

Christophe Lloret-Linares : « Faire des problématiques d'environnement et d'énergie les opportunités de notre développement »

Il peut citer Cioran, Hugo ou... Desproges ! Pas banal. Rencontre avec Christophe Lloret-Linares, D.-g. de La Rochette Cartonboard depuis l'été 2022. Après un parcours industriel surtout mené dans l'industrie de la construction, il apprécie visiblement l'univers papetier et décrit les projets de cette usine savoyarde qui, cette année, célébrera ses 150 ans.



« En France, une boîte de Doliprane sur deux est fabriquée avec notre carton », explique le D.-g. de La Rochette Cartonboard.

Nul doute que 2023 sera une année particulière pour toute l'équipe de La Rochette Cartonboard, puisque l'usine fêtera ses 150 ans ! L'occasion de jeter un coup d'œil dans le rétroviseur pour ce site qui, mi-2021, a quitté le giron de Reno de Medici, l'italien souhaitant se recentrer sur le carton à base de fibres recyclées. L'usine a alors été rachetée par le fonds d'investissement allemand Mutares. « Bien entendu, en un siècle et demi, notre papeterie a connu des hauts et des bas, mais elle est aujourd'hui en pleine forme, explique Christophe Lloret-Linares, son D.-g. qui a succédé, en juillet 2022, à Pierre-Yves Guégan, appelé à d'autres fonctions au sein de Mutares. Nous communiquerons autour de cet anniversaire, aussi bien en interne qu'en externe, afin de mettre en valeur notre savoir-faire et notre réputation. »

L'usine produit 140.000 à 150.000 t/an de cartons couchés. En 2022, son C.A. a progressé de 32 % pour atteindre 168 M€.

Cette usine produit, sur deux machines, entre 140.000 et 150.000 t de cartons couchés par an, à partir de fibres vierges (GC1 et GC2). Elle dispose aussi d'un atelier de transformation. « Seul

fabricant de cette sorte en Europe du Sud, notre site se positionne comme un "challenger" vis-à-vis des grands groupes, scandinaves par exemple, indique Christophe Lloret-Linares. Nos clients sont des transformateurs et des imprimeurs et, pour l'essentiel, des PME. » Environ 55 % de la production est vendue en France. Le solde est commercialisé en Europe du Sud (Italie et Espagne), ainsi qu'en Angleterre et dans les pays de l'Est. À l'avenir, le site souhaite accroître ses ventes sur le marché allemand. Quelque 45 % de son C.A. sont réalisés dans

l'agro-alimentaire, 45 % dans la pharmacie et les 10 % restants dans diverses applications (calendriers...). « Des denrées très courantes telles que les pâtes Barilla sont emballées dans notre carton. En France, une boîte de Doliprane sur deux est fabriquée avec nos produits. » En 2022, l'entreprise a réalisé un C.A. de 168 M€, en hausse de 32 % vs 2021, du fait de la répercussion, dans ses prix de vente, de la forte augmentation des coûts de l'énergie, du bois et de la pâte marchande.

2022 : UNE ANNÉE BOUSCULÉE PAR L'INFLATION DES PRIX DE L'ÉNERGIE, DU BOIS ET DE LA PÂTE

Électro-intensive, l'usine a en effet été fortement impactée par la hausse de la facture énergétique l'année dernière. Sa centrale biomasse ne produit en effet que 30.000 MW sur une consommation électrique totale de 170.000 MW, le solde étant acheté sur le réseau. Or, pour les exercices 2021 et 2022, le précédent actionnaire avait choisi de vendre ses droits Arenh*. Une décision qui a pénalisé le site suite au déclenchement du conflit en Ukraine. Résultat : l'année dernière, l'usine, contrainte d'acheter totalement son électricité sur le marché spot, a vu sa facture doubler ! Pour que sa pérennité reste assurée, la hausse des coûts a donc dû être répercutée sur ses clients. « Ces augmentations ont été appliquées parfois difficilement, précise Christophe Lloret-Linares. Cependant, en raison du fort rebond "post-Covid", la demande des clients était très forte. » Ainsi, en 2022, en dépit de la hausse des coûts de production, l'usine ne s'est pas arrêtée faute de rentabilité. Pour cette année, sur le front de l'énergie, une certaine sérénité est de retour : environ 60 % des besoins en électricité sont à nouveau couverts par

