



Portrait *Entretien*



Tony Smurfit : « Le développement durable et l'e-commerce portent la croissance de notre groupe et de notre industrie »

CEO de Smurfit Kappa depuis 2015, Tony Smurfit représente la 3^e génération à la tête de ce groupe papetier d'origine irlandaise qui compte parmi les plus grands au monde. En Europe, Tony Smurfit siège notamment aux Boards de CEPI et de la nouvelle Alliance 4evergreen. De la hauteur de vue et une passion pour son métier et pour le matériau papier-carton guident cet homme d'action, par ailleurs cavalier et golfeur accompli. Doté d'une forte capacité d'empathie, il prend autant de plaisir à échanger avec ses équipes qu'avec des visionnaires tels que Bill Gates ou avec... notre Président de la République.

>>> Bio Express

Après avoir occupé le poste de COO (Chief Operating Officer) depuis 2002, c'est en septembre 2015 que Tony Smurfit est devenu CEO de SKG, suite au départ à la retraite de Gary MacGann. À ses débuts, en 1934, la société produisait des caisses et des cartons d'emballage pour le marché irlandais. Quatre ans plus tard, elle est acquise par le grand-père de Tony, Jefferson. Le groupe se développe constamment au fil des décennies, en particulier grâce à deux fusions : avec l'américain Stone Container Corporation (en 1998) et avec le néerlandais Kappa Packaging (en 2005). Fils de Michael, qui a également présidé SKG entre 1963 et 2007, Tony (57 ans) a rejoint le groupe dans les années 1980. Tout au long de sa carrière, il a occupé divers postes à responsabilités, aux Etats-Unis et sur le Vieux Continent (dont la présidence de Smurfit France et de Smurfit Europe).

« Appelez-moi Tony... ! ». C'est en français que débute cet entretien à bâtons rompus avec le CEO d'un des plus grands papetiers mondiaux. Quoique cette interview soit réalisée par visioconférence, Tony Smurfit sait créer les conditions d'un échange simple, rapide et direct. Et, comme tout amateur de sport, il manifeste sa forte détermination et son goût pour "la gagne". Créée au mitan des années 1930 et reprise en 1938 par Jefferson Smurfit (grand-père de Tony), la société qu'il dirige est devenue le groupe Smurfit Kappa (SKG). Un géant aux données-clés impressionnantes : un C.A. de 8 Md€, quelque 7,6 Mt de papiers & cartons produits chaque année dans 350 sites et 46.000 collaborateurs.

MOBILISATION ET FORTE RÉSILIENCE PENDANT LE COVID

Du point de vue économique, le groupe a été peu touché par la crise du Covid. Le secteur de l'emballage ayant été considéré comme nécessaire à la bonne marche de nombreux secteurs d'activité dans la plupart des pays, SKG a maintenu des niveaux de production élevés afin de répondre à la demande. Mais c'est d'abord sur un hommage à ses équipes que Tony Smurfit souhaite insister pour dresser un premier bilan d'une année très singulière : « Notre personnel a été particulièrement mobilisé pendant cette crise sanitaire. En Europe, la pandémie s'est déclarée au Nord de l'Italie, où nous possédons de nombreuses usines. Nos sites ont bien réagi à la première vague. Le parfait res-

pect des règles de distanciation sociale et du port des équipements de sécurité a été observé dans l'ensemble de nos sites. La situation a cependant été plus compliquée à gérer lors de la seconde vague, les personnes contaminées l'ayant été en dehors des usines. Nous avons malheureusement perdu des collaborateurs, surtout en Amériques. Toutefois, nos salariés se sentent plus en sécurité dans nos sites, en particulier outre-Atlantique, qu'au sein de leur communauté ou de leur lieu de vie. C'est un vrai motif de fierté pour moi. » Malgré la taille du groupe et la complexité de la période, le CEO a constamment échangé avec ses sites en multipliant les visioconférences. Par ailleurs, là où cela était possible, le groupe a remboursé toutes les aides reçues au titre du Covid.

