MORE FROM WOOD.
Bien plus que du bois

E EGGER

MORE

www.egger.com

Magazine du Groupe EGGER
11

Le **bon moment,** clé de la réussite

Souvent, il suffit de trouver le moment propice.

Qu'est-ce que cela signifie pour l'entreprise ?

INTERNATIONALISATION
Le monde bouge, les marchés se réorganisent.
Quel est l'impact sur la croissance des entreprises ?

CHANGEMENT CLIMATIQUE
Le développement durable est à l'ordre du jour.
Quelle peut-être la contribution de l'économie ?

SOMMAIRE

03 Éditorial

10 E_INSPIRATION

11 Perspectives d'avenir

12 Le moment opportun : pour un management adéquat, tout est question de bon moment

20 Infographie : stratégies temporelles des entreprises

22 Entretien : changement radical – Quand le timing règne sur le marché du meuble

26 E_SOLUTIONS

27 Les facettes de l'entreprise

28 En route vers les marchés : opportunités et risques de l'expansion

32 Les nouveaux consommateurs : point de vue de l'économiste Tamer Cavusgil sur la globalisation

36 Réfléchir à l'international, agir en local : EGGER s'installe en Argentine et aux États-Unis

40 E_NATURE

41 Respecter l'environnement

42 Des ressources renouvelables pour l'avenir : développement durable et innovation

46 De la poussière à l'électricité : management énergétique à Rambervillers

48 La performance environnementale en un coup d'œil : projets phares chez EGGER

51 Mentions légales

FR_1267900_12/2018

INVESTIR DANS L'AVENIR DURABLE

Technique de pointe et normes de durabilité strictes sur une superficie de 85 hectares : avec sa nouvelle usine de Biskupiec (Pologne), le Groupe EGGER ajoute un 19e site à son réseau de production. Le fabricant de produits dérivés du bois originaire du Tyrol répond ainsi à la croissance du marché local. Il réalise l'un des investissements les plus importants de son histoire, soit près de 250 millions d'euros, dans la région de Varmie-Mazurie. La construction de l'usine donnera lieu à la création d'environ 400 nouveaux emplois directs. Dès la fin 2018, le site de Biskupiec devrait produire chaque année environ **650 000 m³** de panneaux de particules.

LE MONDE EST EN PLEINE MUTATION

EGGER S'ADAPTE

L'automobile a vu le jour en 1885, lorsque la « première voiture automobile brevetée par Carl Benz » a emprunté pour la première fois les rues de Mannheim. À vrai dire, elle a été inventée avant, mais en la perfectionnant, Carl Benz lui a offert le succès qu'elle connaît aujourd'hui.

Ce constat se répète fréquemment dans l'histoire des inventions : James Watt a perfectionné la machine à vapeur inventée par Thomas Newcomen. L'invention de l'ordinateur est attribuée à Blaise Pascal plutôt qu'à Wilhelm Schickard. Johannes Gutenberg, bien que considéré comme l'inventeur de l'imprimerie, est en fait à l'origine du principe des lettres en métal interchangeables. Mais, au XIe siècle, les Chinois maitrisaient déjà les premières techniques de l'impression.

Aujourd'hui, les choses ont évolué et la vitesse est devenue un facteur clef du succès. Le principe des logiciels qui, comme les bananes, mûrissent une fois distribués chez le client, est apparu en même temps que la Silicon Valley.

En **1998**, le scientifique Klaus Backhaus mettait déjà le monde en garde contre le « **piège de l'accélération** ». Ainsi, la commercialisation toujours plus rapide des véhicules autonomes met en danger la vie des utilisateurs et la réputation des constructeurs. Alors, l'importance du temps est-il sous-estimé ? C'est une question d'actualité à laquelle nous avons tenté de répondre dans les colonnes de ce magazine.

Le monde est en pleine mutation. EGGER change avec lui. En construisant de nouveaux sites de production de l'autre côté de l'océan, l'entreprise renforce sa présence. Les raisons de ce choix sont expliquées dans ce numéro. Par ailleurs, EGGER a publié son nouveau rapport 2018 sur le développement durable. C'est l'occasion d'aborder le lien qui unit responsabilité environnementale et activité économique.

Bonne lecture !

La Direction du Groupe EGGER

Walter Schiegl
(Direction technique et industrielle)

Thomas Leissing
(Direction administrative, financière et logistique)

Ulrich Bühler
(Direction ventes et marketing)

ÉTROITEMENT ENTRELACÉS

Bâtons et branches… Les matériaux utilisés par l'artiste américain Patrick Dougherty occuperaient n'importe quel enfant pendant des heures. Pour cette œuvre qui a vu le jour en avril 2018 avec la contribution de nombreux bénévoles, il a fait venir par camion, de New York, **six tonnes de bois de saule**. Appelée « Twisted », l'installation est exposée jusqu'à la mi 2020 devant le Taft Museum of Art de Cincinnati.

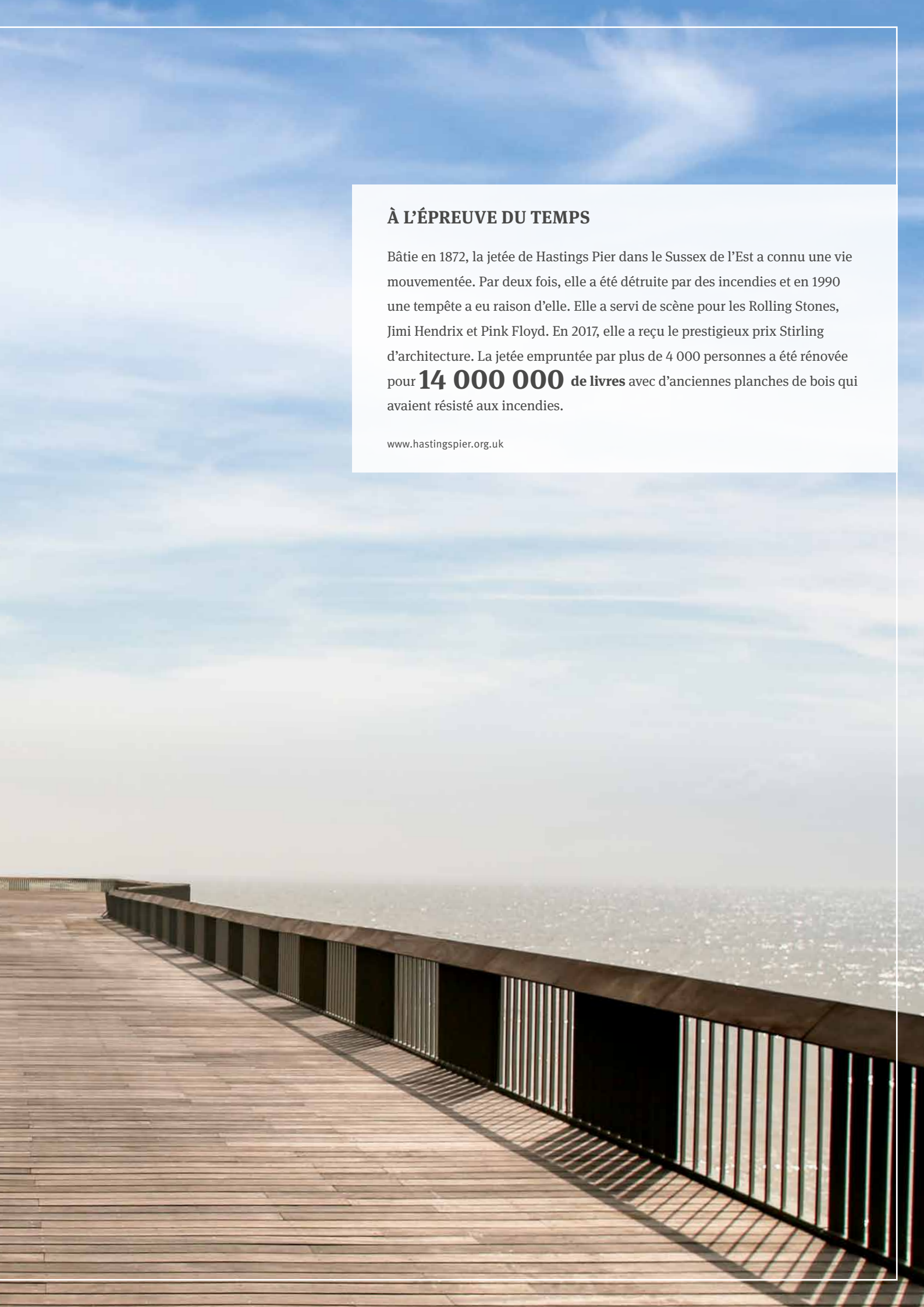
www.stickwork.net

DES SUPERMARCHÉS PLUS ATTRAYANTS

Les supermarchés sont rarement beaux. Ils sont fonctionnels, mais ni accueillants, ni confortables. La chaîne Metro a totalement repensé le concept avec son nouveau magasin de St. Pölten (Autriche) : une façade discrète en épicéa et, à l'intérieur, un lounge qui fait la part belle à la lumière et au bois. « Zero 1 » est le **premier supermarché écologique** de la chaîne de grande distribution qui a été conçu conformément à la norme « Plus-Énergie », sans pour autant exploser le budget. Le projet a été rendu possible par la mise en œuvre de panneaux EGGER OSB.

www.poppeprehal.at

Obst & Gemüse
Fisch
Fleisch
Haushalt
Vorratsbehälte
Backen



À L'ÉPREUVE DU TEMPS

Bâtie en 1872, la jetée de Hastings Pier dans le Sussex de l'Est a connu une vie mouvementée. Par deux fois, elle a été détruite par des incendies et en 1990 une tempête a eu raison d'elle. Elle a servi de scène pour les Rolling Stones, Jimi Hendrix et Pink Floyd. En 2017, elle a reçu le prestigieux prix Stirling d'architecture. La jetée empruntée par plus de 4 000 personnes a été rénovée pour **14 000 000 de livres** avec d'anciennes planches de bois qui avaient résisté aux incendies.

www.hastingspier.org.uk

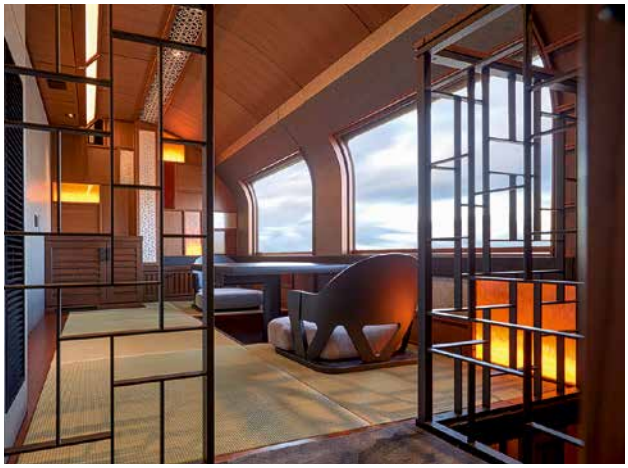
E_ INSPIRATION

« Au début, les créateurs de YouTube n'avaient même pas de modèle commercial. Mais le site d'hébergement de vidéos est arrivé à point nommé. »

Bill Gross, Idealab

Le moment opportun (pages 12 à 19)

Idées d'avenir



EN VOITURE

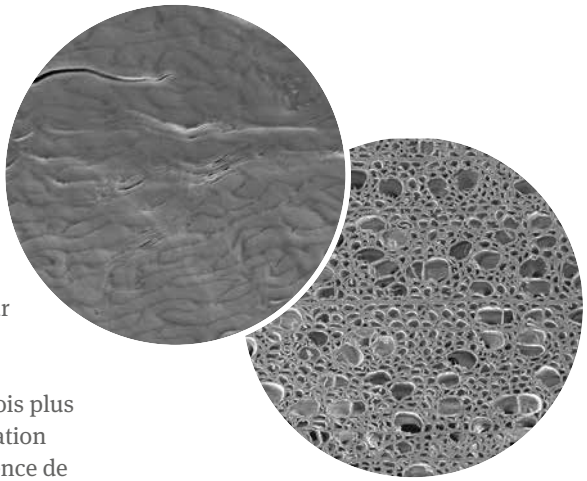
www.jreast.co.jp/shiki-shima/en

Tout droit venu du Japon, le Shiki-shima prouve que les voyages en train peuvent associer détente et plaisir de la nature. Plutôt que de contempler des vitres sales depuis des sièges étroits, les passagers sont installés dans des suites revêtues de bois dans lesquelles se côtoient esthétique à la japonaise et futurisme. Ils peuvent ainsi profiter de la vue que leur offrent les fenêtres panoramiques. Le lounge « Komorebi » sert des plats de cuisiniers étoilés. Son design rappelle les paysages qui défilent à travers les vitres. En français, « Komorebi » signifie « rayons de soleil dardant à travers les arbres d'une forêt ».

DUR COMME L'ACIER

www.umdrightnow.umd.edu

Les ingénieurs de l'Université du Maryland ont mis au point une méthode permettant de rendre le bois aussi dur que l'acier. Dans la revue « Nature », Liangbing Hu et ses collègues décrivent comment ils ont fait bouillir du bois dans une solution d'hydroxyde de sodium et de sulfite de sodium pour en éliminer la lignine et l'hémicellulose, avant de le comprimer à 100 °C. Le matériau ainsi obtenu est trois fois plus dense (voir l'agrandissement sur la droite), dix fois plus résistant et douze fois plus dur que le bois naturel. Durant les essais, il a montré une adaptation exceptionnelle aux chocs. Pour l'heure, il ne s'agit que d'expérience de laboratoires, mais les experts entrevoient d'innombrables applications, dans tous les domaines qui utilisent de l'acier.



SCULPTURE SUR BOIS

www.pontuswillfors.com

La Californie est le premier état fédéral américain à avoir autorisé les véhicules entièrement autonomes. Ce qui enthousiasme les passionnés de technologie de la Silicon Valley laisse de marbre Pontus Willfors, sculpteur sur bois californien. La mobilité numérique, très peu pour lui. L'artiste s'accroche à sa Ford Falcon de 40 ans qu'il a reproduite grandeur nature à partir d'un bloc de bois dur qu'il a scié, raboté et poncé.
Preuve que la Californie ne se limite pas à la Silicon Valley. Elle défend également la culture alternative.

