Papeteries du Léman : une diversification réussie dans le papier cuisson

Sans conteste, l'usine de Papeteries du Léman (PDL) est située dans un des cadres les plus agréables de nos régions, à Thonon-les-Bains, sur les berges du Lac Léman. Visite, sous un beau soleil printanier, d'un site qui a dû se réinventer tout au long de son histoire. Dernier épisode en date : sa diversification dans le papier cuisson.



Michel Rességuier et Stéphane Barbereau.

>>> Données clés

- ▶ C.A. (PDL et PDV). 110 M€ (74 % réalisés à l'export dans plus de 40 pays) Les services Corporate (achats, IT, direction commerciale...) sont basés à Thonon-les-Bains
- ▶ Production (PDL et PDV): 97.500 t/an (~ 50/50 pour les deux sites)
- <u>▶ Effectif total</u>: 368 personnes (238 pour PDL et I30 pour PDV) <u>▶ PDL</u>. 3 MAP • Deux dérouleuses/rebobineuses • Capacité de 45.000 t/an • ISO 9001 et I4001 • FSC et PEFC
- PDV. I MAP (papiers pour notices pharmaceutiques en format et bobines). Usine co-leader en Europe sur ce marché
- PDL. MAP 3:10 à 28 g/m², laize nette maximale de 2,20 m, 3.000 t/an, 240 m/min MAP 4:14 à 65 g/m², laize nette maximale de 2,85 à 2,94 m, 11.000 à 14.000 t/an selon le grammage, 600 m/min MAP 6:27 à 70 g/m², laize nette maximale de 3,75 m, 31.000 t/an, 750 m/min

la papeterie 360 Avril-Mai 2019

n décor de carte postale avec trois tonalités : le vert pour la montagne, toute proche, le bleu du Lac Léman et le blanc des cimes enneigées et... du papier. Suite à une période difficile il y a cinq ans, Papeteries du Léman (PDL) a travaillé d'arrache-pied pour se réinventer. Car après avoir dû surmonter le déclin du papier autocopiant, l'usine a été confrontée, depuis une dizaine d'années, à la crise du papier graphique. « Face à cette situation, PDL a diversifié son portefeuille et est entré, en juillet 2014, sur le marché de l'emballage alimentaire », explique Michel Rességuier, président de Bolloré Thin Papers, qui regroupe les usines de PDL et de PDV (Papeteries des Vosges, spécialiste des papiers pour notices pharmaceutiques, cf. encadré). En 2018, ces deux sites ont produit 97.500 t et réalisé un C.A. de II0 M€. Michel Rességuier en assure la coordination, chaque usine étant autonome financièrement et commercialement. En 2014, le patron de Prospheres – société de conseil parisienne spécialisée dans le retournement - a en effet été mandaté par Don Levin, propriétaire des deux usines, afin de définir une

stratégie de rebond et, le cas échéant, construire des partenariats. « Dès mon arrivée, nous avons procédé à une "IRM" de toutes nos activités afin d'élaborer un plan d'action, explique le dirigeant. Pour chaque site, des milliers d'indicateurs ont été passés au crible. Nous avons ainsi obtenu une photographie très fine de notre performance. »

NOUVELLE PISTES

Résultat : certaines activités ont été développées, cependant que d'autres ont été réduites ou stoppées. « Dans le cadre de cette "IRM", notre personnel s'est retrouvé face à des questions fondamentales et parfois quasi-existentielles : quelle est la valeur réelle de notre production ? Que sera le marché dans cinq ou dix ans? Cette situation a pu être vécue comme une crise d'identité par certains salariés qui ont dû, en quelque sorte, se réinventer, poursuit Michel Rességuier. Au terme de ce travail, des choix ont été opérés afin d'anticiper au mieux les évolutions. PDL se positionne désormais comme un acteur de poids et légitime sur certains segments, en misant sur ses points forts : une grande culture technique, l'attachement et la fierté de ses salariés à la fabrication de papiers à haute valeur ajoutée, ainsi que leur grande écoute des besoins des clients. » Suite à cette "IRM", l'usine de PDL compte aujourd'hui quelque 240 personnes, alors qu'elle en employait environ 330 en 2009. Certains services ont été complètement refondus, y compris la partie commerciale. « Notre actionnaire nous fait confiance et nous soutient, explique Michel Rességuier. Notre équipe et nos outils de production sont performants et nos usines génèrent un Ebitda positif. Etre un acteur de petite taille permet une certaine souplesse: pour filer la métaphore maritime, nous sommes une vedette, pas un paquebot, ce qui nous permet des changements de bord rapides en cas de gros temps!»