Tony Smurfit en profite pour rappeler ses valeurs cardinales, « l'esprit de corps » de son groupe : intégrité, loyauté, respect et sécurité. « Notre exercice 2020 ayant été très satisfaisant, en décembre, chaque employé a reçu 200 €. En France, cette somme peut sembler peu élevée, mais au Salvador ou au Mexique, elle représente beaucoup ! J'apprécie, dans la devise française, les concepts d'"Egalité" et de "Fraternité", qui signifient le partage d'un même idéal. »

« Nos salariés se sentent plus en sécurité dans nos usines, en particulier outre-Atlantique, qu'au sein de leur communauté ou de leur lieu de vie. C'est un vrai motif de fierté pour moi. »



EBITDA AU BEAU FIXE ET AUGMENTATION DE CAPITAL DE 650 M€

Malgré la crise sanitaire, SKG a donc bien tiré son épingle du jeu, en surfant sur l'essor du e-commerce et des préoccupations en matière de développement durable, des tendances favorables au matériau papier-carton. Au 3^e trimestre, l'Ebitda du groupe a atteint 390 M€. Sur les neuf premiers mois de l'année, SKG a enregistré un C.A. de 6,3 Md€ et un Ebitda de 1,12 Md€ (soit un taux de marge de 17,8 %). Pour l'ensemble de l'exercice, l'Ebitda devrait être compris entre 1,46 et 1,48 Md€, soit un repli très limité comparé à 2019 (1,65 Md€).

En 2020, l'Ebitda devrait être compris entre 1,46 et 1,48 Md€. Soit un repli très limité comparé à 2019 (1,65 Md€).

« Nos positions sur nos marchés et notre organisation sont fortes, estime Tony Smurfit. C'est pourquoi nous avons annoncé, fin octobre, une augmentation de capital de 650 M€ qui nous permettra d'investir au cours des trois prochaines années, notamment en France. Pour filer la métaphore, considérez que Smurfit Kappa est une grande rivière vers laquelle convergent de nombreux affluents : si vous alimentez ces affluents avec suffisamment de capitaux, vos positions sont renforcées. Quand j'ai été nommé CEO de la société il y a cinq ans, notre plan d'investissement de moyen terme était plutôt centré sur l'activité papier. Cette fois-ci, l'activité transformation sera plutôt privilégiée, étant donné les opportunités actuelles de développement du carton ondulé. »

Depuis 2015, SKG a investi quelque 320 M€ dans l'Hexagone. En 2020, le groupe y réalisera un C.A. d'environ 1,5 Md€ avec quelque 5.400 personnes.

« Ces cinq dernières années, nous avons investi environ 320 M€ en France et cette tendance sera poursuivie, indique Tony Smurfit. Malgré une compétition intense, des opportunités d'augmenter nos activités ont été identifiées.

« Nos positions sur nos marchés et notre organisation sont fortes, estime Tony Smurfit. C'est pourquoi nous avons annoncé, fin octobre, une augmentation

Début 2020, avant le premier confinement, le groupe a investi de l'ordre de 60 M€ dans son usine de Biganos¹ (Cellulose du Pin, SKCP). La capacité de la PM5, qui produit du White Top Kraftliner (WTK), a été augmen-

Avec un C.A. d'environ 1,6 Md€ en 2019, qui devrait reculer à quelque 1,5 Md€ en 2020, l'Hexagone représente notre second marché en Europe, après l'Allemagne. Quelque 5.400 collaborateurs y sont employés dans 54 usines. » En 2018, SKG s'est développé dans l'Hexagone avec l'acquisition de deux transformateurs² : Caradec et Papcart. Par ailleurs, le CEO ne tarit pas d'éloges sur l'initiative "Connect France" et, plus globalement, sur la politique tricolore en matière d'environnement : « Le Gouvernement français agit pour inscrire son action dans le cadre du "Green Deal". »