GROS PLAN SUR LE TEMPS

Le moment opportun

Le caméléon repousse un peu plus loin encore les limites de la vitesse. Juste avant qu'il ne saisisse sa proie, l'extrémité de sa langue prend la forme d'une ventouse. Lorsqu'il l'avale d'un coup, un puissant phénomène d'aspiration se produit, qui emporte l'insecte. Des milliers d'années d'évolution sont ici résumés en quelques millisecondes.

LES GRANDS THÈMES

12-19 Le moment opportun : pour un management adéquat, tout est question d'oppotunité

20-21 Infographie : les entreprises doivent gérer le temps

22-25 Entretien : quand le tempo règne sur le marché du meuble

Dans la vie, tout est question de circonstance. Il en va de même pour les bonnes idées. Pour cela, les entreprises cherchent toujours les moments proprices. Mais comment s'y prennent-elles ?

PAR Ariane Breyer

Les entreprises prospères ont un secret : le bon moment. C'est en tout cas la conviction de Bill Gross. Bill Gross est un chef d'entreprise californien qui a créé il y a plus de 20 ans de cela Idealab, un incubateur d'entreprises.
Idealab a pour mission d'aider les entreprises à donner vie à leurs idées. Bill Gross a ainsi accompagné plus de 100 startups et en a fondé tout autant. Lors des « conférences TED » de 2015, M. Gross a animé l'une des plus attendues, intitulée « La principale raison du succès des startups ». Il y analyse les facteurs qui ont joué un rôle déterminant dans la réussite ou l'échec des sociétés créées dans le cadre d'Idealab.
Conclusions : l'idée de génie ? Son importance est surestimée. L'équipe de choc ? Elle ne suffit pas toujours. Le modèle d'entreprise ? Il s'agit en réalité d'un facteur secondaire. Le financement ? Souhaitable, mais pas indispensable. Ce qui importe réellement, selon M. Gross, c'est le moment auquel l'entreprise ou le produit fait son entrée sur le marché.

Pour soutenir sa thèse, le conférencier avance des exemples convaincants. Ainsi, le succès d'Airbnb, la plateforme de location. À son lancement les inventeurs ne disposaient d'aucun investisseur. À l'époque, personne ne pensait que des personnes allaient accepter de louer leur logement à des étrangers. « Mais l'entreprise est arrivée en pleine période de crise financière et de récession », explique Bill Gross, « à un moment où les gens avaient donc un besoin urgent d'argent ». La conjoncture de l'époque a ainsi contribué au succès de l'entreprise : Airbnb avait tout pour réussir dès le début.

La théorie de Bill Gross est depuis reprise dans les blogs économiques, à la manière d'une formule magique, et débouche ainsi sur de séduisantes conclusions : une idée ne peut faire son chemin que si elle est lancée au bon moment, et il existe un temps pour tout, même dans le monde des affaires. Mais un bon moment signifie-t-il la même chose pour tout le monde ? Et comment les entreprises identifient-elles celui qui est le leur ? Existe-t-il une formule magique →

→ permettant de savoir quand se lancer ?

Règle nº 1 : les choses se déroulent rarement comme prévu.

Niels Fertig venait juste de débuter sa thèse quand il est arrivé à la conclusion que son sujet valait bien mieux. Le physicien avait mis au point une biopuce au Centre for NanoScience de l'Université Louis-et-Maximilien de Munich qui permettait d'accélérer de manière incroyable la recherche de nouveaux principes actifs. Le procédé de mesure du courant traversant une cellule impliquait jusque-là des opérations manuelles fastidieuses. Un chercheur expérimenté était ainsi capable de traiter environ dix échantillons par jour.

La puce de Niels Fertig, 20 000.

Lorsque, en 2002, Niels Fertig crée la Nanion Technologies GmbH, il en est encore à la théorie. Mais pas question d'attendre. « À chaque idée son moment. Si l'on hésite trop longtemps, alors on laisse passer sa chance », explique-t-il. Avec quelques confrères universitaires, il met au point un robot destiné à analyser plus d'une douzaine d'échantillons de cellules en même temps. L'idée séduit immédiatement les investisseurs et le financement de départ est assuré. Mais, c'était sans compter sur l'éclatement de la bulle biotechnologique et lors d'une nouvelle recherche de partenaires, tous se sont volatilisés.

La société Nanion était arrivée trop tard. « Et heureusement », déclare aujourd'hui Niels Fertig. « Nous en avons tiré le meilleur parti et avons finalement lancé un dispositif beaucoup plus petit ».
Le mini robot né de l'urgence a été un véritable succès. Cela fait déjà deux ans que la société Nanion est rentable, une véritable exception dans l'univers de la biotechnologie, qui investit énormément dans la recherche. Grâce à sa version simplifiée et donc, moins coûteuse, Nanion a appris à identifier les besoins de ses clients et à mieux comprendre le

S'entraîner, encore et toujours. Seule la persévérance permet aux patineurs de rester en parfaite harmonie avec la musique, tout en donnant une impression de facilité déconcertante. Ici, la moindre erreur de rythme ne pardonne pas.

> ***« À chaque idée son moment. Si l'on hésite trop longtemps, on laisse passer sa chance. »***
>
> **Niels Fertig,** fondateur de Nanion Technologies

marché, pour améliorer davantage son produit. Si tout s'était déroulé comme prévu, qui sait si les choses n'auraient pas pris un tour moins heureux ? Niels Fertig peut en tout cas dire avec le recul que l'occasion était parfaite.

Règle n° 2 : on trouve toujours des exemples à suivre.

Les économistes ont passé énormément de temps à tenter d'expliquer ce problème de calendrier. Quelle stratégie est la mieux adaptée à telle ou telle entreprise ? La question est surtout abordée à la fin des années 1970, lorsque le phénomène de mondialisation et la concurrence internationale commencent à prendre de l'ampleur et que de plus en plus d'entreprises pénètrent de nouveaux marchés. Dans un premier temps, les chercheurs ont tendance à considérer que ces pionniers ont l'avantage. En l'absence de concurrence, ils peuvent librement se développer. Tout en prenant néanmoins un énorme risque. Ils se mettent alors rapidement à défendre la stratégie du « suiveur », qui consiste à observer les premiers essais des concurrents et à tirer des enseignements des résultats qui en découlent. Les économistes différencient les suiveurs des imitateurs qui, comme leur nom l'indique, se contentent de copier un modèle commercial à succès. Le risque est limité, certes. Mais, les gains attendus le sont tout autant.

Il existe des exemples de réussite pour les deux stratégies. Coca Cola a toujours associé la commercialisation de son produit à l'histoire de ce pharmacien qui mit au point la légendaire recette de soda, il y a de cela plus de 130 ans, qu'il utilisait comme sirop contre la fatigue. Jusqu'à maintenant, personne n'a encore réussi à faire de l'ombre à l'entreprise. Amazon a quant à elle commencé par la vente en ligne de livres, à une époque où une telle idée paraissait complètement farfelue aux yeux de la plupart des observateurs du secteur. Mais il ne semble pas non plus pour le moment que le fait de s'être lancé si tôt ait été une erreur. Autres exemples : Google ne faisait certainement pas figure de précurseur à l'époque, mais cela ne l'a pas empêché de dominer aujourd'hui le marché des moteurs de recherche. Prenez également IBM : l'entreprise a pris son envol sur le marché du PC au début des années 1980 et a rapidement laissé derrière elle Apple, pionnière en la matière. Un regard sur le laboratoire pharmaceutique israélien Teva, qui génère chaque année un chiffre d'affaires de plus de 20 milliards de dollars (essentiellement avec ses génériques), permet de se rendre compte que la réussite sur la scène internationale est possible même en tant qu'imitateur. En Allemagne, le site de vente en ligne Zalando a couplé l'univers de la mode à un modèle commercial américain.

Il n'existe pas de données empiriques attestant de la supériorité d'un modèle sur les deux autres. Du simple fait que, parmi les nouvelles entreprises, on compte aussi bien des pionnières que des suiveuses. Avec son iPhone, Apple se comporte plutôt comme un suiveur par rapport à Samsung, même si c'est elle qui a lancé le premier produit de ce type sur le marché.

→

Comment savoir quand le blé est mûr et quand tombera la prochaine pluie ? Chez les agriculteurs, le moment de la récolte suscite toujours beaucoup de questions auxquelles la technologie moderne ne peut pas toujours répondre. Seule l'expérience permet de savoir que le moment est venu. Les machines peuvent ensuite faire leur entrée.

→ **Règle n° 3 : avancer… mais sans se presser.**

Feu Paul A. Geroski, professeur à la London Business School et économiste britannique de renom, a résumé les avantages et les inconvénients des stratégies de calendrier pour un modèle. L'entreprise leader sur le marché est en fin de compte souvent celle qui se lance alors même que les caractéristiques essentielles du produit se dessinent. Il baptise ce noyau dur du produit le « design dominant ». Le système d'exploitation Windows est un exemple de design dominant. En tant que suiveur, Microsoft définit avec Windows ce qu'est avant tout un système d'exploitation. Grâce à Windows, Microsoft est devenu l'un des plus grands éditeurs de logiciels au monde. M. Geroski nomme cette stratégie « Fast Second » : attendre, se tenir prêt, poser les jalons. Selon lui, cela fonctionnera si l'objectif de l'entreprise est d'occuper une position de leader sur le marché. Il est important de trouver un juste équilibre entre intelligence des innovations et rapidité.

Règle n° 4 : la qualité fait tout. Enfin, presque.

Paul A. Geroski émet toutefois une recommandation : il n'est pas conseillé de passer la ligne d'arrivée en premier, mais en deuxième et au bon moment, ce qui ne rend pas la chose aisée. Car il convient en effet de garder toujours en

« L'excellence technologique reste au cœur de la philosophie EGGER. »

Klaus-Dieter Monhoff, Responsable Design et Décors

mémoire la question du bon moment. Le chêne Halifax peut peut-être nous y aider. C'est ainsi que s'appelle le décor EGGER le plus vendu de ces dix dernières années. Il se caractérise par des fissures et de nœuds marqués formant une structure originale. Son aspect authentique est souligné par des pores synchronisés dont la structure imite à la perfection le veinage du décor de meuble. Le panneau revêtu a l'apparence et même le toucher du bois massif.
« Le chêne Halifax doit son énorme succès au fait qu'il a été lancé avec cette surface précisément au moment opportun », explique Klaus-Dieter Monhoff, Responsable Design et Décors. « Ce qui fait un bon design, ce n'est pas uniquement sa qualité, c'est également sa date de lancement. »
Examinons les circonstances heureuses qui ont conjointement mené au succès de ce décor. Le chêne Halifax a été commercialisé en 2015. « Deux ans avant, un décor aussi dynamique et original n'aurait pas été aussi bien accueilli », précise M. Monhoff, le responsable du design. Mais au moment de son lancement, l'engouement pour les revêtements rustiques était là. Le design naturel était en vogue. Les clients recherchaient des sols authentiques aux accents naturels, qui se marieraient parfaitement avec du mobilier uni. EGGER produisant à la fois pour le marché des revêtements de sol et du meuble, on a supposé que la tendance au naturel allait vraisemblablement s'étendre à l'agencement intérieur. De fait, la demande en design rustique a très vite augmenté chez les producteurs de meubles également. On peut donc affirmer que ce lancement réussi est le résultat d'une observation attentive des tendances. Mais un autre facteur est entré en ligne de compte : la technologie venait de connaître un saut qualitatif notable. Les fournisseurs EGGER pouvaient alors proposer des surfaces toujours plus parfaites, qui plus est sur les deux faces – du même coup simplifiant sensiblement le travail des menuisiers. « En tant que suiveurs, nous avons pu tirer parti de cette technologie confirmée, déclare Klaus-Dieter Monhoff, et la mettre en œuvre dans un décor sorti précisément au moment où la nouvelle tendance était en train de se développer. »

Que nous dit maintenant le chêne Halifax ? Même les entreprises pour lesquelles la qualité prime sur la rapidité ne peuvent éluder la problématique du calendrier. Le modèle doit idéalement être en phase avec son temps. Il n'en demeure pas moins que la qualité reste indispensable au succès d'un produit.
« La perfection technologique reste au cœur de la philosophie EGGER », précise M. Monhoff. « Ce n'est qu'ainsi que nous pourrons continuer à offrir une qualité toujours plus élevée, qui satisfait nos clients depuis des années. »

Règle n° 5 : gagner la confiance de quelqu'un demande du temps. Mais elle n'est pas toujours indispensable.

Une qualité toujours exemplaire et un sens aigu des tendances sont deux conditions indissociables. Un premier constat universel dans notre recherche du moment opportun ?
Prise de contact avec Roland Sillmann. M. Sillmann est en quelque sorte le pendant allemand de Bill Gross. À l'instar de M. Gross, il dirigeait autrefois une startup dans le domaine de l'énergie solaire et il gère aujourd'hui un énorme incubateur de startups : le parc scientifique et technologique WISTA de Berlin-Adlershof, qui rassemble plus de 1 000 entreprises, instituts universitaires et un grand centre d'innovation d'où sortent en permanence de nouvelles entreprises. Comme l'explique M. Sillmann, « c'est vrai que la qualité est importante, mais uniquement pour une partie des entreprises. En matière de B2B, c'est la confiance qui prime. Elle conditionne à elle seule les chances de réussite d'un projet. Et arriver à gagner la confiance de ses clients est un processus →

qui prend généralement du temps. » Sans bon produit, une entreprise n'a pas d'avenir.

Jusqu'ici, rien de surprenant : après tout, tout le monde s'attend à profiter de services de qualité. Lorsque l'on achète une bouilloire et que celle-ci tombe en panne au bout de deux semaines, on se tourne vers une autre marque la fois suivante. C'est sur ce point que le dirigeant de WISTA n'est pas forcément d'accord. Car assurer des prestations soignées n'est pas la stratégie la mieux adaptée pour toutes les entreprises. « Dans le B2C, connaître le marché est plus important. Il faut savoir être le premier à pénétrer un marché de détail. »

Et à l'heure du tout Internet, les effets de réseau jouent un rôle prépondérant. Plus vite une entreprise parvient à attirer de nombreux clients, plus la visibilité et l'utilité de son produit augmentent, et plus elle arrive à toucher un nombre encore plus élevé d'utilisateurs. Et ce, même si la qualité est essentielle pour ces derniers. Facebook illustre parfaitement cette tendance : malgré de graves failles de sécurité, l'entreprise compte parmi les plus grandes réussites de la planète rien qu'avec son nombre d'utilisateurs.

