



Q&A

Isidore Leiser est PDG de Stratus Packaging, l'un des principaux groupes européens de transformation d'étiquettes, qui dispose de six sites de production en France et d'un bureau commercial en Suisse. Produisant une grande variété de produits d'étiquettes autoadhésives, ainsi que des manchons et des étiquettes IML, le groupe emploie 313 personnes et a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 50 millions d'euros en 2020. Isidore Leiser a passé six ans comme membre du conseil d'administration de la Finat et rejoindra prochainement le comité marketing de l'association. *Interview réalisée par James Quirk.*

Labels & Labeling : Quel a été l'impact de la pandémie sur l'entreprise au cours de l'année écoulée ?

Isidore Leiser : Nous nous sommes adaptés rapidement. Nous sommes restés ouverts en permanence et n'avons pas perdu un seul jour de production. Nous avons mis en place une distanciation sociale et certains membres du personnel ont travaillé à domicile. Nous avons fractionné nos équipes pour permettre le nettoyage des machines et minimiser autant que possible le risque pour nos employés. Je suis très fier que nous ayons tout gardé ouvert. Nous avons eu une augmentation du personnel malade au début, mais rien que nous n'ayons pu gérer. Les secteurs de la cosmétique et de l'automobile étaient en baisse, mais cela a été compensé par les produits alimentaires et de santé. Globalement, 2020 a été une bonne année pour l'entreprise. Nous sommes une entreprise résiliente, et le fait qu'aucun client ne représente plus de 5 % de notre chiffre d'affaires signifie que nous sommes très stables. Nous aimons les défis et nous les avons relevés. Nous avons fait mieux qu'en 2019, qui était une année sans de tels problèmes. Nous devons apprendre de cette expérience et tirer les leçons de ce que nous avons bien fait, pour l'avenir. Nous avons donc eu une bonne année et nous sommes reconnaissants de cette croissance, car l'environnement a été très difficile pour nos employés. Je leur en suis très reconnaissant.

L&L : Quelle est l'importance du retour des salons professionnels pour votre entreprise ?

IL : Les salons professionnels sont très importants. Ils permettent d'obtenir beaucoup d'informations en très peu de temps, de voir réellement les machines en action et de faire connaissance avec des personnes de différentes entreprises. J'ai beaucoup de bons contacts et d'amis dans l'industrie, et il est très important de pouvoir parler à beaucoup d'entre eux, de comprendre leurs problèmes et comment les choses se passent. Sans les salons et les événements industriels, la communication ressemble plus à un jeu vidéo qu'à la vie réelle. Si vous dirigez une entreprise, vous n'avez pas le droit à l'erreur. Vous devez voir les produits, les personnes et les entreprises auprès desquelles vous achetez. Il est plus facile de faire des erreurs si vous ne faites pas ces choses en personne. Un salon professionnel est un excellent moyen de recueillir des informations et de gagner beaucoup de temps. Je crois sincèrement que les gens ont vraiment envie de retourner à ces événements. Nous sommes dans un secteur où les personnes et les relations personnelles sont très importantes - il est très difficile de construire des relations personnelles virtuellement.

L&L : Dans quelle technologie avez-vous investi ces dernières années, et quelle nouvelle technologie envisagez-vous pour de futurs investissements potentiels ?

IL : Nous avons beaucoup investi dans les presses numériques de HP, comme les dernières machines 8000 et 20000, car nous croyons fermement à l'impression numérique. Mais nous investissons aussi beaucoup dans la flexographie - le marché ne sera pas uniquement numérique : beaucoup de travaux seront encore produits en flexographie pour des raisons de coût.

L'année dernière, nous avons installé plusieurs systèmes de finition de A B Graphic. Nous avons également investi dans une machine combinant à la fois la flexographie et la sérigraphie. Nous sommes actifs dans la plupart des secteurs d'utilisation finale en France, et nous essayons donc toujours d'investir dans les dernières technologies. C'est une autre raison pour laquelle les salons professionnels sont si importants : nos fournisseurs évoluent constamment et produisent de nouvelles technologies, nous devons donc rester à jour et voir dans quoi nous devrions investir.