1



PDL: 41.000 T ET TROIS MACHINES

En 2018, PDL a produit quelque 41.000 t avec trois machines (cf. encadré p. 10) et a réalisé un C.A. de 70 M€. « Ces dernières années, notre capacité de production est restée stable, mais nous avons encore progressé en qualité », indique Stéphane Barbereau, D.-

En 2018, PDL a produit 21.000 t de papier pour impression mince, 15.000 t de papier pour l'industrie alimentaire et 5.000 de papiers spéciaux (produits tabac et mousseline).

g. de l'usine. C'est 2008 que cet ingénieur Grenoble INP-Pagora est arrivé chez PDL, après une carrière débutée en 1995 à Condat, puis poursuivie aux Papeteries de Chatelles et chez Arjowiggins. Au départ responsable de fabrication des MAP

3 et 4, Stéphane Barbereau est ensuite devenu directeur industriel du site, avant d'être nommé directeur général en 2015. En 2018, 21.000 t de papier impression mince (d'un grammage moyen de 30,5 g/m²) ont été produites, ainsi que 15.000 t de papier pour l'industrie alimentaire (cuisson) et 5.000 t de spécialités (papier pour carnets à rouler, papier cigarette et mousseline). Avec le recul du marché de l'impression mince, la plus grande machine (la MAP 6) a d'abord été réorientée vers le papier cigarette. Mais ce marché étant également en repli, le site a choisi, en juillet 2014, de transformer cette machine afin d'y produire aussi des papiers pour l'industrie alimentaire, un segment

Stéphane Barbereau: « En quatre ans, PDL est devenu un acteur important sur le marché des papiers siliconés. Pour 2019, le site vise une production de 20.000 t. »

en croissance. Après avoir produit quelques centaines de tonnes en 2014, PDL a conquis, en l'espace de quatre ans, des parts de marché significatives et en fabrique 15 fois plus aujourd'hui! « Nous avons pu rapidement développer ce produit car notre usine disposait déjà d'un solide

savoir-faire dans les très bas grammages avec une bonne connaissance des supports fermés, explique Stéphane Barbereau. Nous avons facilement mis au point un papier cuisson très technique et de haute qualité de 39 à 41 g/m². En quatre ans, PDL est devenu un acteur important dans cette sorte. Pour 2019, nous visons une production de 20.000 t. »

Dans ce secteur, ses clients sont des grossistes et ses principaux concurrents des groupes scandinaves (Metsä et Nordic). C'est sur la MAP 3, la plus petite, que PDL produit les spécialités. Cette ligne utilise de la pâte textile, fabriquée sur site à partir de lin et de chanvre. « C'est un marché de niche, observe Michel Rességuier. Notre plus gros client est français mais nous exportons également en dehors de l'Europe.»

2,5 à 3 M€ INVESTIS, EN MOYENNE, **CHAQUE ANNÉE**

« Notre actionnaire soutient notre stratégie et nous permet de faire évoluer nos outils de production en conséquence », souligne Stéphane Barbereau. Depuis 2015, l'usine investit, en moyenne, 2,5 à 3 M€ par an, hors investissement exceptionnel. Ces opérations ont visé à améliorer la qualité des produits. Par ailleurs, certaines parties de la MAP 6 ont été modifiées afin d'accompagner l'évolution des produits (tabac alimentaire). « Des modifications ont été apportées à la partie humide pour améliorer la formation (orientation des fibres) et augmenter les caractéristiques mécaniques, indique le D.-g. Nous avons aussi travaillé sur la réduction des adjuvants et amélioré la densification du papier (état de surface), ainsi que la finition (formats et opérations spéciales) ». De

plus, la sécurisation des fluides (centrale d'air comprimé neuve, refonte du circuit vapeur, automatisation de la gestion des puits, etc.) a permis de réaliser des économies d'énergie. Enfin, pérennité des bâtiments industriels (toitures des halls notamment) été menée à bien, avec un plan décliné sur plusieurs années.