Règle nº 6 : attention aux bananes vertes.

« Certaines entreprises vendent délibérément des produits défectueux », explique Piet Hausberg, professeur-chercheur assistant en gestion des technologies et de l'innovation à l'université d'Osnabrück. Cette stratégie est particulièrement répandue dans le secteur des technologies de l'information. On parle alors du principe des bananes. Les bananes sont souvent vendues alors qu'elles sont encore vertes, pour qu'elles puissent mûrir chez le consommateur. C'est en quelque sorte la même chose avec les logiciels : les éditeurs perfectionnent leur produit en fonction des retours des utilisateurs. Ils font ainsi participer le client à la finalisation du produit qu'il a acheté. Ce n'est qu'après que les choses se compliquent, lorsque l'on se penche sur la sécurité des données. « Les scandales récurrents liés à la protection des données et touchant les entreprises informatiques sont également la conséquence de cette stratégie de la rapidité », poursuit M. Hausberg. « La réglementation en matière de protection du consommateur ne suit pas. » Et même si c'est le cas, les startups dont la marque n'est pas encore établie se fichent éperdument que leur réputation soit entachée. « Si cela arrive, elles créent tout simplement une nouvelle entreprise. »

> ***« Les scandales liés à la protection des données sont également la conséquence d'une précipitation. »***
>
> **Prof. Dr. J. Piet Hausberg,** Professeur en gestion des technologies et de l'innovation

Mais alors, l'avenir de la qualité est-il menacé ? Sur ce point en tout cas, Piet Hausberg se veut rassurant : « Plus le secteur est classique et plus la marque est estimée, plus les entreprises doivent y prêter attention. Il n'y a pas à craindre que le principe des bananes en vigueur dans le monde numérique contamine le monde analogique, du simple fait qu'il n'est pas possible de mettre à jour des chaussures et des réfrigérateurs. »

Règle nº 7 : les dindons ne volent pas.

Revenons à Bill Gross. Lors des « conférences TED », M. Gross parle également de Z.com, une entreprise qu'il a lui-même créée. Ce portail de films en ligne a été lancé en 1999. À cette époque, l'accès haut débit n'en était qu'à ses prémisses, et les formats de lecteur vidéo n'existaient pas encore. En 2003, c'est la faillite, deux ans avant que le site d'hébergement YouTube ne conquière le monde depuis sa base californienne de San Mateo. « À leurs débuts, les fondateurs de YouTube n'avaient même pas de modèle commercial », s'étonne Bill Gross lors de sa conférence TED. « Mais la période était tout simplement la bonne. »

Est-ce que Z.com aurait réussi si elle était arrivée un peu plus tard ? Et Nanion ? Coca Cola ou encore Windows ? Nul ne le sait. C'est pourquoi, toute cette théorie du bon moment semble un peu trop facile. Elle réduit l'engagement de l'entreprise à des efforts superflus, considérant finalement que tout n'est que le jeu du hasard. *« In a strong wind even turkeys can fly »*, disent les investisseurs. Quand il y a du vent, même les dindons savent voler. Pas besoin toutefois d'être un investisseur pour deviner comment le dindon réagit lorsque la tempête se calme.

Niels Fertig avait au final construit le grand robot qu'il voulait développer (sur les fonds propres de l'entreprise) avant que les investisseurs n'abandonnent le projet. Quand on lui demande aujourd'hui si le succès de Nanion est dû à un timing heureux, il hésite : « Je dirais ceci : les décisions que vous avons prises étaient les bonnes à l'époque. » Peut-être pourrait-on résumer les choses ainsi : le moment doit être le bon, mais le reste aussi.

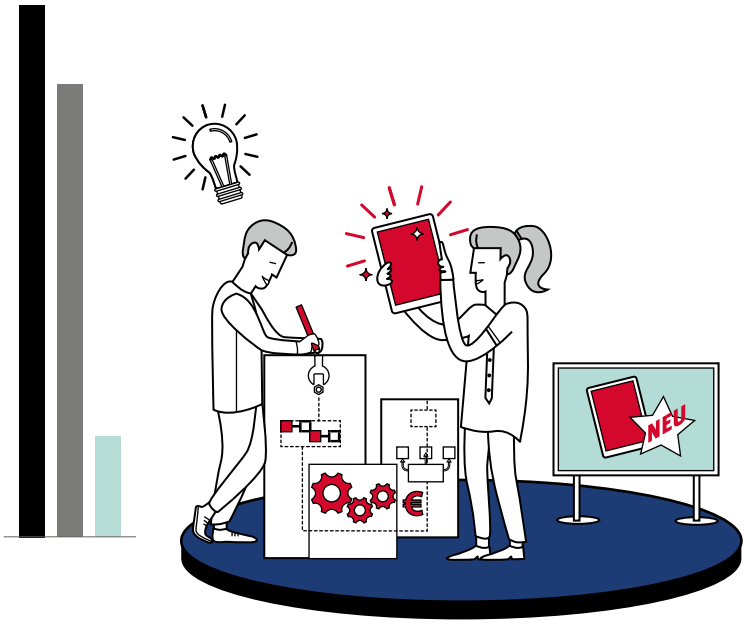
De ses gestes naît une véritable symphonie. La capacité à donner vie à tout un orchestre en représentant sa vision de la musique par des gestes ne s'apprend pas. En revanche, l'art de créer une harmonie parfaite entre différents instruments se travaille. Cela vaut également pour les entreprises.

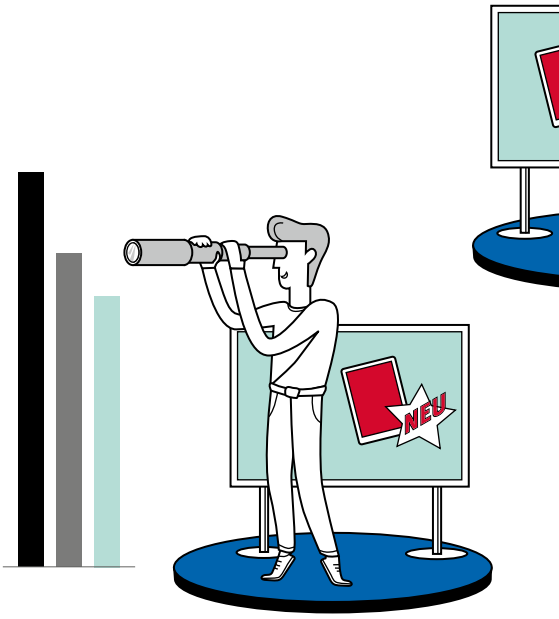
Des moments décisifs

Le monde appartient à ceux qui se lèvent tôt. Ou pas ?

Coup d'œil sur les forces et les faiblesses des différentes façons de gérer le temps.

Coûts de développement · Risque · Coûts publicitaires





LES PIONNIÈRES

Entreprises qui fabriquent et commercialisent un produit en premier, qui créent un nouveau marché et qui évoluent sur celui-ci en tant que pionnières.

AVANTAGES

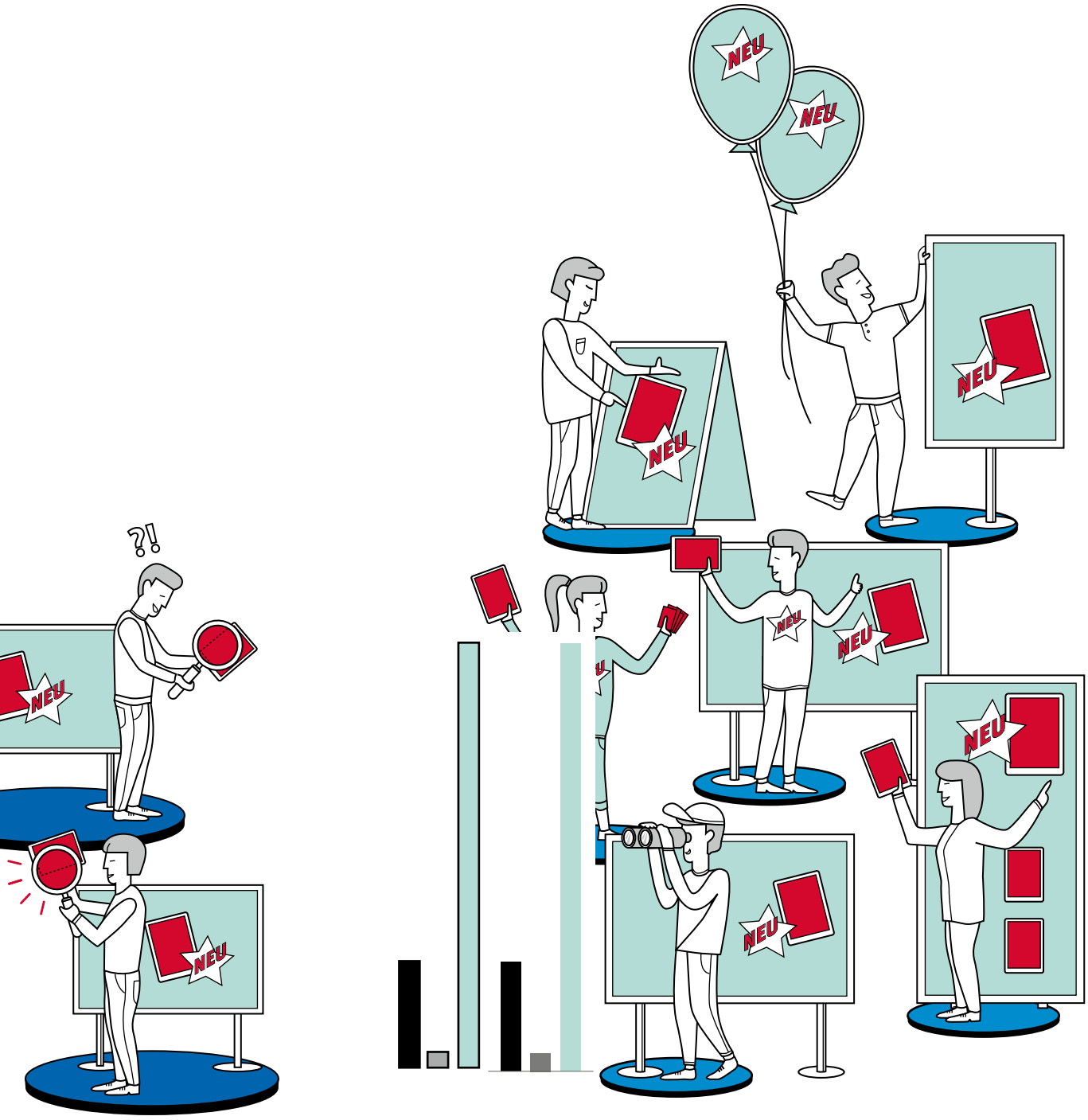
- Les entreprises pionnières peuvent ériger des barrières face à la concurrence en occupant les canaux de distribution et en s'accaparant les ressources.
- Elles exercent une forte influence sur les préférences des clients.
- Sans concurrence, leur marketing publicitaire est des plus efficace.

INCONVÉNIENTS

- La première entreprise à pénétrer un marché inconnu commet immanquablement des erreurs, que les imitateurs apprennent à éviter.
- Elle doit faire face à des coûts élevés, en particulier en matière de développement et de prospection.
- Une évolution technologique soudaine peut suffire à faire décrocher une entreprise pionnière.

LES SUIVEUSES

Toute entreprise, appelée « Follower » sur la scène internationale, qui ne pénètre pas le marché en premier, mais à la suite d'une autre qui a créé le marché. On établit généralement une distinction entre les suiveuses précoces et les suiveuses tardives.



AVANTAGES

- L'entreprise suiveuse apprend des erreurs de l'entreprise pionnière et peut donc répondre plus efficacement aux besoins des clients.
- Ses coûts de développement sont moindres.
- La disposition à payer des clients est faible au début, mais augmente avec le marché.

INCONVÉNIENTS

- Il se peut que l'entreprise pionnière ait déjà déposé des brevets. L'entreprise suiveuse doit alors payer pour pouvoir utiliser le produit.
- L'entreprise suiveuse doit, par définition, toujours faire face à une concurrence et donc se battre pour obtenir des parts de marché.

LES IMITATRICES

Les entreprises imitatrices n'arrivent que tardivement sur le marché et commercialisent des produits existants sans proposer d'innovations. Seul le nom du produit ou du fabricant change.

AVANTAGES

- Si le produit est déjà disponible, les coûts de développement sont presque inexistants.
- L'entreprise qui arrive tardivement sur le marché peut profiter des investissements de ses prédécesseurs (effets « free-rider », dits du passager clandestin).
- Le marché étant largement connu, le risque d'entreprise est donc facilement maîtrisable.

INCONVÉNIENTS

- Plus la concurrence est installée, plus les coûts de publicité et de marketing sont élevés.
- Le marché étant saturé, les bénéfices attendus seront forcément modestes.
- Les entreprises imitatrices ne jouissent pas d'une réputation aussi bonne que celles qui innovent.

Changement radical

Bien que le secteur de l'ameublement soit en pleine croissance, il se heurte toujours à des défis majeurs. Volker Streckel, spécialiste du design et des tendances, s'exprime sur la digitalisation, les technologies de production et la gestion du temps chez les fabricants de meubles.

PAR Clemens Niedenthal

Monsieur Streckel, vous revenez tout juste du salon du meuble de Milan. Quelles sont les nouveautés ?
Aujourd'hui, de nouvelles marques de mode se sont solidement implantées dans le secteur de l'ameublement et de l'agencement intérieur. C'est le cas pour quelques grands noms du luxe, comme Hermès, Louis Vuitton ou encore Bulgari, et même dans les segments de masse, qui disposent aujourd'hui de leur propre filiale. Je pense à Zara Home et H&M Home notamment. Les fabricants s'inspirent davantage des stratégies marketing en vigueur dans le milieu de la mode plutôt que de celles de l'ameublement et de l'agencement intérieur : les collections ont une durée de vie très courte, et les coloris suivent la tendance du moment, qui évolue sans cesse.

