

# SMURFIT KAPPA Dore Emballage

*Ce portrait a été établi dans le cadre du programme DERSELF : Développement de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) en Livradois-Forez.*

*Il s'inscrit dans un cycle comprenant mini-diagnostic, rencontre inter-entreprises (le 23 mai 2014 pour l'entreprise Smurfit Kappa Dore Emballage) et portrait.*

*Il présente l'entreprise dans sa "typicité RSE", c'est-à-dire qu'il cherche à mettre en évidence*

- 👁️ *la façon dont l'entreprise s'approprie la RSE*
- 👁️ *ses points forts et ses points d'effort*
- 👁️ *les regards d'autres chefs d'entreprises du Livradois-Forez ; ces derniers ont été collectés le 23 mai 2014 lors de la deuxième Rencontre DERSELF.*



## *Aussi locale qu'internationale*

Son nom et son prénom le confirment : Dore Emballage, fondée localement par Raymond Subert, appartient aujourd'hui au groupe irlandais-néerlandais Smurfit Kappa.

Créée en 1978 en zone rurale, sur le site de résidence de son créateur, elle a depuis été rachetée par un groupe hispano-suédois, lui-même acquis par Kappa dont la division packaging fusionna en 2005 avec Jefferson Smurfit Group.

Cette double culture d'entreprise internationale et d'entité locale lui permet de développer les **meilleures synergies possibles entre son appartenance au groupe et son ancrage territorial** :

- d'un côté : fournisseurs et clients internes au groupe, usines back up (capables de prendre le relais de l'usine de la Chapelle Agnon en cas de coup dur), mobilité interne des salariés...
- de l'autre : emploi local, fournisseurs locaux, intégration environnementale, liens avec les autres entreprises y compris dans un cadre associatif (dont "Travailler et vivre en Livradois-Foréz")...

À 36 ans, Smurfit Kappa Dore Emballage poursuit allégrement sa croissance continue ; son parcours est jalonné d'importants investissements matériels dont une chaudière à biomasse en 1993.

### *Une usine qui cartonne depuis 36 ans*

En mai 2014, l'**effectif** est de 56 salariés. Cette équipe intergénérationnelle et majoritairement locale assure toutes les missions d'une PME : production, commercialisation, achats, ressources humaines et administration. Elle comprend également un poste qualité-sécurité-environnement, un laboratoire et un service recherche et développement.

Lorsque Brigitte PINEAU, la directrice générale, déclare que "l'entreprise, ce sont les hommes", le ton est juste ; les chiffres, les témoignages et le ressenti des visiteurs le confirment :

- avec une ancienneté moyenne de 20 ans, Smurfit Kappa Dore Emballage connaît peu de turn over
- fait unique dans le groupe, la polyvalence est poussée à son maximum, un onduleur pouvant tenir un poste de transformation
- l'ambiance s'avère excellente.

Les principales difficultés actuelles concernent la transmission du savoir (le tutorat s'avère difficile) et le recrutement sur certains postes. Le recours au temps partagé, via la mutualisation avec d'autres entreprises du territoire, est clairement envisagé.

Si la **clientèle est majoritairement française**, 80% des clients exportent "avec" des produits Dore emballage. L'entreprise va en permanence chercher des volumes sur des marchés de niche : XXL et demandes spéciales. C'est en effet sur ce type de marchés que l'usine peut valoriser sa taille humaine, son professionnalisme, sa réactivité et sa créativité au service du client en produisant des petites séries.

L'entreprise Smurfit Kappa Dore Emballage adhère pleinement **aux caractéristiques-clés du secteur "industrie du carton ondulé"** qui sont actuellement, en France, au nombre de 4 :

- maintien à la baisse des indicateurs d'activité 2013 car



- nouvelle vague de délocalisation d'usines-clientes, après une accalmie entre 2010 et 2012
- 👁 marges des industriels au plus bas, une partie de la tension provenant de la spéculation asiatique sur les vieux papiers (plus de 100 € la tonne)
- 👁 innovation et investissement au cœur du développement
- 👁 refonte du paysage concurrentiel (fusions-acquisitions).

Sur ce site de 7 hectares, plus de 25 000 m<sup>2</sup> de locaux abritent l'ensemble de la transformation et du stockage.

