

•• Tradition ••

NOUS AVONS UNE VISION STRATÉGIQUE À TRÈS LONG TERME

2 ou 3 acquisitions chaque année : c'est le rythme de croissance du groupe belge VPK, producteur d'emballages et de carton recyclé. Une stratégie dynamique, avec une volonté d'expansion géographique que nous décrit son pdg, Pierre Macharis. Sur un ton résolument optimiste : le dynamique dirigeant n'a pas envie de s'étendre sur la pandémie et préfère parler enjeux et stratégie avec Dominique Huret, notre correspondante en Belgique.



P

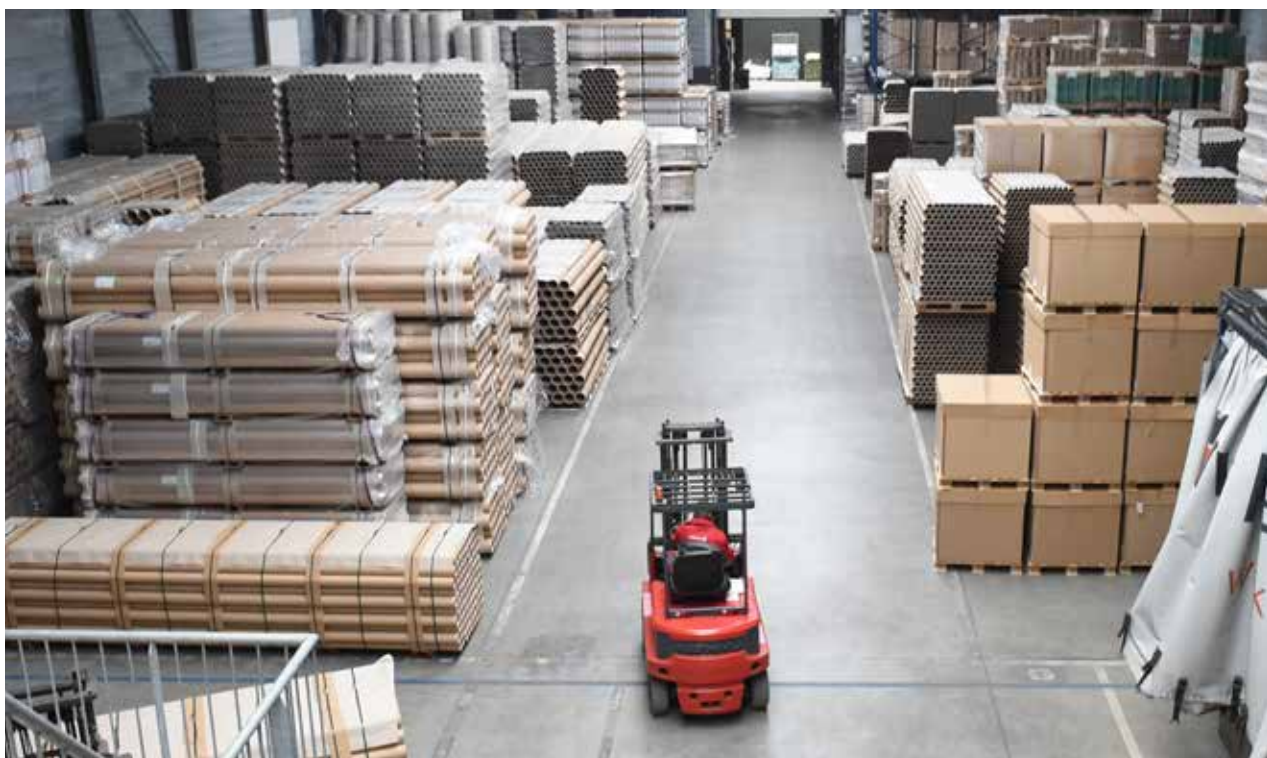
AP ARGUS : ON ÉVOQUE DE PLUS EN PLUS SOUVENT L'ARRIVÉE D'UNE RÉCESSION LOURDE

DANS LE SECTEUR DU PAPIER, QUEL EST VOTRE AVIS ?

PIERRE MACHARIS : → *Quand on parle du « secteur papier », on vise trois marchés différents, dont un seul est en crise, le secteur de l'impression-écriture. La digitalisation en est la cause principale, ce n'est pas nouveau. Par contre, le secteur de l'hygiène poursuit son développement conformément aux tendances démographiques avec aujourd'hui la crise sanitaire qui dope encore les ventes. Troisième marché, l'emballage, en développement également grâce à l'attrait du circulaire, les atouts du papier-carton et bien sûr, l'essor de l'e-commerce.*

REDOUTEZ-VOUS CETTE SITUATION ÉCONOMIQUE POUR LE GROUPE VPK ?