À quoi ressemble le mobilier proposé par les marques de mode ?
Il s'agit de produits résolument colorés avec un côté très fantaisie, confectionnés dans différents matériaux. Ce qui ne m'a pas étonné, car même le marché du meuble ne peut se soustraire aux tendances générales imprimées par la culture du design et de la consommation.

Quelles sont ces tendances, justement ?
Dans le secteur de l'ameublement et de l'agencement intérieur, on observe depuis un bon moment un regain pour les styles anciens. L'énorme engouement pour le milieu du XXe siècle, dont les années 1950 constituent la principale source d'inspiration, a aujourd'hui fait son chemin auprès du grand public. La redécouverte de la période post-moderne est la suite logique de la mode du rétro. On constate ainsi un retour des produits empreints du style des années 1980 et 1990.

Cela signifie-t-il que le secteur du meuble stagne, pour ainsi dire ?
Non, car le renouveau puise toujours son inspiration dans les choses du passé. C'est ce qui se produit également dans le monde de la mode. Lorsqu'on ne se contente pas de copier ou de reprendre sans ambages un ancien produit, mais qu'on le revisite à l'aide des courants actuels, on peut arriver à un résultat étonnant.

Concernant le marché du meuble, un timing réussi implique-t-il de commercialiser ces nouvelles tendances en premier ?
Cette stratégie est sans doute plus adaptée à un marché qui n'a de cesse de se renouveler rapidement, comme celui de la mode. Les secteurs du design de mobilier et de l'architecture évoluent généralement beaucoup moins vite. Les durées de vie des collections sont plus longues. On a coutume de dire que les tendances de l'univers de la mode arrivent toujours avec un temps de retard dans l'industrie du meuble. C'est pourquoi l'important n'est pas tellement d'arriver premier sur une nouvelle tendance.

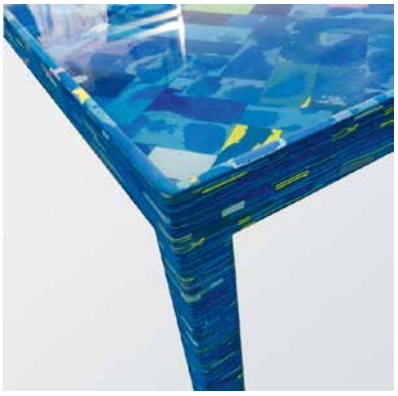
Les meubles sont plutôt un investissement à long terme ?
Exactement. Oser la couleur est plus facile pour un t-shirt que pour un canapé. Pour →

À PROPOS DE…

VOLKER STRECKEL

En tant que directeur du Design Post Cologne, il observe l'évolution du secteur de l'ameublement et de l'agencement intérieur. Depuis 30 ans, le Design Post permet aux marques de meubles du monde entier d'exposer leurs nouvelles tendances.

1



2, 3

1 Le Design Post Cologne a été inventé par les fabricants de meubles néerlandais Paul van den Berg et Willem van Ast.
2 Les matériaux de la gamme de produits « Really » sont exclusivement confectionnés à partir de textiles usagés.
3 Basé à Rotterdam, le designer Diederik Schneemann fabrique des lampes et des vases à partir de tongs échouées sur les plages du Kenya.

→ ce type de produit, on privilégie plutôt la durabilité. Le gris souris, ce sera parfait !

Avec la digitalisation, ce sont les processus de fabrication et de commercialisation qui évoluent. A-t-elle aussi un impact sur la façon dont les meubles sont fabriqués ?
Absolument, car la forme ne se plie pas uniquement à la fonction, mais également à la faisabilité ou aux exigences du marché. Aujourd'hui, la plupart des projets doivent avant tout répondre à des exigences en matière d'emballage car seuls les produits faciles à expédier peuvent être commercialisés en ligne. Et le commerce en ligne affiche une croissance à deux chiffres pour les meubles. D'ici quelque temps, les vendeurs de meubles ne pourront plus y échapper.

Avec ces développements, quel est le facteur le plus important : la technologie ou la tendance du moment ?
Les deux sont interdépendants. Je me demande parfois si une technologie comme celle de l'impression 3D enthousiasme à elle seule les designers ou les consommateurs par le simple fait qu'il s'agit d'une technologie dite « d'avenir ».

L'ère de la digitalisation révolutionne-t-elle le travail du fabricant de meubles ?
Les armoires et les étagères continuent généralement d'être assemblées à partir de différents modules. Je ne vois pas non plus certaines étapes manuelles disparaître, tout du moins sur le segment du haut de gamme. Bien au contraire. Mais il est naturel de penser qu'un jour viendra où nous ne nous ferons plus livrer de meubles et où nous irons encore moins les retirer nous-mêmes, car nous les imprimerons sur une imprimante 3D chez nous. Le design de mobilier ne reposerait alors plus que sur des données.

Le client est-il prêt à gérer cette liberté de choix totale dont il bénéficierait alors ?
Pour la plupart, une présélection effectuée par un expert du secteur serait certainement très utile. Certains restaurants permettent à leurs clients de choisir différents ingrédients d'un buffet et de les confier ensuite à un cuisinier qui s'occupera de les faire sauter dans un wok. Pour les personnes qui connaissent et savent marier les saveurs, le résultat peut être intéressant. Mais pour tous les autres, je leur recommanderais de se rendre dans un restaurant classique, où c'est le cuisinier qui décide comment associer les ingrédients.

> ***« Nous avons besoin d'une mise à niveau des connaissances en matière de qualité et de produits. Qui sait aujourd'hui ce qui distingue la laine du coton ? »***
>
> **Volker Streckel,** Gérant du Design Post Cologne

Vous préférez donc ne pas laisser le choix au client ?
Ce que je veux dire, c'est que plus les possibilités s'offrant à vous sont nombreuses, plus il est important de maîtriser son sujet. S'agissant de l'industrie du meuble, cela signifie qu'une mise à niveau des connaissances générales en matière de qualité et de produits est nécessaire. Par exemple, qui sait aujourd'hui ce qui distingue le coton de la laine ? Ou faire la différence entre un rembourrage de bonne et de mauvaise qualité ? Beaucoup de choses se sont perdues.

Où se fera la prise de contact avec le client dans le futur ? De plus en plus sur Internet ?
Internet est un excellent outil d'information. Mais je constate que très souvent, les clients ont véritablement besoin de voir le produit de leurs propres yeux avant un achat, et cela vaut tout particulièrement pour les meubles.

Contrairement aux vendeurs de meubles, les marques elles-mêmes ont peu d'importance. Conseilleriez-vous à un fabricant de meubles d'investir dans sa propre marque ?
Pourquoi pas. Toutefois, lorsque l'on s'engage dans cette voie, il est primordial de gérer la commercialisation, le marketing numérique et analogique, ainsi que les réseaux sociaux avec le même professionnalisme que le design et la production. Et cela, toutes les entreprises ne peuvent pas se le permettre.

Selon vous, doit-on s'attendre à une concentration ou à une croissance du secteur dans les années à venir ?
Je dirais que la tendance est plutôt à la concentration. En Europe tout du moins, nous évoluons sur un marché largement saturé. Cela signifie que tous les nouveaux meubles qui arrivent existent déjà sous une forme similaire dans de nombreuses habitations.

La préservation des ressources constitue-t-elle un enjeu majeur dans le design de mobilier ?
En tout cas, nous ne pouvons pas faire l'impasse dessus. Pour des raisons éthiques et morales, nous devons par ailleurs nous demander s'il est sage de continuer à consommer l'équivalent de trois fois les ressources de notre planète. L'industrie du meuble peut justement contribuer largement au développement durable, car les produits qu'elle propose sont généralement faits pour durer, dans la mesure où ils sont de bonne qualité.

Y a-t-il des signes qui témoignent de ce changement de mentalités ?
Oui, et ils sont même de plus en plus nombreux. Lors du salon du meuble de Milan, j'ai eu l'occasion de voir le « Really » proposé par l'entreprise textile danoise Kvadrat, un nouveau matériau entièrement confectionné à partir de tissu recyclé. Les jeunes designers ont eux aussi à cœur de miser sur une gestion plus intelligente des ressources. Comme Diederik Schneemann, qui a créé une collection de meubles et d'accessoires à partir des tongs qui s'échouent sur les plages. J'espère sincèrement que l'ère du « Fast Furniture » touche à sa fin et que le secteur continuera de tendre vers le développement durable. Ce serait une véritable révolution.

E_SOLUTIONS

« Les différences culturelles rendent le commerce international vraiment intéressant ! »

S. Tamer Cavusgil, Professeur en commerce international,
Université d'État de Géorgie (États-Unis)
Les nouveaux consommateurs (pages 32 à 35)

Ils font notre entreprise

NADJA FEJES

Experte en communication et en réseaux sociaux, St. Johann (Autriche)

Nadja Fejes a grandi en Basse-Bavière, dans le Triangle thermal. Cette diplômée en relations internationales qui s'est spécialisée dans l'Asie du Sud-Est a d'abord travaillé à Francfort en tant que conseillère en relations publiques dans le secteur du tourisme. Elle est ensuite repartie vers le sud en postulant chez EGGER. Au printemps 2016, elle a intégré notre équipe de communication en tant que responsable de la stratégie des réseaux sociaux. Concrètement, elle pilote les réunions de rédaction, encadre des agences et organise des formations. En outre, elle a rencontré d'autres collègues qui travaillent sur des sites à l'étranger afin de se concerter sur les stratégies de communication. Nadja s'est tout de suite sentie chez elle à St. Johann. « Les effluves de bois dans notre siège me rappellent l'atelier de mon grand-père. ». Enfant, elle se tenait souvent à côté de la pile de copeaux de bois et observait la fabrication des meubles.

WOJCIECH ZALEWSKI

Spécialiste en gestion des transports, Biskupiec (Pologne)

Lorsqu'il a débuté à son nouveau poste, Wojciech Zalewski a d'abord dû aménager son espace de travail. Les machines et matériaux de construction qui serviront pour la première usine de EGGER en Pologne, à Biskupiec, sont livrés depuis mi 2017. Wojciech Zalewski est chargé de s'assurer que le transport se déroule sans accroc. Auparavant, cet expert en logistique transportait du poisson en provenance de Norvège à travers tout le continent pour le compte d'une société néerlandaise. Il coordonne aujourd'hui des fournisseurs de toute l'Europe et se concerte avec les ingénieurs sur site. « Il y a toujours du nouveau : dix camions remplis de matériaux de construction arrivent, une machine de cinq mètres de large est livrée sous escorte policière et doit être déchargée au moyen d'une grue. C'est la diversité qui rend mon travail aussi intéressant. » Pendant ses week-ends, Wojciech Zalewski apprécie les balades au grand air. Si possible, dans les forêts de Biskupiec, aux côtés de sa famille et de leur chiot, Ozi.

GABRIEL E. PAVÓN

Responsable d'équipe au service Paie, Concordia (Argentine)

Gabriel E. Pavón travaille depuis 15 ans dans l'usine de Concordia, qui a été rachetée par EGGER en 2017. La reprise n'a rien changé à son poste. « Mon challenge ? Accompagner 500 salariés dans ce processus de transition », explique-t-il. En effet, l'entreprise sud-américaine devient un acteur mondial, ce qui implique de nouvelles technologies, des processus repensés et de nouveaux collègues en Europe. Ces derniers nécessitent le moins d'adaptation. « Les équipes des autres pays nous ont chaleureusement accueillis », explique Gabriel Pavón qui a de nombreux contacts avec ses collègues du monde entier. « C'est très motivant. »

GROS PLAN SUR L'INTERNATIONALISATION

LES GRANDS THÈMES

28-31 Saisir de nouveaux marchés : opportunités et risques de l'expansion

32-35 Les nouveaux consommateurs : point de vue de l'économiste S. Tamer Cavusgil sur la globalisation

36-39 Réfléchir à l'international, agir en local : désormais, EGGER produit aussi en Amérique

Saisir de nouveaux marchés

La globalisation facilite l'expansion à l'étranger. L'entrée sur un nouveau marché demeure toutefois risquée. Alors, comment maîtriser les risques et saisir les opportunités ?

PAR Jan Ahrenberg

Rien ne l'arrête : la coccinelle de Volkswagen fait figure du plus grand pilier de l'exportation jamais connu. Depuis 1957, elle s'est si bien vendue que le Groupe Volkswagen la produite en dehors de l'Allemagne. D'abord au Brésil, puis au Mexique dès 1964, qui deviendra par la suite l'un de ses plus grands marchés. Le dernier modèle de l'adorable petite voiture a quitté la chaîne de montage locale en 2003, alors que la production de la coccinelle était déjà interrompue depuis 18 ans dans son pays d'origine.

À première vue, les villes d'Emden en Frise orientale et de Puebla au Mexique, qui accueillent toutes deux une usine de fabrication de la coccinelle, n'ont que peu de points communs : alors qu'Emden ne se trouve qu'à un mètre au-dessus du niveau de la mer, Puebla culmine à 2 135 mètres. Emden compte environ 50 000 habitants. Pointant en moyenne à 16,3 °C, les températures sont relativement fraîches, même en août. Le bassin versant de Puebla compte en revanche 2,8 millions d'habitants, qui profitent en août d'une température le plus souvent agréable, autour de 25,2 °C. La liste des différences est sans fin. Les seules similitudes se trouvent dans la production fructueuse de la coccinelle. Une question se pose alors inévitablement : comment, dans les années 1960, les responsables de Volkswagen ont-ils reconnu le potentiel du marché mexicain ?
« Pour comprendre comment aboutit l'internationalisation d'une entreprise, il faut faire un pas en arrière », explique Michael Holz, scientifique au sein de l'Institut de recherche sur les PME basé à Bonn. Au début, contrairement à ce que l'on pourrait croire, les entreprises ne se focalisent pas sur un marché donné. Les managers ingénieux suivent plutôt l'attraction des marchés qui se développent.

Un monde riche en opportunités pour qui sait les entrevoir

L'histoire du Mexique et de la coccinelle illustre ce principe à la perfection : dans les années 1960, le pays a connu un essor qui présentait des similitudes avec le miracle économique de l'Allemagne d'après-guerre. Les industries se sont implantées et ont offert à la population locale une opulence relative, laquelle a à son tour stimulé le désir de mobilité. Volkswagen a entrevu cette opportunité et l'a saisie. Avec sa technique éprouvée, ses faibles coûts de production et sa qualité élevée, la coccinelle était le produit idéal.

