MORE FROM WOOD.

Bien plus que du bois

EGGER

MORE

www.egger.com

Magazine clients du Groupe EGGER

09

Garder le cap

Pour sortir plus forte de la tourmente, une entreprise doit savoir s'adapter.

FR_1191375_02/2017

SOMMAIRE

03 Éditorial

10 E_INSPIRATION

11 Perspectives d'avenir

12 Gros plan sur…
la sécurité, un concept en pleine mutation

18 Faire des affaires dans un environnement complexe : faire évoluer ses certitudes

20 E_SOLUTIONS

21 Les facettes de l'entreprise

22 Une usine entièrement repensée :
le site de Rambervillers

28 L'immobilier devient mobile :
un concept EGGER

32 Quel avenir pour le commerce en ligne ?
Interview de Harald Gutschi

36 E_NATURE

37 Vivre dans le respect de l'environnement

38 Entretien avec
l'auteur Lars Mytting

44 5 choses à savoir sur le bois dans le sport

46 Architecture d'intérieur : un agencement en poupées russes

50 Qui se cache donc dans la forêt ?
Devinette

51 Mentions légales

FAIRE DES PRÉVISIONS DEVIENT UN **ART DÉLICAT**, LA SURPRISE, UNE HABITUDE.

Rien ne se passe jamais comme prévu : jamais une expression n'avait si justement décrit le comportement des marchés. Les conditions qui doivent être réunies pour qu'une entreprise et ses équipes puissent prendre des décisions pertinentes ne cessent de changer. Les raisons ? Une interconnexion de plus en plus poussée des flux d'information internationaux, des révolutions techniques, le réchauffement climatique, les conflits armés et les bouleversements géopolitiques. Dans un monde volatile à la complexité croissante, faire des prévisions est un travail d'équilibriste et les surprises sont de plus en plus nombreuses.

Le Brexit en est un bel exemple. Nous avions vaguement envisagé ce scénario, mais nous avons tout de même été surpris du résultat du référendum. Les vives réactions des marchés financiers mondiaux face au souhait des Britanniques de sortir de l'Union européenne étaient, de notre point de vue, tout à fait prévisibles, même si le monde de la finance n'avait jamais connu une fluctuation de la livre sterling telle que suite au Brexit.
Selon les médias, le lendemain matin du Brexit, les bourses asiatiques avaient déjà perdu pas moins de **750 milliards de dollars**. Depuis, le calme est revenu. Toutefois, cet exemple illustre parfaitement les incertitudes et les risques avec lesquels une entreprise d'envergure internationale comme EGGER doit composer au quotidien. C'est pour ces raisons que nous avons choisi de consacrer le thème central de cette édition à la sécurité. La mise en œuvre de stratégies adaptées augmente les chances de traverser les tempêtes sans être emportés.

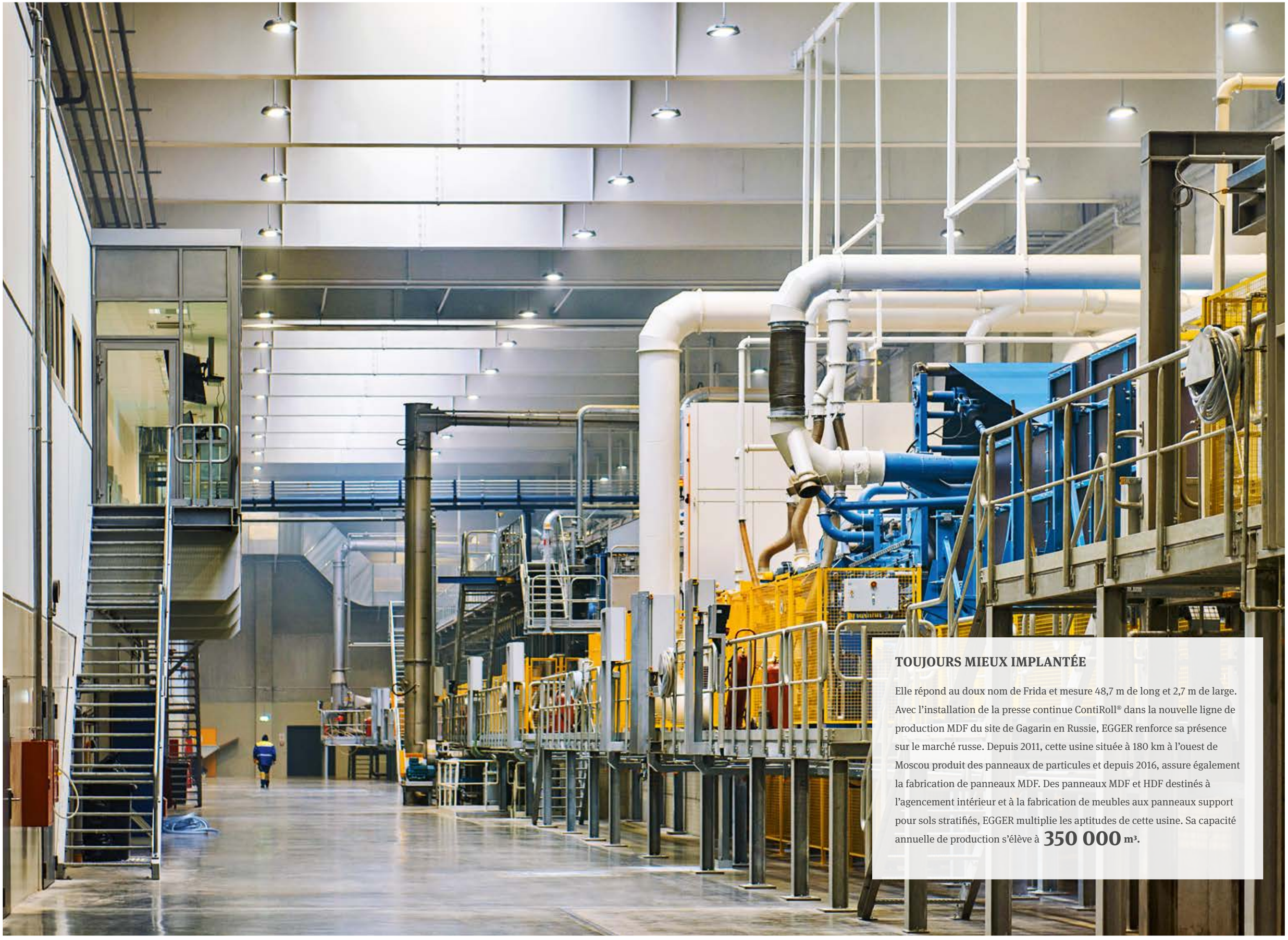
Au nom de l'équipe EGGER, nous vous souhaitons une agréable lecture.

La Direction du Groupe EGGER

Walter Schiegl
(Direction technique et industrielle)

Thomas Leissing
(Direction administrative, financière et logistique)

Ulrich Bühler
(Direction ventes et marketing)



TOUJOURS MIEUX IMPLANTÉE

Elle répond au doux nom de Frida et mesure 48,7 m de long et 2,7 m de large. Avec l'installation de la presse continue ContiRoll® dans la nouvelle ligne de production MDF du site de Gagarin en Russie, EGGER renforce sa présence sur le marché russe. Depuis 2011, cette usine située à 180 km à l'ouest de Moscou produit des panneaux de particules et depuis 2016, assure également la fabrication de panneaux MDF. Des panneaux MDF et HDF destinés à l'agencement intérieur et à la fabrication de meubles aux panneaux support pour sols stratifiés, EGGER multiplie les aptitudes de cette usine. Sa capacité annuelle de production s'élève à **350 000 m³**.

VISITE DE CHANTIER VIRTUELLE

Les maîtres d'œuvre peuvent aujourd'hui visiter des bâtiments qui n'existent pas encore. Les nouvelles technologies de **réalité virtuelle** gagnent peu à peu l'univers de l'immobilier. Le cabinet d'architectes Mi5VR est l'un des **pionniers** de cette tendance. Partagé entre Madrid (Espagne) et Londres (Royaume-Uni), il conçoit des intérieurs réels comme virtuels. Développeurs et architectes travaillent main dans la main pour optimiser un logiciel pour Oculus Rift, Cardboard et Samsung Gear. Ainsi, dans le cadre d'une commande pour une entreprise espagnole de haute technologie, les options du menu donnent l'impression de flotter dans l'image. Ce sont les mouvements oculaires du visiteur qui changent le décor bois et le type de sol.

www.mi5vr.com

OSSATURE BOIS AU PROCHE-ORIENT

En août 2015, la société Douaihy Pour Le Bois basée à Zouk Mikael (Liban) a ouvert un nouveau chapitre de l'histoire de la construction du pays en bâtissant le premier immeuble commercial à ossature bois du Liban. On y trouve un showroom, des bureaux et même une cuisine, le tout réparti sur trois étages. Toute la palette des produits EGGER a été utilisée : du bois de sciage aux panneaux OSB, en passant par des décors habillant les panneaux support les plus divers, sans oublier les sols stratifiés. L'entreprise, dédiée depuis 1982 à la matière première renouvelable bois, est le **partenaire de EGGER depuis maintenant 10 ans.**

www.douaihypourlebois.com

UN CHEMIN EN BOIS

Il faut compter deux heures et demie pour parcourir les **8 kilomètres de la passerelle en bois de pin** qui serpente la montagne où coule la rivière Paiva, dans la région d'Arouca, au Portugal. Pour qu'elle s'intègre à la nature environnante, les ingénieurs de Trimetrica ont choisi d'utiliser presque exclusivement du bois. Cette harmonie entre une région sauvage et un chemin en bois a inspiré le photographe d'architecture Nelson Garrido. Ses clichés aériens, réalisés à l'aide de drones, sont remarquables.

www.ngphoto.com.pt

E_INSPIRATION

« Dans un monde de plus en plus connecté, la multiplicité des réseaux entraîne complexité, ambiguïté et réactivité incontrôlable. »

Rafael Ramirez, spécialiste en scénarios économiques, Säid Business School/Université d'Oxford
Quel cadre pour demain (pages 18 et 19)

Des idées d'avenir

EMPORTER SON LOGEMENT

www.juustdesign.com

Avant son départ pour un stage en Espagne, le jeune architecte Stefan Prattes, originaire de Graz (Autriche), était sûr de deux choses : il ne voulait pas investir dans du mobilier bon marché dont il devrait se séparer ensuite et il voulait emporter son vélo. Résultat : la travel box « Olot » est née. Cette caisse pliante recouverte d'aluminium renferme tous les meubles indispensables et peut loger un vélo. Avec 2 m de long, 125 cm de haut et à peine 40 cm de large, le prototype et ses équipements de base pèsent 60 kg. Le nombre croissant de travailleurs nomades, qui déménagent pour des projets de quelques mois seulement, pourrait bien offrir à cette travel box argentée un avenir en or. Pour enfin dormir dans son lit, même en déplacement.

UN PAVILLON TRÈS AU POINT

www.icd.uni-stuttgart.de

Les moyens d'assembler des éléments en bois sont de plus en plus variés. Un groupe de professeurs et d'étudiants de l'Université de Stuttgart en Allemagne se sont inspirés de l'industrie textile. Pour construire un pavillon sur leur campus, ils ont cousu 151 éléments de contre-plaqué en hêtre. Ils ont pris pour modèle la coquille légère, mais extrêmement stable des oursins. Outre les biologistes, les architectes et les ingénieurs, l'équipe comptait également dans ses rangs un robot. C'est lui qui a apporté la précision extrême, donné aux fines bandes de bois leur forme incurvée et alimenté une machine à coudre spéciale.

DU BOIS TRANSPARENT

www.kth.se

Lars Berglund, professeur au Centre des sciences du bois du KTH Royal Institute of Technology de Stockholm en Suède, a surpris la communauté scientifique en rendant le bois transparent. Il a réussi cet exploit presque en même temps qu'une équipe de l'Université du Maryland aux États-Unis. Dans les deux cas, la lignine, substance brune qui sert de liant aux fibres de cellulose, est éliminée chimiquement. Ensuite la surface, semblable à du coton, est liée à un polymère transparent. On obtient ainsi une sorte de verre dépoli veiné, moins cassant que le verre classique. Selon Berglund, ce verre élastique est utilisable pour les façades et les panneaux solaires.

COUP DE LOUPE SUR LA SÉCURITÉ

LES GRANDS THÈMES

12–17 La sécurité, un concept en pleine mutation

18–19 Entretien avec un expert : quel cadre pour demain ?

Naviguer à vue n'est pas toujours possible. Les techniques modernes rendent la navigation plus sûre, même par gros temps.

La sécurité, un concept en pleine mutation

Digitalisation, interconnexion, bouleversements politiques : le monde d'aujourd'hui est complexe et incertain. On peut cependant rester optimiste. Grâce à sept principes immuables, il est possible de rester serein et de saisir des opportunités.

PAR Till Schröder

Tout devient de plus en plus incertain : réalité ou simple impression ? Le monde est-il vraiment devenu plus imprévisible qu'avant ? Rassurez-vous : vous n'êtes pas le seul à être gagné par ce sentiment. Nous le sommes tous. Dans les médias, l'expression qui revient en boucle pour caractériser les changements actuels est « altération profonde » ; on parle parfois même de « nouvelle ère ». Les sociétés et les entreprises du monde entier avancent vers un avenir que personne ne maîtrise. Face à cela, il est naturel d'être perplexe.

