

Oser entreprendre dans le secteur graphique

Pas d'économie sur notre coût principal

Ceux qui suivent de près les évolutions de l'industrie graphique savent que la crise y fait rage. Les coûts salariaux élevés, les chiffres d'affaires en baisse et la pression concurrentielle externe ne rendent pas la tâche facile au secteur. En osant prendre un cap bien précis, Athena Graphics a réussi à se désemparer et a récolté les fruits d'une stratégie audacieuse. En effet, c'est comme cela que le gérant Ignace Cosaert fonctionne. « Il y a toujours de la place pour une entreprise de qualité ».

Implantée en Belgique, aux Pays-Bas et en France, et forte d'un effectif de 77 employés et de débouchés dans plus de 30 pays, l'entreprise de prépresse de Flandre-Orientale s'impose comme une valeur sûre dans le secteur graphique. En outre, elle a été désignée, avec 4 autres entreprises, lauréate PME provinciale 2012, a remporté le prix « Nieuwbouw 2011 » et figurait parmi les acteurs internationaux en tant qu'orateur au Packaging Innovation, une bourse pour les professionnels du secteur graphique.

Imprimerie ? Bureau de conception ?

Ignace Cosaert dissipe immédiatement une interprétation erronée courante sur son entreprise : « Nous ne sommes ni une imprimerie, ni un bureau de conception ». Athena Graphics travaille dans la photogravure et est exclusivement active sur le marché de l'emballage. Son chiffre d'affaires provient, d'une part, d'imprimeries et, d'autre part, de propriétaires de marques (brand owners), leurs deux groupes cibles principaux. « Nous obtenons les spécifications d'impression de différentes imprimeries d'emballages et traitons ces données techniques dans un fichier numérique. Nous procédons ensuite à l'épreuve couleur et fabriquons le cliché. De plus, nous assurons aussi la gestion de données d'emballages pour de très grandes marques. »

Oser croître au-delà des limites

Le défi principal d'Athena consiste à convaincre encore plus de grands groupes internationaux de lui accorder une chance. « Nous disposons de tous les outils imaginables pour satisfaire leurs exigences. Parce que nous avons plus à offrir que nos concurrents,

nous continuons à croire en nous-mêmes ». L'audace avec laquelle l'expansion aux Pays-Bas s'est opérée témoigne de l'importance de l'internationalisation. « J'ai déjà embauché 3 personnes et acheté des machines, mais trouver un site avec des bureaux et un espace de production n'était pas mince affaire. Ces gens sont d'abord venus travailler 2 mois à Roulers avant que je trouve un site aux Pays-Bas. »

Oser adapter

Pour d'autres acteurs du secteur, Athena semble chanceuse de ne pas avoir essuyé un tel recul économique, mais selon Ignace, sa chance tient plus à son audace en matière d'innovation. « Si nous ne nous étions pas adaptés à temps à la nouvelle situation de marché, nous n'existerions plus à l'heure actuelle. » Grâce à son contact direct avec les brand owners (Dr Oetker...), Athena évolue de plus en plus vers une entreprise de services. « Si un brand owner commercialise 100 types d'emballages, il n'est plus évident de voir la forêt à travers les arbres. » Pour instaurer une structure dans le chaos et satisfaire à leurs exigences sans cesse plus élevées, la nouvelle unité d'exploitation indépendante A-ton a été mise sur pied. Cette banque de données intégrale d'emballages et de médias basée sur Internet est censée mieux soutenir les brand owners et les vendeurs au détail. « Tout ce que nous mettons en œuvre au profit de l'innovation porte sur deux aspects : diminuer le temps de commercialisation d'un produit (time-to-market) et maintenir les coûts aussi bas que possible. Nous assurons une meilleure harmonie entre chaque acteur du cycle d'emballage, ce qui réduit considérablement les coûts. »