« La plupart du temps, l'internationalisation d'entreprises passe par plusieurs étapes », explique Michael Holz. « La mise en place d'activités d'exportation commence souvent par la demande croissante de la clientèle étrangère, notamment pour les PME. » En général, il s'agit le plus souvent d'une réaction à l'évolution du marché, et non de marketing actif. Plus la part d'activités d'exportation dans le chiffre d'affaires augmente, plus il est judicieux d'envisager une structure de distribution à l'étranger. « Celle-ci est bénéfique pour les entreprises de deux façons : premièrement, elle leur permet d'optimiser leur chaîne de valeur et d'augmenter ainsi leurs profits. Deuxièmement, les entreprises acquièrent une première expérience avec les spécificités juridiques, fiscales et culturelles d'un marché. » Ce savoir-faire est une condition sine qua non pour poser les bases réalistes d'un site de production propre dans le pays de destination. Certaines entreprises font naturellement l'impasse sur les deux premières étapes. Selon Michael Holz, elles seraient alors confrontées à des risques quasi incalculables et nécessiteraient d'importantes réserves pour compenser les potentiels revers financiers durant la phase d'implantation.

→

Mais à quoi bon prendre un tel risque ? EGGER possède des dizaines d'années d'expérience dans la pénétration de nouveaux marchés et considère que l'internationalisation n'est pas une fin en soi. « Pour le Groupe EGGER, l'avenir de l'entreprise et de ses clients est une priorité absolue », explique Ulrich Bühler, Directeur Ventes et Marketing du Groupe. « Nous sommes attirés par de nouveaux marchés en raison de l'interaction entre des signes précurseurs favorables, l'expérience acquise et les avantages perceptibles. » L'un des principaux objectifs du Groupe consiste à tirer profit des potentiels inexploités. Les zones dans lesquelles l'économie connaît un essor et où la principale matière première (le bois) est disponible en quantité et en qualité suffisantes s'avèrent intéressantes pour le Groupe EGGER.

Sans compter que la mondialisation offre également d'autres attraits : être en mesure de produire en local, sur les marchés de destination. « De nos jours, la législation et le protectionnisme sont des aléas supplémentaires pour les entreprises », comme l'observe Michael Holz de l'Institut de recherche sur les PME de Bonn. « Pour y pallier, les entreprises doivent disposer d'une évaluation complète des risques et de bases d'information et de décision solides. » La proximité avec les clients, la transformation intermédiaire et les consommateurs eux-mêmes constituent un net avantage. Par ailleurs, les mesures protectionnistes n'ont aucun effet lorsque l'on produit soi-même dans le pays. Sur ce point également, le Groupe EGGER pèse scrupuleusement le pour et le contre : « Nous renonçons parfois à des investissements, même si nous sommes susceptibles d'augmenter notre part de marché grâce à la production en local », indique Ulrich Bühler pour expliquer la stratégie de la direction du Groupe. « Devoir limiter notre autonomie entrepreneuriale pour pouvoir conquérir un nouveau marché n'est pas envisageable. Nous sommes fidèles à notre culture d'entreprise faite de passion pour la qualité et de foi en l'humain», résume-t-il. « Nous sommes une entreprise familiale et nous accordons une grande importance à la fiabilité et à la tradition. Et nous attendons également cela de nos partenaires. »

Même au sein de l'Europe, les entreprises doivent regarder si leur produit, leur conception du service, de la vente et leur souci de la qualité correspondent à leur philosophie.

En provenance de l'autre côté de l'Atlantique : pour beaucoup d'entreprises, l'exportation constitue la première étape, relativement peu risquée, vers l'internationalisation de l'activité.

« Ainsi, le marché allemand constitue encore et toujours une valeur de référence qu'il convient de ne pas perdre des yeux », recommande Michael Holz de l'Institut de recherche sur les PME. C'est ici que le produit acquiert une empreinte culturelle, c'est ici qu'il trouve ses racines. Les crises et les fluctuations de la demande sur les marchés étrangers sont plus faciles à absorber lorsque les marchés locaux sont stables. C'est un peu comme avec les arbres : seuls des racines et un tronc solides permettent aux bourgeons d'accrocher la lumière et d'accumuler de l'énergie supplémentaire pour l'arbre dans son ensemble. Comme l'affirme Ulrich Bühler : « Nos principaux marchés se situent bien évidemment en Europe et sont, pour la plupart, stables. Nous identifions également des pays de l'autre côté de l'Océan qui présentent de bonnes perspectives de croissance et conviendraient bien à notre entreprise. » L'Argentine, par exemple, où le Groupe a racheté une usine, a une économie très volatile. Cela présente un risque certain pour chaque investissement. Autres exemples : pour les relations commerciales et la compréhension du design, les partenaires échangeraient d'égal à égal avec les Argentins. Le passage d'un statut d'importateur à celui de producteur serait donc logique. L'évolution sur le marché américain, où EGGER construit actuellement une nouvelle usine, fait également le jeu du Groupe (voir en page 36).

Exploiter intelligemment les effets de synergie au sein du Groupe.

Et c'est justement le contraste avec d'autres sites de production qui offre de nouvelles opportunités. C'est ainsi que les coccinelles fabriquées dans la ville mexicaine de Puebla pour le marché allemand ont été transportées par bateau via Emden, alors même que l'usine de Frise orientale produisait déjà la Golf. Chez EGGER, on s'attend à des effets similaires : « Nous allons tirer parti de la répartition des risques sur plusieurs régions du monde ainsi que des nouveaux débouchés pour les usines en Europe », explique Ulrich Bühler. Une fois implanté sur un nouveau continent, le Groupe serait, par exemple, en mesure de mieux vendre de l'autre côté de l'océan les chants et les stratifiés fabriqués par les usines européennes si la marque s'est d'ores et déjà forgée une bonne réputation en local. L'entière fidélité à une marque se développerait rapidement, en particulier sur de nouveaux marchés. Seules les entreprises proposant une qualité supérieure seraient en mesure d'en tirer parti.

Pour EGGER, il n'est pas seulement question de pénétrer de nouveaux marchés, de compenser les risques et d'exploiter des synergies de distribution. Il s'agit également de tirer des enseignements : « Nous transférons nos connaissances et nos expériences vers de nouveaux marchés, où nous recueillons à notre tour de nouvelles impressions et où nous nous approprions de nouveaux concepts », indique Ulrich Bühler pour commenter l'approche de EGGER. « C'est ce qui rend notre Groupe plus stable et plus diversifié. »

Les nouveaux consommateurs

La mondialisation est un processus dynamique. S. Tamer Cavusgil, professeur en commerce international au sein de l'Université d'État de Géorgie, nous dévoile les régions qui, selon lui, sont susceptibles de jouer des rôles de premier plan.

Par Ariane Breyer

À PROPOS DE...

S. TAMER CAVUSGIL

Titulaire de la chaire Fuller E. Callaway dans le département Commerce international de l'Université d'État de Géorgie à Atlanta (États-Unis). Il dirige par ailleurs le Centre de formation et de recherche sur le commerce international (CIBER) de l'école supérieure. Il s'est notamment spécialisé dans l'internationalisation des entreprises. S. Tamer Cavusgil est l'auteur de plusieurs ouvrages de référence en microéconomie et est membre de l'Academy of International Business.

Professeur Cavusgil, le changement de millénaire était placé sous le signe de la mondialisation. Toujours plus de pays se renferment néanmoins sur eux-mêmes depuis la crise de 2008. Le commerce international sans frontières se heurte-t-il déjà à ses limites ?
Non, certainement pas. La crise financière a été un véritable coup de massue. Dans les pays présentant un système économique très développé, nous n'observons toujours pas de taux de croissance solides. Ces derniers ne dépassent pas 2 à 3 %. Toutefois, nous nous relevons, même lentement.

Les entreprises sont-elles devenues plus vigilantes en ce qui concerne l'expansion sur de nouveaux marchés ?
Bien au contraire ! Alors même que l'économie stagne en Occident, de formidables marchés voient le jour dans d'autres régions du monde. La Chine et l'Inde joueront notamment un rôle important à l'avenir. De par leur population dense, ces deux pays constituent d'ores et déjà des débouchés importants. Fait encore plus intéressant, une vaste classe moyenne s'y développe très rapidement. En d'autres termes, le nombre de personnes dont les revenus ne sont ni faibles, ni considérables, augmente.

Qu'est-ce que ces personnes ont de si intéressant ?
Leurs besoins fondamentaux sont couverts. La part de revenus restante est consacrée aux dépenses de luxe : un logement plus confortable, une éducation supérieure, de meilleurs soins de santé. Les ménages qui comptent depuis peu parmi la classe moyenne sont particulièrement intéressants. Ils font preuve d'une fidélité à toute épreuve vis-à-vis des marques haut de gamme. Alors qu'ils consommaient jusqu'à présent des produits blancs, ils accordent désormais une grande importance à la qualité.

Dans quelle mesure les classes moyennes d'Asie se démarquent-elles de celles dans les pays occidentaux ?
Les points communs priment : elles se concentrent dans les villes, sont en règle générale connectées au réseau numérique et consomment des marques occidentales reconnues.

Pourquoi des marques occidentales ?
C'est exactement la question que je me pose parfois ! À Atlanta, nous recevons régulièrement des chercheurs venus de Chine. La plupart rentrent à la maison avec, en souvenir, des sacs ou des chaussures de grandes maisons italiennes ou françaises, même s'ils ont conscience que ceux-ci sont fabriqués en Chine. Ces produits sont moins chers aux États-Unis qu'en Chine. Lorsque je leur dis qu'ils pourraient tout aussi bien acheter une contrefaçon moins chère et de qualité similaire, ils s'indignent. Ils recherchent l'original pour symboliser leur style de vie mondain et élégant, même si cela implique de réimporter des marchandises produites en Chine.

Quels enseignements peut-on tirer d'un tel comportement ?
Lorsque nous analysons les marchés, nous collectons différents indicateurs. Nous sommes intéressés par la rapidité à laquelle la classe moyenne se développe, plus que par les souhaits concrets des consommateurs. Dans quels pays la classe moyenne gagne-t-elle rapidement de l'importance ? Dans quels pays stagne-t-elle ? Cela nous permet de tirer de

→

Pouvoir d'achat en hausse : les passants d'une rue commerçante animée à Myeongdong, un quartier de Séoul, la capitale de Corée du Sud.

nombreux enseignements sur l'évolution d'une économie nationale à long terme.

Dans quels pays la classe moyenne se développe-t-elle particulièrement rapidement ?
Principalement en Corée du Sud, à Taïwan, dans les cités États de Hong Kong et de Singapour, mais aussi en Israël. Il y a quelques années ces pays ont commencé à restructurer leur économie pour la rendre extrêmement efficace. Des entreprises ont été privatisées et l'infrastructure a été modernisée. Le processus d'urbanisation et d'industrialisation a débuté il y a déjà 30 ans.

L'environnement politique joue-t-il un rôle crucial ?
Les pays asiatiques que j'ai cités se sont ouverts sur le plan politique. Lorsque les avancées politiques ne sont pas suffisantes, on assiste à des revers. Citons par exemple l'Afrique du Sud qui fût un temps très prometteuse, mais qui s'avère décevante, la situation politique y étant difficile.

Beaucoup de pays tendent à se renfermer sur eux-mêmes. Comment les entreprises gèrent-elles cette situation ? Pourront-elles se recentrer davantage sur leur marché local ?
Les entreprises réfléchissent à long terme. Prenons l'exemple de Coca Cola, l'un des grands acteurs sur Atlanta. Il réalise 80 % de son chiffre d'affaires en dehors des États-Unis. L'entreprise ne pourra donc se priver de l'international. Si l'on met de côté les tendances au protectionnisme, il faut bien admettre qu'il est aujourd'hui plus simple et moins cher que jamais de développer une activité à l'international. Je pense notamment aux gigantesques cargos qui ont fait leur apparition ces dernières années et ont permis de réduire drastiquement les frais de transport. L'entreprise peut ainsi facilement organiser ses chaînes d'approvisionnement à l'international.

Le modèle de délocalisation ne fonctionne que tant que les écarts de salaire entre les pays sont suffisamment importants.
Oui, c'est pourquoi il s'agit d'un processus dynamique. Lorsque l'économie se développe, les salaires finissent par décoller. La Chine est dans un premier temps devenue un site de production important, mais les Chinois eux-mêmes font maintenant fabriquer leurs chaussures au Vietnam où la main-d'œuvre est moins chère. L'ironie dans tout cela étant que les revenus ont parallèlement stagné, voire chuté, aux États-Unis. Par exemple, dans l'industrie automobile : après le dépôt de bilan de General Motors, la direction a négocié de nouveaux contrats avec les syndicats. Le salaire horaire a considérablement chuté : il est passé de 50 à 28 euros.

Les usines de production devraient donc un jour se rétablir aux États-Unis ?
Il y a un début de relocalisation. Le fabricant d'articles de sport Adidas

« La proximité avec les clients permet de répondre plus efficacement et plus rapidement à leurs souhaits. »

S. Tamer Cavusgil, professeur en commerce international au sein de l'Université d'État de Géorgie à Atlanta (États-Unis).

produisait, par exemple, en Chine, en Indonésie et au Vietnam principalement. Voilà peu, il a construit des usines dans la ville bavaroise d'Ansbach ainsi qu'à Atlanta, où la production est majoritairement automatisée. Il réagit ainsi d'une part à la hausse des coûts en Asie et tente, d'autre part, de raccourcir la chaîne de distribution. La proximité avec les clients permet de répondre plus efficacement et plus rapidement à leurs souhaits.

Les entreprises qui dépendent de ressources de plus en plus rares ont-elles tendance à s'établir à l'étranger ? En Europe centrale, par exemple, le bois et le sable se raréfient.
Dans de telles situations, on observe un virage culturel dans les entreprises. Celles-ci s'intéressent de plus près à l'utilisation efficace des ressources et au recyclage, pas seulement pour des raisons d'image, mais aussi pour des considérations économiques. Google exploite de gigantesques parcs de serveurs qui dégagent de grandes quantités de chaleur. Cette chaleur est transformée en énergie, laquelle est revalorisée pour refroidir les parcs. Ce processus est très sophistiqué. L'entreprise réduit les émissions de carbone et augmente parallèlement sa rentabilité. Dans ce contexte, les innovations en matière de design jouent un rôle prépondérant.