GREEN DEAL ET 4EVERGREEN POUR MIEUX SAISIR LES OPPORTUNITÉS

Dans le contexte de la crise sanitaire, un des principaux défis de l'Union européenne a consisté à mieux prendre en compte les enjeux environnementaux, notamment au travers des outils industriels. C'est dans cette perspective qu'Ursula von der Leyen, présidente de la Commission européenne, a annoncé, lors du Plan de relance européen, que le "Green Deal" serait au cœur de cet effort de reconstruction. Ce positionnement ne peut que satisfaire les papetiers. Dans ce contexte, fin novembre, Tony Smurfit a clôturé l'événement de lancement d'un programme de CEPI, l'Alliance 4evergreen³, dont SKG est membre, comme une cinquantaine d'autres sociétés (producteurs de papiers & cartons, transformateurs, propriétaires de marques, détaillants, fournisseurs, trieurs et collecteurs de déchets...). SKG siège dans le Groupe de pilotage (Steering Group) de 4evergreen. Par ailleurs, Tony Smurfit est également au Board (Conseil exécutif) de CEPI et, par ce biais, peut également superviser cette Alliance. 4evergreen vise à améliorer la circularité des emballages à base de fibres, tels que les emballages en papier-carton, ainsi que leur contribution à l'économie circulaire. « Cette initiative est importante, souligne Tony Smurfit. Elle montre la forte mobilisation de notre industrie. SKG participe, par exemple, au groupe de travail consacré aux Papiers et cartons récupérés (PCR). Notre groupe est en effet le plus grand collecteur et utilisateur de PCR en Europe et un des premiers dans le monde. »

Sur toutes ces problématiques environnementales, les arguments, bien rodés, >>>

>>> Repères

- C.A. 2019 : 8 Md€ • ~ 7,6 Mt de papiers & cartons produits par an • Près de 350 usines réparties dans 35 pays (23 en Europe et 12 en Amériques)
- 46.000 personnes • Plus de 65.000 clients • Plus de 6,5 Mt de PCR recyclés par an • Propriétaire de 68.000 hectares de forêts

>>> « A l'avenir, l'e-commerce représentera une grande part de nos ventes »

Quelle est l'importance du e-commerce dans les ventes de carton ondulé ? Selon Tony Smurfit, le commerce en ligne "pur" serait actuellement compris entre 5 et 10 % des volumes vendus. « Il est toutefois difficile de définir ce que recouvre l'e-commerce, explique-t-il. Par ailleurs, les habitudes d'achat varient fortement d'une génération à l'autre : schématiquement, les jeunes veulent aujourd'hui tout acheter en ligne, cependant que les seniors continuent de préférer les magasins physiques. Je suis cependant convaincu qu'à l'avenir, la digitalisation des échanges modifiera profondément la manière de penser et d'organiser les méthodes de livraison. Ces tendances seront favorables au carton ondulé. Selon moi, l'e-commerce représentera donc une grande part de nos ventes dans le futur. »



>>> de Tony Smurfit font mouche : « La pandémie actuelle peut aussi être considérée comme un avertissement : l'Humanité ne doit pas prendre davantage de ressources à la Nature qu'elle ne peut lui en donner. Or, par sa nature justement, le carton ondulé est biodégradable, renouvelable et recyclable.

« L'Alliance 4Evergreen est une initiative importante qui montre la forte mobilisation de notre industrie sur les enjeux liés au développement durable. »

Notre industrie est donc bien positionnée pour convaincre les jeunes générations. Mais nous devons travailler, sans relâche, à réduire encore nos émissions de CO₂. » Sur ces enjeux, le rôle joué par la presse et le comportement des jeunes générations seront cruciaux, notamment dans le match avec le plastique : « L'industrie papetière n'est pas opposée au plastique, que le papier

ne pourra pas remplacer dans tous ses usages. En revanche, nous tirons le signal d'alarme sur les déchets que ce matériau génère. Si le consommateur a le choix – parfois pour seulement quelques centimes d'euros supplémentaires –, pourquoi ne pas opter pour le papier ? Certes, l'industrie du plastique est puissante et son lobbying est efficace. Mais notre matériau est meilleur et nous devons le promouvoir

avec toute la force de notre conviction. »

Entre 2005 et 2019, SKG a réduit ses émissions de CO₂ de près de 33 %. Début novembre dernier, le groupe a revu ses ambitions à la hausse. Il vise ainsi, au minimum, la neutralité carbone ("Zero Net Emissions") d'ici à 2050 ainsi qu'une réduction de 55 % de ses émissions de CO₂ (comparé à 2005) d'ici à 2030 (soit 15 points de plus qu'annoncé en juillet dernier). Smurfit Kappa a aussi rejoint l'initiative Science-Based Targets (SBT) qui vise le respect d'une hausse des températures limitée à 2 °C d'ici à 2050. Le SBT