guier : « Nos clients imprimeurs et transformateurs investissent dans des équipements sans cesse plus productifs, ce qui suppose que nos papiers présentent une machinabilité et une qualité irréprochables. »

Michel Ressé-

Pour le futur, les principaux investissements porteront sur les économies d'énergie (diminution de la consommation vapeur, optimisation des rendements des pompes, etc.) et sur la modification de certains équipements pour accompagner les choix stratégiques du site. « L'objectif est d'assurer l'avenir industriel de PDL, explique Michel Rességuier, tout en gagnant >>>

 \bigcirc

>>> Historique. **Bolloré Thin Papers**

- 1920. Construction de l'usine de Thonon-les-Bains (Haute-Savoie) par la société Braunstein, un des premiers producteurs mondiaux de papier à cigarettes
- 1986. Rachat de Braunstein par le groupe Bolloré
- 1995. Certification ISO 9001 et management de la qualité
- 1998. Abandon de l'autocopiant et développement des papiers pour l'impression mince. Création de PDL
- 2000. Leader européen des papiers d'impression minces
- 2003. Acquisition de la MAP 4 des Papeteries Mougeot, à Lavalsur-Vologne (Vosges), qui devient la MAP 8. Création de Papeteries des Vosges (PDV)
- 2009. Rachat de Bolloré Thin Papers par PVL Holdings, groupe présidé par l'américain Don Levin (75 ans aujourd'hui) qui dirige Republic Group, spécialiste du marché des articles pour fumeurs. Lancement de Primagreen, premier papier mince, certifié et recyclé. Modification de la MAP 4 et lancement du papier pour cigarettes industrielles
- 2011. PDV devient leader européen des papiers pour notices pharmaceutiques
- 2012. Démarrage de la chaudière biomasse de PDL
- 2013. Lancement des gammes PrimaOne et PrimaJet, dédiées à l'impression numérique
- 2015. Développement et commercialisation de papiers pour cuisson (PrimaBake)



la papeterie 360 Avril-Mai 2019

>>> Les gammes de papiers de PDL

- **Impression mince.** Ouvrages juridiques & scientifiques, catalogues industriels & de vente par correspondance (La Redoute...), dictionnaires (Petit Robert, Larousse...), encarts publicitaires, guides touristiques (Michelin, Logis de France...), horaires, littérature religieuse (Le Coran, La Bible des Mormons...), littérature générale de luxe et livres scolaires
- **<u>Cigarette</u>**, pour carnets à rouler; pour cigarettes tubes & filtres; papier LIP (qui favorise l'extinction de la cigarette si elle n'est pas utilisée) et de base pour tipping imprimés
- **Spéciaux.** Mousseline (pour emballage alimentaire et produits de luxe) • Papier cuisson à usage unique pour l'emballage d'aliments chauds et la cuisson au four (usages industriels ou ménagers) • Papier réutilisable pour la cuisson au four (usages industriels professionnels ou ménagers)



Exemples d'applications de la gamme Primabake (papier cuisson).



>>> en productivité et en proposant une qualité supérieure à celle de nos confrères. C'est ce qui fait véritablement la différence dans les métiers de spécialités. Car nos clients imprimeurs (offset, hélio, numérique, etc.) et nos clients pour l'industrie alimentaire (transformateurs, centres de cuisson, etc.) investissent dans des équipements sans cesse plus productifs, ce qui suppose que nos papiers présentent une machinabilité et une qualité irréprochables.»