Nous avons investi dans des machines permettant d'insérer des inlays RFID dans les étiquettes, par exemple. Nous produisons des étiquettes RFID depuis quelques années, mais nous voulions investir dans des équipements plus sophistiqués pour permettre une plus grande précision et obtenir de meilleurs résultats pour nos clients.

Nous utilisons tous les principaux procédés d'impression. Notre stratégie consiste à essayer de comprendre les besoins de nos clients, qu'il s'agisse d'étiquettes auto-adhésives, de manchons ou d'IML, et à trouver le bon procédé d'impression qui puisse répondre à leurs besoins actuels et futurs. Nous investissons également beaucoup dans la numérisation du prépresse, et nous prévoyons d'installer un nouveau système ERP. Pour gérer toutes ces très petites commandes, il faut être organisé et intégré. Et à cause de la pandémie, certaines personnes travaillant à domicile, il est important de mettre en place des systèmes qui leur permettent d'accéder aux informations sans être dans l'usine.

Nous allons intégrer nos machines dans le nouveau système ERP, pour permettre à nos clients d'accéder facilement aux informations concernant leurs commandes. De plus en plus, je pense que nous sommes une entreprise de services plutôt qu'une entreprise de production. Le client a besoin de beaucoup de données. Les informations que nous recueillons lors de la prise de commande, du contrôle de la qualité et de la production doivent être précises et automatisées autant que possible. Le fait que nous ayons différentes usines avec le même système ERP signifie qu'en cas de problème, nous pouvons déplacer un travail d'un site à l'autre très rapidement, avec les spécifications immédiatement accessibles sans que quelqu'un ne doive saisir manuellement une deuxième commande dans le système.

Le marché évolue très rapidement et nous devons nous adapter : l'information est essentielle dans le monde d'aujourd'hui.

“Je pense que pour une entreprise de notre taille rester la même est assez dangereux - nous n'avons pas d'autre choix que de nous développer. Nous cherchons donc à nous renforcer hors de France.”



Les manchons thermo-rétractables sont un élément essentiel de la production de Stratus.

“Je crois sincèrement que les gens ont vraiment envie de revenir aux salons professionnels. Nous sommes dans un secteur où les personnes et les relations personnelles sont très importantes - il est très difficile de construire des relations personnelles de manière virtuelle”

L&L : Quelle est la répartition entre vos différents secteurs de production ? Et quels sont les secteurs d'utilisateurs finaux qui voient le plus de croissance ?

IL : Les étiquettes auto-adhésives représentent la plus grande partie de l'activité, puis l'IML représente près de 10 % et les manchons environ 6-7 %. Nous exportons environ 20 % de notre chiffre d'affaires, principalement vers des clients qui ont des usines en France et dans les pays voisins.

L&L : Après de multiples acquisitions en France au fil des ans, envisagez-vous d'étendre vos capacités de fabrication à l'étranger ?

IL : Oui nous envisageons de produire des étiquettes ailleurs qu'en France. Nous cherchons activement à acquérir des transformateurs dans d'autres pays. L'année dernière nous avons examiné 10 sociétés différentes et fait trois offres mais nous n'avons encore rien finalisé. Nous avons besoin de nous développer. Nous sommes une entreprise de 50 millions d'euros de CA et toujours une entreprise familiale. Vous pouvez constater qu'il y a une consolidation sur le marché. Mais nous ne pouvons pas croître à la même vitesse que les groupes de capital-investissement qui recherchent des résultats à court terme et vendent ensuite - nous pouvons opérer sur un horizon plus long. Nous sommes également beaucoup plus intégrés. Nos entreprises travaillent réellement ensemble comme une équipe plutôt que d'être des entreprises distinctes que nous achetons et vendons. Mais nous continuons à chercher des acquisitions. Nous devons nous développer parce que notre concurrence et nos clients sont en pleine croissance. Ils demandent de nouveaux produits et nous voulons leur offrir un meilleur service. Nous sommes toujours une entreprise familiale mais de plus en plus de groupes internationaux arrivent sur le marché français. Le marché évolue donc très rapidement et nous devons nous adapter. Je pense qu'il est dangereux pour une entreprise de notre taille de rester la même - nous n'avons pas d'autre choix que de nous développer. Nous cherchons donc à nous renforcer hors de France et à pouvoir offrir à nos clients les mêmes produits, la même qualité, le même service, le même visuel d'étiquettes dans différentes régions d'Europe.