Ce qui fait paraître l'avenir encore moins palpable aujourd'hui qu'hier, ce sont des interactions toujours plus complexes : plus le monde est interconnecté, plus importante est la quantité d'informations qui circule et qui influence à l'échelle planétaire le comportement des acteurs du marché, des lobbies politiques et des flux financiers. Plus le marché est inondé de prestations et de technologies révolutionnaires, dites « de rupture », plus les produits vieillissent vite : à la pointe un jour, obsolètes le lendemain. Et plus les robots acquièrent de compétences, plus vite tout un corps de métier peut disparaître. Les conseils qui ont actuellement le vent en poupe sont plus stressants que réconfortants : continuer à apprendre toute sa vie ! Rester ouvert, voir plus loin que le bout de son nez ! Rester mobile pour être prêt à changer à tout moment !

Même en ces temps de digitalisation et de marchés financiers imprévisibles, il reste toutefois quelques principes immuables sur lesquels une entreprise peut toujours compter. Les « high reliability organisations » (HRO), c'est-à-dire des organisations de haute fiabilité comme les équipes de négociation qui interviennent dans les prises d'otage, les équipes médicales d'urgence, les équipages de porte-avions nucléaires ou encore les équipes de pompiers luttant contre les feux de forêt, évoluent toujours dans des situations exceptionnelles. La moindre erreur peut avoir des conséquences catastrophiques. Ces HRO font évoluer leurs principes en continu, une expérience précieuse de plus en plus appliquée aussi à l'économie. À partir des principes HRO naît une culture d'entreprise au sein de laquelle l'erreur est accueillie comme une opportunité de s'améliorer. Ces changements sont considérés plus importants que les tâches routinières, afin que l'entreprise reste un « organisme apprenant ». Ces principes rendent les collaborateurs attentifs et responsables. Pour la prise de décision, ils s'appuient plus sur leur expertise que sur leur position hiérarchique. Ainsi, la communication reste efficace même dans les situations critiques.

Mais les HRO ne sont pas les seules à rechercher une culture de la sécurité maximale. Il suffit de lever un peu la tête pour découvrir des catégories professionnelles qui sont depuis longtemps conscientes que rien n'est jamais sûr à cent pour cent. Dans la marine marchande, la finance ou encore l'armée, l'ampleur et la complexité des éléments peuvent devenir telles qu'il est impossible de les comprendre totalement, sans parler de les maîtriser. Même avec une bonne confiance en eux et un instinct aiguisé, ces professionnels conservent la tête froide et respectent sept principes de base, qui ont fait leurs preuves pour conduire une entreprise à bon port malgré des temps mouvementés.

→

1 ÉLARGIR SA BASE

« Fluctuat nec mergitur » : il est battu par les flots, mais ne sombre pas. Cette devise, celle de la ville de Paris, est connue de tous les Français. Elle rappelle que la capitale française a été jadis fondée par des bateliers qui ne se laissaient pas déstabiliser par les fluctuations de l'époque. Un marin, en cas de forte houle, se tient bien campé sur ses jambes et fait confiance à son navire.

« La devise inscrite sur le blason de la ville de Paris devrait également être la maxime de la bourse », a déclaré l'expert boursier André Kostolany. Les impondérables des cours des actions et des taux de change faisaient partie de son quotidien de spéculateur de profession. Malgré cela, la bourse était restée pour lui « capricieuse et imprévisible », même au bout de 70 ans. C'est pourquoi tous les investisseurs doivent respecter ce vieux commandement de marin : « se tenir pieds écartés », autrement dit élargir son implantation.

Morceler le risque, investir dans des produits et sur des marchés différents ; une stratégie importante que l'on retrouve chez EGGER. Ainsi, pour ne citer qu'un exemple, depuis peu, nos chants sont produits dans l'usine turque de Gebze, mais aussi dans celle de Brilon en Allemagne.

2 STANDARDISATION

« Tout réside dans la préparation » : c'est ainsi que le conseiller militaire Richard Cohen résume le principal enseignement du savoir-faire militaire applicable à la direction d'entreprise. Même avec une bonne préparation, il est impossible d'éviter le « brouillard de guerre » dans les situations extrêmes. Cette expression tirée du jargon militaire désigne le nuage de poudre et de poussière qui, sur le champ de bataille, peut masquer des informations essentielles sur des changements critiques.
Ce terme est aujourd'hui utilisé par de nombreux managers, car il décrit aussi le déluge d'informations et la complexité qui rendent de plus en plus difficile l'appréciation des tendances du marché et des conséquences d'une décision. Les décideurs peuvent toujours demander conseil à des experts, mais les domaines d'expertise sont de plus en plus étroits. « Aujourd'hui, sur des sujets complexes comme l'informatique ou la finance, un expert ne possède que 30 % des connaissances nécessaires », déclare Sandro Gaycken, chercheur à la European School of Management and Technology (ESMT) de Berlin sur les questions de sécurité face à la cybercriminalité. En d'autres termes, pour une analyse exhaustive, le nombre de spécialistes à consulter ne cesse d'augmenter. Ces derniers doivent coordonner leur vision de la réalité et communiquer leurs connaissances de façon intelligible pour que les responsables puissent prendre des décisions éclairées. « Pour le moment, le monde de l'entreprise n'a trouvé à ce problème aucune réponse satisfaisante », commente Gaycken.

Jusqu'à ce que la question soit résolue, les décideurs devront accepter l'opacité des situations et s'attendre à des changements totalement inattendus. Une conséquence de ce constat est que l'entreprise doit de nos jours être capable de réagir vite. C'est là que nous retrouvons notre règle militaire : se préparer aux divers scénarios possibles. Les réactions doivent être répétées dans des conditions aussi réalistes que possible. « L'objectif d'un entraînement réaliste est de pouvoir faire face à une multitude de situations par l'acquisition de réflexes efficaces qui nous rendent compétents et flexibles en cas d'urgence réelle », explique Richard Cohen, ancien conseiller auprès du Ministère canadien de la Défense. « Un précepte appliqué par les forces armées depuis des siècles ! »

Les entreprises de production disposent aussi d'un autre moyen de se préparer à réagir vite : adopter des systèmes modulaires standardisés. La standardisation et la baisse des coûts de production résultante est la pierre angulaire du succès de l'industrialisation. Si le produit se compose de différents modules combinables, il peut rapidement être adapté à l'évolution de la demande. Sur ce principe, l'architecte Bruno Moser a conçu un système modulaire, primé depuis, à partir des dimensions standard des produits EGGER. Ce système a non seulement servi à la construction de plusieurs bâtiments administratifs sur différents sites EGGER, mais a aussi donné naissance au concept de construction EGGER (voir p. 29). Tous les bâtiments partent d'un même principe mais chacun est différent. « La standardisation crée de la sécurité », explique Ulrich Bühler, membre de la Direction du Groupe EGGER. « L'utilisation de modules standardisés permet d'acquérir la flexibilité voulue. »

3 MAINTIEN DE L'ORDRE

On dit de la sécurité qu'elle est invisible. D'un point de vue technique, c'est l'« absence de risque inacceptable ». C'est ainsi que la définit la norme internationale CEI 61508, qui régule le développement des fonctions de sécurité des machines. La sécurité technique est donc certes possible, mais il demeure toujours un risque résiduel. Celui-ci se compose de différents facteurs, dont le plus grave est le facteur de risque humain.

Les réglements, normes et consignes de sécurité qui s'appliquent aux machines sont davantage respectés lorsque la culture d'entreprise accorde une grande importance à des valeurs comme la propreté, la responsabilité et l'attention sur le lieu de travail. Ainsi, les mesures de prévention des accidents et de sensibilisation aux risques d'accident ne rendent pas la sécurité plus visible. Elle est pourtant tangible dans chaque petit détail d'un atelier ou d'un hall de production bien rangé, d'un bureau en ordre ou encore de processus de travail bien organisés.

En cas d'éruption volcanique, il convient de procéder à une évacuation, le plus tôt possible. Les systèmes d'alerte précoce sont de plus en plus précis.

4 OUVERTURE

Nous vivons dans un monde « VUCA », un concept, paraît-il, inventé par l'armée américaine. L'acronyme anglais VUCA signifie « volatility » (volatilité), « uncertainty » (incertitude), « complexity » (complexité) et « ambiguity » (ambiguïté), et désigne les conditions qui rendent aujourd'hui toute planification particulièrement compliquée. Se fermer au monde VUCA est un réflexe compréhensible, mais dangereux. L'attitude contraire, l'ouverture, apporte plus de sécurité. « Les acteurs du marché qui réussissent sont ceux qui tissent les partenariats les plus solides », recommande le cabinet de conseil Roland Berger dans son étude intitulée « How to survive in the VUCA world » (Comment survivre dans un monde VUCA). C'est dans des échanges ouverts que l'on trouve des idées pour réussir. Sans pour autant aller jusqu'à partager tous ses secrets. Selon l'étude, les entreprises qui réussissent dans un environnement VUCA savent aussi « protéger les informations clés ».

> ***« Les acteurs du marché qui réussissent sont ceux qui tissent les partenariats les plus solides. »***
>
> **Roland Berger,** extrait de l'étude « How to survive in the VUCA world »

5 PRÉVOYANCE

« Lutter contre la nature VUCA en son entier est vain », nuance toutefois Nathan Bennett, chercheur sur l'efficacité des équipes de direction au sein de l'Université de l'État de Géorgie. « On ne peut que s'attaquer à ses éléments constitutifs, un par un. » Ses recommandations pourraient-elles contrecarrer l'incertitude ambiante ? Elle viendrait selon lui d'un manque d'information sur les mouvements à venir. Mon concurrent va-t-il sortir un produit semblable au mien ? Quelles sont les tendances qui déterminent le marché ? « Investissez dans l'information, collectez et partagez les données », conseille Bennett. Toutefois, il s'agit de se montrer systématique. Plus les informations se multiplient, plus le tableau général se complexifie.

EGGER observe tous les marchés importants. Pour rassembler des informations, les spécialistes locaux ont un rôle spécifique. Ils s'appuient sur leur connaissance des objectifs de l'entreprise pour pratiquer une analyse plus fine des informations. « Ils se forgent une idée de l'évolution future et font des propositions pour sécuriser la situation », précise Hubert Höglauer, directeur Marketing et Management produits décoratifs du Groupe EGGER.

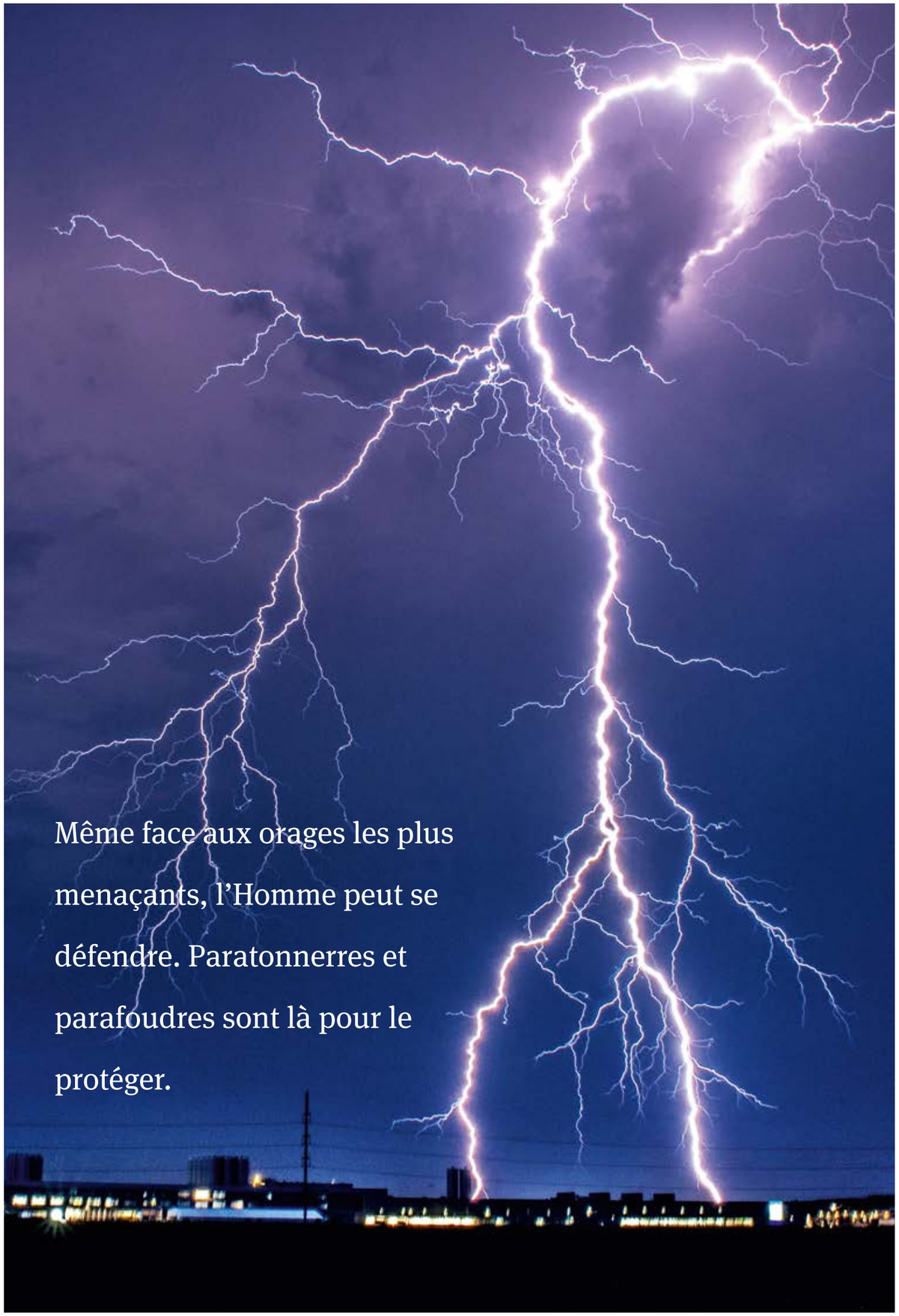
6 ENGAGEMENT

Mettre sa réflexion au service de son employeur et prendre la réussite de son entreprise à cœur, c'est ce que l'on appelle l'engagement. Le rapport entre engagement et performance est largement reconnu. Le lien affectif avec l'entreprise reste encore exceptionnel. Selon l'institut d'études de marché Gallup, en moyenne, seuls 15 % des salariés sont prêts à « aller un cran plus loin » pour leur entreprise. Les pertes économiques entraînées par la grève du zèle sont estimées par Gallup de 73 à 95 milliards d'euros, rien que pour l'Allemagne. La raison la plus fréquemment invoquée est un mécontentement vis-à-vis de la hiérarchie.