Mais à quoi ressemble un design durable ?
Lors de la conception d'une nouvelle table Ikea, les designers se demandent très certainement comment ne pas consommer trop de bois, une ressource rare. L'image d'une entreprise socialement responsable et respectueuse de l'environnement est payante à long terme. Cela renforce la marque.

Vous enseignez le commerce international et vous avez rédigé des ouvrages de référence. Comment inculquer l'esprit d'entreprise à un étudiant ?
On peut sans doute débattre de la possibilité d'enseigner l'esprit d'entreprise. Il est possible d'apprendre à rédiger un business plan, à lever des fonds ou à identifier les opportunités commerciales. Max Weber, grand sociologue et économiste allemand, a avancé la notion de « soif du profit », une prédisposition psychologique. Vous pouvez naître avec, ou pas. J'ai toutefois constaté un changement au cours des dernières années : les générations précédentes voulaient obtenir un diplôme, puis travailler pour une grande entreprise. Ces dernières années, mes étudiants me confient le plus souvent qu'ils souhaitent créer leur propre entreprise et non travailler pour un autre.

À quoi cela tient-il ?
D'une part, aujourd'hui, grâce à la digitalisation, nous disposons de nouvelles connaissances. Les entrepreneurs peuvent plus facilement identifier les opportunités commerciales et s'y connaissent davantage. D'autre part, le capital-risque est supérieur. Il y a 30 ou 40 ans, les créateurs d'entreprises devaient demander l'aide de leur famille ou puiser dans leurs réserves personnelles. De nos jours, les bailleurs eux-mêmes recherchent des opportunités de placement et proposent leurs services aux startups.

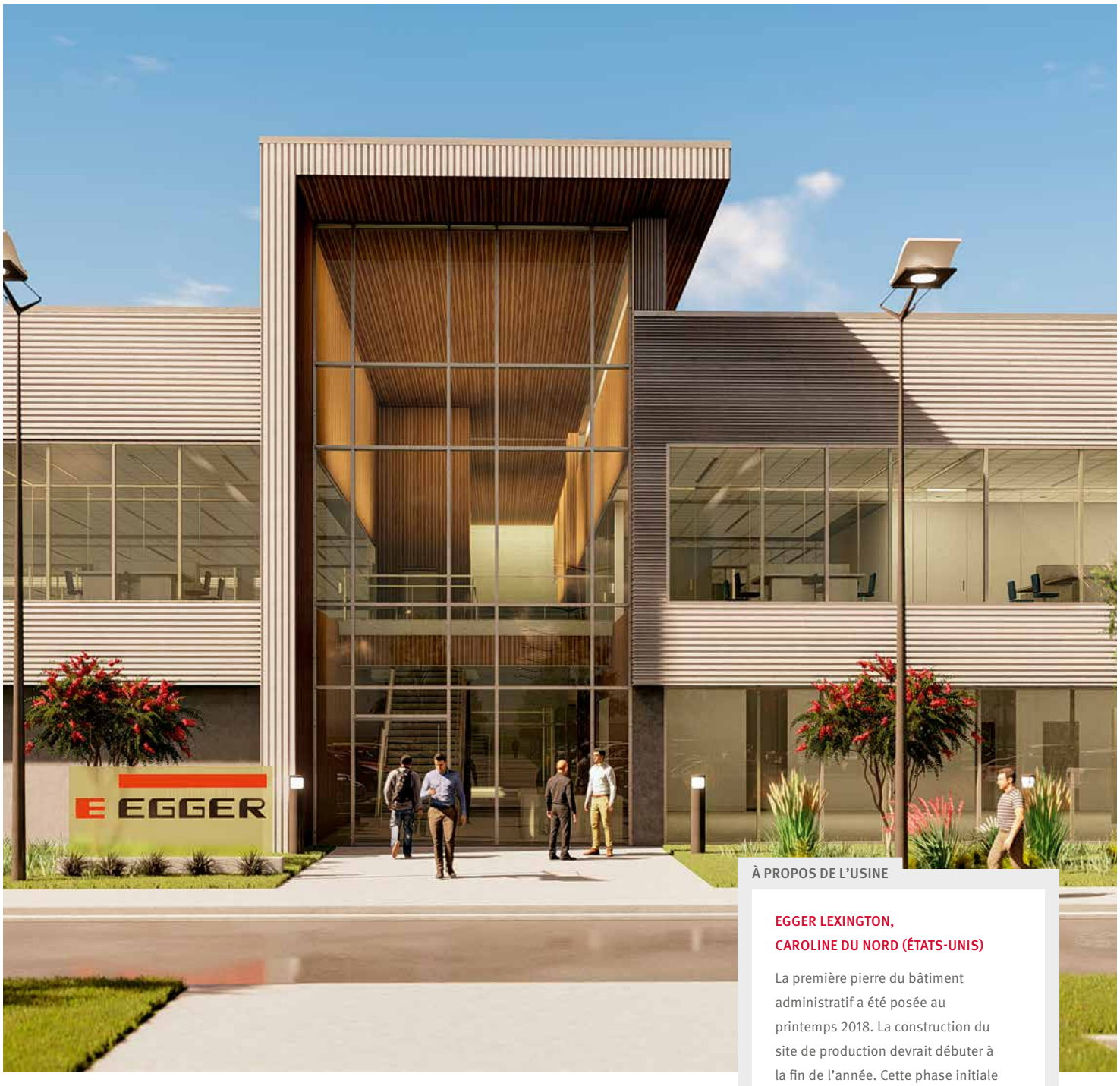
Entre-temps, certains entrepreneurs ont acquis un statut de pop star.
Le phénomène est particulièrement répandu en Chine. Des personnalités telles que Jack Ma, directeur d'Alibaba, une plateforme en ligne comparable à Amazon, ou Wang Jianlin, fondateur du promoteur immobilier Wanda connu dans le monde entier, constituent des modèles pour les jeunes Chinois.

La mondialisation nivelle-t-elle les différences culturelles ?
En partie seulement. Les personnes sont fières de leurs origines et n'abandonnent pas si facilement leur culture, leur mode de vie et leurs habitudes de consommation. Fort heureusement, puisque c'est grâce à ces différences que le commerce international devient vraiment intéressant !

À quelles différences spécifiques pensez-vous ?
J'ai récemment voyagé dans un minibus dans lequel 18 porte-gobelets avaient été installés. 18 ! Inversement à l'Europe, aux États-Unis, il est normal de manger et de boire en voiture. Un concepteur de voitures se doit d'y penser, sous peine de voir son produit capoter.

En tant que scientifique, à quel pays allez-vous le plus vous intéresser à l'avenir ?
Le Brésil. Les ressources y abondent : terre très propre, soleil, eau, minéraux. En raison des troubles politiques qu'il connaît, le pays n'affiche pas les performances économiques qui lui sont promises. Nul doute cependant qu'il deviendra un acteur incontournable de l'économie.

À quoi le voyez-vous ?
Il existe une méthode très simple, mais peu scientifique : pensez aux pays dans lesquels la Chine investit à long terme. Les Chinois sont d'excellents planificateurs à long terme. Et ils investissent déjà depuis plus de 20 ans au Brésil, mais aussi en Australie et en Afrique. Si vous voulez savoir à quoi le monde ressemblera dans quelques décennies, il vous suffit de scruter ce que font les Chinois.



À PROPOS DE L'USINE

EGGER LEXINGTON,
CAROLINE DU NORD (ÉTATS-UNIS)

La première pierre du bâtiment administratif a été posée au printemps 2018. La construction du site de production devrait débuter à la fin de l'année. Cette phase initiale représente un investissement d'environ 260 millions d'euros et permettra de créer 400 emplois directs dans les six prochaines années. La production devrait débuter en 2020.

Réfléchir à l'international, agir en local

Les produits innovants dérivés du bois connaissent un gros succès en Amérique du Nord et du Sud. C'est pour EGGER l'opportunité de s'y développer en construisant ses propres usines

PAR Axel Novak

Lorsque Luciano Tiburzi est arrivé pour la première fois sur le site autrichien de St. Johann, il en a eu le souffle coupé. Par la beauté du siège EGGER avec sa façade en bois et par la taille de l'usine, mais surtout explique-t-il « par le fait que les propriétaires de l'entreprise vivent toujours à quelques centaines de mètres de l'usine ». « Bien que EGGER soit depuis longtemps maintenant un acteur majeur sur le marché mondial, on ressent leur influence dans toutes les décisions prises par le Groupe. »

Luciano Tiburzi a travaillé pendant 22 ans pour Masisa, l'un des grands acteurs sur le marché sud-américain des produits dérivés du bois. Il a fait carrière en Argentine, au Chili et au Venezuela. Dernièrement, il gérait les affaires de Masisa en Argentine. Depuis juillet 2017, l'entreprise appartient à EGGER. Concordia est donc la première usine de EGGER hors d'Europe. Elle dispose d'installations de production et de revêtement de panneaux de particules et MDF.

Mais elle ne restera pas le seul site de production de l'autre côté de l'Océan. Presque simultanément à l'arrivée sur le marché sud-américain, la direction du Groupe EGGER a décidé de construire une autre usine hors d'Europe, à près de 8 000 kilomètres au nord-est de Concordia : à Lexington, dans l'État fédéral américain de Caroline du Nord. Les travaux doivent débuter fin 2018. EGGER fournit des produits dérivés du bois décoratif depuis plus de cinq ans en Amérique du Nord. En Amérique du Sud, ses produits sont disponibles depuis 2011. Dans ces deux régions, le Groupe a donc commencé par accumuler une solide expérience locale, avant d'opter pour un site de production propre. Les parcours des deux usines sont très similaires, sans pour autant être identiques. En Argentine, il est question d'intégrer une usine existante dans une entreprise familiale à forte identité sur la base d'un partenariat. En un mot : d'évoluer ensemble. Aux États-Unis, il est plutôt question de séduire avec les valeurs fondamentales de EGGER sur un marché changeant et axé sur le rendement, sur lequel une poussée de modernisation est indispensable.

Premier coup de pioche aux Etats Unis : le bâtiment administratif de Lexington qui accueillera environ 80 employés devrait être achevé d'ici le printemps 2019.

Argentine : opportunité et défi à la fois .

Avec son usine de Concordia, EGGER est en mesure de devenir un acteur majeur du marché sud-américain. Luciano Tiburzi est entre-temps responsable du secteur marketing et ventes de la division Amérique. Il a pour mission de gérer la transition vers un groupe d'entreprises mondial pour les 500 salariés locaux. « Intégrer soudainement une entreprise mondiale est une chance unique », affirme-t-il. « Et un défi de taille. »

Lorsqu'on lui demande ce qui a changé, il évoque d'abord les points communs : sur bien des points, la nouvelle philosophie d'entreprise s'inscrit dans la continuité de la précédente. Masisa accordait également une grande importance aux collaborateurs, à l'innovation et à la production respectueuse des ressources. « Avec EGGER, le niveau de qualité et de service client a été relevé. C'est sur ce point que nous devons être formés. Fort heureusement, nous recevons un soutien →

→ indéfectible. »
La première phase d'intégration est déjà terminée. À maintes reprises, une équipe de 20 collaborateurs EGGER s'est rendue plusieurs semaines sur le site pour introduire les nouveaux processus. « Ce soutien externe nous a été extrêmement utile », explique Luciano Tiburzi.
« Nous avons ainsi pu constater où des changements étaient nécessaires. »
Actuellement, les contrôles qualité sont renforcés. Pas seulement pour la production, mais aussi pour l'emballage, l'étiquetage et l'expédition. Pour construire une marque forte, le client doit en effet immédiatement savoir qu'il s'agit d'un produit EGGER. La fidélisation des clients en elle-même est un thème central. C'est pourquoi un outil de CRM a été installé en parallèle du déploiement de SAP.
Du même coup, les descriptifs de poste des 500 collaborateurs sont systématiquement actualisés. Chacun recevra ensuite différentes formations sur cette base : selon le poste, il peut s'agir de formations techniques, d'ateliers sur les valeurs fondamentales de EGGER ou de coachings sur le style de management. Dans ce cadre, les supérieurs hiérarchiques sont notamment encouragés à parler ouvertement des problèmes. Luciano Tiburzi apprécie le fait de donner l'exemple et d'avoir une responsabilité à l'égard de la culture d'entreprise positive. Cela implique notamment que le responsable équilibre parfaitement vie privée et vie professionnelle, en particulier dans les situations stressantes. Ces valeurs humaines, l'un des piliers de l'entreprise, sont perceptibles dans tout le processus d'intégration. « Les changements ne sont pas imposés », affirme Luciano Tiburzi.

À PROPOS DE L'USINE

EGGER CONCORDIA (ARGENTINE)

L'usine de Concordia dispose d'installations de production et de revêtement de panneaux de particules et MDF. En 2016, les capacités s'élevaient à 165 000 m³ de panneaux de particules, 280 000 m³ de panneaux MDF et 274 000 m³ de revêtements. L'usine emploie déjà 500 personnes.

Il se sent plutôt accompagné. Son sentiment jusqu'à présent ? « Très positif. On remarque que les collègues maîtrisent les processus d'internationalisation, pas seulement en Europe. »

États-Unis : nouvelle tendance sur le marché du meuble.

EGGER construit son usine sur le sol américain de A à Z. Le marché offre d'excellentes perspectives, notamment de par sa taille. Bien avant de mettre en place un site de production local, EGGER était déjà l'un de ses fournisseurs. Cela présente toutefois un inconvénient, puisque les installations européennes ne sont pas adaptées aux dimensions de panneaux généralement plus petites aux États-Unis. En Europe, un format plus large s'est imposé, les grands panneaux impliquant moins de découpes. Seuls quelques clients américains peuvent cependant les mettre en œuvre. Avec une usine sur place, capable de produire des petits formats, EGGER se pose en potentiel fournisseur de tous les fabricants de meubles américains.

En provenance d'Argentine : María Haymes (Directrice Marketing Commercial), Matias Correa (Responsable adjoint Innovation et Produits) et Francisco Estruga (Responsable Marketing) devant le siège EGGER de St. Johann.