Dans les nuages... ou à l'école

Athena a également découvert les atouts de l'infonuagique. Grâce à son propre système Athena Upload, les imprimeries peuvent charger leurs fichiers 24h/24 et 7jours/7, permettant l'envoi automatique des commandes vers les machines, et leur livraison au client le jour suivant. « Forts d'une équipe technique,

nous sommes en train d'élargir le prépresse dans l'infonuagique pour davantage réduire les coûts. » La société a même fondé sa propre école, la Athena Academy. « Nous y apprenons à mieux répondre aux demandes des clients en parlant davantage la même langue qu'eux. » Il s'agit également ici de transmettre ultérieurement ces connaissances à des étudiants.

Oser mettre en œuvre grâce à un logiciel sur mesure

Après une vaine recherche d'un logiciel à la mesure de l'entreprise, la direction a décidé d'en développer un de A à Z. Après 3 ans de R&D, l'entreprise dispose maintenant de son propre système ERP (Enterprise Resource Planning), ce qui lui permet de mieux gérer ces processus. « Nous avons un système efficace et une structure fluide que nous avons pu facilement reproduire dans nos autres bureaux. »

« L'ERP fournit également des données à la direction. Si vous souhaitez bien diriger une entreprise, vous devez être en mesure d'obtenir les bons chiffres du système. » Grâce à la mise en œuvre de ces nouveaux systèmes, Athena contrôle fermement son entreprise et sait intervenir à temps si un service précis devait cesser d'être rentable. « En outre, Athena ose aussi travailler comme une grande entreprise. Via un Balanced Scorecard, le tableau de bord de l'entreprise, nous définissons nos ICP annuels par service et détectons en un clin d'œil si nous sommes sur la bonne voie. »

D'abord qui, et puis quoi : oser investir dans le capital humain

Ignace reprend les mots de l'écrivain Jef Staes : « If you put fences around people, you get sheep. » « En revanche, en leur donnant carte blanche, ils se laissent guider par leur passion et leur talent. Notre personnel constitue l'ADN de l'entreprise. » La part du lion du chiffre d'affaires est consacrée aux salaires, auxquels Ignace refuse de toucher. « Il y a du talent à dénicher. Si je croise une personne compétente, je l'embaucherai, même si je n'ai pas du travail pour elle immédiatement. À cet égard, nous procédons à l'inverse de la plupart des entreprises ». Il faut en effet de l'audace pour employer constamment 8 collaborateurs à plein temps pour mener une réflexion sur la production et la mise en œuvre de nos produits. Nos collaborateurs réfléchissent à comment automatiser nos processus d'entreprise de sorte que nous puissions travailler plus rapidement et éviter les erreurs de saisie en raison d'un travail manuel trop important. »

Le bien-être du personnel occupe d'ailleurs une place centrale. « Bien que beaucoup me croyaient fou,

nous avons inauguré l'année passée un site flambant neuf, ce qui coïncidait avec nos 20 ans d'existence », explique Ignace. La combinaison de verre et de béton révèle la grande attention accordée à la lumière dans le nouveau bâtiment. Celui-ci reflète d'ailleurs la vision et l'ambition de l'entreprise. Mais avant tout, c'est l'environnement de travail qui exprime la propension à l'innovation, la collaboration et l'ambition de nos collaborateurs. Athena consacre une grande attention à ses collaborateurs et écoute leurs opinions par le biais d'entretiens surprises, d'évaluation et informels. Ces entretiens sont répartis sur toute une année. Ignace tient à éviter à tout prix que l'organisation de son entreprise tombe dans la rigidité. « De plus, nous tiendrons prochainement des 'jam sessions' pour permettre au personnel de s'exprimer dans une atmosphère détendue sur le fonctionnement de l'entreprise. Nous souhaitons également y impliquer des gens venant d'autres secteurs, pour insuffler de nouvelles idées dans l'entreprise. »

Enfin, il y a toujours de la place pour d'autres projets, libres encore de toute définition. Oser anticiper ?



Ignace Cosaert