

# Une année éprouvante qui renforce notre raison d'être

---

 FLORIAN STELLWAG, CEO de Saal Digital

---

Je suis Florian Stellwag. Je suis entré dans la société en 2011 en tant qu'ingénieur logiciel, développeur logiciel. Disons qu'avec moi la numérisation a fait son entrée dans la société.

J'ai rejoint l'équipe de direction en 2016, et, avec l'investissement d'Ardian, j'ai intégré l'équipe principale de direction avec mon collègue Robin et nous sommes maintenant responsables de Saal Digital.

La société a été créée il y a 30 - 40 ans par Reinhard Saal et je suis toujours responsable de la partie logiciel ainsi que d'autres activités. Voilà pour une brève présentation de ma personne.

Nous produisons principalement des produits photographiques de haute qualité. Quand je pense à nos clients, ce sont essentiellement des professionnels comme les photographes et aussi beaucoup de passionnés de photographie : des gens qui sont vraiment « accros » à la prise de belles photos, ils possèdent du très bon matériel photo et ils adorent prendre des photos avec des smartphones. Ce qui les intéresse c'est prendre beaucoup de photos et ils adorent avoir la meilleure qualité.

Voilà ce que représente Saal en définitive. Nous sommes une société qui peut produire les meilleurs produits pour le produit final, notamment en Europe en termes de qualité, de délais de livraison, etc. Voilà ce que représente Saal côté production.

Par ailleurs, nous faisons beaucoup de développement logiciel, nous créons nos propres logiciels pour notre activité, nous créons aussi des logiciels pour nos clients et nous menons un développement continu.

Nous avons donc deux activités : la partie production et la partie développement.

Nous sommes une société qui fait partie du portefeuille d'Ardian Expansion, nous faisons partie d'une grande famille. Nous travaillons de façon indépendante, avec nos idées principales que nous suivons. Alors oui, nous avons rejoint Ardian en 2019 et nous avons connu évidemment une année très difficile. Je pense que tout le monde partout dans le monde a connu une année très difficile ; beaucoup de changements sont survenus, mais je pense que nous avons bien réussi en définitive, et je pense qu'il y a beaucoup de possibilités et d'opportunités.

## Chapitre 1 - **DIGITAL BIEN AVANT LA CRISE**

La Covid-19 a bien sûr changé beaucoup de choses comme la manière de consommer tout comme nos cibles clients ont changé. Je pense aussi à nos activités. Nous sommes entièrement numérisés depuis 2013, donc, nous n'utilisons plus de papier, nous n'avons plus rien qui nous rattache à un endroit spécifique. Je ne parle pas des installations de production parce que les gens ont besoin de travailler dans les lieux de production, mais je pense au marketing, au développement logiciel, aux personnels administratifs, etc. Nous sommes très flexibles.

Donc pour nous, en définitive, cela n'a pas été un gros changement. Nous pouvons nous adapter facilement à des situations de ce genre. Et nous n'avons pas de liens de dépendance ; nous ne dépendons d'aucun

fournisseur de service. Dans la société, nous avons notre propre équipe informatique, notre propre équipe de développement logiciel, nous avons aussi nos collaborateurs et pour moi c'était notre objectif, car nous avons toujours voulu maintenir la chaîne de valeur dans la société pas seulement à propos des produits ou de la production, cela concerne aussi l'ensemble de la structure organisationnelle de la société. Ainsi, nous n'avons aucun consultant extérieur, ce qui veut dire que toute la connaissance reste dans la société et donc nous sommes capables de nous adapter facilement.

En définitive, peu importe pour nous où est situé un collaborateur, nous pouvons travailler avec des personnes partout dans le monde et chacune peut se connecter à notre système à tout moment, si nécessaire. Disons que nous avons une façon de travailler très flexible et très agile depuis 2014.

Je pense que pour nous rien n'a donc vraiment changé.

### Chapitre 2 - S'ADAPTER AU CHANGEMENT

Nous n'avons pas eu à adapter notre stratégie marketing. Auparavant, nous participions à des salons et expositions professionnelles mais nous avons arrêté il y a deux ou trois ans. Aujourd'hui, toute notre action marketing est basée sur le marketing numérique. Nous utilisons beaucoup Instagram, Facebook, TikTok, LinkedIn, etc.

C'est ce qui nous a soutenus en définitive, nous avons déjà des relations numériques avec les clients.

La seule chose qui a bien sûr changé ça été notre principale clientèle. Si on pense à la cible que je mentionnais avant, nous avons beaucoup de photographes qui prenaient des photos à l'occasion de mariages, d'événements sportifs, il y aussi tous les enfants qu'il faut photographier dans les écoles ou autres. Tous ces événements photographiques ont disparu du jour au lendemain.

Cela nous a fait changer notre clientèle ; nous avons dû réajuster les types de clients que nous devions cibler sur les médias sociaux, à qui nous destinions nos campagnes. Mais, là encore, nous changeons de cible tous les jours. Nous sommes donc habitués à changer notre façon de cibler et en règle générale, nous sommes habitués à modifier notre façon de travailler au quotidien. Le changement a été plus prononcé dans ce cas précis mais nous avons su y faire face facilement.