Le monde VUCA requiert de la part des cadres de nouvelles compétences. Parmi elles, la capacité à motiver son équipe. Exit le chef, le cadre moderne est un « enabler », un facilitateur. « Savoir aider ses collaborateurs à dépasser leur peur du changement et leur montrer les opportunités qui naissent des difficultés : une qualité dont le facilitateur, critique, doit faire preuve pour obtenir un bon niveau de performance et se démarquer de la concurrence », affirme Marco Mancesti, directeur Recherche et développement à la Business School IMD de Lausanne (Suisse).

7 VALEURS INÉBRANLABLES

Le monde change vite et requiert une adaptation de plus en plus rapide. Il est donc d'autant plus important d'adopter une posture stable, qui repose sur des valeurs bien définies. Elles doivent avoir été formulées, comme les principes d'un gentleman, les lois d'un État ou la philosophie d'une entreprise. En anglais, on les appelle les « core values ». Il est primordial que ces valeurs soient prises comme un engagement ferme. Elles doivent être conservées jusqu'à ce qu'une évolution du contexte nécessite leur révision. Des valeurs stables sont un gage de solidité de la marque et de continuité des relations commerciales. Ainsi, même si EGGER a une exigence de qualité sans compromis, le respect de l'autre et la fiabilité ne sont pas négociables.



Voir la réalité en face : changer de cadre permet d'entrevoir de nouvelles perspectives.

Faire évoluer ses certitudes

Les marchés et le monde de l'entreprise ne cessent de se complexifier et d'accélérer. Dans ces conditions, peut-on encore prendre de bonnes décisions ? Non, disent les experts. Selon eux,il faut réinventer le processus de prise de décision.

PAR Till Schröder

« Refaire toujours la même chose, et s'attendre à obtenir à chaque fois un résultat différent » : voilà, selon le célèbre physicien Albert Einstein, la définition de la folie. Le mot est peut-être un peu fort, mais la citation est souvent utilisée dans les formations de management. Elle contient un brin de sagesse pour les sains d'esprit. Dès que l'on sait ce qui ne fonctionne pas, il faut essayer autre chose. Ce principe est également applicable aux méthodes qui ne fonctionnent plus. Lorsque les circonstances ne sont plus les mêmes, la réflexion doit être réorientée. À une époque où tout est en constante évolution, nous sommes de plus en plus nombreux à nous demander comment il est possible de planifier une action et de prendre une décision sans disposer d'informations fiables ?

Les situations complexes peuvent apparaître de nos jours si enchevêtrées que même les experts n'y entendent plus rien. En raison de sa forte interconnexion, le monde change d'une façon toujours plus difficile à prévoir. Ainsi, selon une récente étude de l'organisme de formation continue Cognos AG, 92 % des cadres dirigeants considèrent que leur quotidien est complexe, voire très complexe. 86 % trouvent l'évolution « forte à très forte ». Comment, dans ces conditions, garder la tête froide et rester en mesure d'agir ?

Là où l'expertise n'apporte plus aucune certitude naît le besoin de nouvelles techniques de prise de décision

Les organismes proposant des formations continues à destination des décideurs connaissent bien le problème. Une approche consiste à encourager le recours à l'intuition dans les situations où la visibilité est quasiment nulle. L'institut allemand Management Circle organise par exemple un congrès sur des techniques de prise de décision qui ne se fondent pas uniquement sur l'analyse des données. L'intuition est ici considérée comme une piste qu'il est possible de suivre lorsqu'une décision doit être arrêtée rapidement en présence de très peu d'informations. On peut également appeler cela l'instinct, une qualité toujours présente chez un entrepreneur.

Être capable de trancher lorsqu'il n'existe aucune base solide sur laquelle fonder sa décision est aussi un objectif pédagogique commun à différentes formations de l'Akademie für Führungskräfte (Académie pour les cadres dirigeants), à Überlingen am Bodensee (Allemagne). « Aujourd'hui, toutes les questions ne peuvent plus être réglées par l'expertise », explique Ilga Vossen de l'Akademie für Führungskräfte. « Nous avons besoin d'un management d'un genre nouveau, qui conduit l'équipe à débattre. » En d'autres termes, collaborateurs et experts doivent structurer le problème de façon à le rendre gérable. « Malgré cela, il faut accepter que l'équipe ne parvienne pas à une sécurité à 100 %. »

Lorsqu'elle se réunit, l'équipe devrait ainsi formuler différentes hypothèses et toutes les examiner. « Une équipe de direction doit aussi être capable de gérer des dynamiques de groupe, car lors de ce type de réunions il faut parfois composer avec le caractère de chacun », ajoute Ilga Vossen. Les entreprises où la hiérarchie est très verticale rencontreraient des difficultés particulières. Travailler à partir de possibilités, de scénarios et de simulations multiples présuppose un contexte où le stress est réduit au minimum. Pour de nombreuses décisions, se tourner vers l'extérieur favorise l'inspiration. Par exemple, de nombreuses universités accueillent des décideurs pour des formations en planification de scénarios.

« Il est important de ménager un espace sûr pour examiner les méthodes alternatives. »

Rafael Ramirez, spécialiste en scénarios économiques, Université d'Oxford

Apprendre à exploiter l'opportunité qui se trouve dans les situations troubles, incertaines, inédites et ambiguës

La Saïd Business School de la célèbre Université d'Oxford (Royaume-Uni) compte parmi les organismes de formation les plus connus au monde. Et c'est avec l'acronyme TUNA, formé à partir de l'anglais « turbulent » (trouble), « uncertain » (incertain), « novel » (inédit) et « ambiguous » (ambigu), qu'elle transcrit la réalité dans laquelle les décideurs évoluent aujourd'hui. Des cadres dirigeants du monde entier suivent l'Oxford Scenarios Programme (OSP), pour donner une orientation nouvelle à leur prise de décision face à cette réalité TUNA. « Pour cela, il faut adopter un mode de pensée qui permette d'accepter ces caractéristiques et d'adapter la compréhension ainsi que l'approche en conséquence », explique Rafael Ramirez, directeur de cette formation.

Cette nouvelle mentalité est testée sur un cas réel. « Nous mettons les participants en situation, afin qu'ils puissent réfléchir sur leurs pratiques d'entreprise à l'aide d'exemples concrets », précise Rafael Ramirez. « De cette manière, nous pouvons tester des alternatives différentes en termes de réflexion, de gestion et d'interaction dans un cadre de confiance, et les comparer avec les pratiques qui ont cours dans l'entreprise. » Ces alternatives, appelées scénarios, sont confrontées, évaluées puis sélectionnées selon des critères précis.

Avec le recul qu'offre la planification de scénarios, des portes s'ouvrent dans des situations qui paraissaient sans issue, et des opportunités prometteuses ressortent de problèmes alarmants. Tout n'est qu'une question de point de vue : « nous étudions sous quel angle chacun voit les choses », ajoute Ramirez. « En général, on se lance, cela fonctionne, et ainsi on avance. Mais lorsque le cadre actuel n'est plus utilisable ou pose problème, comme c'est souvent le cas dans les situations TUNA, il faut de l'attention et des efforts pour évaluer la vision de l'avenir et le cadre qui l'accompagne. » Ce cadre, aussi appelé « framing » en anglais, est constitué de nos hypothèses de base, de nos schémas de pensée et de nos connaissances spécialisées. C'est l'un des concepts sur lesquels travaille Ramirez. Rectifier ce cadre s'appelle un « re-framing ». Il s'agit d'ouvrir une nouvelle fenêtre qui offre au regard de nouvelles possibilités.

L'incertitude peut déclencher des peurs freinant la productivité. « C'est pourquoi il est important de ménager un espace sécurisé pour examiner les méthodes alternatives », précise Ramirez. « En planification de scénarios, nous travaillons *avec* l'avenir, et non *pour* l'avenir. Ainsi, les peurs disparaissent et des méthodes plus efficaces peuvent voir le jour. »

E_SOLUTIONS

« Le commerce électronique est devenu l'avenir. Et ceux qui s'étaient confortablement installés dans un présent qui appartenait déjà au passé s'en sont aperçus. »

Harald Gutschi, PDG d'Unito/Otto Group Austria
Oser la perte de contrôle (pages 32 à 35)

Nous sommes EGGER

MYROSLAVA YURCHUK

Responsable des ventes, Kiev (Ukraine)

« J'ai vraiment de la chance ! » Pour faire ce constat, Myroslava Yurchuk évoque son mari, sa fille, ses parents et son travail. « Que demander de plus ? » Et pourtant, la situation politique en Ukraine n'est assurément pas simple. « Le salon MTKT 2016 de ce printemps a montré que l'économie ukrainienne se réveille et essaie de se relancer. » Myroslava Yurchuk a rejoint l'entreprise en 2001, au moment où EGGER est entré sur le marché ukrainien, et a consacré ces 15 dernières années à développer la filiale de Kiev. Elle est aujourd'hui responsable du service commercial. Ce qu'elle apprécie particulièrement chez EGGER, c'est l'entraide entre salariés. « Ici, tout le monde a l'opportunité de s'épanouir et d'élargir ses compétences. »

CHRISTIAN WITTE

Chef d'équipe Logistique des Achat bois, Brilon (Allemagne)

Entré chez EGGER il y a dix ans, son premier poste a été acheteur Bois de recyclage pour le site de Wismar. Aujourd'hui, ce diplômé en économie du bois dirige la logistique de l'Achat bois pour l'ensemble des usines EGGER d'Allemagne. Christian Witte et son équipe de Brilon ont pour mission de s'assurer de la disponibilité du bois brut pour la production en surveillant de très près les coûts associés. Dans ce domaine, la digitalisation offre de toutes nouvelles possibilités. Christian Witte est responsable des solutions informatiques qui améliorent l'ensemble de la chaîne de processus, de la forêt ou du lieu de stockage à l'usine, gestion des grumes et planification comprises. Pour que le bois puisse être localisé dans la nature, il pilote des projets d'orientation avec assistance technologique dans la forêt et de digitalisation du réseau de chemins forestiers. La variété est une facette de son travail qu'il apprécie. Il aime aussi se ressourcer avec sa femme et ses enfants dans son chalet en rondins suédois, où il passe ses vacances.

YULIYA MOROZOVA

Secouriste, Gagarin (Russie)

Yuliya Morozova cumule trois métiers : elle est diplômée en secourisme, mais aussi en pharmacie et en psychologie. Cette native de Gagarin a pendant huit ans sillonné les routes en ambulance. Mais depuis l'ouverture du centre médical sur le site EGGER en juin 2015, elle compte parmi les cinq membres de l'équipe qui assurent 24h/24 le service d'urgence. En cas d'accident, elle est là pour dispenser les premiers soins avant l'arrivée de l'ambulance. Au quotidien, le centre soigne aussi les petits bobos des 700 employés, de la migraine au mal de ventre. Son temps libre, Yuliya Morozova aime le passer en famille dans leur maison de campagne, non loin de Gagarin.

1

USINE DE RAMBERVILLERS

Un fonctionnement entièrement repensé

En 2000, lorsque le Groupe EGGER a racheté l'usine française de Rambervillers, celle-ci ressemblait à une pierre précieuse à l'état brut. À grand renfort d'investissements, EGGER a entièrement repensé son fonctionnement en respectant les normes internationales, la promotion du développement durable et l'automatisation. Ce joyau révèle maintenant toutes ses facettes.

AUTEUR Jan Ahrenberg

2

1 Le nouveau transstockeur a été construit en quelques mois sur des terrains vierges.
2 Pierre Morque, Responsable de la nouvelle unité de production d'éléments de meuble à Rambervillers, contrôle la qualité d'un élément.

Un diamant à l'état brut n'est rien d'autre qu'un ensemble de molécules de carbone. Expérience et imagination sont nécessaires pour déceler la qualité d'une pierre précieuse non travaillée.

« En 2000, lorsque le Groupe EGGER a choisi l'usine de panneaux de particules de Rambervillers dans les Vosges, c'était bien de cela dont il s'agissait : un diamant à l'état brut, au potentiel inexploré », explique le directeur de l'usine, Guido Reid, qui gère la production. Intéressé par la structure logistique et le degré d'automatisation original de l'usine, le propriétaire du Groupe EGGER, Michael Egger, en a entrevu le potentiel. Cependant, malgré ses 25 ans, l'usine n'avait pas encore révélé tous ses atouts. Idéalement située au cœur des marchés d'Europe de l'Est et de l'Ouest, cette usine modèle exploite maintenant pleinement l'enchaînement des différents processus logistiques, de la préparation des copeaux bruts au panneau fini.