### *L'innovation au cœur de la stratégie*

La stratégie de Dore Emballage, mixant harmonieusement court et moyen terme, global et local, est axée sur **le développement d'une innovation prônant différentes formes d'adéquation sociétale** :

réponse aux demandes spécifiques des clients, bien sûr, mais aussi **réduction des masses de matière<sup>1</sup> et nouvelles fonctionnalités** : antiglisse, anticorrosion, hydrophobe, ignifuge...

**La substitution du carton à d'autres matériaux** (bois essentiellement, mais aussi polystyrène, sur des caisses glacières par exemple) constitue également une autre voie d'innovation adaptée pour répondre à des besoins particuliers en termes d'hygiène (dont utilisation en salles blanches), santé et sécurité au travail (ex : palettes carton).



L'équipe R&D de la Chapelle Agnon (3,5 personnes) travaille en réseau avec le service R&D du groupe et ceux d'autres filiales mais également avec les centres d'essais d'Epernay et Hoogeveen et avec le Laboratoire National d'Essais.

### *L'environnement ? Une évidence*

Tout autant que la sécurité, omniprésente dans l'usine, l'environnement a des allures d'évidence pour cette usine implantée en pleine campagne, sur un coteau boisé.

De nombreuses actions de réduction des impacts environnementaux, d'économies de ressources et d'économies sur le poste achats ont été conduites depuis plusieurs années :

- 👁 sur **l'eau**, entre autres en réutilisant l'eau résultant du process pour délayer l'amidon afin de fabriquer la colle  
En 2001 : consommation de 17 000 m<sup>3</sup>  
En 2012 : consommation de 4 000 m<sup>3</sup> soit - 70 %  
Aujourd'hui, le circuit d'eau industrielle est entièrement fermé.
- 👁 sur **les déchets**  
En 2000 : 4 camions/jour + risque incendie important  
En 2012 : 0.6 camion/jour  
99 % des déchets sont revalorisés ; parmi eux, les chûtes de carton sont compactées sur place par la presse à balles et livrées à une papeterie voisine.
- 👁 sur **l'électricité** : Stabilisation (voir légère diminution) depuis 2000, malgré l'augmentation de production

<sup>1</sup> La matière première représente 50 à 60% du prix final et les avantages indirects d'une réduction de poids sont également nombreux : transport, stockage, temps, environnement...

☞ sur **l'énergie vapeur** : Consommation de 13 à 16 000 m<sup>3</sup>,

La mise en place de la **chaudière à biomasse** a eu des impacts positifs énormes et indéniables sur la diminution des gaz à effet de serre et sur la diminution de l'utilisation des ressources non renouvelables. Avec moins de 1% de cendres, son rendement s'avère très satisfaisant.

Cependant, les coûts de la biomasse et la nécessaire maintenance induisent des frais de fonctionnement supérieurs à ce qui avait été estimé (entre autres, par la nécessité de compléter l'approvisionnement en écorces par des plaquettes).

Des éclairages croisés très intéressants ont d'ailleurs été apportés sur cette filière lors des échanges, un fournisseur d'écorces étant présent dans la salle.



Bien évidemment, la préoccupation environnementale s'applique aussi aux achats de papier FSC ou PEFC (forêts gérées durablement).

## Une RSE intégrée et structurée

Ce qui a particulièrement intéressé les entreprises présentes, c'est la **démarche pragmatique et participative** qu'utilise Smurfit Kappa Dore Emballage pour co-définir, renseigner et suivre ses **indicateurs stratégiques**.

L'entreprise a très clairement présenté la structure de son tableau de bord "site" : totalement dédié aux activités de l'usine de La Chapelle Agnon, il complète le reporting groupe, lequel intègre un bilan complet remonté tous les 2<sup>èmes</sup> jours du mois.