>>> Repères

C.A. : 168 M€ en 2022 (127 M€ en 2021, soit + 32 %) • **Capacité de production** : 140.000 à 150.000 t/an • **Équipements** : une unité de pâte mécanique, deux MAP (BM2 et BM3), une rebobineuse et quatre coupeuses • **Produits** : GC2 (gammes Rochcoat, Rochfreeze et Rochperle) et GC1 (gammes Rochblanc et Rochcoat blanc) • **Marchés-clients** : agro-alimentaire (45 % du C.A.), pharmacie (45 %) et autres applications (10 %) • **Dépôts** dans toute la France et en Angleterre • **Certifications** : ISO 9001, ISO 50001, FSC et PEFC.

un contrat Arenh. « Le solde est acheté sur le marché spot (à l'année, au trimestre et au mois), indique le D.-g. Ce qui nous offre de la flexibilité, sans verser dans la spéculation, mais aussi une prévisibilité bienvenue. »

Intégrée en amont, l'usine fabrique donc sa propre pâte mécanique, à partir de bois issus de scieries situées dans un périmètre de 150

km alentour. Ce qui assure 75 % de ses matières premières fibreuses, le solde étant complété par l'achat de pâte chimique. Si le site s'approvisionne, de longue date, auprès d'un réseau de scieries, il a toutefois été confron-

té, au second semestre 2022, à des prix en hausse, sous l'effet de la forte demande en granulés de chauffage. Mais, à la faveur d'un hiver doux, cette pression est retombée. « Le sujet de notre approvisionnement en bois est essentiel, souligne Christophe Lloret-Linares. Pour l'avenir, nous devons encore travailler sur la sécurisation de nos volumes au plus près de l'usine. Nous réfléchissons par exemple à la signature de contrats pluriannuels. Les fournisseurs doivent également définir leur stratégie et leurs priorités. Mais il n'en reste pas moins que, structurellement, ces marchés sont assez cycliques. »

DÉCARBONATION : UN OBJECTIF ESSENTIEL

Hors opérations exceptionnelles, l'usine investit, en moyenne, 5 à 6 M€ chaque année. Depuis le rachat de l'entreprise, le fonds Mutares a poursuivi et intensifié les investissements dans l'environnement et l'énergie, afin d'améliorer l'efficacité et la fiabilité de la production et des équipements, réduire les consommations et limiter la dépendance aux éléments extérieurs ou conjoncturels. À l'été 2021, un nouveau pick-up, fourni par Allimand, a ainsi été installé. Un Turbo-Blower sera bientôt mis en place avec le support d'Engie. En outre, la station d'épuration est désormais équipée d'une citerne-tampon destinée à améliorer la gestion des eaux usées. Mais c'est surtout l'énergie qui a, récemment, mobilisé les équipes. Fin mars, dans le cadre de l'appel d'offres CRE5, une nouvelle turbine (fournie par Interpec, Sepoc étant le maître d'ouvrage) devait en effet être lancée sur la chaudière biomasse. Sa capacité est de 7,5 MWh. D'un montant supérieur à 7 M€, ce projet permettra de gagner en efficacité.

Des chantiers de plus long terme ont également été lancés. Tout d'abord, une étude d'impact, qui porte sur la construction d'une

ferme solaire de 3,5 hectares sur un terrain situé à une dizaine de kilomètres de la papeterie. Son lancement est prévu à la fin du premier trimestre 2024. La maîtrise d'ouvrage sera assurée par la société Opale Énergies Naturelles, qui développe des projets d'ENR dans la région. « Ces panneaux

photovoltaïques pourraient assurer 3 % de nos besoins en électricité, explique le D.-g. C'est peu et beaucoup à la fois. En tout cas, pour une entreprise comme la nôtre, la crise a souligné l'importance du post "Énergie" dans sa base de coûts. »

Un autre projet du même ordre quoique moins conséquent (un hectare) pourrait aussi être décidé. De plus, la remise en état d'une petite centrale hydro-électrique ou l'installation d'une unité neuve sur un cours d'eau voisin, le Joudron, sera également examinée.