« À l'époque, nous avons découvert une usine aux particularités bien françaises, comme un intérêt manifeste pour l'automatisation ou encore une imbrication sophistiquée des processus », se rappelle Guido Reid. Dès 2002, il a fait ses armes dans la restructuration comme responsable des circuits électriques et du développement de l'automatisation. « Mais l'intégration totale n'était, à l'époque, qu'une idée, un concept que les propriétaires précédents n'avaient pas pris le temps de concrétiser. » Le plus grand défi à relever ? Le mauvais état des machines – et par extension, la qualité des produits qui ne répondait pas aux standards EGGER. « En 1974, l'État français a imaginé cette usine comme un projet d'infrastructure dans une région sévèrement touchée par le retrait de l'armée et le déclin de l'industrie du textile et du papier », explique Guido Reid. Le taux de chômage atteignait des records et les perspectives venaient à manquer. « Pour produire efficacement, les propriétaires suivants ont alors exploité les atouts de l'usine – sans pour autant investir massivement dans l'infrastructure. » Il leur manquait la vision qui aurait pu justifier les coûts élevés d'une rénovation intégrale.

Créer de nouvelles opportunités au-delà du marché français

Premier constat : lors de l'état des lieux effectué en 2000, EGGER a remarqué que l'usine de Rambervillers n'aurait une véritable chance face à ses concurrents qu'à la condition de repenser son orientation fortement centrée sur le marché national. Jusqu'à présent, le site ne produisait que des formats pour le marché français, non adaptés à l'étranger. Et la part de sable et d'autres corps étrangers était importante – trop importante pour les clients à l'est, au sud et au nord de la frontière française, →

1

habitués à la qualité EGGER et à des propriétés mécaniques (résistance à la flexion, épaisseur) fiables.
Il fallait donc tout reprendre depuis le début. À grand renfort d'investissements, l'usine de Rambervillers s'est alignée sur la norme EGGER. L'achat de deux nouvelles presses à cycle court (KT) – la première en 2004 et la suivante en 2012 – a permis à Rambervillers d'approvisionner les marchés allemand et suisse, ainsi que les clients du Benelux qui privilégiaient les panneaux de 5 600 mm. « Grâce à ces débouchés internationaux, nous avions franchi une première étape vers la valorisation des atouts de l'usine. Un combiné de la situation unique en Europe, avantage concurrentiel indéniable, et d'un facteur de différenciation au sein même du Groupe. », explique Bernhard Mair, Directeur des ventes usine.
Cette internationalisation a permis à l'usine d'acquérir un poids supplémentaire sur le marché européen. Une position difficile à maintenir sur le long terme sans des produits de qualité. Le site a séduit par son potentiel. Mais il a fallu un peu de temps pour le révéler petit à petit et faire de l'usine un maillon important du Groupe EGGER.

Aligner les normes sur celles du Groupe EGGER : une nécessité

Pour atteindre ces objectifs, il était indispensable d'installer une station de traitement moderne du bois de recyclage. Nous l'avons fait en 2006. Si l'on regarde dans les caisses de refus de tri, même un non-initié est en mesure de comprendre au premier regard à quel point celles-ci sont importantes pour la qualité du produit. Sans elles, les corps étrangers, comme les petites pierres, nuiraient à la qualité du gâteau de particules qui sera par la suite transformée en panneaux dans la presse continue. Mais, grâce à cette méthode, nous pouvons exploiter au mieux le bois usagé, un matériau écologique. L'usine satisfait ainsi depuis de nombreuses années aux exigences élevées du Groupe EGGER en matière de qualité et d'écologie.

À l'instar du travail d'un joaillier, façonner la transformation de Rambervillers demandait de nombreuses étapes. Parmi les plus importantes, citons la rénovation intégrale de la presse continue, alors très souvent en panne. « Lorsque nos techniciens l'ont entièrement remise en état en 2007, elle ressemblait à un véritable squelette géant », explique Guido Reid. Tout a été démonté, contrôlé et, au besoin, remplacé. « Un projet titanesque qui a duré quatre semaines, mais s'est avéré payant. Depuis, nous faisons tourner l'unité installée en 1994 en continu et nous n'avons quasiment enregistré aucune panne. La rentabilité et le rendement sont montés en flèche. »

Mais ces investissements, aussi nécessaires soient-ils, relevaient plus de l'obligation que du choix. Il nous fallait encore intensifier nos efforts pour en révéler toutes les facettes.

La rénovation et l'agrandissement de l'usine ont jusqu'à présent coûté plus de 100 millions d'euros. Depuis la reprise en 2000, la superficie du terrain est passée de 54 à 73 ha et celle des bâtiments, de 65 230 à 80 675 m². Alors que la presse ContiRoll ne produisait par le passé que 1 489 m³ par jour, sa capacité atteint aujourd'hui 1 620 m³. Et, sur cette même période, malgré l'essor de l'automatisation, le nombre de salariés est passé de 304 à 381.

L'ordinateur central pilote la quasi-totalité des processus de l'usine

La nouvelle équipe de Rambervillers a procédé à des réglages. Pour conserver la métaphore précédente, on peut parler de polissage. Le concept d'un pont roulant automatisé pour magasin de stockage et d'un approvisionnement automatisé des installations, le tout piloté par un ordinateur central, existait déjà dans les grandes lignes. EGGER a perfectionné ce concept et en a fait la pièce maîtresse de l'usine. Les flux de matière se succèdent maintenant de façon logique : de la livraison à l'étape finale, la revalorisation, en passant par l'entreposage, le déchiquetage, le recyclage et le séchage du bois, sans oublier le magasin à grue et l'entrepôt de maturation dans lequel les panneaux de particules bruts doivent reposer pendant cinq jours minimum.

Le processus est un véritable ballet à partir de la presse continue. Le pont roulant gère automatiquement tous les processus de revalorisation. Les panneaux de particules prédécoupés au millimètre près sont transportés jusqu'aux presses KT sur des chariots commandés par ordinateur. Ils sont rejoints par des films imprégnés qui proviennent du transstockeur construit cette année. La dernière presse à mélaminer, installée en 2012, fut à son époque la plus moderne au monde. Elle permet de produire des structures aux exigences techniques et esthétiques élevées tout en maintenant un haut niveau de performance. C'est aussi à cette époque que le transstockeur pour les panneaux mélaminé, le premier stock entièrement automatisé pour ce produit dans le groupe, a été complètement réadapté. Grâce à des stocks de transfert, dans lesquels nous entreposons un minimum de produits, nous sommes en mesure de répondre très rapidement aux nouvelles exigences des clients. Nous pouvons par exemple répondre à des commandes comprenant différents décors en petites quantités. Il ne s'agit pas seulement de réduire les coûts.
« L'automatisation nous permet surtout de faire tourner l'usine en continu et à plein régime, sans grande fluctuation », explique Jochen Schüler, Directeur Logistique en Europe de l'Ouest pour les produits décoratifs EGGER. Chaque année, près d'un million de tonnes de matériaux sont déplacées. Rien que pour les processus de revalorisation, environ 10 000 matériaux actifs sont utilisés. Par ses proportions, l'usine

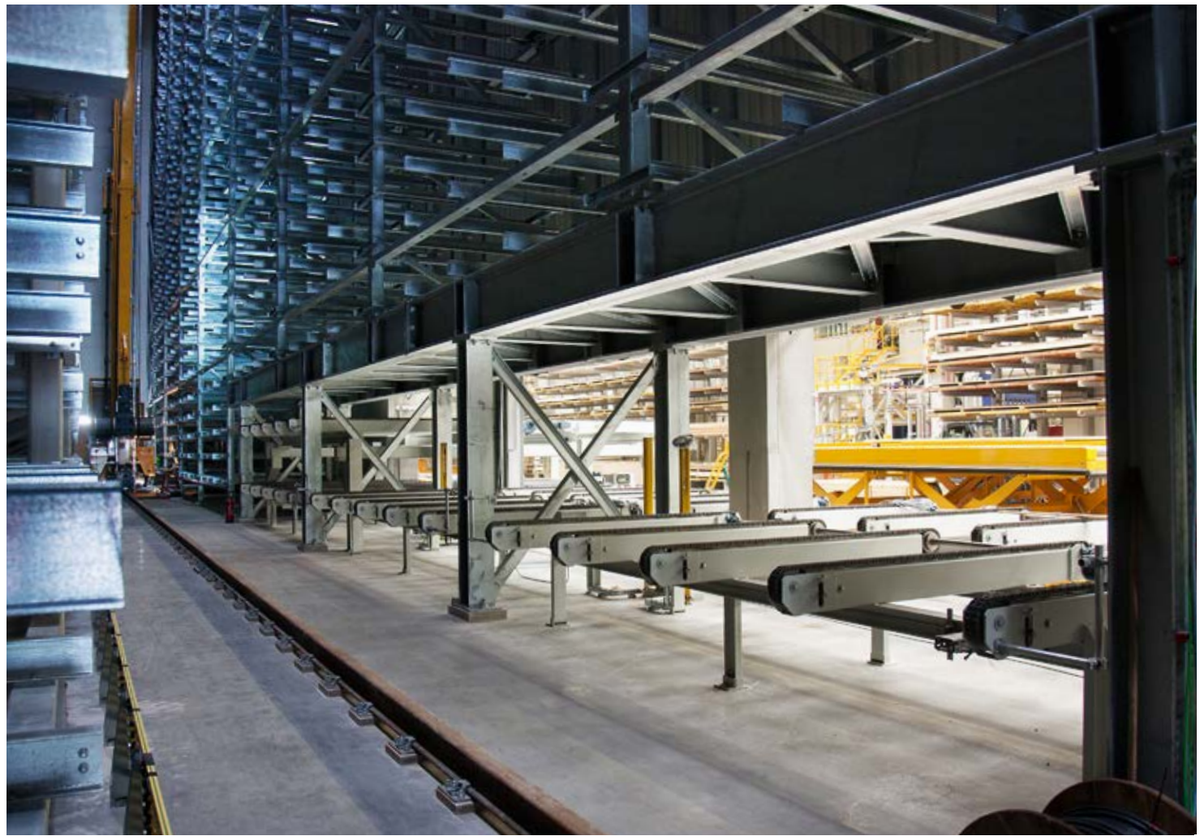
« Dans les prochaines années, nous investirons encore 6 à 7 millions d'euros. »

Guido Reid, Directeur technique et industriel de Rambervillers

1 Un cap bien défini : le Groupe EGGER a décidé de produire des éléments de meuble finis à Rambervillers en 2015. Au printemps 2016, les premières commandes quittaient l'usine.
2 Au millimètre près : lorsque l'on fabrique des pièces usinées, un soin tout particulier est de rigueur.

2

1



rappelle un cargo de haute mer dont le chargement est bien rodé – près de 120 camions livrent chaque jour du bois, sept autres de la colle et 80 à 100 transportent les marchandises chez les clients. L'ordinateur central et les processus de travail automatisés lui confèrent cependant une maniabilité supérieure à celle d'un bateau-citerne. Il est possible de réaliser des manœuvres rapides dans des eaux agitées. « Pour réduire le coût du stockage, les clients exigent de plus en plus souvent un important pourcentage de produits préfabriqués », explique Jochen Schüler. « Nous y avons répondu en installant une ligne de production d'éléments finis en 2015-2016. »

Celle-ci réalise les perçages, fraisages et encollages. Pour profiter de son produit fini, le client n'a plus qu'à monter les éléments livrés. « Cela ne nous est possible qu'en collaborant étroitement avec les clients. Nous rendons régulièrement visite à nos partenaires du service logistique chez nos clients pour identifier avec eux d'autres potentiels d'optimisation, comme de nouveaux standards de conditionnement ou encore des cycles de production. » Sans optimisation – comprenez par là automatisation – des processus, nous ne pourrions que difficilement rendre ce service à nos clients. Grâce à nos systèmes commandés par ordinateur, nos collaborateurs peuvent de plus se consacrer à d'autres tâches.

« Grâce à ces débouchés internationaux, nous avons franchi une première étape vers la valorisation des atouts de l'usine. »

Bernhard Mair, Directeur des ventes usine

À Rambervillers comme dans toutes les autres usines EGGER, nous jouons cartes sur table en ce qui concerne la maximisation des gains et la durabilité. EGGER optimise la gestion des matières premières et de l'énergie dans des circuits de matériaux. Lors de la transformation du bois brut et usagé, nous générons des sous-produits comme des copeaux et de la poussière. Et nous sommes en mesure de les revaloriser comme sources d'énergie utilisées dans la production. Ainsi, depuis 2009, l'usine de Rambervillers transforme la poussière en énergie thermique pour les séchoirs à vapeur indirects qui interviennent dans la production de panneaux de particules bruts. L'huile thermique qui alimente la presse continue est, elle aussi, chauffée de cette manière. En 2018, le circuit sera complété par une turbine à vapeur qui récupérera l'énergie inutilisée et la réinjectera dans le réseau public – EGGER deviendra ainsi un fournisseur d'énergie.
« Dans les années à venir, nous investirons encore 6 à 7 millions d'euros », affirme Guido Reid.
« L'installation de l'unité d'éléments de meuble étant terminée, le développement des processus de revalorisation est clôturé pour cette année. Pour l'instant, nous investissons surtout dans les technologies environnementales, comme la nouvelle unité de filtration ou encore la modernisation du système de traitement des eaux de l'usine. »
Ces dépenses se justifient. À l'instar d'un bijou de qualité, EGGER ne se contente pas des apparences.

2

3

1 Une transition tout en douceur : les matériaux sont transportés du nouveau transstockeur vers les presses KT dans le hall attenant sur des convoyeurs automatisés. 2 Le directeur de l'usine, Guido Reid, et le responsable de la logistique, Jochen Schüler, évaluent les stocks de transfert… 3 …qui approvisionnent les presses KT.