En définitive, toute personne qui travaille dans une société et qui prend des photos professionnellement est aussi un client que j'appelle amateur.

Beaucoup d'événements ont changé ou disparu l'année dernière ou continuent de disparaître (en fonction des pays) comme les mariages qui ne sont plus célébrés dans la plupart des pays où nous livrons nos produits. C'est là que ça a changé.

Mais notre façon de cibler les clients, elle n'a pas changé en définitive. C'est un point positif.

### Chapitre 3 - L'EXPANSION AUX ÉTATS-UNIS

Il ne faut pas oublier une chose : les États-Unis ne sont pas comme un pays d'Europe, comme la France ou l'Allemagne.

Pour nous, les États-Unis sont constitués de plusieurs pays différents ayant des comportements différents.

Ainsi, certains États des États-Unis ont été complètement touchés par la Covid-19, tandis que d'autres, pas du tout. L'expérience a donc été très différente de celle que nous avons dans d'autres pays et, d'après ce que vois aujourd'hui, je constate que beaucoup de restrictions ont déjà été levées aux États-Unis. Les gens continuent d'acheter, et ils ont continué à acheter l'année dernière. Je dirais que peut-être dans certains États, la Covid-19 a un peu ralenti notre développement dans le secteur professionnel ; je pense aux photographes, mais nous avons réussi à attirer plus de clients occasionnels ou amateurs aux États-Unis. Donc, l'un dans l'autre, je ne dirais pas que cela a vraiment affecté ou interrompu notre croissance aux États-Unis.

Dans le sud des États-Unis, les effets ont été moins marqués. Si vous prenez New York par exemple ou la Californie, les restrictions ont été plus nombreuses. Au centre des États-Unis, pour des raisons x ou y, il y a eu moins de restrictions en comparaison avec la côte ouest ou la côte est, où nous avons vu que les gens ont moins fait appel à des photographes de mariage. Par exemple, nous vendons généralement beaucoup d'albums de mariage de prestige aux États-Unis, et évidemment, la demande a été un peu plus faible, mais dans d'autres États la demande est restée la même.

#### Chapitre 4 - MIEUX VAUT AGIR QUE PRÉVOIR

Ce que nous avons appris de la Covid-19, et pas seulement nous car je pense que tout le monde a appris quelque chose en définitive, c'est que les choses peuvent changer rapidement. Elles peuvent changer de façon brutale du jour au lendemain, et je sais par mon expérience que la première fois que nous avons entendu parler de la Covid-19 et de la quarantaine, c'était en Chine. Mais en définitive, en Europe, c'est arrivé en deux ou trois semaines et plein de choses ont changé. Du jour au lendemain, les gens se sont retrouvés confinés partout en Europe.

Et ce que nous avons appris c'est qu'il est important d'avoir un bon plan, de savoir où vous voulez aller et savoir quelle est votre cible. Mais pour savoir quoi ajuster et à quel moment, de mon point de vue, il faut avoir les bons outils, c'est toujours mieux. Par exemple : si vous dites « OK, je vois qu'il y a un changement et il faut que je change maintenant et je suis capable de faire ce changement » au lieu de « OK, je sais que je dois faire quelque chose, mais avec quelles personnes, avec quels processus ? ».

C'est ce que nous avons appris : être capable de s'adapter sur l'instant et avoir réellement tous les moyens nécessaires en termes de ressources humaines, etc., pour pouvoir agir immédiatement.

Nous avons vu par exemple un grand nombre de sociétés avec lesquelles nous sommes en contact se battre pour simplement acheter du matériel. Pour acheter par exemple des blocs-notes ou des écrans pour s'adapter à l'épidémie du coronavirus et au télétravail, et je pense que si vous n'êtes pas capables de changer vos processus lorsque c'est nécessaire, vous vous trouvez dans une relation de dépendance et il est plus difficile de changer.

C'est ma compréhension des choses, ou notre compréhension.

Maintenant, je vois deux ou trois choses différentes.

D'abord, nous constatons qu'il y a de plus en plus d'amateurs de photographie qui s'y impliquent totalement, qui aiment prendre des photos et faire des vidéos. Des gens qui sont à fond dans ce genre de format maintenant.

De mon point de vue, comme dans de nombreux secteurs en définitive, beaucoup de personnes prennent des photos avec un smartphone, elles partagent les photos sur leur smartphone, ne les impriment peut-être même pas, mais ce que nous avons vu c'est que si les gens sont vraiment intéressés par la qualité des produits, c'est vraiment pour les moments les plus importants de leur vie. Pensez à votre mariage, pensez à votre premier enfant, pensez à la remise du diplôme scolaire, des événements de ce type, ils aiment vraiment dépenser beaucoup d'argent pour conserver ces souvenirs. Et c'est ce que nous avons observé et c'est encore plus vrai quand je pense aux plus jeunes qui ont rejoint nos cibles de clients ; ils sont d'autant plus intéressés à préserver les grands moments d'autant plus que les sujets de développement durable sont de plus en plus présents, et je pense que cela correspond tout à fait avec notre stratégie de ne garder que les bons souvenirs.