« L'industrie du plastique est puissante et son lobbying est efficace. Mais notre matériau est meilleur et nous devons le promouvoir avec toute la force de notre conviction. »

prône notamment la définition d'objectifs fondés sur des données scientifiques et se concentre en particulier sur la validation des enjeux de réduction du CO₂ au regard des objectifs de l'Accord de Paris. « Ces trois dernières années, notre groupe a, par exemple, investi plusieurs centaines de millions d'euros afin de doter ses chaudières des meilleures technologies disponibles (BAT), ce qui a permis de réduire drastiquement nos émissions de CO₂. Nous poursuivrons dans cette voie. Pour atteindre la neutralité carbone, les technologies sauront progresser. J'étais récemment en conversation avec Bill Gates au sujet des opportunités créées par l'hydrogène. » Sur le site français de Saillat⁴, SKG a d'ailleurs lancé le projet Hyflexpower, en coopération, notamment, avec Engie Solutions. Le groupe souhaite y développer le premier démonstrateur au monde d'une turbine fonctionnant à l'hydrogène.

INNOVATION ET ACCOMPAGNEMENT DES CLIENTS

Si Smurfit Kappa ne mène pas de recherche fondamentale, le groupe revendique le leadership mondial du secteur en matière d'innovation. Il peut notamment s'appuyer sur ses 27 "Experience Centers" répartis partout dans le monde. Plus d'un millier de designers y conçoivent les nouveaux emballages. Les clients les utilisent pour définir et ajuster leur stratégie, par exemple pour éliminer les emballages en plastique. Parfois, les sujets dépassent les frontières papetières : SKG innove ainsi également dans le domaine de la réduction des déchets, grâce à la technologie plasma pour laquelle le groupe a investi quelque 10 M€ au sud de l'Espagne.

« En quelques années, nos usines ont considérablement changé, observe également Tony Smurfit. Pour gagner en efficacité, productivité et coûts, nos clients continuent d'automatiser

« Dans nos usines, les taux d'erreurs sont infinitésimaux : ils s'approchent de ceux qui prévalent dans l'univers de la santé ! »

leurs chaînes de production. Nos équipements doivent donc être de plus en plus précis afin que nos propres produits soient exempts de défauts. Nos taux d'erreurs sont infinitésimaux : ils s'approchent de ceux qui prévalent dans l'univers de la santé ! » Ce processus



« Notre augmentation de capital de 650 M€ nous permettra d'investir au cours des trois prochaines années, notamment en France. »



d'innovation suit donc une courbe continue mais qui s'accélère et dans laquelle l'automatisation se développe afin de progresser en exactitude. Enfin, selon Tony Smurfit, les producteurs d'emballage devront aussi savoir accompagner leurs clients vers la digitalisation afin de répondre aux demandes pour plus de personnalisation ou pour des livraisons plus rapides.

SURCAPACITÉS ? PAS VRAIMENT ! ACQUISITIONS ? POURQUOI PAS !

Sur le sujet des surcapacités, qui agite régulièrement le secteur, Tony Smurfit se montre serein. Et pourtant, en Europe notamment, les projets de conversion des papiers blancs vers les papiers bruns ont fait florès ces dernières années. Au risque de déstabiliser le marché ? « Je travaille dans cette industrie depuis près de 35 ans, explique le CEO. Ce sujet est récurrent et cette situation n'est pas près de changer ! Une partie de notre gamme de produits papier est orientée vers les commodités, dont les prix fluctuent en fonction de l'offre et de la demande. Jusqu'à présent, les capacités supplémentaires ont été absorbées. Le marché mondial du ppo devrait croître d'environ 3 % par an, ce qui équivaut à quelque 5 Mt de capacités additionnelles. Il existe un besoin pour ces nouvelles capacités

afin de répondre à cette demande. Cependant, si elles sont lancées simultanément, évidemment, une surcapacité peut effectivement apparaître. Mais je suis confiant : je n'ai jamais constaté une demande aussi forte en faveur de notre matériau qu'actuellement ! »