L'HISTOIRE

LE SITE DE RAMBERVILLERS

Le fabricant Isorel crée l'usine avec le soutien de l'État français en 1974. Sur une superficie de 14 ha, l'usine équipée d'une presse à étages et d'une scie à découpe est en mesure de produire 100 000 m³ de panneaux de particules chaque année.

Après plusieurs changements de propriétaire, le Groupe EGGER rachète l'usine en 2000. Quatre années plus tard, elle est complétée par une nouvelle unité de revêtement puis, en 2006, par une installation de recyclage du bois usagé.

L'usine est complétée par une unité de revêtement ultra moderne et un nouvel entrepôt en 2012. Cette même année, toute la logistique de l'usine est repensée.

En 2015, Rambervillers accueille une unité d'éléments préfabriqués. Le transstockeur voit quant à lui le jour début 2016. 6 à 7 millions d'euros d'investissements sont prévus pour les années à venir, notamment dans les technologies environnementales.

Des bâtiments mobiles

1 Le premier bâtiment inspiré du concept de construction EGGER a été construit en guise de modèle au siège du Groupe, à St. Johann in Tirol.

Le concept de construction EGGER est né de la volonté du Groupe de contribuer à résoudre la crise des réfugiés. Même les auteurs du concept ont été étonnés de voir les nouvelles perspectives qui se sont ainsi ouvertes à eux.

AUTEUR Jörn Käsebier

La crise prend de multiples visages. En 2015 et 2016, elle s'est manifestée sous les traits de milliers de personnes désespérées qui ont rejoint l'Europe pour fuir la guerre, la famine ou la mort, et se sont retrouvées à dormir sous des tentes et dans des gymnases. Dès lors, il était urgent de trouver des solutions rapides pour répondre à leur besoin élémentaire d'un espace privé qui garantirait leur sécurité. C'est ainsi que EGGER a, lui aussi, longuement réfléchi et développé un concept de construction à partir de ses produits. Le fabricant de produits dérivés du bois n'intervient pas comme maître d'œuvre dans le projet. Il se contente de proposer le concept à ses partenaires et de mettre à disposition le savoir-faire nécessaire, y compris un modèle statique, des plans détaillés et des descriptions techniques des différents éléments intervenant dans le concept. Les premiers projets se sont concrétisés en 2016, tout d'abord en Allemagne. La région de Stuttgart a ainsi accueilli une résidence pour réfugiés composée de 18 modules.

Le Groupe EGGER est un expert du concept de construction. Celui-ci s'inspire de la structure modulaire que l'architecte Bruno Moser a développée pour construire des bâtiments sur plusieurs sites de l'entreprise familiale. Le siège de St. Johann in Tirol se compose ainsi de 200 modules. Dans sa version la plus simple, un module peut accueillir un salon, une salle à manger, une salle de bain ainsi qu'une chambre à coucher. Mais le concept peut être adapté au moyen →

→ de modules supplémentaires afin de loger des familles et même de grandes communautés. Toutes les tailles de logement sont réalisables. « Dès lors que le règlement local de la construction et les normes de protection incendie le permettent, les modules se prêtent à des projets de construction comprenant jusqu'à trois étages », affirme Carsten Ritterbach, Directeur Ventes et Marketing EGGER Building Products.

Grâce aux nombreux éléments préfabriqués, la mise en œuvre du concept de construction ne nécessite que quelques semaines, montage inclus. Cette méthode de construction qui repose sur des modules entiers permet non seulement de gagner du temps, mais aussi de réduire les coûts de transport, puisque les éléments à assembler sont livrés en kit. Les éléments qui forment le plafond, les murs et le sol sont standardisés et de qualité constante. Les modèles sélectionnés pour le sol et la façade dépendent de l'utilisation qui en sera faite, le concept offrant là aussi une grande flexibilité. Dans sa forme la plus simple, il est utilisé pour construire des logements pour les réfugiés, qu'il s'agisse de centres d'accueil ou de foyers. Dans sa forme plus évoluée, il offre la possibilité de bâtir des logements sociaux à la place des immeubles traditionnels. « Dans les régions où les prix de l'immobilier atteignent des sommets, ces logements constituent une alternative intéressante, même pour les personnes qui disposent d'un revenu moyen », explique Carsten Ritterbach.

« Dans les régions où l'immobilier est cher, ces logements constituent une alternative intéressante, même pour les personnes qui disposent d'un revenu moyen. »

Carsten Ritterbach, Directeur Ventes et Marketing, EGGER Building Products

Le concept de construction se prête également à une utilisation dans des établissements scolaires. Sa structure modulaire s'adapte aux écoles maternelles et primaires qui ont rapidement besoin d'espace. Les surfaces d'un module sont plutôt restreintes. Et c'est bien cela qui en fait tout l'attrait dans de grandes villes qui ont un important besoin en logements étudiants et en studios. Enfin, le concept de construction se prête aussi à la réalisation de bureaux, en particulier pour des projets momentanés.

Le temps n'est cependant pas la seule raison qui justifie la mise en œuvre de ce concept. Celui-ci est également très durable. Fabriqué à partir d'un matériau renouvelable – le bois –, il s'adapte à de nouvelles applications de façon flexible et polyvalente. C'est l'un des nombreux autres avantages de la structure modulaire. Ainsi, les éléments de façade sont simplement prémontés et peuvent facilement être remplacés. Les cloisons intérieures sont elles aussi démontables, ce qui permet de modifier le plan d'ensemble et d'adapter le concept à une nouvelle utilisation. Il est en outre possible de les revêtir de panneaux de Placoplâtre. Les modules peuvent aussi être entièrement démontés et remontés à un autre emplacement. Un concept entièrement mobile, donc.

EGGER ne transige pas sur la qualité. « Même si les modules de la version de base sont peu onéreux, nous maintenons notre niveau d'exigence en matière de construction à ossature bois », souligne Carsten Ritterbach. Suite à la présentation du concept début 2016, les premières demandes sont venues d'Allemagne et d'Autriche. Entre-temps, d'autres pays, comme le Liban ou l'Afrique du Sud, ont également manifesté leur intérêt.
La tendance à l'urbanisation s'observe dans le monde entier – tout comme la demande en logements rapides à construire et économiques. Ce concept ajustable selon les besoins offre donc de bonnes perspectives pour le marché de la construction à ossature bois.

LE CONCEPT

TAILLE
Un module mesure 11,40 x 2,80 x 2,80 m et présente une surface brute au sol d'environ 38 m². Il peut être agencé de sorte à accueillir un espace salon/salle à manger, une salle de bain et une chambre à coucher.

COMBINAISONS
Plusieurs modules peuvent être combinés : deux modules permettent ainsi d'accueillir une famille, alors que les unités plus vastes sont idéales pour les communautés et peuvent être empilées sur un maximum de trois étages.

MODÈLE DE BASE
Un module se compose de panneaux EGGER OSB 4 TOP. Les fenêtres à triple vitrage sont en mélèze, tout comme la façade constituée de panneaux triple couche. La salle de bain comprend une douche, un lavabo, des w.c., ainsi qu'un chauffe-eau et un ventilateur aspirant. Le chauffage est assuré par un système à infrarouge.

2

2 Le concept de construction se compose d'éléments préfabriqués plats pour simplifier le transport.

3

3 L'architecture géométrique et tout en lignes droites donne un aspect contemporain au concept.

4 Flexibilité : l'ensemble se compose de cinq modules distincts.

Oser de nouveaux chemins

Le groupe Otto est entré dans l'ère de la digitalisation. C'est le seul organisme international de vente par correspondance multispécialiste à l'avoir fait. Aujourd'hui, il est le numéro deux de la vente en ligne en Europe sur des segments aussi divers que la mode ou l'électroménager. Entretien avec Harald Gutschi, PDG d'Unito, la filiale autrichienne d'Otto, sur les habitudes qui ont la vie dure et sur la commercialisation des réfrigérateurs.

PAR Clemens Niedenthal

MORE : M. Gutschi, votre entreprise, le Groupe Otto, est souvent citée comme un exemple du passage réussi d'une grande marque à l'ère numérique. Si l'on retourne le problème, on peut se demander si, véritablement, nous parlons encore de la même entreprise. Qu'en pensez-vous ?
Harald Gutschi : Il s'agit effectivement d'une question clé. Le Groupe Otto d'aujourd'hui n'a pratiquement plus rien de commun avec la société de vente par correspondance d'autrefois. Je dirais même plus : si ce n'était pas le cas, Otto n'existerait tout simplement plus. Nous avons dépassé le cadre de l'Europe germanophone pour être désormais la seule entreprise de vente par correspondance à avoir réussi ce changement de modèle à l'international. En résumé : dans ce domaine d'activité, les acteurs qui n'ont pas su se réinventer en profondeur n'ont pas survécu.

Otto a non seulement survécu, mais est plus actif que jamais. Qu'avez-vous transformé ?
Je répondrais par un exemple, sur lequel je reviendrai par la suite. Ce n'est pas parce que j'équipe une Volkswagen Golf d'un moteur électrique que j'obtiens une Tesla. La mobilité se trouve à un tournant de son histoire qui nécessiterait de la part de Volkswagen moins un simple ajustement qu'une refonte totale de sa conception de la voiture. C'est exactement ce que nous avons fait pour notre activité.

Dans cet exemple, le Groupe Otto se trouvait plutôt à la place de Volkswagen. Vous étiez le groupe établi de l'industrie moderne. Peut-on réinventer une entreprise en cours d'activité ?
Cela s'est déroulé progressivement. Je parle ici volontairement de processus, et non de projet, car dans un processus l'issue n'est pas prévisible. Il faut délibérément se laisser embarquer dans un inconnu qui implique pourtant toujours un bouleversement.

Et le Groupe s'est donc laissé embarquer… ?
En y repensant, je peux distinguer deux phases. Au début, c'est-à-dire juste avant 2000, cela faisait sourire. Quelque part cachés dans l'immensité de l'entreprise se trouvaient quelques spécialistes en e-commerce qui travaillaient à des projets étranges. Nous avions notre épais catalogue, le « big book » comme nous l'appelions tous alors. Et nous avions une boutique en ligne, qui représentait un, deux, et plus tard peut-être cinq pour cent des ventes. Cela ne pesait pas très lourd aux yeux de beaucoup.

Et ensuite ?
Ensuite, le marché de la vente en ligne s'est développé et nous avons soudain connu une farouche opposition en interne. Le commerce électronique avait perdu son exotisme. Il était devenu l'avenir, et soudain, même ceux qui s'étaient confortablement installés dans un présent qui appartenait en fait déjà au passé s'en apercevaient.

Avant de vous lancer dans le commerce en ligne, avez-vous du l'intégrer dans votre culture d'entreprise ?
Dans toutes les entreprises, et d'autant plus dans une entreprise qui a réussi pendant si longtemps sans changer de modèle commercial, certaines résistances sont tenaces. La vente par →

À PROPOS DE…

HARALD GUTSCHI

né en 1964 en Autriche, il est depuis 2007 le porte-parole de la direction du Groupe Unito et le directeur marketing et vente, commerce électronique et gestion des catégories compris. Au sein du Groupe, il est chargé de penser les stratégies numériques de demain.

correspondance a peu à peu perdu de la vitesse, tandis que le commerce en ligne, au contraire, en gagnait. Ainsi, en 2008-2009, le débat était clos. Aujourd'hui, la part représentée par le commerce en ligne est de plus de 90 %. Nous sommes totalement passés au commerce numérique…

… et cela a changé bien plus qu'un simple canal de distribution…
Otto gère aujourd'hui des marques de luxe comme des produits d'entrée de gamme, de Miele à Medion. À l'époque du catalogue, notre offre se situait plutôt entre les deux. Le profil de l'entreprise était aussi clairement dessiné que celui de notre clientèle. Des certitudes qui aujourd'hui n'existent plus. Mais c'est justement là que réside aujourd'hui l'énorme opportunité à saisir : chaque consommateur est devenu un client potentiel. Imaginez, nous dirigeons aujourd'hui 5 000 marques différentes. Nous proposons absolument de tout. C'est ça, le commerce électronique.

Mais l'e-commerce, c'est aussi la plus grande simplicité possible. Se commander de nouvelles baskets le soir, sur son iPad, ou pendant la pause déjeuner, depuis son smartphone. En un clic.
Pour cette raison, il s'agit en fin de compte de disposer d'une boutique en ligne personnalisée, un univers de produits qui correspond au client et où il se sent spontanément à l'aise.

Comment avez-vous procédé pour créer ce cocon pour vos clients ?
Nous sommes partis d'un constat qui aurait ébranlé l'ancienne entreprise Otto. En commerce électronique, le profil d'une marque n'importe plus beaucoup. La marque se réinvente pour chaque client. D'un point de vue technique, ce n'est pas un problème.

Alors adoptons un angle technique. Concrètement, comment faites-vous ?
Il s'agit autant que possible de proposer au client uniquement des produits qui l'intéressent vraiment. Le principe est le suivant : « un client qui a acheté ce produit va également s'intéresser à… ». Pour le mettre en pratique, il faut s'appuyer sur des données de référence, c'est-à-dire sur l'analyse d'autres profils clients les plus similaires possible. Et pour parvenir à un résultat vraiment parlant et à une offre la plus personnalisée possible, il faut des données de masse. Le volume est gage de pertinence.

Notre préférence ne va-t-elle donc pas au petit commerce tenu par son propriétaire ?
Plus le produit revêt une dimension émotionnelle importante, plus le client aura envie de le prendre en main, de le toucher. Ces deux canaux de distribution vont donc se compléter et se soutenir l'un l'autre. De notre côté, nous réfléchissons sérieusement à ouvrir des boutiques amirales pour nos marques. Toutefois, aujourd'hui, un euro sur cinq est dépensé en ligne. D'ici 2020, nous aurons atteint le chiffre d'un euro sur trois. Il existe des marchés, la Corée du Sud par exemple, où la part du commerce électronique est déjà proche des 50%.