P.M. : → *VPK se trouve dans le bon marché : celui de l'emballage à utilité de protection, orienté produits de grande consommation et alimentaire, conçu à partir de matières premières de récupération. Notre groupe a une taille et une assise eu-*



ropéenne, ce qui solidifie la relation clients et stabilise l'activité. De plus, nous avons une bonne rentabilité et une structure financière solide. La dette nette du groupe s'élève à peine à une fois l'EBITDA malgré la forte croissance du groupe. Deux fondements en sont les clés : notre financement public entre 1999 et 2012 via une cotation boursière et une grande discipline en matière

une capacité de 900 000 tonnes par an sur trois machines à papier (2 en Belgique et 1 à Strasbourg). Elles sont situées au centre de leurs marchés aussi bien en approvisionnement PCR qu'en clients transformateurs. Les ventes sont donc assurées par notre intégration. Pour le carton ondulé, nous avons la meilleure couverture européenne après les deux leaders du marché. Le marché reste en légère croissance (2 % par an). Notre activité COREX (mandrins, tubes et cornières) est elle aussi intégrée avec les trois machines à carton les plus performantes d'Europe : Pori en Finlande, Soustre en Aquitaine, Oudegem en Belgique. Nous sommes le numéro un sur ce secteur en Europe. Enfin, notre activité Carton compact lourd est un marché de niche exclusivement destiné aux produits alimentaires frais. Trois usines en Belgique et aux Pays-Bas offrent une très haute productivité et une excellente qualité d'impression.

VPK. COMBIEN D'OPÉRATIONS DE CROISSANCE EXTERNE AVEZ-VOUS EFFECTUÉES CES 10 DERNIÈRES ANNÉES ?

P.M. : → VPK réalise chaque année 2 à 3 acquisitions : en 2020 ce fut une prise de participation chez Viallon à Saint-Etienne et l'acquisition d'Encase au Royaume Uni. Mais l'an dernier, nous avons aussi démarré deux nouveaux sites de production : une usine d'ondulé à Halden, en Norvège, une de mandrins à Corlu, dans la partie européenne de la Turquie. De plus, le site de Saint-Quentin (ex-Ondulys) a été fortement modernisé avec notamment la construction d'un magasin grande hauteur automatisé. Au mois de mai de cette année, nous démarrons un nouveau site à Brzeg, en Pologne.

Notre groupe a une taille et une assise européenne, ce qui solidifie la relation clients et stabilise l'activité

de « cash conversion ». Car, et c'est essentiel, chacun de nos investissements va de pair avec une approche managériale.

QUELLE EST LA SITUATION DANS LES QUATRE DOMAINES D'ACTIVITÉ DE VPK ?

P.M. : → Pour le papier, notre outil de production est performant avec

LES ACQUISITIONS FONT PARTIE INTÉGRANTE DE L'ADN DE

QUELLE STRATÉGIE AVEZ-VOUS DÉFINIE POUR LES ANNÉES À VENIR ?

P.M. : → Notre groupe continuera à investir dans ses quatre domaines d'activité afin de mieux couvrir et même d'étendre son activité géographique car nos produits ont vo-

Pierre Macharis : une vision internationale

CEO du groupe belge VPK, Pierre Macharis rejoint les affaires familiales en 1986, aux côtés de son père Fernand et de son frère Jean-Paul. VPK est alors composée d'une papeterie et de deux cartonneries. En 1992, il en prend la direction et lance l'internalisation au départ des trois sites belges. Depuis les acquisitions se succèdent avec notamment Ondulys, Rigid, Peterson, Solidpack, Corenso et Corboard. De nouvelles usines de production de carton ondulé sortent de terre en Pologne, Roumanie, Angleterre, Allemagne et Norvège. VPK crée Blue Paper à Strasbourg en transformant Stracel pour la faire passer du papier magazine au papier pour ondulé. Pierre Macharis est également président de Cobelpa, l'association des fabricants de pâtes, papiers et cartons de Belgique. Créée en 1940, elle a pour mission de défendre les intérêts du secteur au sens large du terme, de promouvoir son expansion, et d'assurer des services de qualité à ses membres.