« Je n'ai jamais constaté une demande aussi forte en faveur de notre matériau qu'actuellement ! » La concentration des acteurs représente une autre question majeure. Rappelons que début 2018, l'américain International Paper (IP) a tenté, sans succès, de racheter SKG. « Tout projet d'acquisitions doit faire sens, explique le CEO. Par exemple, outre les sociétés acquises en France et déjà citées, en 2019, nous avons racheté le groupe papetier néerlandais Reparencos ainsi que des activités en Serbie et en Bulgarie. Je crois également que notre groupe devrait plus important aux Etats-Unis. Mais, dans ce pays, la consolidation est déjà forte et il est difficile d'y mener à bien des acquisitions qui auraient du sens. » Interrogé sur la force et l'attractivité du tis-



Tony Smurfit, en compagnie du Président Emmanuel Macron. Il déclare « apprécier, dans la devise française, les concepts d'« Egalité » et de « Fraternité », qui signifient le partage d'un même idéal. » Dans le passé, Tony Smurfit a présidé Smurfit France et Smurfit Europe.

su papetier allemand, Tony Smurfit répond avec pragmatisme : « Outre-Rhin, les papeteries appartiennent souvent à des structures familiales qui ne se projettent pas à trois ou à six mois mais qui réfléchissent en termes de générations. Des opportunités peuvent se présenter mais elles sont rares. Dans cette hypothèse, nous manifesterions notre intérêt, mais au juste prix. Dans notre métier, il existe deux manières de faire faillite : trop payer ou trop construire ! Si vous parvenez à trouver l'équilibre, vous maîtrisez les hauts et les bas de cycles. C'est ce que notre groupe est parvenu à réaliser, avec succès, depuis sa création. » Et Tony Smurfit de conclure avec un large sourire : « Le développement durable et l'e-commerce étant des tendances macro-économiques structurelles, notre groupe et notre secteur se trouvent dans une position très favorable pour se développer. »

« Dans notre métier, il existe deux manières de faire faillite : trop payer ou trop construire ! »

VALÉRIE LECHIFFRE

(¹) Cf. « La Papeterie » n° 364, Décembre 2019-Janvier 2020, p. 7.

(²) Cf. « La Papeterie » n° 364, p. 8.

(³) <https://4evergreenforum.eu/4evergreens-launch-event/>. Cf. l'interview de Jari Ringman, D.-g. de CEPI parue dans le n° 364, pp. 14/17.

(⁴) Cf. « La Papeterie » n° 367, Juin-Juillet 2020, p. 39.

>>> Côté perso...

- ▶ **Qualités.** « L'honnêteté, l'empathie et la générosité. »
- ▶ **Défaut.** « L'impatience. »
- ▶ **Ce qui vous met en colère.** « Des décisions ou des actions stupides. Perdre. »
- ▶ **Ce qui vous met de bonne humeur.** « Gagner. »
- ▶ **Qualités essentielles que doivent avoir vos collaborateurs.** « L'empathie et la persévérance. »
- ▶ **Meilleur souvenir.** « Ma nomination comme CEO. »
- ▶ **Pire souvenir.** « L'intransigeance de salariés qui conduit à la fermeture. »
- ▶ **Autre métier ou secteur d'activité qui vous aurait plu.** « Le sport. »
- ▶ **Arts préférés.** « Les arts avec du mouvement. »
- ▶ **Plat.** « Poulet et purée. »
- ▶ **Genre cinématographique.** « Les films de gladiateurs. »
- ▶ **Compositeur.** « Aucun en particulier mais je suis fan de musique classique. »
- ▶ **Lectures.** « Tous les ouvrages en lien avec l'Histoire. »
- ▶ **Vacances idéales/Hobbies.** « Les courses hippiques, l'élevage des chevaux et le golf. »
- ▶ **Devise.** « Le succès n'est jamais une ligne droite : il se construit grâce à des valeurs vivantes de loyauté, d'intégrité et de respect. »