Le modèle sud-coréen serait donc l'avenir ?
Qui aujourd'hui se rend encore en boutique pour acheter un réfrigérateur, par exemple ? Vous y trouverez peut-être trois, au mieux peut-être trente modèles. Sur Internet, vous avez accès à tous les modèles qui existent. Et avec des filtres intelligemment conçus, le client arrive à réduire ses résultats de recherche aux trois ou quatre modèles qui conviennent à ses critères. Le remplacement de votre réfrigérateur défectueux est réglé en quelques minutes.

« Le manager de demain doit être prêt à perdre le contrôle. Ce n'est qu'ainsi qu'il pourra tirer parti de l'intelligence de son équipe. »

Harald Gutschi, PDG d'Unito / Otto Group Austria

Malgré cela, entreprises et investisseurs continuent de dépenser leur budget dans des centres commerciaux et des boutiques d'électroménager.
C'est pour cette raison que la plupart des entreprises ont besoin d'une révolution culturelle. C'est toute la culture d'entreprise qui doit changer, loin des structures de management ultra-hiérarchiques. Car en cas de doute, ces dernières se contentent de reproduire les méthodes qui fonctionnent depuis des années, auxquelles elles sont habituées.

Vous prônez des structures plus horizontales ?
Clairement. Mais attention, je ne suis pas pour que chacun fasse ce qu'il veut. Je suis pour que les voies de communication et de prise de décision ne soient pas définies par une structure hiérarchique. Le manager de demain doit être prêt à perdre le contrôle. Ce n'est qu'ainsi qu'il pourra tirer parti de l'intelligence de son équipe.

La perte de contrôle, la recette du succès de demain ?
Disons que j'ai appris à accepter ce sentiment, pour mon bien. J'aurais commis beaucoup d'erreurs si je n'avais pas eu des collègues qui en savaient bien plus que moi sur certains sujets. Conclusion, je dois les laisser faire. Les entreprises technologiques l'ont compris les premières. Dans le commerce et la finance, l'idée fait lentement son chemin. Par contre, l'industrie manufacturière a encore beaucoup de mal avec ce concept.

Et quelles sont les conséquences ?
D'ici cinq à dix ans, quatre acteurs sur cinq parmi les dix premiers de chaque secteur auront disparu. Ils subiront exactement le même sort que Nokia, qu'il s'agisse de construction mécanique, automobile ou autre. À la place arrivera un Elon Musk*, qui réinventera complètement le sujet. C'est aussi ça que permet la digitalisation.

Donc Volkswagen pourrait très bientôt avoir des soucis bien plus gros que le scandale des émissions ?
Ou l'inverse ! Cette crise est peut-être ce qui pouvait arriver de mieux à Volkswagen. La rupture est enfin là. Une fois le succès passé, les habitudes doivent impérativement être revues. Si l'entreprise prend les bonnes décisions et apporte des changements concrets à sa politique de gestion de produits et à sa structure, cette crise l'aura préparée à affronter l'avenir.

*Elon Musk est entre autres le fondateur et le directeur de Tesla, un constructeur automobile californien spécialisé dans les voitures électriques. Le magazine économique Forbes a classé Tesla numéro un mondial des entreprises innovantes en 2015 et en 2016.

L'ENTREPRISE

UNITO

- La société Unito Versand & Dienstleistungen GmbH sise à Salzbourg est le plus grand groupe de vente par correspondance de l'arc alpin. L'entreprise est présente sur plusieurs marchés, de la mode à l'électroménager. Elle fait partie du groupe international Otto.
- Outre Otto-Versand pour l'Autriche et l'Europe de l'Est, Unito regroupe cinq autres marques de vente par correspondance.
- En 2015, le chiffre d'affaires de l'entreprise atteignait les 336 millions d'euros, dont plus de 90 % de ventes en ligne.

LE GROUPE OTTO

- L'entreprise a été créée en 1949 par Werner Otto à Hambourg. Otto est la seule entreprise de vente par correspondance à avoir réussi le passage au numérique à l'international. Le Groupe Otto possède entre autres le groupe français 3SI (3 Suisses International).
- Avec un chiffre d'affaires annuel total de plus de 12 milliards d'euros, le Groupe Otto est la deuxième société de vente en ligne d'Europe, après Amazon.

E_NATURE

« Le bois est au cœur de mon œuvre. Je n'écrirai peut-être jamais de livre sur un autre sujet. »

Lars Mytting, auteur norvégien à succès
Ce que savent nos forêts (pages 38 à 43)

Vivre dans le respect de l'environnement

UN SAUNA FLOTTANT

www.gocstudio.com

Seattle est connu pour être le siège de Microsoft et d'Amazon et pour sa météo. Dans cette ville du nord-ouest des États-Unis, il pleut beaucoup, les températures sont basses et l'immobilier est cher. C'est par un jour pluvieux de janvier qu'est née l'idée d'un sauna flottant en bois. Depuis la rentrée 2015, ses acquéreurs peuvent aller y transpirer avant de piquer une tête directement par-dessus bord, dans le Lake Union, pour se rafraîchir. Le cabinet d'architectes goCstudio a financé ce projet en organisant une campagne de financement participatif en ligne sur le site Kickstarter. Certains critiques d'architecture y voient une confirmation de la tendance mondiale des constructions flottantes.

VÉHICULER DE L'ÉMOTION

newsroom.toyota.eu

Toyota est un constructeur automobile dont la réputation d'innovation n'est plus à faire. C'est pourquoi son modèle présenté lors de la semaine du design 2016 de Milan, à l'antithèse des canons modernes de l'esthétique automobile, a fait sensation. Setsuna, le cabriolet deux places à moteur électrique, est fabriqué à partir d'essences japonaises de cèdre et de bouleau. Raison de ce choix : le bois est un matériau léger chargé en émotions. « Il reflète la nature du temps précieux passé avec sa voiture », explique le constructeur. « Le bois change d'aspect et de texture en fonction de l'attention et du soin qu'on lui accorde. »

LA PREMIÈRE FORÊT DU MONDE

www.revolution-jungsteinzeit.de

Pendant des années, le géologue Peter Giesen a étudié, avec le souci du détail qui caractérise l'expert, les calamophytons, des plantes fossilisées découvertes en Allemagne, près de Lindlar dans la région du Bergische Land. Lors d'une exposition en 2016, il a pu pour la première fois montrer au grand public à quoi devait ressembler la première forêt du monde. Elle est apparue il y a 390 millions d'années sur une île sablonneuse formée sur une mer peu profonde. Les arbres ne dépassaient pas trois mètres de haut et ressemblaient à des plantes tropicales. Cela n'est pas très étonnant, car en raison des mouvements tectoniques, la région du Bergische Land se trouvait alors non loin de l'équateur.

ENTRETIEN AVEC LARS MYTTING

L'écrivain a présenté son nouveau roman, *« Svøm med dem som drukner »*, à Berlin. Photo prise devant l'imposant complexe des ambassades des pays nordiques.

Ce que savent nos forêts

Après deux romans, l'auteur norvégien de bestsellers, Lars Mytting, publie un ouvrage spécialisé sur son thème de prédilection : le bois. *« L'Homme et le bois. Fendre, sécher et stocker le bois »* est devenu un succès planétaire. Interview exclusive sur le bouleau blanc et la magie du succès.

PAR Meike Wöhlert

À PROPOS DE...

LARS MYTTING

était éditeur et journaliste avant de répondre à l'appel de la plume. Son livre *« L'Homme et le bois. Fendre, sécher et stocker le bois »* a battu des records de vente en Scandinavie et est devenu un bestseller dans plusieurs pays. À la fois, guide pratique et ode à la nature, ce manuel du bois de chauffage allie traditions et connaissances scientifiques modernes. Pour son dernier roman intitulé *« Svøm med dem som drukner »(Nage avec ceux qui se noient*, non traduit en français), Mytting a remporté le prix des libraires norvégiens. Une fiction où les forêts, les arbres et le bois occupent une fois encore une place de choix.

MORE : M. Mytting, vous vivez dans une petite ville à 150 kilomètres au nord d'Oslo. Quelle vue avez-vous depuis la fenêtre de votre cuisine ?
Lars Mytting : Un petit lac, la petite maison jaune de mes voisins et un nombre incalculable de sapins. Le sapin est une bénédiction pour la Norvège. Il croît très lentement et produit un bois dense, lourd, solide, d'excellente qualité. Il pousse haut et droit, parfait pour la construction et la scierie.

Pourtant, en Norvège, la sylviculture n'est pas très répandue.
C'est à cause des montagnes. Nous avons d'importants reliefs boisés, mais peu de grandes forêts exploitables. Le paysage accidenté rend l'abattage des arbres très difficile. Dans un pays plat comme la Suède, développer une sylviculture intensive est bien plus simple.

Qu'en est-il de la fabrication de mobilier ?
En construction, le sapin est omniprésent. Mais pour obtenir des veinages plus esthétiques, nous sommes obligés d'importer des essences de pays plus tempérés. Pour bon nombre d'espèces, notre climat est tout simplement trop froid. Nous n'avons que très peu de chênes, le seigneur de la forêt. En compensation, nous avons des bouleaux, surtout dans le sud du pays.

Par la fenêtre de votre cuisine, peut-on aussi voir une grosse pile de bois ?
Non, en la matière je suis un peu timide. J'empile mon bois à l'arrière de la maison, où personne ne peut le voir.

À quel moment vous êtes-vous dit : « je vais écrire un livre sur le bois » ?
Un ami éditeur avait eu l'idée de concevoir un ouvrage illustré sur l'arrière-pays norvégien, cette culture de la pile de bois. Mais je n'aimais pas ce projet. Alors j'ai attendu quelques mois, jusqu'au jour où j'ai pu observer mon vieux voisin Ottar, un homme à l'allure frêle, en train d'empiler son bois. Cette activité l'épanouissait véritablement. Cette anecdote est à l'origine du livre. Elle a suscité en moi cette question : qu'est-ce que ce serait de tout savoir sur l'art du bois de chauffage, et à partir de là, d'écrire un ouvrage qu'Ottar aurait →

Impraticable, le relief norvégien confronte l'homme et la machine à leurs limites. Seule environ la moitié de la surface boisée de la Norvège est exploitable.

→ plaisir à lire ? Au lieu de considérer les choses d'une perspective citadine, j'ai voulu adopter le point de vue des personnes qui justement apparaîtraient dans le livre.

Et que vous a dit votre voisin après avoir lu *« L'Homme et le bois »* ?
Malheureusement, il ne l'a pas lu. Il est décédé alors que l'ouvrage n'était pas encore terminé. Mais sa veuve était ravie des passages où je parle de son mari.

À quel moment avez-vous réalisé que le concept plaisait énormément aux lecteurs ?
Lors d'une manifestation où j'étais allé présenter mon deuxième roman. Habituellement, lors d'une lecture, l'assistance commence à s'endormir au bout de 45 minutes. Mais à ce moment-là, l'organisateur a pris la parole pour ajouter : « vous travaillez également à un ouvrage sur le bois ». Soudain, tout le public s'était réveillé et les questions fusaient : vraiment ? Est-il déjà fini ? Où peut-on l'acheter ?

Qu'a pensé votre maison d'édition du résultat final ?
Je ne dirais pas que le résultat a été un choc, mais ce n'était pas du tout ce qu'ils attendaient.

Ont-ils tout de suite perçu le potentiel du livre ?
Pas du tout. Comme l'étincelle de départ venait d'eux, ils se sont sentis obligés de mener l'entreprise à son terme. Mais n'importe quel éditeur de Norvège aurait à l'époque rejeté l'idée d'un livre sur le bois. Aucun d'entre nous n'avait soupçonné alors qu'une fois le texte associé aux photos, le livre serait magique. Il mettait en lumière tout le savoir que renferment nos forêts. Malgré cela, nous n'avons absolument pas anticipé son succès commercial. Nous espérions en écouler peut-être un millier d'exemplaires.

À combien d'exemplaires a été tirée la première édition, publiée en septembre 2011 ?
À 4 000. Sans publicité. Et aucune librairie n'avait manifesté d'intérêt. On dit que certains libraires, à la réception d'un carton de mes livres, l'ont ouvert et refermé immédiatement. Un livre sur le bois de chauffage ? Quelle absurdité. Au final, au mois de décembre, deux imprimeurs et un relieur se sont entièrement consacrés à la réimpression du livre, sans toutefois pouvoir éviter la rupture de stock à Noël. La demande atteignait des sommets.

Depuis, plus de 500 000 exemplaires ont été vendus à travers le monde, dont 160 000 en Norvège. Mis à part l'écriture soignée, savante et pleine d'humour, quelle corde sensible pensez-vous avoir touchée ?
De nombreuses personnes ont contribué à cet ouvrage. Il exprime tout l'amour et toute l'estime portés à une activité à laquelle de nombreux Norvégiens s'identifient.

Alors pourquoi fait-il aussi un carton dans tant d'autres pays ? En Suède, en Finlande, au Danemark, en Estonie, en République tchèque, en Allemagne, aux Pays-Bas, aux États-Unis… Au Royaume-Uni, il a même été élu ouvrage non fictionnel de l'année 2016.
Si je savais ! Le thème du feu et de la chaleur parle à tout le monde, je pense. Lorsque l'on se penche sur l'histoire de notre espèce, on se rend compte que nous n'utilisons des sources d'énergie autres que le bois que depuis un très petit moment. Notre lien avec le feu de camp est profondément ancré et associé à notre instinct de protection et d'appartenance. Le feu, c'était le foyer. Et tout autour l'obscurité, symbole du Mal, domaine des animaux dangereux.