PÂTE: UNE HAUSSE HISTORIOUE

Toutes les pâtes (fibres longues et courtes) utilisées par PDL sont certifiées FSC ou PEFC. Elles proviennent pour 70 % d'Europe (Scandinavie surtout) et pour 30 % du reste du monde (Amérique du Sud en particulier). Aucune essence n'est classée Cites (Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction, également connue comme "Convention

Stéphane Barbereau: « Les prix atteints par les pâtes NBSK et NBHK en octobre 2018 sont les plus hauts de ces vingt dernières années. »

de Washington"). «Chaque année, nous rédigeons un Due Diligence System qui nous permet de réduire au minimum le risque que les produits du bois proviennent de l'exploitation illégale, en lien avec le Règlement Bois de l'Union européenne (RBUE) », précise Stéphane Barbereau. Le papier mince est un savant mélange de feuillus

(Mixed Hardwood), d'eucalyptus et de résineux, tandis que le papier d'emballage alimentaire utilise en majorité des fibres longues, ensuite travaillées au raffinage.

Pour alimenter ses deux usines, Bolloré Thin Papers achète quelque 60.000 t/an de pâte. Elle est acheminée à Thonon-les Bains via les grands ports maritimes de Rouen et de La Rochelle, ainsi que du port de Fos-sur-Mer et de celui de Flessingue (Pays-Bas). « Au cours des 18 derniers mois, nous avons subi une hausse continue, violente et concomitante du prix de la pâte, décidée par l'ensemble des producteurs, pointe Stéphane Barbereau. Les prix atteints par la NBSK et la NBHK en octobre 2018 sont les plus hauts de ces vingt dernières années. Si nos volumes sont négociés en début d'année, nos prix d'achat le sont mensuellement. En revanche, les contrats conclus avec nos clients nous engagent pour

l'année ou pour le semestre, ce qui nous laisse très peu de souplesse pour répercuter les hausses du prix de la pâte. En ce début de printemps, les stocks ont cependant atteint des niveaux élevés dans les ports européens et asiatiques, le marché chinois ayant ralenti. Le prix de la fibre longue commence à s'infléchir. Concernant l'eucalyptus, les producteurs sudaméricains maintiennent le prix à un niveau très élevé!».

ENVIRONNEMENT ET ÉNERGIE : PROJETS

PDL a été un des premiers papetiers à mettre en place, dès 2008, une analyse du cycle de vie (ACV) du papier mince. Le site est également certifié ISO 14001 et 9001 (versions 2015). La moitié des besoins en vapeur sont assurés par la chaleur issue du four d'incinération des ordures ménagères de la ville de Thonon. Cette solution est intéressante du point de vue économique et de l'empreinte carbone. Le solde de la vapeur est généré par la chaufferie (biomasse et gaz) présente sur le site, en favorisant la vapeur issue du bois et en minimisant celle provenant du gaz. En 2012, dans le cadre d'un appel à projets "BCIAT" de l'Ademe, PDL a en effet investi dans une chaudière biomasse de 8,2 MW, en partenariat avec Cofely. Cette opération a permis d'arrêter une des deux chaudières gaz et de réduire, de 11.500 t/an, les émissions de CO₂. « Nous travaillons actuellement sur un projet qui permettrait de récupérer le CO, issu de la chaufferie biomasse pour l'utiliser dans le sa-

tellite de PCC (carbonate de calcium précipité), construit en 2010. Ce qui permettrait de réduire le coût de production de cette charge opacifiante», indique Stéphane Barbereau.

Par ailleurs, au cours des dernières années, PDL a divisé par deux sa consommation d'eau à la

PDL travaille sur un projet qui permettrait de récupérer le CO, issu de la chaufferie biomasse pour l'utiliser dans le satellite de PCC.

tonne produite, passée de 20.000 à 10.000 m³/jour. Le site dispose d'une station d'épuration biologique. Etant donné l'environnement de cette usine, l'arrêté préfectoral est très exigeant en matière de rejets. Mais les résultats de PDL, en matière de MES et DCO, se situent deux fois en dessous des valeurs de l'arrêté. Un projet visant à transformer les boues papetières afin d'en









retirer une énergie utilisable dans la chaufferie biomasse est en cours, ce qui éviterait que ces boues soient traitées comme des DIB. Mené par un opérateur, ce travail vise à trouver une solution moins coûteuse que la valorisation agronomique actuelle. « Nous encourageons ce type d'initiative qui permet de responsabiliser le personnel s'il souhaite se saisir d'un sujet spécifique », explique Michel Rességuier. Par ailleurs, concernant la logistique, PDL a dû faire face, l'année dernière, à une forte hausse des prix du transport routier en raison d'une pénurie persistante de chauffeurs dans toute l'Europe. Bien que l'usine soit raccordée au chemin de fer, elle n'utilise pas ce mode de transport, « faute d'une attractivité suffisante en délais et en prix.»