« Sur les sujets énergétiques et environnementaux, les modifications de la législation et de la réglementation, la pression sociétale et les demandes de certains de nos clients (en particulier dans la pharmacie) nous conduisent à accélérer, constate Christophe Lloret-Linares. Tous ces éléments exogènes doivent être considérés comme des opportunités qui nous stimulent et nous obligent à changer de culture. » Ainsi, dans le cadre du financement de la turbine par la Banque publique d'investissement (BPI France), un bilan carbone complet du site (scopes 1, 2 et 3) a été réalisé. Un comité de pilotage "Énergie" se réunit également tous les mois afin de définir les investissements, les objectifs d'amélioration et de performances ainsi que les actions à mettre en place. Le site investit aussi dans l'amélioration du traitement de ses effluents : « La disponibilité de l'eau va devenir un véritable enjeu. L'eau que nous utilisons est d'ores et déjà largement recyclée mais nous devons donc encore progresser. » Enfin, en 2023, outre le changement d'ERP et la réalisation de diverses actions continues, en matière de sécurité notamment – « un enjeu au quotidien » –, des réflexions seront menées sur >>>

Fin mars, une nouvelle turbine devait être lancée sur la chaudière biomasse. Le site construira également au moins une ferme solaire et le développement de l'énergie hydro-électrique est à l'étude.

>>> Bio Express

Diplômé de l'Essec Business School, Christophe Lloret-Linares (55 ans) possède une expérience professionnelle riche et internationale, surtout acquise dans l'univers des matériaux de construction. Il a ainsi notamment travaillé pour Placo (producteur de plaques de plâtre) et pour le fabricant de plafonds suspendus Armstrong Ceiling Solutions. « En prenant la direction générale de La Rochette Cartonboard, j'ai découvert un métier passionnant, où les relations personnelles jouent un rôle clé, ainsi qu'un produit vivant et des enjeux cruciaux autour des problématiques de l'énergie et de l'environnement. »

>>> Améliorer son attractivité : une nécessité

En 2023, La Rochette Cartonboard devrait compter 320 personnes. Une nouvelle chargée de communication vient ainsi de rejoindre la société et un nouveau poste de responsable de la transition énergétique est ouvert. Une dizaine de collaborateurs seront également recrutés afin d'étoffer l'atelier de transformation. « À l'instar de nombre de nos confrères industriels, nous sommes confrontés au défi des départs à la retraite et de la transmission des savoir-faire. Schématiquement, nos effectifs se divisent en deux grands groupes : les 20/30 ans et les plus de 45 ans. L'année dernière, nous avons recruté beaucoup de jeunes dans une situation de marché difficile, la Savoie étant quasiment au plein-emploi. Pour attirer les candidats et conserver les compétences, nous avons amélioré notre attractivité : passage plus rapide du CDD au CDI, recours à la cooptation avec des primes versées aux salariés qui proposent des candidats (une formule qui présente un taux de réussite élevé), revalorisations du bas de notre échelle de salaires... Mais attirer et conserver les salariés dans un métier qui reste difficile (travail en 3x8 et à feu continu) restera un vrai défi pour le futur. »

>>> Côté perso...

- ▶ **Qualités.** « Beaucoup de charisme, d'énergie et de "drive" que j'essaie de transmettre aux équipes. »
- ▶ **Défaut.** « Trop exigeant parfois. »
- ▶ **Ce qui vous met en colère.** « Le manque d'engagement et de convictions. »
- ▶ **Ce qui vous met de bonne humeur.** « Quand mes collaborateurs apprennent et progressent. »
- ▶ **Qualités essentielles que doivent avoir vos collaborateurs.** « La rigueur et la fiabilité. »
- ▶ **Meilleur souvenir.** « La réussite d'un "carve-out" en Angleterre. Une opération complexe. »
- ▶ **Pire souvenir.** « Aucun en particulier. Avec l'expérience, en cas de difficultés, on doit savoir rebondir et se remettre en question. »
- ▶ **Autre métier qui vous aurait plu.** « Réalisateur de cinéma. Mon fils est d'ailleurs monteur. Comme quoi... »
- ▶ **Art préféré.** « La musique. »
- ▶ **Plat.** « Les Sashimis. »
- ▶ **Film.** « Casablanca (de Michael Curtis). »
- ▶ **Compositeur.** « Bach... peut-être la seule preuve de l'existence de Dieu, disait Cioran ! »
- ▶ **Livre.** « La lecture des "Misérables" (Victor Hugo) m'a beaucoup marqué. »
- ▶ **Vacances idéales.** « Culturelles : celles où j'apprends quelque chose ! »
- ▶ **Hobbies.** « Tout ce qui relève du spectacle vivant : théâtre, concerts... Et le sport. »
- ▶ **Devise.** « "Vivons heureux en attendant la mort" (Pierre Desproges). »

>>> les logiciels de pilotage (gestion industrielle, Supply Chain...).