Si je vous suis, dans une pile de bois, nous voyons un symbole de sécurité ?
C'est exactement ça. Le bois de chauffage ne peut certes pas remplacer l'électricité. Cette dernière est supérieure au bois sous bien des aspects, notamment en termes de propreté. Sauf en cas de coupure. Le bois est fiable, même au sens figuré. Le titre norvégien du livre est *« Hel Ved »*, ce qui signifie « bois massif » ou encore « bois sain », c'est-à-dire ni creux, ni pourri. Cette expression peut aussi être employée comme un compliment. Un « hel ved » est une personne à qui l'on peut faire confiance.

Vous écrivez qu'à partir de certaines dimensions, une maison norvégienne doit disposer d'une source de chaleur complémentaire. La plupart du temps, ce serait un poêle à bois. Cette préconisation vient-elle du fait que par des températures de moins 30°C, une panne de courant en pleine tempête de neige peut vite devenir une question de vie ou de mort ?
Effectivement. C'est pour cela qu'une pile de bois procure à la vue un sentiment de sécurité. En revanche, une personne prise de panique, car sur le point de mourir de froid, fait peur à voir. Le froid nous rend extrêmement irritables et nous empêche de mener une réflexion claire. Ce conseil a pour but de garantir que les personnes puissent rester au chaud jusqu'à la résolution de leur problème. Même si de cette manière, il n'est possible de gagner que, disons, quatre heures, dans une ville de 5 000 habitants, ce temps est précieux. Normalement, l'alimentation en courant est rétablie dans un délai d'une demi-journée. Mais chaque année, nous connaissons aussi des pannes qui durent entre 18 et 20 heures.

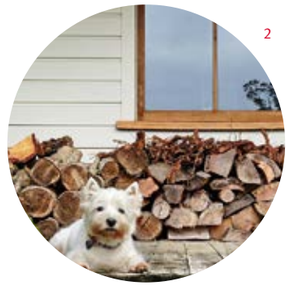
Considérations météorologiques mises à part, la tradition archaïque de « faire son bois » a-t-elle aussi une composante romantique ?
Peut-être dans certains pays, mais pas en Norvège. Chez nous, faire son bois est une activité utile, concrète, appropriée. D'autre part, la simplicité inhérente à cet acte est source de paix intérieure. On abat un arbre, on le découpe, on le laisse sécher, on l'utilise. L'ensemble forme un processus organique en rapport étroit avec la nature, où le fruit du travail est immédiatement palpable. Tout ceci est bien évidemment à l'opposé de notre mode de vie numérique, où la performance intellectuelle erre dans la sphère virtuelle.

Vous voulez dire que la pile de bois fascine l'homme justement parce qu'elle se trouve à l'autre extrême de notre monde complexe, en mutation permanente et dépendant de la technologie ?
Oui, c'est ce que je pense. Une pile de bois, on peut la voir et la toucher. On peut même emprunter un morceau de bois à son voisin. On peut empiler soi-même son bois, à l'aide d'outils simples et d'huile de coude. Alors que personne ne possèdera jamais sa propre mine de charbon ou sa propre centrale hydraulique. Empiler du bois ? Rien de plus rapide, pour un résultat concret. Ensuite, le bois attend tranquillement qu'on ait besoin de lui. Pouvoir stocker du bois aussi longtemps qu'on le souhaite, c'est l'une des merveilleuses propriétés de ce matériau. →

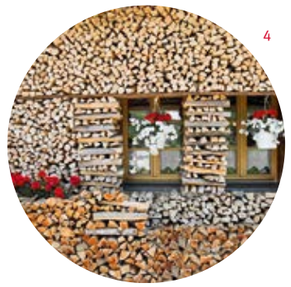
TYPOLOGIE DES PILES DE BOIS

La taille et l'arrangement d'une pile de bois en disent long sur son propriétaire. Selon *« L'Homme et le bois »*, une pile droite et stable est typique d'un bon père de famille, tandis qu'un tas chaotique trahit un novice porté sur la boisson. Prudence cependant ! Une pile trop haute risque davantage de s'effondrer : la solide (1), la paresseuse (2), la chaotique (3), la démesurée (4).

1


2

3


4

→ **Parlons un peu de votre dernier livre. « *Svøm med dem som drukner* » est un roman, mais l'histoire de son personnage principal Edvard s'inspire largement de la vie d'un ébéniste et d'une forêt de noyers vieille de 400 ans. Comment se fait-il que vous en sachiez autant sur le bois ?**
C'est en partie parce que le bois est un thème qui m'obsède. Le bois de chauffage est un aspect qui n'est entré dans ma vie qu'après mes 40 ans, lorsque j'ai eu des enfants et ma propre maison. Mais le bois en général me fascine depuis l'enfance. J'ai grandi dans un appartement situé juste au-dessus de l'atelier d'un artisan ébéniste. Cet artisan, c'était mon grand-père. Et c'est là que réside le lien entre mon roman et moi.

Vraiment ?
Oui ! Il avait créé une fabrique de meubles en 1947. À l'époque, le bouleau était à la mode, grâce au veinage si particulier que je décris dans mon livre, celui du bouleau blanc.

Utilisait-il la technique, décrite elle aussi dans le livre, pour fabriquer des motifs spéciaux : serrer les grumes à l'aide d'anneaux métalliques ?
Non, cet élément-là, je l'ai ajouté. Mon grand-père utilisait du bois provenant d'arbres ayant poussé naturellement. Mais l'aspect était le même.

Qu'est devenue sa fabrique ?
Il est mort en 1972 ; j'avais quatre ans. Jusque-là, son entreprise avait été florissante. Je suis né à la fin de cette époque, mais je me rappelle très bien de toutes ces machines et de tous ces meubles, qui m'ont laissé un très bon souvenir. Je possède un grand nombre d'armoires, de chaises et de tables fabriquées par mon grand-père. J'ai aussi hérité de son sens de la curiosité pour la beauté chaque fois différente des diverses essences de bois, mais aussi pour le travail.

Votre attachement et votre admiration pour le bois s'expriment dans chaque page du roman. Êtes-vous volontairement resté sur ce thème après le succès retentissant remporté par « *Hel Ved* » ? Ou le thème s'est-il imposé à vous ?
Ni l'un, ni l'autre. L'idée de ce roman est née bien avant. Plusieurs éléments m'avaient accompagné toute ma vie avant même que je ne les relie dans un récit. C'est adolescent, en lisant une revue suédoise, que j'ai par exemple découvert que le très précieux bois de noyer servait à fabriquer les fûts de fusils anglais. C'est le bois le plus cher au monde.

Pourquoi le titre original du livre est-il « *Nagez avec ceux qui se noient* », alors que le roman parle plus de forêt que d'eau ?
Mon titre provisoire était *Le Bouleau blanc*. En norvégien, le mot qui désigne cet arbre veut littéralement dire « bouleau en flammes ». Laisser ce titre aurait fait passer mon roman pour une parodie de « *L'Homme et le bois* », qui traite du bois de chauffage.

EGGER est une entreprise familiale, comme Winterfinchs dans votre nouveau roman. Sur plus de 500 pages, ce dernier se déroule sur tout le XXe siècle…
N'est-ce pas là tout le charme de la forêt ? Les arbres sont des organismes très vieux, des témoins muets de leur époque qui, sans pouvoir le raconter, ont tout vécu. On ne peut deviner la vie qu'un arbre a vécue qu'aux traces visibles sur les meubles ou sur un joli plancher. Comme pour les hommes, ce sont souvent ceux qui ont le plus souffert qui sont les plus intéressants, peut-être même les plus beaux. Vous savez, j'ai récemment séjourné dans un hôtel où avait été posé un sol en bois d'olivier très noueux. Il présentait de très belles nuances de noir, était irrégulier, avec un côté dramatique qui le rendait bien plus esthétique que le rendu d'un arbre vigoureux ayant poussé bien droit sans aucune entrave.

Ce n'est pas un hasard si l'histoire s'articule comme des anneaux de croissance. Le personnage est en quête du passé.
C'est une comparaison très pertinente. L'intrigue débute de nos jours, et plus elle se resserre, plus elle plonge dans le passé. C'est très exactement ce cheminement que suit Edvard.

À quel nouveau projet travaillez-vous ? Cette fois-ci, allez-vous écrire sur un autre sujet ?
Je pense que dans une certaine mesure, le thème du bois ne sera jamais très loin. Les points de départ, historiques comme fictionnels, sont tellement nombreux. Je n'écrirai peut-être jamais de livre sur un autre sujet.

Donc cela ne vous dérange pas, en tant qu'écrivain, d'être associé aussi fortement au bois ?
Pas vraiment. Ce qui m'a inquiété, c'est l'énorme succès remporté par « *L'homme et le bois* », avec deux romans déjà publiés et un troisième en cours d'écriture. J'ai eu très peur que mon troisième roman fasse un flop. Et qu'à ma mort à 90 ans, le public ne se souvienne que de ce type qui a écrit cet ouvrage sur le bois de chauffage et quelques romans de médiocre qualité. Heureusement, « *Svøm med dem som drukner* », qui raconte l'histoire d'un homme qui fabrique des meubles d'art en bois, a connu en Norvège un succès populaire encore plus grand que « *L'Homme et le bois* ».

Depuis sa parution en 2011 l'ouvrage « *Hel Ved* » (« *L'homme et le bois* ») a été traduit dans de nombreuses langues. Il a été suivi en 2014 d'un roman sur le bois, « *Svøm med dem som drukner* ».

Terre à terre, sympathique et drôle : Lars Mytting est resté simple malgré le succès.

E_NATURE

5 CHOSES À SAVOIR SUR

Le bois dans le sport

L'adéquation du matériau peut parfois faire la différence et offrir la victoire. Dans les grandes compétitions de billard, seuls les matériaux les plus récents sont utilisés. Mais ceux qui pensent que dans le sport, le bois a fait son temps, se trompent lourdement. Il est polyvalent, voire irremplaçable.

1 BARRES PARALLÈLES

Friedrich Ludwig Jahn, promoteur légendaire de la gymnastique en Allemagne, a initialement inventé les barres parallèles pour préparer les cavaliers aux épreuves de voltige. En 1896, ce sport est devenu une discipline olympique. Dans son règlement, la Fédération Internationale de Gymnastique (FIG) fixe trois exigences pour les barres : élasticité, résistance à la rupture et surface absorbant l'humidité en « bois haut de gamme ». De nos jours, les équipements haute performance répondent à ces exigences grâce à leur âme en matière plastique renforcée de fibre de verre et à leur placage en bois.

2 BATTES DE BASEBALL

Au baseball, la balle touche la batte à près de 160 km/h et le coup ainsi porté ne fait que l'accélérer. Le batteur connaît immédiatement la qualité de son coup à la sensation procurée par le matériau – les ligues professionnelles prescrivent l'utilisation de battes en bois. Alors qu'au siècle précédent, celles-ci étaient encore majoritairement fabriquées en hickory, le frêne et l'érable sont maintenant les bois les plus répandus. Les battes sont ainsi plus légères, plus élastiques et se fendillent moins. Elles peuvent aussi se rompre. Pour cette raison, les débutants et les amateurs, qui n'ont que faire d'une balle mal touchée, pratiquent souvent le baseball avec des battes en aluminium qui s'usent plus lentement.

3 QUEUES DE BILLARD

L'association mondiale de billard américain ne prescrit aucun matériau pour les queues, mais se contente de formuler des exigences quant à leur longueur, leur poids et la largeur de leur embout (appelé procédé). Traditionnellement, la queue se compose en grande partie de bois. Dans les queues haut de gamme en deux parties, la tige de la flèche se compose de plusieurs couches d'érable compressées. Ce dernier offre la résistance nécessaire et permet un jeu plus précis. Les joueurs qui donnent beaucoup d'effet aux billes optent également pour des queues aux flèches en bois plus tendre. Le fût (ou canon) fait lui aussi appel à des bois laqués et est parfois revêtu de bois précieux.

4 SKATEBOARDS

Le nom de planche à roulettes parle de lui-même. En effet, le bois marie comme nul autre matériau le dynamisme à la stabilité. Les dimensions de la planche, également appelée deck, peuvent varier. La structure reste toujours la même. La planche se compose de sept couches de bois de placage compressées et collées, le plus souvent en érable canadien. Pour un bon maintien, la surface de la planche est généralement constituée d'un revêtement rugueux et noir, appelé grip. La conception de la face inférieure peut varier. On y trouve souvent le logo du fabricant.

5 RAQUETTES DE PING-PONG

Ces dernières années, les joueurs de ping-pong ont dû s'adapter à quelques changements : à l'origine fabriquées en celluloïd, les balles sont désormais en plastique. Les raquettes n'ont cependant pas évolué. Le règlement officiel exige qu'« au moins 85 % de la palette (mesurés à l'épaisseur de la raquette) doit être en bois naturel ». Les joueurs qui pratiquent un jeu offensif misent dès lors sur des bois durs comme le hêtre, alors que les joueurs plus défensifs tablent sur des bois plus tendres comme le bouleau. Les raquettes professionnelles se composent de différentes couches : une âme en bois tendre, des couches en bois plus dur et une couche de surface tendre. La qualité de la raquette dépend également de l'encollage et du revêtement.

Un agencement en poupées russes

Aujourd'hui, l'utilisation d'un bâtiment peut changer rapidement. Toucher à sa structure est rarement la meilleure solution. Le concept de pièce dans la pièce fait école.