R&D: SURTOUT LA DIVERSIFICATION

Entre 2017 et 2019, le budget que PDL a alloué à la R&D a été augmenté de 40 %. La

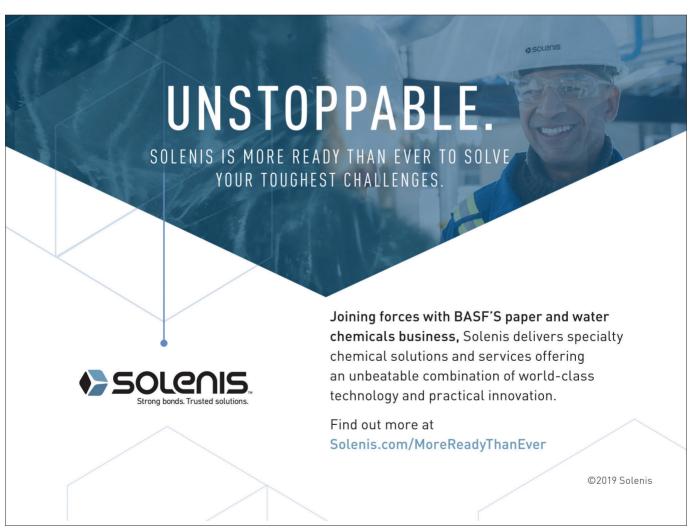
part du budget dédié à la diversification a également progressé sur la période (+ 60 % en 2017,+ 68 % en 2018 et + 80 % prévus en 2019). « Au regard de l'évolution du marché et de nos segments d'activité (Impression mince, Cuisson et Spécialités), ces cinq dernières années, l'activité de notre R&D s'est davantage développée grâce à la diversification des produits que sur le déploiement de la gamme actuelle », précise Stéphane Barbereau.

Les sujets sont étudiés afin de servir des marchés en progression sur lesquels PDL peut apporter son expertise (papiers minces et ultra-minces) et des produits innovants au client final. « En adéquation avec la gamme de papier siliconé, l'emballage alimentaire est un des principaux segments sur lequel nous concentrons nos développements pour proposer une solution complète. » En R&D, les partenaires de PDL sont multiples: recherche académique (Grenoble INP-Pagora par exemple), fournisseurs >>>





La MAP 6 produit des papiers de 27 à 70 g/m² à la vitesse de 750 m/min.



la papeterie 360 Avril-Mai 2019

n Situ L'Usine du mois



Stéphane Barbereau devant le système Autoline qui effectue une grande palette de mesures pour les trois machines (grammage, porosité, éclatement, épaisseur...).



La bobineuse gère la production des trois machines.

>>> Trois quarts des ventes réalisées en Europe

Ci la commercialisation des papiers cuisson de PDL est effectuée auprès de clients partout dans le monde, il n'en demeure pas moins que les trois quarts de la production totale du site sont vendus en Europe (Allemagne, France, Italie, Benelux, etc.). Le solde se répartit entre l'Amérique du Nord et le Moyen-Orient (10 % chacun), ainsi que l'Asie (5 %). « Le marché de la littérature religieuse est porteur, indique Michel Rességuier. Des éléments de sécurité sont même intégrés dans le papier servant à imprimer Le Coran. Nous sommes très fiers de servir ces marchés qui comptent parmi les plus exigeants au monde, avec une tolérance "zéro" en matière d'impuretés notamment.»

>>> de technologies et fabricants de produits chimiques. « Nous travaillons aussi avec des pôles de recherche afin d'élargir notre spectre sur des technologies et/ou sur l'utilisation de matériaux en rupture avec la papeterie traditionnelle. » Enfin, PDL dépose régulièrement des brevets.