Smurfit Kappa		Indicateurs		TABLEAU DE BORD SITE DE DORE EMBALLAGE													FONDS														
REMPLI (R/PAR)	Orientation Polititique	Processus	Mode de calcul	Année n-1		Résultats année : 2014												Moy/Qu	Tend	Objectif	Indice	Page 32									
				Rés.	Obj.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12														
DC	Actionnaires	MANAGEMENT	EBITDA (%)																												
DC	Actionnaires		Working Capital (%)																												
MJ	Organisation		TF (ACE) (%)																												
MJ	Organisation		TF (ACE) (%)																												
MJ	Organisation		TG (ACE) (%)																												
MJ	Organisation		TG (ACE) (%)																												
MJ	Personnel		TF Sécurité (Absen)																												
MJ	Personnel		TG Sécurité (Absen)																												
DC	Clients		VENTES	Volume des ventes (% à N-1)																											
PG	Clients			Taux réussite études																											
PG	Clients	Taux réussite éch (%)																													
PG	Organisation	Nbre Validation (% n/n-1)																													
VC	Clients	Nbre New Clients																													
VC	Clients	Unité validation new clients / client																													
DC	Actionnaires	Stock FF (Nbre de jours)																													
DC	Actionnaires	DSO (j)																													
DC	Actionnaires	Retard de règlement au 1er (R)																													
RT	Organisation	FABRICATION		Laize moy. ondul (m)																											
RT	Actionnaires		Rogne onduluse surfacique (%)																												
DC	Organisation	LOGISTIQUE	Coûts transports / GS %																												
DC	Organisation		Transport / Mm <sup>3</sup>																												
RT	Organisation	USINE - MTHMO																													

Très directement lié aux objectifs stratégiques, ce tableau de bord offre une vue sur 42 indicateurs mensuelles d'ensemble sur la fabrication, la logistique, les ventes et le management. Des codes graphiques permettent très rapidement de se situer par rapport aux objectifs.

Les indicateurs sont ajustés chaque année lors d'un tour de table d'évaluation de leur pertinence. Certains sont supprimés, d'autres ajoutés ou redéfinis pour une meilleure utilité. Chaque service est responsable de l'alimentation de l'outil, pour ce qui le concerne directement, et tous les salariés ont accès en toute transparence à ce tableau de bord collectif.

Au cours des échanges, l'utilisation en termes de démarche de progrès a été précisée. Par exemple, l'un des participants a souhaité des éclaircissements sur un indicateur commun à un grand nombre d'entreprises, en l'occurrence le taux d'absentéisme.

Les représentants de Smurfit Kappa Dore Emballage ont alors indiqué qu'il était possible de challenger les équipes sur ce taux d'absentéisme (ici de 1%) en le croisant avec d'autres indicateurs de performance (dont ceux de la sphère financière).

Il a alors été précisé que, pour les salariés de cette usine, l'intéressement est calculé à 85% sur le temps de présence.

## **Les parties prenantes ? Emballées !**

La visite de l'ensemble des ateliers a permis de montrer la grande diversité des fabrications possibles en termes de formats, de pelliculages et de découpes. Des produits ignifuges pour centrales nucléaires aux caisses-palettes pour la récupération de cartouches d'encre, tout –ou presque– semble possible et pensé ou concevable !

L'optimisation de la productivité et de la manutention aboutit, par exemple, à des rechargements de papier sans arrêt de la machine et à un pelliculage en ligne sur l'onduleuse, une pratique rare.

La maîtrise des risques, et, en particulier, du risque principal dans cette activité que constitue l'incendie fait, elle aussi, l'objet d'une attention permanente : dans le cadre des mesures de prévention, les chariots électriques sont rechargés dans un local séparé.

Parmi la vingtaine de chefs d'entreprise présents, figuraient bon nombre de clients et fournisseurs de l'entreprise :

- *"Cette usine est toujours impeccablement propre et sereine... et pas seulement, pour la visite : en tant que fournisseur, je viens fréquemment."*
- *"La personnalisation des affichettes de sécurité avec les photos des enfants des salariés, je ne l'avais jamais vu ailleurs : ça me paraît être une bonne idée, en tout cas, c'est celle de leur équipe et ça a l'air de bien fonctionner."*
- *" On a de la chance d'avoir cette entreprise sur notre territoire".*



Les discussions se sont volontiers prolongées et il est probable que certaines idées émises feront l'objet de contacts ultérieurs entre les participants.

Suite à une suggestion faite lors de la Rencontre précédente, une formation a été envisagée en fin d'année 2014 ; elle permettra à chacun de consolider ses connaissances sur les "pour quoi ?" et "comment ?" de la responsabilité sociétale afin de définir les voies de progrès et de valorisation les plus pertinentes pour son entreprise.

Ce sera également une belle occasion complémentaire d'échanges et de développement du réseau local des entrepreneurs responsables.

Bien sûr, le cycle des Rencontres continue, dans la diversité et la richesse des découvertes ou redécouvertes des entreprises locales sous l'angle du Développement de la Responsabilité Sociétale de Entreprises en Livradois-Forez !