CARTON PLAT À BASE DE FIBRES VIERGES : UN MATÉRIAU TENDANCE MALGRÉ UNE CERTAINE CYCLICITÉ

Interrogé sur l'évolution du marché du carton à base de fibres neuves, le D.-g. de La Rochette Cartonboard répond en distinguant deux échelles de temps : le court et le long terme. Et d'expliquer : « Du point de vue conjoncturel, depuis fin 2022, le marché s'est retourné. Le pouvoir de négociation a diamétralement changé de camp au profit des acheteurs. Avec la crise de l'énergie, les stocks de nos clients et, en aval, de leurs clients sont pleins et l'offre est devenue pléthorique. Car la consommation recule, notamment dans l'agro-alimentaire. Entre janvier 2022 et janvier 2023, nos carnets de commandes ont ainsi baissé de 30 %. En ce début mars, nos délais de livraison ont été ramenés à deux semaines, à comparer à quatre ou cinq semaines, voire davantage, en 2022. Cette situation pourrait durer un, voire deux trimestres. » En revanche, du point de vue structurel, de par sa recyclabilité notamment, le carton plat produit à partir de fibres vierges est promis à un bel avenir : « Dans certaines applications, notre matériau parvient à remplacer de plus en plus souvent le plastique, en particulier dans l'agro-alimentaire. Nous réfléchissons d'ailleurs à des innovations dans les produits barrières à la graisse ou pour emballer les surgelés. » L'année dernière, La Rochette Cartonboard a également rejoint Pro Carton. « Nous pouvons ainsi échanger avec nos pairs sur les évolutions du marché européen ou sur les aspects réglementaires, indique Christophe Lloret-Linares. Nous pouvons aussi défendre notre profession et nos positions, faire du lobbying, par exemple sur les projets de directive qui concernent notre matériau. »

Quels enseignements tirer des trois dernières années marquées par une succession de crises ? Réponse : « En interne, du point de vue des RH, la relation des salariés à leur travail a changé, même si

l'entreprise a parfaitement fonctionné pendant la crise sanitaire. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle nous venons de recruter une responsable de la communication. Cet enjeu est essentiel.

« Depuis fin 2022, le marché s'est retourné. Entre janvier 2022 et janvier 2023, nos carnets de commandes ont baissé de 30 %. »

Par ailleurs, la période du Covid a bouleversé les relations clients/fournisseurs, en ce sens que chaque acteur de la chaîne a développé une vision court-termiste de sa situation. Enfin, la pandémie a aussi profondément modifié notre manière de travailler, la grande majorité des réunions commerciales étant dorénavant effectuées à distance. Bien sûr, cette approche est très efficace, mais la relation de visu reste tout de même, selon moi, absolument nécessaire pour créer et nourrir des relations de long terme. »

« La Rochette Cartonboard bénéficie d'une bonne réputation sur le marché avec des marques connues et reconnues, conclut le D.-g. Être challenger constitue un avantage intéressant dans les appels d'offres. De plus, nos clients étant des sociétés de taille petite ou moyenne, nos relations se jouent

« Notre objectif est de vendre la meilleure tonne au meilleur prix et avec la meilleure rentabilité. Car de cette rentabilité dépendra ensuite notre capacité d'investissement. »

sur un registre assez égalitaire. Le cas échéant, les clients peuvent même s'adresser directement à moi ! Notre flexibilité et notre positionnement au sud de l'Europe sont également des atouts. Enfin, le marché du carton plat présente des opportunités structurelles de croissance. » En 2023, l'entreprise table ainsi sur un C.A. en léger recul (150 à 160 M€). Ses priorités seront axées sur la fiabilisation des outils et sur l'amélioration de ses indicateurs-clés (efficacité, excellence opérationnelle et commerciale...). Avec l'objectif de « vendre la meilleure tonne au meilleur prix et avec la meilleure rentabilité. Car de cette rentabilité dépendra ensuite notre capacité d'investissement. » Le repli actuel des coûts de l'énergie et de la pâte marchande est donc considéré d'un bon œil. C'est sur ce scénario tourné vers l'optimisme que Christophe Lloret-Linares – par ailleurs féru de cinéma... et qui aurait bien embrassé une carrière de réalisateur dans une autre vie – conclut cet entretien mené tambour battant.

VALÉRIE LECHIFFRE

(*) Arenh : Accès régulé à l'électricité nucléaire historique.