une évolution dans la manière dont les produits sont conçus.

Quelle est la composition de vos ventes par produit et par marché ?

Nous avons resserré notre portefeuille produit. Les produits sans marque ne représentent plus une part significative de nos ventes. Nous avons toujours des produits pour les collectivités comme des





5

chaises pour les cantines, des assises d'attente (sofas et fauteuils), mais nous les conservons surtout pour pouvoir répondre aux appels d'offres et donner satisfaction à nos distributeurs. Nous vendons encore quelques produits pour les cafeterias. Au total, cela ne représente pas plus de quelques points dans nos ventes.

Les sièges de stade de Forum Seating représentent de 3 à 5 % de nos ventes selon le calendrier des événements sportifs. Nous avons signé un important contrat pour l'équipement des stades de la prochaine coupe du monde au Qatar. Le projet sera réalisé en joint-venture avec un partenaire local qui fabriquera les parties métalliques et injectera les assises sur place. L'intérêt de ces commandes ne réside pas tant dans le volume ou la marge que dans la visibilité qu'elle apporte au groupe. Elles sont de belles démonstrations de notre capacité à mener à bien des projets complexes dans des environnements souvent difficiles.

Nous avons vendu, il y a dix-huit mois, la société Baltic Wood qui fabriquait des parquets flottants, car elle était peu synergétique avec nos autres activités et aussi parce qu'il allait falloir remettre l'outil industriel à niveau.

Le plus gros de nos ventes est donc le mobilier de bureau. Pratiquement dans toutes nos marques, le rapport sièges/mobiliers est de 50/50, alors que le rapport du marché est de l'ordre 70/30 ; c'est dire que nous avons une marge de progression dans le mobilier. Les deux groupes de produits qui nous semblent avoir un bel avenir, car ils correspondent aux tendances lourdes de l'aménagement des espaces tertiaires, sont les plans de travail réglables en hauteur électriquement 65-115 cm et les casiers-consignes.

Géographiquement, l'Allemagne représente 30 % de nos ventes, la Pologne 19 %, la France 7 % à égalité avec le Bénélux, la Suisse 12 %, le reste de l'Europe 20 % et le reste du monde 5 %.

Du point de vue du volume des ventes, en 2007 nous annonçons 292 millions d'euros contre 318 millions en 2016. L'écart est dû au fait que nous avons déconsolidé nos activités russes et ukrainienne. À périmètre égal, le chiffre pour 2011 était de 242 millions d'euros, soit une progression annuelle moyenne de 12 %.

Quelle est votre position en France ?

Nous sommes installés en France depuis quinze ans et le groupe y réalise 7 % de ses ventes avec une équipe de 25 personnes. Nous y avons démarré sous la marque Nowy Styl avec nos produits d'entrée de gamme, vendus par le canal de distributeurs. Chez nombre d'entre eux (ainsi que chez certains prescripteurs), nous avons encore cette image de produits entrée de gamme. Nous travaillons naturellement sur la question (nous avons ouvert, il y a quelques mois, un showroom de 400 m², boulevard Haussmann à Paris), mais nous savons que le repositionnement prend du temps. En revanche, chez les clients finaux, Nowy Styl Group n'a aucun problème d'image, mais plutôt un déficit de notoriété. Nous gagnons régulièrement des parts de marché et remportons de plus en plus d'appels d'offre pour des contrats groupes nationaux et internationaux. Parmi nos réalisations récentes : les bureaux de DS Smith à La Défense, les sièges du stade OL à Lyon, les bureaux de Sonepar CGED à Montrouge ainsi que ceux de Capgemini (La Défense) et Gemalto à Meudon qui ont été distingués par un trophée d'or Arseg.



6

À propos de Nowy Styl Group

Date de création : 1992

Chiffre d'affaires 2016 : € 318 millions (exportation : 81 %)

Sites de production : 15 (Pologne, Allemagne, Suisse, Russie, Ukraine, Turquie)

Filiales de commercialisation : 17

Personnel : 6 100

Marques : 6 (Nowy Styl, BN Office Solution, Rohde & Grahl, Sitag, Grammer Office, Forum Seating)

Revendeurs : 3 500



7

Nous restons en veille sur les opportunités d'achat, nous avons déjà regardé plusieurs dossiers, mais n'avons pas donné suite. Quand les volumes le justifieront, nous étudierons, peut-être, la faisabilité d'une unité d'assemblage pour améliorer les délais et simplifier la logistique.

Quel groupe Nowy Styl nous décririez-vous dans dix ans, à notre prochaine rencontre ?

Nous voulons être le numéro 1 incontesté en Europe. Je pense que nous serons les premiers en termes de volume de ventes, mais ce que nous voulons aussi être, dans tous les marchés européens, c'est le partenaire privilégié des comptes internationaux, non seulement en tant que fournisseurs de mobilier, mais aussi en tant que spécialistes du workplace strategy. Nous avons déjà une équipe

de consultants à Amersfoort pour le marché néerlandais, nous commençons à offrir ce service en Pologne et nous allons progressivement le mettre en place partout en Europe. Mais, comme nous disons en polonais, « nous ne nous baignons pas dans l'eau chaude », c'est à dire que nous ne développerons pas cette activité dans la précipitation (pour éviter de nous ébouillanter) aux dépens de la qualité. De même nous continuerons à offrir des lignes de produits adaptés à chaque marché et à chaque culture. C'est dans le secteur « moyen haut » que nous voyons notre développement, mais pour autant, nous maintiendrons notre part de marché dans l'entrée de gamme.

Nous continuerons à renforcer, en priorité, notre implantation européenne avec un intérêt particulier pour les pays scandinaves.

Nous connaissons nos forces et nous savons où nous avons les meilleures opportunités de croissance. Nous irons à notre rythme et suivrons la stratégie de long terme que nous nous sommes fixés et qui ne nous a pas trop mal réussi sur les dix dernières années.

Propos recueillis, édités et traduits de l'anglais par Jean-Paul Fournier ■

1. Le siège Tapa (document : Nowy Styl Group)
2. Adam Krzanowski à son bureau, avril 2017 (Photo : Jean Felpour)
3. Vue aérienne du site de Jaslo (document : Nowy Styl Group)
4. L'atelier bois (document : Nowy Styl Group)
5. L'atelier finition (document : Nowy Styl Group)
6. Poste de travail Sitagactive à réglage électrique et siège Sitagteam (document : Nowy Styl Group)
7. Postes de travail Play & Work 5 (document : Nowy Styl Group)