Il n'empêche que EGGER est déjà une marque forte sur le marché nord-américain des produits dérivés du bois. Cela tient à une nouvelle tendance dans la culture américaine. « En Amérique du Nord, le secteur de l'ameublement et de l'agencement intérieur est en pleine mutation », explique Mario Bobsin, directeur des ventes pour l'usine de Lexington. Ces dernières décennies, les bois massifs, les placages et les panneaux MDF laqués régnaient en maîtres sur le marché du meuble et de l'agencement intérieur aux États-Unis et au Canada. Avec son style champêtre chaleureux, l'imposant mobilier de ranch a cependant fait son temps. Dans l'esprit des Américains, la conception d'un design de qualité se rapproche des critères européens de clarté, de légèreté et de fonctionnalité. Résultat : les salons des habitants de Chicago, Denver ou Seattle ressemblent toujours plus à ceux des personnes vivant à Stockholm, Paris ou Berlin.

Parallèlement, de nouveaux produits offrent une alternative aux matériaux traditionnels, bien souvent chers. Avec cette nouvelle tendance, les panneaux de particules revêtus ont gagné du terrain. Et c'est sur ce point que EGGER a séduit avec ses designs et ses produits innovants. Par exemple, avec les produits Feelwood, dont les structures qui coïncident avec le décor, imitent à la perfection les propriétés visuels, tactiles et esthétiques du bois. Le tout, dans le design décontracté et épuré tant affectionné en Amérique du Nord. Les structures Feelwood sont ainsi devenues une véritable alternative abordable au bois massif et au placage. « Notre stratégie d'innovation nous a ouvert les portes du marché nord-américain », conclut Mario Bobsin.

Des cultures différentes.

Toutefois, l'entrée sur le marché n'a pas été de tout repos, comme nous le confie Mario Bobsin, qui a déjà accompagné le développement des marchés dans plusieurs pays. Aux États-Unis, le marché du meuble est principalement axé sur le rendement rapide. La longévité des produits est accessoire. À première vue, la philosophie de l'entreprise autrichienne, dans laquelle le développement durable et la qualité sont indispensables pour assurer la compétitivité à long terme, ne trouve absolument pas sa place dans ce cadre. « Ici, les cultures s'entrechoquent », explique Mario Bobsin.

Les entreprises asiatiques pénètrent actuellement le marché américain avec des produits abordables, et celui-ci perd continuellement en compétitivité. EGGER souhaite prendre son élan avec la nouvelle usine. « Nous avons pour objectif de créer des solutions locales pour une production efficace et axée sur la qualité, qui permettent une collaboration durable avec nos clients. » La construction de l'usine devrait s'achever en 2020. Le premier programme d'apprentissage débutera à Lexington dès l'automne 2018. Les futurs collaborateurs doivent être présents dès le montage des machines. « Nous souhaitons que nos collaborateurs s'identifient à EGGER », explique Mario Bobsin. Les apprentis doivent évoluer avec l'entreprise et se forger des connaissances techniques approfondies. « C'est le seul moyen de répondre à nos exigences de qualité et d'efficacité à long terme. »

E_NATURE

« Dans les entreprises, le développement durable ne se limite pas au parrainage d'activités sociales ou sportives. »

Günther Bachmann, Secrétaire général du Conseil du développement durable (Allemagne)
Des ressources renouvelables pour l'avenir (pages 42-45)

Respecter l'environnement

DES DÉCHETS REVALORISÉS

https://kebony.com/de/projects/das-biologische-haus/

Pour cette maison d'une superficie de 145 m², le bureau d'architectes danois, Een Til Een, a cherché les déchets verts qui pouvaient être revalorisés dans la construction. Il a trouvé le gazon, les pieds de tomates, la paille, le fucus et le bois usagé. Ces déchets sont généralement brûlés. Les architectes les ont réutilisés pour concevoir une construction modulaire recyclée. Reposant sur des pieux, il est possible de la démonter et de l'emporter lors d'un déménagement. L'électricité est produite par des panneaux solaires montés sur le toit. Difficile de trouver plus durable.

DES BOÎTES EN ÉCORCE DE BOULEAU

www.anastasiyakoshcheeva.com/

Le bouleau pousse plus rapidement que la plupart des autres arbres. Son écorce est résistante à l'humidité et génère des huiles essentielles qui peuvent avoir un effet antibactérien. Trois raisons pour lesquelles la designer d'origine russe Anastasiya Koshcheeva a décidé de fabriquer des boîtes de conservation en écorce de bouleau naturelle. Le couvercle et le fond sont produits à partir de cèdre de Sibérie. Dans notre devinette en page 50, nous vous proposons de gagner une sélection de ces boîtes de conservation à la fois écologiques et décoratives.

DES CHAUSSURES EN BOIS

www.nat-2.eu/collections/vegan-wooden-sneakers/

Malgré leur charme folklorique, les sabots en bois ne sont pas vraiment tendance. Le designer munichois Sebastian Thies ne l'entend pas de cette oreille. La chaussure de sport « Wooden Line » de son label nat-2 est fabriquée à partir de bois de frêne, de bouleau, d'érable, de noyer, de cerisier, d'orme ou de hêtre tiré sur du coton organique. Pour le rendre plus doux, le bois est passé au laser le long d'une trame fine. Il est ainsi pré broyé, ce qui le rend aussi doux que du cuir fin. Le groupe de défense animale PETA a décerné à la chaussure le prix Vegan Fashion Award 2018.

Des ressources renouvelables pour l'avenir

La protection de l'environnement et l'engagement sociétal ne sont pas que de simples faire-valoir. Les entreprises économiquement durables sont plus innovantes et plus prospères. Et en plus, elles se préoccupent de l'avenir.

PAR Axel Novak

Le développement durable est plus important que jamais. Mais qu'est-ce que cela signifie pour les entreprises ? La gestion durable implique-t-elle de baisser la température dans les ateliers pour diminuer les coûts de chauffage ? Ou encore de demander aux apprentis d'identifier les gaspillages énergétiques ? Cela suffit-il d'établir de bonnes relations de travail pour que les salariés se sentent bien ? « Dans les entreprises, le développement durable ne se limite pas au parrainage d'activités sociales ou sportives », explique Günther Bachmann, secrétaire général du Conseil du développement durable en Allemagne. Le Conseil éclaire le gouvernement fédéral allemand sur les questions de développement durable et soutient les projets de transformation sociale. Comme nous l'indique Günther Bachmann : « Les entreprises doivent savoir comment leur activité va évoluer à l'avenir et comment assumer la responsabilité pour leurs produits et leur chaîne de distribution. Cela implique que les managers y soient sensibilisés et que toutes les activités soient documentées. »

Pour Günther Bachmann, le développement durable n'est pas une fin en soi, mais une nécessité, parce que les ressources se renouvellent plus lentement que nous les utilisons. Le changement climatique implique en effet l'extinction d'espèces et nous menace tous. Selon les experts de l'Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), une hausse moyenne des températures de plus de 4 °C pourrait avoir lieu si nous ne limitons pas les émissions de gaz à effet de serre. Les conséquences du réchauffement seraient extrêmement graves : le niveau de la →

LES GRANDS THÈMES

42-45 Des ressources renouvelables pour l'avenir : développement durable et innovation

46-47 Produire de l'électricité à partir des rebuts : management énergétique à Rambervillers

48-49 La performance environnementale en un clin d'œil : Projets phares chez EGGER

Très apprécié, l'épicéa est léger et pousse relativement vite. Il peut être récolté au bout de 80 à 100 ans.

→ mer augmenterait d'un mètre, les États insulaires et les régions côtières à faible altitude seraient submergés, et des millions de personnes devraient fuir des conditions météorologiques toujours plus extrêmes. Les répercussions sont dès à présent perceptibles : au printemps passé, une équipe de chercheurs internationale a rapporté dans la revue spécialisée « Nature » que le Gulf Stream avait ralenti de 15 % au cours des 100 dernières années. Le changement climatique dérègle d'ores et déjà les marées et déséquilibre l'ensemble de l'écosystème.

« Les entreprises qui cherchent à survivre doivent développer leur modèle commercial. »

Günther Bachmann, Secrétaire général du Conseil du développement durable d'Allemagne

Afin de limiter les conséquences les plus graves, l'industrie et les économies nationales devraient abandonner le pétrole et le charbon au profit de sources d'énergie renouvelables. Un défi de taille pour les entreprises qui doivent concilier développement durable et réussite économique. De nombreuses sociétés choisissent cependant de le relever. « Nous constatons que de plus en plus d'entreprises s'affrontent pour remporter le prix allemand de la durabilité », affirme Günther Bachmann, qui est membre du jury. Ce prix récompense chaque année les solutions apportées aux enjeux écologiques et sociaux et fait office d'échelle pour l'engagement de l'économie. « Plus de 2 000 entreprises concourent. Et le nombre de sociétés qui s'intéressent au sujet et souhaitent apprendre n'a de cesse d'augmenter. » L'augmentation des investissements écologiques observée par l'ONG londonienne « Carbon Disclosure Project » (CDP) prouve également que la prise de conscience va croissant. Celle-ci recueille des données sur les émissions de Co_2 des entreprises. « Les investisseurs veillent à réduire les risques en transférant leurs investissements dans une infrastructure moins génératrice de Co_2 », affirme le responsable de CDP, Paul Simpson.

Le développement durable est aussi un choix pertinent d'un point de vue économique.

La prise de conscience environnementale n'est cependant qu'un aspect du développement durable. La réponse aux problématiques sociales et les droits des travailleurs en sont d'autres. Ils s'intègrent dans les « intérêts non financiers » dont les entreprises européennes doivent rendre compte depuis 2017. Par ailleurs, elles sont tenues de respecter la directive européenne « Responsabilité sociétale des entreprises » (RSE), laquelle est censée accroître la transparence sur les aspects écologiques et sociaux des entreprises européennes. Celles-ci doivent faire état de leurs actions en faveur de l'environnement, de la dimension sociale et des travailleurs, du respect des droits de l'homme et de la lutte contre la corruption. Le règlement s'applique aux grandes sociétés par actions et aux entreprises d'intérêt public ou comptant plus de 500 salariés. À l'échelle européenne, près de 6 000 entreprises sont tenues de présenter un rapport RSE. Les experts partent du principe que de plus en plus de PME vont ainsi publier des rapports sur le développement durable. En effet, les recherches effectuées par les entreprises soumises à déclaration en vue de décrire leurs chaînes de distribution poussent les fournisseurs à recueillir des données sur le développement durable, même s'ils se trouvent sous le seuil de déclaration : une réaction en chaîne pour ainsi dire.

Dès l'an 2000, le groupe spécialiste de l'agencement IKEA a introduit son propre code de déontologie pour les fournisseurs. L'entreprise souhaite ainsi s'assurer que les 600 000 collaborateurs et ses partenaires bénéficient d'un traitement équitable, à l'instar des quelque 150 000 personnes directement employées par IKEA. Les fournisseurs doivent être en mesure d'exclure le travail des enfants et le travail forcé, mais aussi de payer un salaire minimum.

Par ailleurs, ils doivent garantir la liberté d'association et la non-discrimination. Lorsque les entreprises ne remplissent pas ces conditions, leurs contrats sont résiliés.

S'attaquer aux questions de développement durable présente également des avantages économiques. Le principe de l'utilisation en cascade selon lequel EGGER organise ses processus de production nous montre, par exemple, dans quelle mesure les objectifs écologiques et économiques sont intriqués. De la production de bois massif en scierie à la fabrication de produits dérivés du bois, le matériau bois est entièrement valorisé. Ce n'est que lorsque le matériau n'est plus exploitable que les sous-produits et la biomasse servent à la production de chaleur et d'électricité par combustion. Jusqu'à ce stade, du carbone est emprisonné dans les produits – pour un mètre cube d'épicéa, cela représente 825 kg de Co_2. L'utilisation en cascade protège le climat et l'environnement, et relève du bon sens économique puisque le bois est utilisé aussi efficacement que possible.

Motivation et innovation grâce aux stratégies à long terme.

« De nos jours, les entreprises devraient agir de façon durable si elles souhaitent se maintenir sur le marché pendant encore 10 ans », affirme Günther Bachmann. « Celles qui cherchent à survivre doivent développer leur modèle commercial. » Dans l'ensemble, les efforts actuellement déployés ne suffisent pas pour respecter les objectifs climatiques. « Le développement durable implique que les entreprises, les politiciens et la société civile soient tous sur la même longueur d'onde. Cela englobe un cadre légal et politique clair, mais aussi un engagement et une stratégie des entreprises qui transcende le simple bilan annuel », affirme Günther Bachmann. « Les entreprises qui gèrent leurs affaires de façon durable ont un impact manifeste : en interne par une hausse de la motivation des collaborateurs, mais aussi en externe par un véritable essor de l'innovation. »

RAPPORT 2017/18 SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

OBJECTIF ET COMPARABLE

Les problématiques écologiques et sociales particulièrement pertinentes pour EGGER ont été pour la première fois résumées dans un rapport sur le développement durable publié en été 2018. Afin d'identifier les principaux contenus, nous avons d'une part pris en compte les intérêts des parties prenantes et, d'autre part, analysé les répercussions du cœur de métier de EGGER sur l'environnement et la société.

ÉCOLOGIE

En matière d'écologie, la longévité et la capacité de recyclage des produits constituent une priorité. Les autres thèmes importants sont l'efficacité énergétique, les énergies renouvelables dans la production ainsi que l'utilisation de bois issu de sources durables. Les efforts déployés par le Groupe EGGER sont d'ores et déjà bien connus. D'après le rapport sur le développement durable, EGGER peut justifier une part de matériaux certifiés très satisfaisante pour ses panneaux de particules, soit plus de 70 %. L'objectif est désormais d'atteindre ce niveau pour les panneaux MDF.

SOCIAL

Parmi les principaux enjeux sociaux figurent : la sécurité, la protection sanitaire, la formation continue, l'égalité des chances et la diversité, ainsi que les conditions de travail dans la chaîne de distribution. En outre, nous nous intéressons à la satisfaction des collaborateurs. Comme l'a montré une enquête représentative, celle-ci s'établit chez EGGER à plus de 80 %, un niveau comparativement élevé.