L&L : Lorsque vous recherchez une acquisition, quels aspects d'une entreprise sont les plus importants ?

IL : La chose la plus importante est qu'elle soit complémentaire, en termes de technologie et de secteur, et aussi en termes de valeur ajoutée pour nos clients. Il est également important de s'entendre avec les propriétaires de l'entreprise, car je suis ici pour le long terme - il est important de créer quelque chose ensemble et de faire croître l'entreprise que nous acquérons, tant pour nous que pour eux. C'est pourquoi il est également difficile pour nous d'être en concurrence avec les investisseurs en capital privé, uniquement présents à court terme. Nous pensons à la valeur ajoutée tant pour nos employés que pour nos clients.

L&L : Quelles initiatives l'entreprise a-t-elle prises pour améliorer la durabilité environnementale de sa production ?

IL : C'est un sujet extrêmement important. Nous n'avons qu'une seule planète. En tant qu'industriel, nous devons admettre que certains aspects de notre production ne sont pas durables sur le plan environnemental. Par exemple, nous avons cessé d'utiliser des solvants il y a quelques années. Nous sommes certifiés conformes aux réglementations environnementales françaises. Nous avons mis en œuvre de nombreuses mesures et avons beaucoup investi. Nous faisons la promotion de nos initiatives environnementales et nous proposons à chaque client une option plus durable sur le plan environnemental que celle qu'il utilise actuellement. Nous mesurons nos déchets et essayons de les réduire chaque année.

Il y a deux ans, nous avons également commencé à collecter les déchets de glassines de certains clients sur certains de nos sites, mais les progrès sont difficiles car, en tant qu'industriel, nous n'avons pas vraiment de réponse ou d'initiative appropriée pour résoudre ce problème.

Les clients demandent la durabilité, mais ils ne veulent pas payer le prix supplémentaire pour cela, ce qui est vraiment triste. Telle est la réalité. Tout le monde parle de durabilité, mais peu de gens agissent en ce sens. Nos programmes de production au plus juste ont également contribué à réduire les déchets et à augmenter la productivité. La production allégée est un état d'esprit : tout le monde dans l'entreprise est impliqué, pas seulement les opérateurs sur machines. Nous réfléchissons tous à la manière dont nous travaillons, à la façon dont nous pouvons améliorer les choses. Comment pouvons-nous également réduire le risque d'accidents ? Comment pouvons-nous minimiser la production d'étiquettes de mauvaise qualité, qui peut représenter un grand gaspillage ? Tout le monde doit être impliqué, et nos employés doivent se sentir capables de nous donner des idées sur leur espace de travail, sur la façon dont nous pouvons l'améliorer et rendre leur travail plus efficace. Nous devons constamment essayer de progresser et de nous améliorer, d'essayer des choses, même s'il y a un risque d'échec. C'est donc la mentalité que nous essayons de mettre en œuvre dans toutes nos usines.



Stratus possède six usines en France et un bureau en Suisse.



Site de production chez Stratus Health and Beauty.

L&L : Comment Stratus recrute-t-il les nouveaux employés et investit-il dans leur développement ?

IL : Investir dans les employés et les faire évoluer est l'un des aspects les plus critiques des affaires aujourd'hui. Il n'est pas facile - et je sais, pour en avoir parlé à mes pairs en Europe, qu'ils disent la même chose - de trouver de bons employés et de les garder. Nous formons le personnel en interne, mais nous faisons aussi parfois appel à une société de formation externe qui nous aide. Nous utilisons les promotions internes pour aider à créer un parcours de carrière.

Nous sommes dans une profession qui, en général, n'est pas très connue. Le secteur doit s'efforcer d'attirer les jeunes, qui ne savent peut-être pas ce qu'est une imprimante d'étiquettes. C'est un grand défi et c'est très important. Tout le monde peut acheter une machine. Vous allez à Labelexpo et vous achetez une presse flexo ou numérique. Mais de bons employés, motivés, capables de se démarquer dans une situation de crise et de résoudre les problèmes, cela est beaucoup plus difficile à trouver.