PAR Jan Ahrenberg

Une hauteur sous plafond de près de quatre mètres laisse une grande liberté d'agencement. Pourtant, quand l'étage d'une usine est transformé en appartement, le résultat est rarement cosy. Vivre dans un loft a été très tendance dans les années 1990-2000. Habiter au-dessus d'un vieil atelier, so chic ! À l'époque déjà, les architectes d'intérieur plaisantaient sur les prix « particulièrement bas » de tels appartements. Ils étaient presque donnés en comparaison des sommes englouties par le chauffage et la multitude de tapis, canapés, rideaux et décorations nécessaires pour rendre un hall industriel froid ne serait-ce qu'à moitié vivable.

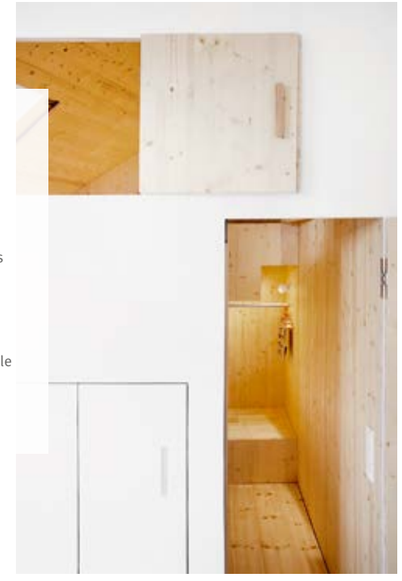
À la place d'une débauche de décoration, l'alternative qui prend actuellement le pas est intéressante : la construction d'une maison d'intérieur dans l'espace plus grand, concept déjà appliqué par l'architecte Sigurd Larsen. En décembre 2015, il a conçu pour l'hôtel design Michelberger de Berlin deux appartements au sein d'un bâtiment avec cour typiquement berlinois qui abritait auparavant des ateliers et des manufactures, avec justement cette hauteur sous plafond et ces grandes fenêtres. « Ce que l'on m'a demandé, c'était de créer un refuge », explique Sigurd Larsen, « dans lequel un séjour prolongé à l'hôtel donnerait l'impression d'être chez soi ». Cette clientèle à la recherche de ce chez-soi temporaire travaille dans le quartier de l'hôtel proche d'entreprises comme MTV, Universal Music, de créateurs de mode et de maisons de production télévisuelles. Pour ce public amateur de design, l'architecte danois a réfléchi à un concept spécifique. Au lieu de créer artificiellement une atmosphère intime en ayant recours à du mobilier somptueux, à des tapis persans et à un décor baroque, il a préféré construire une maison dans la chambre d'hôtel. En bois, bien sûr.

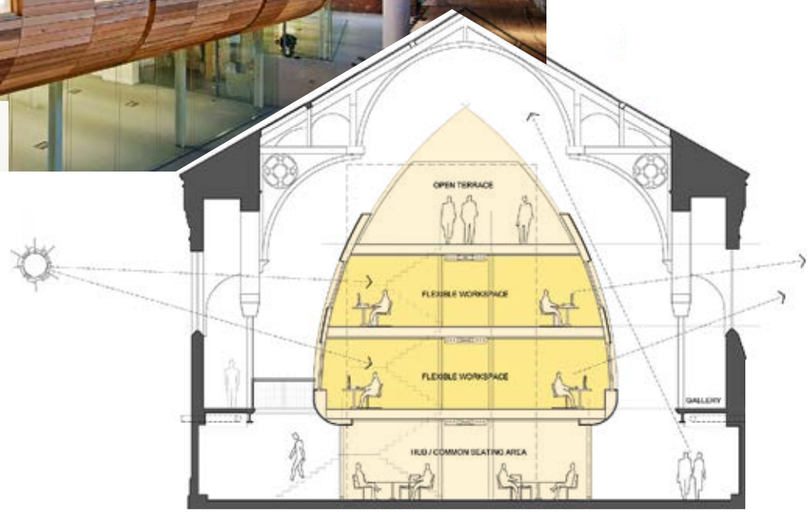
« La construction comprend une chambre, une cuisine, des toilettes et un sauna », explique Larsen. Un escalier conduit l'hôte jusqu'à un deuxième étage où se trouve la chambre d'amis. Mais le concept de maison individuelle imbriquée va encore plus loin : de grandes fenêtres donnent sur la salle de bains et le séjour, qui créent ainsi l'impression d'une terrasse avec piscine. « Pour l'extérieur, j'ai choisi l'élégance du blanc pour conserver des lignes pures. À l'intérieur, c'est la couleur chaude du bois qui domine, pour une ambiance de cabane de montagne. » Cette séparation claire souligne le parti-pris architectural de pièce dans la pièce, qui transforme l'espace existant par →

UN HÔTEL DANS LE HALL

Un refuge dans la maison Michelberger

L'architecte Sigurd Larsen devait réagencer deux appartements dans un hôtel, pour des occupants de longue durée. Et où se sent-on le plus chez soi que dans une maison ? Préfabriqué dans une menuiserie, le projet de Larsen a été assemblé sur place à la manière d'un puzzle. Depuis décembre 2015, les hôtes de l'établissement peuvent désormais passer la nuit dans deux cabanes aux allures montagnardes. Avec vue sur la baignoire et le canapé, aux allures de terrasse avec piscine.





DES BUREAUX DANS DES THERMES

Un monument accueille des start-ups.

En Grande-Bretagne, les Ashton Old Baths comptent parmi les établissements thermaux hérités de l'époque victorienne les plus charmants et les mieux conservés. Bien que classés monuments historiques, depuis les années 1970, ils n'étaient plus vraiment entretenus. En 2005, une initiative leur a donné un nouvel avenir et un nouvel usage : abriter des bureaux. Le financement est laborieux et en 2015 le cabinet d'architectes MCAU se joint au projet et accélère le processus. Le chantier ne dure que dix mois. La transformation est finie début 2016 grâce au concept de pièce dans la pièce.

UNE SOLUTION POUR DORMIR AU BUREAU

La Sleepbox, dédiée au repos.
Au départ simple produit dérivé, la Sleepbox est devenue pour le cabinet d'architectes russe Arch Group le bestseller de ces dernières années. Ce qui n'était encore qu'un prototype inachevé en 2009 est utilisé aujourd'hui dans plus de 60 endroits différents, à l'aéroport, sur un salon ou au bureau. Après certification et standardisation pour le marché américain, le cabinet espère que sa création va finalement percer. La première Sleepbox a touché le sol américain à Boston.

→ des moyens simples pour en réinventer l'utilisation.
« Le bois était ici le matériau idéal. De nombreux éléments ont été préfabriqués et, dans un hôtel qui continuait de recevoir des clients, le chantier n'a duré que quelques jours », précise l'architecte. L'espace est ainsi réinterprété dans un esprit ludique tout en respectant le budget du maître d'œuvre.

L'aspect financier faisait aussi partie des contraintes à prendre en compte dans la solution de maison intérieure du cabinet d'architectes britannique MCAU (Modern City Architecture & Urbanism) : il fallait absolument une solution économique pour réhabiliter les anciens thermes d'Ashton-Under-Lyne, non loin de Manchester, inoccupés depuis les années 1970.
« Agencer l'ensemble du bâtiment sans rien en démolir, mais pour qu'il puisse être chauffé sans engloutir des fortunes, relevait pratiquement de l'impossible », raconte l'architecte Neil Brown, qui a participé au projet. À sa construction en 1870, l'efficacité énergétique n'était pas une préoccupation essentielle. En revanche, le style oui. Ces « old baths » sont classés monument historique, donc protégés. Il n'était par conséquent pas question de toucher à leur structure.
« Notre solution est complètement indépendante de la structure existante qui, elle, reste intacte. Même les axes de vue sont conservés. » MCAU a néanmoins créé 650 m² de bureaux ultramodernes sur quatre niveaux, où l'on retrouve des espaces de travail modulaires, des salles de réunion et un toit-terrasse immense, le tout spécialement conçu pour les start-ups en rapport avec Internet ou l'univers de la création. Les travaux de transformation se sont terminés en février dernier. Depuis, ce monument autrefois délabré est devenu le fleuron d'un nouveau quartier d'affaires qui s'est développé à ses pieds.

Les solutions de pièce dans la pièce ont tout pour être standardisées. C'est ce que démontre le cabinet d'architectes russe Arch Group. Depuis 2009, il fabrique sous le nom de Sleepbox des chambres d'hôtel autosuffisantes de 3,7 m², qui s'intègrent dans n'importe quelle pièce. Souvent dans des environnements où le travail requiert une présence constante sans possibilité de s'y soustraire ne serait-ce que pour un moment. Plus de 60 Sleepbox ont déjà été installées de par le monde, dans des aéroports, sur des salons ou encore dans des centres de congrès.
« Nous devons intégrer à notre vie de plus en plus de flexibilité », explique Mikhail Krymov, PDG de Sleepbox. « Vie privée et vie professionnelle fusionnent, alors que nous devons composer avec des villes parfois plusieurs fois centenaires dont les bâtiments ne peuvent tout simplement pas suivre l'évolution de notre mode de vie. »
Selon lui, les solutions de pièce dans la pièce comblent parfaitement cet écart.
« Elles apportent de la flexibilité dans les bâtiments qui ne répondent plus aux besoins de leurs utilisateurs. »
Arch Group cible désormais le marché américain et depuis mi-2016, une Sleepbox équipe un espace de co-working à Boston. Il s'agit d'un espace de travail partagé, des bureaux loués temporairement par un groupe composé avant tout de jeunes entrepreneurs. Avant, lorsqu'ils avaient besoin d'un break après plusieurs heures de travail, ils s'endormaient la tête posée sur le bureau. Maintenant, ils s'accordent une sieste réparatrice pour ensuite reprendre le travail à tête reposée.

Jusqu'ici, c'est le placage frêne qui a principalement été utilisé. Toutefois, les panneaux MDF stratifiés permettent une plus grande liberté d'agencement. Pour le marché américain, Krymov s'attend à une préférence pour les modèles vert et blanc, qui cadrent mieux avec un environnement de travail moderne. Ceci ne change évidemment rien aux propriétés du bois, matériau économique et écologique dont la flexibilité n'est pas sans rappeler celle des utilisateurs de pièce dans la pièce.

DEVINETTE

Qui se cache donc dans la forêt ?

L'ouvrage a été commandé par un maître d'œuvre qui jamais ne se montrait et ne payait pas non plus, mais qui savait très exactement ce qu'il voulait. La construction de trois étages devait être en bois de sapin et présenter une seule fenêtre et une seule porte. Le chantier ne devait pas dépasser sept jours et seuls les membres de la famille du constructeur pouvaient y prendre part. La construction devait pouvoir abriter pendant plusieurs mois d'innombrables occupants aux besoins très divers. Ce qui semblait être le cauchemar de tout architecte a été pour cet homme intègre le prélude à une grande aventure encore plus périlleuse. Heureusement que son nom signifiait « apaisement », et qu'il n'était pas du genre à perdre son calme. Et pour un homme qui, à 500 ans, pouvait encore engendrer trois fils, aucun défi n'était impossible.

Qui était donc ce charpentier hors pair ?

Envoyez-nous la réponse à l'adresse **MORE@egger.com.** Parmi les bonnes réponses, un tirage au sort sera organisé avec pour récompense une paire de lunettes de soleil Kerbholz, modèle Alfons dans la teinte Grenadille. La date limite d'envoi est le 31.03.2017. Aucun recours légal n'est possible.

La réponse à la devinette de MORE 08 est : Michael Thonet, inventeur de la chaise bistrot viennoise. Cet ébéniste pionnier du design est aussi le créateur de la société de fabrication de meubles en bois courbé Gebrüder Thonet. Nous vous remercions pour toutes les réponses envoyées. L'heureux gagnant de la montre-bracelet WeWood est Thomas Janz de Neuenkirchen (Allemagne).

_ 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
Martina Haager (directrice de la publication)

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

Direction de la rédaction
Till Schröder
Direction artistique
Juliana Hesse, Daniel Krüger

_ Photos
Jeanette Dietl/Fotolia (titre), Katerina Arisova / EGGER (fermeture), EGGER (p. 4–5), Nelson Garrido / ngphoto (p. 8–9), Juust (p. 11), ICD / ITKE University of Stuttgart (p. 11), Alexander Sell/Schott AG (p. 11), Stefan Auth / Mauritius Images (p. 12), James Thew / Fotolia (p. 15), EyeEm / Getty Images (p. 17, 18), Said Saïd Business School / University of Oxford (p. 19) Vladimir Fateev / EGGER (p. 21), Jan Ahrenberg / Raufeld Medien (p. 21–27), Christian Vorhofer / EGGER (p. 31), Trend / Sebastian Reich (p. 33), Christian Jungwirth / bigshot (p. 34), x-default (p. 35), goCstudio (p. 37), Toyota (p. 37), LVR Landesmuseum Lindlarforest (p. 37), Harry Schnitger (p. 38, 42, 50), Stefan Auth / imageBROKER (p. 40), FPWing / Fotolia (p. 41), corners74 / Fotolia (p. 41), vbaleha / Fotolia (p. 41), Franco Visintainer / Fotolia (p. 41), Thinkstock (p. 44), beto chagas / Fotolia (p. 44), afxhome / Fotolia (p. 44), ASphotowed / iStockphoto (p. 44), Dionic (p. 44), Rito Lino (p. 46–47), MCAU (p. 48), Sleepbox (p. 49)

Iconographie : Gerd Metzner

_ Date de parution
Février 2017

_ Papier
Imprimé sur du papier certifié PEFC.

PEFC
PEFC/06-38-171

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