USINE DU FUTUR : DES PISTES **D'AMÉLIORATION**

Le site est aussi en pleine réflexion sur l'Usine du futur et, en particulier, sur l'exploitation des données. Deux axes ont été définis. D'une part, mesurer les consommations d'énergie en temps réel afin de mieux les maîtriser et de les réduire. D'autre part, améliorer la performance et la qualité de la production : analyser les données et paramètres machines et mettre en face la qualité papier obtenue, corréler l'ensemble pour optimiser les temps de "mise au bon", anticiper les dérives et reproduire les conditions de "bonne" production. Pour ces deux objectifs, les moyens de communication doivent permettre d'échanger toutes ces informations et de déployer les solutions de stockage : « Ce premier travail d'inventaire représente un passage obligé pour mieux standardiser notre production », estime Stéphane Barbereau. Dans un premier temps, la partie communication entre les solutions industrielles (PCS7, Autoline, QCSM4...) a été mise en place, via des réseaux de fibre optique. Dans un second temps, l'usine fera communiquer beaucoup d'équipements non informatiques, via des solutions d' lloT (Objets industriels connectés) afin d'obtenir diverses mesures (débits, pressions, vibrations), via des réseaux sans fil (Wifi, 4G, Lora...).

« Grâce à notre premier chantier, beaucoup plus d'informations de mesure sur la qualité de nos papiers ont été obtenues. Par ailleurs, les exigences des clients étant de plus en plus fortes, ces échanges d'informations devaient être instaurés. Ce travail nous a aussi permis de "virtualiser" des solutions industrielles dans nos deux "Data Centers" et de sécuriser les applications généralement installées et exposées en milieu "hostile" à l'informatique. La seconde étape, l'IloT, nous ouvrira d'autres horizons. » Autre conséquence, la mise en place de ces réseaux servira à améliorer la sécurité des personnes et des bâtiments: « Le remplacement de solutions gérant la localisation des travailleurs isolés et les remontées d'alarmes diverses et variées sont à l'étude. » Les responsables de PDL fourmillent aussi d'idées sur d'autres sujets, tels que l'automatisation des magasins de produits finis avec des AGV : « De manière générale, ces initiatives montrent qu'il est intéressant de boucler l'ensemble des systèmes afin de mieux maîtriser les circuits, souligne le D.-g. Il faut penser l'intégration globale avec un changement de langage et faire en sorte que tous les éléments communiquent entre eux.»

PAPIER CUISSON: **TOUJOURS BIEN ORIENTÉ**

Dans les papiers minces, l'érosion entamée dans les années 2000 s'est accélérée sur la période récente. En Europe, les volumes globaux ont ainsi été divisés par quatre en une dizaine d'années, passant de quelque 200.000 t/an à environ 50.000 t/ an. « Les secteurs de la littérature pratique et des catalogues ont été fortement impactés et même les marchés haut de gamme connaissent un ralentissement », indique Stéphane Barbereau. Divers phénomènes se sont cumulés, dictés par une logique de réduction de coûts : le remplacement des catalogues et de la littérature pratiques par les CD-rom; la substitution du papier mince par les LWC et SC, moins chers ; le recul de

la pagination et des tirages et, enfin, l'espacement des publications (passage d'une sortie annuelle à une fois tous les deux ans).

tendances

Ces

Cette année. **PDL** table sur un C.A. de 82 M€ (+ 17% vs 2018).

toujours à l'œuvre et le marché du papier d'impression mince, en particulier dans les catalogues, reste sur-capacitaire : « Sur ce marché, les restructurations de capacité pourraient nécessiter encore quelques années, voire une décennie », pronostique Michel Rességuier. Pour cette année, les responsables de PDL restent toutefois optimistes et tablent sur un C.A. de 82 M€ (+ 17 % vs 2018) et sur une production de 45.000 t (+ 4.000 t). Car si le segment de l'impression mince devrait poursuivre son recul, le marché de l'alimentaire continuera

à progresser de belle manière.

sont

V. L.

 \bigcirc