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE, UN PRINCIPE FONDAMENTAL

« L'utilisation durable de matières premières est ancrée dans notre philosophie d'entreprise », affirme Moritz Bühner, Product Sustainability Manager. Les bons résultats jusqu'à présent obtenus montrent que EGGER prend ce défi au sérieux. « Le rapport fait aussi état de nouveaux domaines dans lesquels nous pouvons améliorer nos performances », ajoute-t-il. « Notre mission pour les prochaines années est donc clairement définie : recouper davantage rentabilité et développement durable, identifier les conflits d'intérêts et les résoudre systématiquement. »

Produire de l'électricité à partir des rebuts

Dans l'usine EGGER de Rambervillers, la pratique du développement durable est une vieille habitude. Une turbine à vapeur a été ajoutée à la nouvelle chaudière biomasse. Elle fait ainsi figure de modèle de bon management énergétique.

PAR Jan Ahrenberg

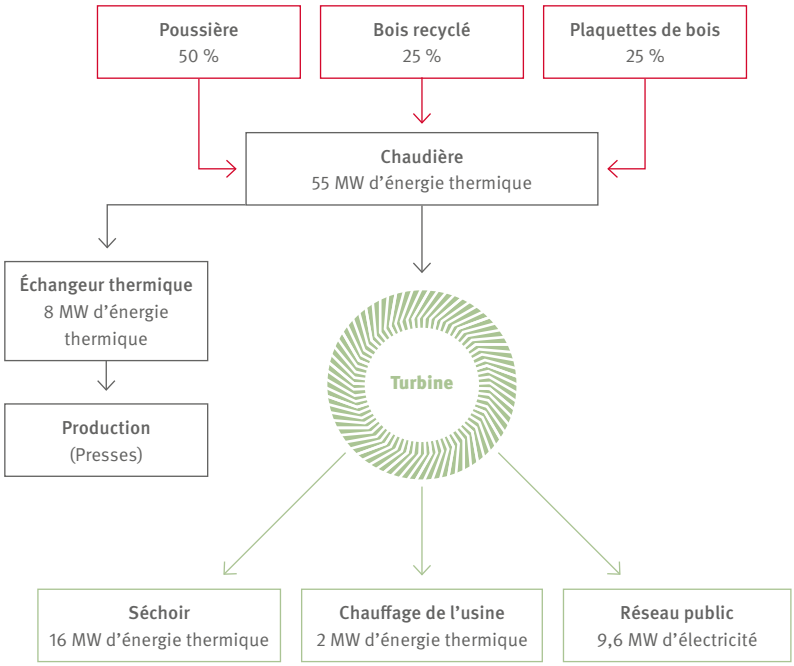
1er janvier 1993 : le marché intérieur européen entre en vigueur. Quelques jours plus tard, Bill Clinton prend ses fonctions en tant que 42e président des États-Unis. Dans le petit village de Rambervillers, au plein cœur des Vosges, s'opère une autre révolution : l'usine de panneaux de particules met en place un circuit qui permet de revaloriser le moindre résidu de bois et ainsi de gérer très efficacement les matières premières. Pour en arriver là, EGGER a installé une chaudière biomasse qui revalorise les déchets de la production en énergie actionnant les presses et les séchoirs. Une véritable révolution pour l'époque. En effet, le concept de développement durable qui nous est si familier aujourd'hui a donné naissance à une sorte d'économie parallèle dans les années 1990. La démarche est devenue à la mode seulement au début des années 2000. Depuis, les universités font des recherches sur les méthodes de production durables et les banques développent des fonds durables. L'usine de Rambervillers a posé les bases d'un management durable de l'énergie dès 1993, ce qui lui a depuis valu une image de précurseur au sein du Groupe EGGER.

Par la suite, le management énergétique a été constamment amélioré. « Au milieu des années 2010, nous avons eu l'idée d'ajouter une turbine à vapeur dans le circuit pour produire de l'électricité », raconte Pascal Labourdique, responsable du management énergétique et environnemental sur le site. « Nous avons saisi l'occasion de revaloriser thermiquement une plus grande partie des déchets et de produire ainsi un supplément d'énergie. »

Ce nouvel achat constitue la solution la plus économique.

La capacité de la chaudière biomasse initiale ne suffisait plus, depuis longtemps, à revaloriser les résidus

Circuit énergétique dans l'usine de Rambervillers



L'usine de Rambervillers dispose de l'une des huit centrales biomasse du Groupe EGGER (voir pages 48 et suivantes).

de bois issus de la production. L'usine n'avait eu de cesse de croître depuis sa reprise par le Groupe EGGER en 2000. Alors qu'à son ouverture, en 1974, elle s'étendait sur 14 hectares, elle représente aujourd'hui une superficie de 87 hectares. Durant cette période, 100 millions d'euros y ont été investis. L'ancienne chaudière atteignait ses limites.

Quand nous est venue l'idée de turbine vapeur, nous avons vite réalisé que le remplacement de toute la chaudière serait le plus rentable. Nous aurions certes pu transformer l'ancienne afin d'utiliser une turbine à vapeur moderne, mais une telle opération représentait environ 80 % du prix d'un nouvel achat. Et la nouvelle chaudière offre d'autres avantages ». Auparavant, la pression maximale était de 45 bars. Elle est désormais de 80 bars. L'installation dispose par ailleurs de 55 mégawatts d'énergie thermique. « Le Groupe EGGER a rapidement décidé de passer à l'action », se souvient Anne Hoeft, Ingénieure en environnement à Rambervillers.

Tous les résidus, aussi petits soient-ils, sont revalorisés. Au final, il reste de l'énergie à redistribuer dans le réseau public.

Les 55 mégawatts d'énergie thermique fournis par la nouvelle chaudière biomasse sont en grande partie électrifiés par la turbine. Huit mégawatts alimentent directement un échangeur thermique qui actionne les quatre presses en cycle court et la presse Contiroll de l'usine. Après l'électrification, l'énergie thermique restante est elle aussi utilisée : 16 mégawatts alimentent les séchoirs à particules brutes, deux mégawatts supplémentaires actionnent les installations de chauffage dans l'usine. Le concept initial, à savoir réutiliser les résidus issus de la production pour des étapes de production centrales, est ainsi maintenu. En outre, le moindre **rebut, aussi petit soit-il** est revalorisé.

« Au total, nous produisons environ 9,6 mégawatts d'électricité pour le réseau public », explique Anne Hoeft. Le fait que l'usine n'utilise pas sa propre énergie, mais alimente le réseau en courant est imposé par les directives françaises sur la production d'électricité verte. Ces dernières prévoient également la participation de chaudières biomasses de sources différentes. Les résidus représentent environ 50 %. 25 % supplémentaires sont fournis par les plaquettes de bois et le bois de recyclage.

La transformation a même permis de conserver de l'énergie pour le réseau public lors de la production de panneaux de particules à l'échelle industrielle. « Avec un investissement de 34 millions d'euros pour la chaudière et la turbine, nous avons donné la dernière touche à notre système local de management énergétique », explique le chef de projet, Pascal Labourdique. L'usine est ainsi de nouveau en avance sur son temps.

La performance environnementale en un coup d'œil

EGGER ne cesse de surveiller les retombées de ses processus de production. La carte met en lumière quelques-uns des projets phares en matière de management environnemental et énergétique.

Hexham (Grande-Bretagne)

L'installation de lagunage purifie jusqu'à 2 100 m³ d'eau usée par jour, tout en fournissant un lieu de vie à la faune et à la flore. La centrale biomasse remplace les combustibles fossiles par des combustibles biogènes.

Brilon (Allemagne)

En 1991, EGGER intègre à son site de Brilon la première centrale biomasse. Plus tard, le site est équipé d'un deuxième système de chauffage qui permet de réexploiter les rejets thermiques des différents processus à d'autres endroits de la production. Dans l'unité MDF, un système d'essorage particulièrement performant économise de l'énergie lors du séchage des fibres.

Rion-des-Landes (France)

Avec sa puissance de 50 mégawatts, la centrale biomasse convertit chaque année 60 000 tonnes de rebuts de production en énergie. Le besoin en gaz naturel de l'usine est ainsi réduit de 75 %.

Rambervillers (France)

La nouvelle chaudière biomasse revalorise tous les rebuts de production, aussi petits soient-ils. Ces derniers alimentent la production et le réseau d'électricité public en énergie.

Wismar (Allemagne)

Le pilotage informatique intégré de la chaudière biomasse optimise le processus de combustion et aide à réduire les émissions.

Gagarin (Russie)

La nouvelle unité MDF a été complétée par une chaudière biomasse afin d'alimenter la production en chaleur et en vapeur industrielle. Elle est en service depuis 2016. Les résidus d'écorce et les poussières de bois générés durant le processus peuvent ainsi être réutilisés judicieusement pour l'alimentation en électricité.

Rădăuti (Roumanie)

Le bâtiment administratif modulaire se compose exclusivement de nos propres produits dérivés du bois et a été distingué par la certification or et platine de la Société allemande de Construction durable (DGNB). Même Rădăuti dispose de sa propre centrale biomasse qui revalorise thermiquement les résidus de bois.

St. Johann (Autriche)

Les combustibles biogènes qui ne peuvent être valorisés en tant que matériaux servent à la production d'énergie thermique et d'électricité verte dans la centrale biomasse. Un réseau de chauffage urbain est alimenté grâce aux rejets thermiques de son installation de séchage du bois, ce qui permet de fournir de l'énergie thermique écologique à 1 500 foyers.

Unterradlberg (Autriche)

En 2014, les chariots à gaz ont été remplacés par des chariots électriques dont le nombre augmente sans cesse. L'électricité nécessaire pour les alimenter est fournie par notre propre centrale biomasse, l'une des plus grandes d'Autriche.

Tous les sites de production

1 St. Johann in Tirol (Autriche)
2 Wörgl (Autriche)
3 Unterradlberg (Autriche)
4 Brilon (Allemagne)
5 Bevern (Allemagne)
6 Gifhorn (Allemagne)
7 Bünde (Allemagne)
8 Marienmünster (Allemagne)
9 Wismar (Allemagne)
10 Hexham (Royaume-Uni)
11 Barony (Royaume-Uni)
12 Rambervillers (France)
13 Rion des Landes (France)
14 Shuya (Russie)
15 Gagarin (Russie)
16 Răudăuti (Roumanie)
17 Gebze (Turquie)
18 Concordia (Argentine)

En cours de planification/construction

19 Biskupiec (Pologne)
20 Lexington, Caroline du Nord (États-Unis)

DEVINETTE

Qui se cache dans la forêt ?

Lorsque notre passionné des arbres sortait de sa pharmacie basée à Stockton-on-Tees, il ne passait pas inaperçu. En effet, au début du XIXe siècle, dans le nord de l'Angleterre, plus personne ne se baladait avec une culotte de cuir, une veste de costume, un chapeau de castor et une cravate blanche. Les habitants du village qualifiaient cet homme excentrique d'« encyclopédie de Stockton », parce que son savoir leur semblait intarissable. C'était particulièrement vrai dans les domaines de la botanique, de la minéralogie et de la chimie. Il consacrait tout son temps libre à faire des expériences. L'histoire ne dit pas comment il s'est aperçu qu'un mélange de sulfure d'antimoine (III), de chlorate de potassium, de gomme et d'amidon s'enflammait lorsqu'il était frotté sur une surface rugueuse. On sait cependant qu'il avait baptisé son invention « Congreves ». Il ne s'est jamais attaché à la faire breveter, les brevets n'étant pour lui qu'un gadget inutile.

Comment s'appelle cet inventeur excentrique ?
Envoyez le nom du personnage recherché à l'adresse **MORE@egger.com**. Parmi les bonnes réponses, un tirage au sort sera organisé avec pour récompense un ensemble de récipients pour aliments écologiques de la série « Tuesa » (page 41). La date limite d'envoi est le 31 janvier 2019. Aucun recours légal n'est possible.

La réponse à la devinette de MORE 10 était l'équipement d'Ulysse, le grand héros de la mythologie grecque. Nous vous remercions pour toutes les réponses envoyées. Sigi Scholz d'Olching (Allemagne) a remporté l'enceinte Bluetooth portative « Get together mini » en bois.

_Éditeur FRITZ EGGER GmbH & Co. OG
Holzwerkstoffe
Weiberndorf 20
6380 St. Johann in Tirol
Autriche
TÉL. : +43 50 600-0
FAX : +43 50 600-10111
info-sjo@egger.com

Direction de projet Johanna Simonini (directrice de la publication)

_Rédaction / Mise en page / Production Raufeld Medien GmbH
www.raufeld.de

Direction de la rédaction Ariane Breyer
Direction artistique Juliana Hesse, Daniel Krüger

_Photos Gettyimages (couverture), EGGER (double page centrale, p. 3, 6 – 7, 27, 36 – 39, 45, 46, 48 – 49), Phil Armstrong (p. 4 – 5), Alex de Rijke (p. 8 – 9), East Japan Railway (p. 11), Université du Maryland (p. 11), Pontus Willfors (p. 11), gettyimages/shikheigoh (p. 12 – 13), imago/Kyodo News (p. 14 – 15), gettyimages/Dave Reede (16–17), gettyimages/2012 Hiroyuki Ito (p. 18 – 19), kama visual (p. 20 – 21), Stefan Finger (p. 22 – 23), Constantin Meyer (p. 24), Diederik Schneemann (p. 24), gettyimages/S. Tauqueur (p. 28), picture alliance/dpa (p. 30), picture alliance/Photoshot (p. 30 – 31), Tamer Cavusgil, Université d'État de Géorgie (p. 32 – 33), picture alliance/Daniel Kalker (p. 34), Portrait de Tamer Cavusgil (p. 35), Kebony (p. 41), Elvira Lomovskaya (p. 41), nat-2™ (p. 41), stock.adobe.com/zlikovec (p. 42 – 43), RNE Pressefoto (p. 44), Patrick Mangel/lesvosgesvuesduciel.com (p. 46), Harry Schnitger (p. 52)

Iconographie : Gerd Metzner

_Date de parution Novembre 2018

_Papier Imprimé sur du papier certifié PEFC.

PEFC™
PEFC/06-38-171

_Remarques Pour nous faire part de vos remarques, souhaits ou critiques, écrivez-nous à l'adresse **MORE@egger.com**.