



Michele Bianchi, CEO de RDM : « En avant toute ! »

Depuis novembre 2016, Michele Bianchi est le CEO du groupe Reno De Medici (RDM). Suite à l'acquisition, en octobre, de Barcelona Cartonboard, le groupe affiche aujourd'hui une capacité de production de 1,25 Mt/an de carton plat, avec sept usines en Europe, dont La Rochette et Blendecques en France. Dans la production de carton couché à base de recyclés, le groupe est le second producteur européen et le leader en Italie, en France et dans la Péninsule ibérique. Il est également un acteur sur le marché du carton à base de fibres vierges.

>>> Repères

■ C.A. consolidé 2017 : 569,1 M€ (+ 19,1 % vs 2016) • Ebitda : 45,8 M€ (+ 50,5 %) • Bénéfice : 14,6 M€ (3,2 M€ en 2016).

■ Sept sites de production.
Italie : Santa Giustina (240.000 t de WLC), Ovaro (95.000 t de WLC-spécialités) et Villa Santa Lucia (220.000 t de WLC, liners)
• France : La Rochette (165.000 t de FBB, GC) et Blendecques (110.000 t de WLC-GD/GT)
• Allemagne : Arnsberg (220.000 t de WLC-liner)
• Espagne : Barcelona Carton (200.000 t de WLC et FBB – GT/GD, liner, GC).

■ Deux unités de découpe et un réseau commercial qui couvre 70 pays.

■ Principales marques : Vincicoat I 12, Serviliner, Vinciliner, Roachcoat et Hermicoat.

WLC : White Lined Chipboard (produit à partir de fibres recyclées), dont GD (Recycled Board), liner et GT (Spécialités) – FBB : Folding Box Board (produit à partir de fibres vierges) dont GC (Virgin Board).

Après avoir connu une période compliquée, le groupe Reno De Medici (RDM) a bien relevé la tête. Depuis novembre 2016, un nouveau CEO, volontaire et énergique, en a pris les rênes : Michele Bianchi, qui apporte son expérience de plus de 20 ans acquise dans l'industrie papetière, chez SCA, puis chez DS Smith (qui a racheté le papetier suédois en 2012). Rappelons que depuis le 1^{er} janvier 2017, Reno De Medici, Cascades La Rochette et Careo ont fusionné pour devenir le groupe RDM, dont l'actionnaire principal est Cascades Inc (cf. encadrés). En 2018, le groupe RDM a également réalisé l'acquisition de l'italien PAC Service et de l'espagnol Barcelona Cartonboard, comme nous le détaillerons plus loin. « En fusionnant, Cascades et RDM ont souhaité se renforcer en Europe, rappelle Michele Bianchi. Aujourd'hui, la capacité de production de carton plat de nos sept usines atteint 1,25 Mt/an, trois sites dépassant largement les 200.000 t/an. Notre gamme, très large, est composée de cartons fabriqués à partir de fibres recyclées (WLC) et de fibres vierges (FBB). Le groupe s'est aussi restructuré et des investissements dans des actifs stratégiques ont été réalisés. » Dans la production de carton couché WLC, le groupe revendique le leadership en Italie,

dans la Péninsule ibérique et en France et la 2^e place en Europe, derrière Mayr-Melnhof. Pour les cartons FBB, il occupe le 7^e rang européen.

Dès son arrivée, Michele Bianchi s'est attelé à ce que les entités du groupe travaillent de manière plus étroite, avec un leadership plus opérationnel et une organisation unique. « Notre management a été réorganisé, détaille le CEO. Les ventes et l'opérationnel ont été simplifiés et l'Europe a été scindée par macro-régions, qui me sont directement rattachées. Une fonction entre nos ventes et nos opérations a été créée afin de réduire le temps entre les besoins exprimés par nos clients et notre capacité à y répondre. » Régies par le concept de "Multi-Mills", les usines et les opérations s'intègrent dorénavant dans un management unifié et s'inscrivent dans une vision et une stratégie identiques en matière de process et d'analyse de marché.

“PARTNER OF CHOICE”

Lancé en juillet 2017, le slogan "Partner of Choice" résume l'ambition du groupe de se positionner comme un partenaire de choix pour ses diverses parties prenantes (clients – composés de transformateurs et de distributeurs –, employés, fournisseurs, communautés...). Trois grands objectifs

stratégiques ont été fixés : proposer l'excellence en matière de produits et de services ; optimiser les coûts ; enfin, maximiser la satisfaction des parties prenantes. « Nous travaillons, au quotidien,

afin de transformer les demandes des clients en solutions et services. Notre proposition de valeur s'adapte donc sans cesse. »

Face aux mutations des modes de distribution et de la Supply-Chain, RDM cherche à proposer des solutions de plus en plus personnalisées à ses clients.