cation à être utilisés localement, soit dans un rayon de 300 à 400 km. Le groupe a la capacité de maintenir son dynamisme qui se traduit directement en croissance de volumes et en créativité de produits. Cela motive nos équipes à continuer à se surpasser. Nous nous efforçons de maintenir une situation financière de tout premier ordre et un biotope mobilisateur. Notre vision stratégique vise le très long terme et ce, par respect pour nos employés, clients, fournisseurs et actionnaires. Notre stratégie s'accompagne d'un climat qui permet la continuité et la cohésion des équipes managériales, dans une organisation légère afin d'opérer avec souplesse dans un mode entrepreneurial parsemé d'opportunités. Enfin, nous voulons trouver un juste équilibre entre les actionnaires (c'est-à-dire la famille Macharis) et l'entreprise. Les jeunes de la prochaine génération ont démontré des affinités pour les produits et l'entreprise : ils sont fiers de la place que nos produits circulaires ont pu prendre sur le marché. Il faudra assurer cette passation avec brio.



**Trois usines en Belgique
et aux Pays-Bas offrent
une très haute productivité
et une excellente qualité
d'impression**



◆
Les six onduleuses de VPK UK consomment annuellement **300 000 tonnes de papier**



POUVEZ-VOUS REVENIR SUR L'ACQUISITION, EN FRANCE, DE VIALLOON EMBALLAGES ?

P.M. : → La transaction a été clôturée en mai dernier. C'est plus qu'une simple acquisition : l'entreprise est un fleuron dans son secteur, la famille Viallon reste aux commandes comme actionnaire et ensemble, nous voulons construire un véritable pôle de développement pour VPK dans la région Auvergne-Rhône Alpes, avec, en outre, l'usine Edely que nous avons rachetée récemment.

LA CONVERSION DES ANCIENS ACTIFS D'UPM STRACEL PAR BLUE PAPER À STRASBOURG, EST-CE UNE NOUVELLE NORME POUR L'INDUSTRIE DU PAPIER POUR ONDULÉ ?

P.M. : → Sur ce projet, là aussi, nous étions pionniers et avons mutualisé le risque d'exécution avec la société allemande Klingele qui était déjà notre partenaire dans Blue Box Partners. C'est dans l'ADN de VPK de boucler des alliances sur des sujets compliqués. Cela nous a permis de rassembler les meilleurs techniciens sur ce projet disruptif et totalement innovant : transformer l'outil de production de papier pour magazines à du papier pour carton ondulé tout en garantissant la vente du papier

produit dans nos groupes respectifs en France et en Allemagne. L'équipe technique de Blue Paper et de Stracel est composée de véritables « magiciens papetiers ». Ils ont prouvé la faisabilité d'une telle conversion. D'autres transformations de machines à papier journal ou magazine sont à l'étude mais il y a de terribles contraintes.

Le marché du carton ondulé est intégré, tous les onduleurs français et 85 % des européens possèdent leur propres machines à papier. Viallon était le dernier non-intégré en France. Les 500 000 tonnes de papier en provenance d'une nouvelle conversion doivent se vendre dans 15 % du marché qui est, on le sait, déjà excédentaire...

EN OCTOBRE DERNIER VOTRE GROUPE RACHETAIT ENCASE LTD. QU'EST CE QUI A MOTIVÉ CETTE ACQUISITION ?

P.M. : → La transaction est terminée, l'intégration dans VPK UK se déroule comme prévu. Les objectifs sont d'élargir le marché de VPK UK en ajoutant l'Écosse, d'élargir la gamme de produits en ajoutant les emballages lourds et industriels et de développer les ventes qui atteignent plus de 200 millions de livres sterling d'emballages en carton ondulé au

Royaume Uni. Les six onduleuses de VPK UK consomment annuellement 300 000 tonnes de papier. L'accord du Brexit permet aux usines belges et françaises de VPK de continuer à traverser la Manche sans friction et donc d'approvisionner les usines en papier.

Le marché du carton ondulé est intégré, tous les onduleurs français et 85 % des européens possèdent leur propres machines à papier

QUE SIGNIFIE L'INNOVATION POUR VPK ?

P.M. : → Innover, c'est pour nous mieux protéger le produit de notre client avec toujours moins ! Le moins de matière possible (de la matière recyclée bien sûr), moins d'énergie (et un maximum de l'énergie verte), le tout en un temps record jusqu'au consommateur. Nous travaillons d'arrache-pied à « verdir » notre activité.

Propos recueillis par
Dominique Huret