Je pense qu'il y a un problème d'image. J'ai commencé ma carrière dans le conseil, chez KPMG. Lorsque je visitais une entreprise, tout le monde m'écoutait parce qu'ils me voyaient comme l'expert. Mais aujourd'hui, si je visite une entreprise et que je dis que vous devriez peut-être changer ceci ou cela, ils pensent : vous êtes l'imprimeur, vous devriez faire ce que je veux. Il y a donc un problème dans la dynamique de ce partenariat. En tant qu'industriel, certains de nos clients ne comprennent pas le potentiel des solutions que nous pouvons leur apporter - ils ne voient que le coût. C'est un point sur lequel nous devons travailler, et c'est pourquoi des organisations telles que Finat - où j'ai siégé au conseil d'administration, et où je reviendrai bientôt pour faire partie du comité de marketing - sont si importantes pour l'image du secteur, à la fois pour les entreprises qui le composent et pour nos clients extérieurs, qui ne comprennent pas sa complexité et la manière dont nous pouvons les aider.

L&L : Comment voyez-vous l'évolution de l'industrie de l'étiquette au cours de la prochaine décennie ?

IL : Nous avons parlé de l'environnement - cela va devenir de plus en plus important. Et aussi de la numérisation - pas seulement pour les machines numériques mais aussi pour les presses flexo. Tout sera de plus en plus numérisé, du prépresse au réglage de la machine, à la facturation ; tout sera relié à l'ERP. La robotisation et l'automatisation vont également augmenter. La R&D produira des produits de plus en plus complexes : étiquettes avec RFID et fonctionnalités améliorées. La consolidation est également un facteur permanent, car notre secteur est très fragmenté.

L&L : Vous êtes devenu PDG de Stratus en 2007. Comment votre style de leadership a-t-il évolué au fil des ans ?

IL : J'ai rejoint Stratus après avoir travaillé chez KPMG, qui a été pour moi une très bonne expérience. Mais le réveil a été brutal lorsque j'ai rejoint l'industrie de l'étiquette. Le conseil est un beau métier parce que vous avez toujours raison. Si votre client réussit alors tout ce que vous lui avez dit était correct. Dans le cas contraire, il n'a pas suivi vos conseils correctement. Mais une fois que vous dirigez votre propre entreprise, vous voyez de vrais problèmes, des problèmes auxquels vous n'aviez pas été confronté auparavant : des problèmes avec le personnel, avec les syndicats, avec la motivation. J'ai adoré le conseil, mais ce n'est pas votre entreprise. Si vous faites une erreur, ce n'est pas la même chose. Le niveau de stress est plus élevé lorsqu'il s'agit de votre entreprise.



Exemple de travaux réalisés par Stratus

“Le marché évolue très rapidement et nous devons nous adapter : l'information est essentielle dans le monde d'aujourd'hui”

Cela a été une expérience d'apprentissage. Lorsque vous commencez une nouvelle carrière, vous devez apprendre, vous devez faire des erreurs. J'apprends encore. C'est donc une évolution continue. Nous devons nous adapter, apprendre de nos employés et évoluer constamment. Parce que l'industrie change, la société change ; il y a toujours de nouveaux défis. Mais je pense que c'est positif. Chaque jour est différent ; je n'ai pas de routine. A cause de la Covid 19, je voyage beaucoup moins qu'avant. J'avais l'habitude de visiter différentes usines du lundi au mercredi - maintenant, je dirige l'entreprise derrière mon bureau, à travers un écran. Il faut s'adapter. Mais c'est aussi un peu effrayant - j'espère que nous pourrions revenir à la vie réelle.

L&L : Quels sont vos centres d'intérêt en dehors du travail ?

IL : Mon plus grand intérêt est le sport. J'aime courir, nager, faire du vélo. Heureusement, j'ai pu faire la plupart de ces choses pendant le confinement. Et j'aime aussi aider les organisations scouts. J'en étais membre quand j'étais enfant. Pendant le confinement, l'un de mes fils dirigeait encore un groupe de scouts et cela a été très bénéfique. Nous pouvons parler de nos problèmes dus à la pandémie, mais le plus gros impact a été pour les enfants. Le fait de pouvoir penser à autre chose a donc été très bénéfique pour mon fils, et cela l'a aidé, ainsi que les autres enfants.



Isidore Leiser a participé à la table ronde du Virtual Label Summit en 2020. Visionnez la session par le biais du service d'abonnement Label Academy de L&L à l'adresse www.labelsandlabeling.com/label-academy.