Face aux mutations des modes de distribution et de la Supply-Chain, notamment suite au développement du e-commerce, RDM s'est transformé et travaille sans relâche pour gagner en agilité et proposer des solutions de plus en plus personnalisées. « Cette nouvelle approche a d'ores et déjà porté ses fruits, se félicite Michele Bianchi. Elle s'est aussi inscrite dans un marché positif, avec une croissance économique satisfaisante, donc favorable à la consommation. » Ainsi, sur les neuf premiers mois de 2018, les ventes consolidées du groupe ont progressé de 3,5 % à 444,8 M€ (grâce à la hausse des prix moyens et à la consolidation de PAC Service). L'Ebitda est également en augmentation de 50,9 % à 49,8 M€ et le bénéfice net a plus que doublé à 24,7 M€. En 2017, le C.A. de RDM avait déjà progressé de près de 20 % par rapport à 2016, pour atteindre 569,1 M€.

CROISSANCE EXTERNE CIBLÉE

Le 1^{er} janvier 2018, RDM a pris la totalité du capital de PAC Service, société italienne spécialiste de la découpe et de la transformation du carton. « Cette société, avec qui nous travaillions déjà comme fournisseur et dont nous étions actionnaires à hauteur de 33,33 %, nous permet d'améliorer encore notre compréhension des besoins des clients », explique Michele Bianchi. Le 1^{er} novembre dernier, Barcelona Cartonboard a également rejoint le groupe. Cette société espagnole produit 200.000 t/an de WLC et de FBB (GT/GD, liner, GC). Une opération de 46,4 M€. « Pour le groupe RDM, ce rachat ouvre une page nouvelle et prometteuse. Pour sa part, Barcelona Cartonboard appartient désormais à un groupe pour lequel le carton

recyclé est le Core Business. Cette usine sera "benchmarkée" avec des sites similaires du groupe. Les meilleures pratiques ainsi que diverses économies d'échelle seront mises en place. Pour cette usine, d'ici à 2021, nous visons une marge d'Ebitda à deux chiffres. »

24 M€ INVESTIS EN 2018

En 2018, le groupe a investi 24 M€, ce qui correspond à la moyenne des cinq dernières années, dont 10,6 M€ dans des opérations de maintenance. Précisément, 4,6 M€ ont été consacrés à de nouvelles capacités avec une nouvelle coupeuse pour PAC Service et une nouvelle bobineuse pour Villa Santa Lucia. 1,5 M€ ont également été alloués à la seconde phase du projet de centrale de cogénération à l'usine de La Rochette. Par ailleurs, 4,7 M€ ont été dédiés à une nouvelle enrouleuse-pope pour la papeterie de Santa Giustina et à une nouvelle caisse de tête pour l'usine d'Arnsberg. Enfin, l'installation d'un nouvel ERP pour l'ensemble du groupe a nécessité 2,6 M€.

RDM travaille aussi à la réduction de sa consommation d'énergie. En décembre 2017, une nouvelle turbine vapeur a notamment été installée à Santa Giustina, qui a permis de réduire de 15 % la consommation de gaz. Michele Bianchi observe également qu'en matière d'énergie, si la France reste très compétitive grâce au nucléaire, les coûts y ont toutefois tendance à progresser. Par ailleurs, selon lui, « l'Hexagone se caractérise toujours par des réglementations (temps de travail, négociations sociales...) qui nécessitent plus de temps que dans les autres pays d'Europe où nous sommes présents. »

PCR, E-COMMERCE ET INDUSTRIE 4.0

En tant qu'important consommateur de Papiers et cartons à recycler (PCR), RDM a bénéficié du recul du prix de ces fibres, suite à l'interdiction de la Chine d'importer certaines sortes. « Les prix planchers ont été atteints mi-2018, mais actuellement, les cours remontent. La fermeture du marché chinois a conduit les sociétés de récupération à >>>

>>> Un peu d'histoire...

■ **1967.** Création de Cartiere del Reno avec une usine à Marzabotto (Bologne). S'ensuit une période de croissance et de fusion avec l'acquisition de l'usine d'Ovaro (1985) et de Cartiere Binda de Medici (1986). La société est rebaptisée Reno De Medici. En 1997, elle fusionne avec le groupe Saffa et, un an plus tard, avec Sarrio. En 1997, le site allemand d'Arnsberg entre dans le groupe.

■ **1985.** Le canadien Cascades, créé en 1964, rachète sa première usine en Europe, le site français de La Rochette (Savoie).

■ **2008.** Reno De Medici et Cascades Europe regroupent leurs forces. La société chargée de la production de carton recyclé devient Reno De Medici et Careo, société responsable de la commercialisation, est créée. S'ensuit une période de restructurations.

■ **2016.** Reno De Medici acquiert l'usine Cascades La Rochette.

■ **2017.** Le 1^{er} janvier, RDM, Cascades La Rochette et Careo fusionnent et deviennent le groupe RDM. Ses actionnaires se répartissent comme suit : Cascades Inc. (57,6 %), flottant (32,92 %), Caisse de dépôt et placement du Québec (9,1 %) et actions propres (0,38 %). Le président du Conseil d'administration est Eric Laflamme. Le groupe est coté à Milan et Madrid. Son siège est basé à Milan.

En 2018, l'usine de La Rochette a bénéficié d'un investissement de 1,5 M€ pour la seconde phase de son projet de centrale de cogénération.

>>> Bio Express

Titulaire d'un Master de chimie de l'Université de Pise, Michele Bianchi (47 ans) débute sa carrière papetière en 1999 au poste de responsable de laboratoire à l'usine SCA Packaging de Lucca. « *Etant originaire de cette région très papetière, j'ai toujours voulu travailler dans l'industrie du papier-carton* », explique-t-il. Il devient directeur de production de ce site dès 2002. En 17 ans (14 chez SCA et trois chez DS Smith, qui a racheté SCA en 2012), Michele Bianchi a occupé huit fonctions et consacré sept ans à des missions européennes. Il a notamment été directeur "Technology & Manufacturing Containerboard" de SCA Packaging Europe et directeur général de DS Smith Packaging Lucca et de DS Smith Paper Sourcing. En novembre 2016, il devient donc CEO du groupe RDM. Michele Bianchi est aussi membre de divers comités consultatifs au sein d'organisations professionnelles papetières nationales, européennes et mondiales (Assocarta – association des papetiers italiens –, CEPI CartonBoard, ProCarton et WCO).

>>> améliorer la qualité de leurs PCR afin de les vendre en Chine. Pour nous, le résultat est positif : la qualité de la collecte et des PCR que nous utilisons a progressé, ce qui signifie moins de rejets et donc des coûts en baisse.

» Cependant, pour 2019, Michele Bianchi

« La qualité de la collecte et des PCR que nous utilisons s'est améliorée, ce qui signifie moins de rejets et donc des coûts en baisse. »

s'attend à une hausse des prix, en raison de la qualité croissante des PCR et de la hausse globale de l'offre et de la demande d'emballages (en particulier du fait du carton ondulé, lui-même tiré par l'e-commerce).

Selon Michele Bianchi, au cours des dernières années, une certaine stabilité entre l'offre et la demande a prévalu sur le marché européen du carton recyclé. Ce marché est évalué à quelque 5 Mt, dont environ 10 % sont exportés hors d'Europe (Afrique du Nord, Turquie, pays méditerranéens, Moyen-Orient, Inde, Chine, Amériques...). Sur les neuf premiers mois de 2018, RDM a réalisé environ 34 % de son C.A. en Italie, 54 % dans les autres pays de l'UE et 12 % hors UE. Faut-il s'attendre à des mouvements de concentration parmi les producteurs européens de carton plat ? « Rien n'est impossible », répond Michele Bianchi.

En matière de distribution et de Supply-Chain, ces dernières années, de grands changements sont intervenus, dont le processus n'est pas achevé, et qui

sont favorables aux matériaux fibreux.

« Suite à la prise de conscience du grand public de l'importance de la pollution générée par la consommation de plastique (dans les océans en particulier), le papier-carton, matériau recyclable, biodégradable et réutilisable, s'est imposé comme une alternative valable pour de nombreux transformateurs et producteurs d'emballages. Cette tendance très positive est perceptible partout en Europe. »

Enfin, selon le CEO du groupe RDM, l'Industrie 4.0 modifiera en profondeur le secteur papetier : « Grâce à la collecte très large des données, nos process pourront être analysés de façon de plus en plus intelligente et les prédictions s'affineront : nous gagnerons ainsi en efficacité. Notre groupe, qui travaille déjà beaucoup sur ces sujets, investit notamment dans des ERP et dans de nouvelles coupeuses et bobineuses connectées, précisément conçues pour ces nouvelles technologies. »

« Face au plastique, le papier-carton s'est imposé comme une alternative valable pour de nombreux transformateurs et producteurs d'emballages. »

VALÉRIE LECHIFFRE

>>> Côté perso...

► **Qualités.** « Un joueur d'équipe avec des compétences multiples. »

► **Défauts.** « Aller trop vite parfois et vouloir trop de changements en même temps. »

► **Ce qui vous met en colère.** « L'opportunité de faire mieux et de s'améliorer. »

► **Ce qui vous met de bonne humeur.** « Ce qui est positif, les résultats et le progrès. »

► **Principales qualités que doivent avoir vos collaborateurs.** « L'ouverture d'esprit au changement. Et chercher, toujours, à s'améliorer et à gagner en per-

formances. »

► **Meilleur souvenir professionnel.** « Regarder en arrière et se rendre compte que les choses se sont améliorées. »

► **Pire souvenir.** « Un accident fatal et de faibles performances en matière de santé et de sécurité dans les opérations. »

► **Autre métier qui vous aurait plu.** « La mode. »

► **Arts préférés.** « La peinture et la sculpture. »

► **Livre de chevet.** « "Who moved my cheese ?" de Spencer Johnson. »

► **Devise.** « Full steam ahead ! » [« En avant toute ! »]