# Ignazio Capuano :
## *« Ma vision de Burgo et des enjeux de notre industrie »*

*CEO du groupe Burgo depuis 2016, Ignazio Capuano explique la stratégie de ce producteur de papiers graphiques et de spéciaux, récemment entré sur le marché du papier pour ondulé. Il préside également Cepi, la Confédération européenne de l'industrie papetière, depuis début 2020. L'occasion de détailler la feuille de route et les engagements du secteur papetier à l'échelle de l'Europe. Et de souligner son exemplarité en matière d'environnement, d'énergie et de développement durable.*

### >>> Repères
***Résultats 2019***

C.A. : 1,7 Md€ • Ebitda : 134 M€ • Résultat net : 10 M€ • Répartition du C.A. : papier (87,9 %), énergie (6,1 %), pâte (4,8 %) et autres (1,2 %) • Ventilation du C.A. : Europe (52,4 %), Italie (36,5 %) et autres pays (11 %) • 12 usines (11 en Italie et une en Belgique) • 15 MAP • 3.400 personnes • ~ 1,8 Mt de papiers & cartons produites en 2020 : couchés sans bois (510.000 t), papiers pour ondulé (470.000 t), non couchés sans bois (190.000 t), couchés avec bois (330.000 t) et spécialités* (280.000 t) • Pâte : ~ 350.000 t (2/3 de pâte marchande) • Production d'énergie (en 2019) : 2.411 millions de kWh.

*(*) Dans les spécialités, Burgo produit une mosaïque de papiers : papiers pour étiquettes, cartes à jouer, sacs boutique… ; papiers fins pour l'édition ; papiers d'emballage ; supports pour des applications dans l'emballage flexible, etc.*

C'est en revêtant sa "casquette" de CEO de Burgo qu'Ignazio Capuano débute cet entretien à bâtons rompus. En 2020, le groupe devrait réaliser un C.A. de quelque 1,3 Md€. *« La pandémie a eu un impact négatif sur nos volumes,* explique-t-il. *Une machine a été arrêtée en mars et certaines de nos lignes de production de papiers graphiques et de spécialités ont été ponctuellement stoppées tout au long de l'année, en raison du repli de la demande. Par ailleurs, notre usine de Verzuolo a été transformée pour produire du papier pour ondulé (ppo). Enfin, dans certaines sortes, les prix ont reculé comparé à 2019. »* Burgo a ainsi commercialisé environ 1,8 Mt de papiers & cartons l'année dernière, produites sur 15 MAP et dans 12 usines. Le groupe est présent sur de nombreux marchés : couchés (avec et sans bois), non couchés sans bois, spécialités et, désormais, papier pour ondulé (ppo). Burgo produit également près de 400.000 t/an de pâte sur son site belge de Virton (Burgo Ardennes), intégrées à hauteur d'environ un tiers pour fabriquer du papier graphique, les deux tiers restants étant vendus sur le marché.

### 150 M€ investis entre 2018 et 2020

Ces trois dernières années, le groupe a réalisé un ambitieux programme d'investissement d'un montant de quelque 150 M€. Début 2020, une nouvelle cuisson (batch) a été installée à Burgo Ardennes. Fournis par Valmet, les nouveaux équipements ont permis d'améliorer les caractéristiques de la pâte et l'utilisation de la matière première bois. L'impact environnemental de l'usine a également reculé (moins d'odeurs) et la consommation d'énergie a été réduite.

Le groupe a aussi pris le virage du ppo, en transformant deux machines qui produisaient des papiers graphiques. En 2018, Andritz a ainsi été chargé, moyennant quelque 20 M€, de moderniser la PM2 de l'usine d'Avezzano. Quant à la transformation, pour environ 75 M€, de la PM9 du site de Verzuolo, elle a été réalisée par Valmet en 2019. *« Notre groupe a démarré de zéro dans l'utilisation des Papiers & cartons recyclés (PCR) et dans la production de papier pour ondulé,* souligne le CEO. *Notre production de ppo devrait atteindre 600.000 t en 2021, notre capacité maximale étant de 700.000 t/an. Ces investissements nous donnent entière satisfaction. »* Chaque ligne est spécialisée dans une gamme de grammages. Sur la PM9, d'une laize de près de 10 m, l'usine de Verzuolo produit des testliners et de la cannelure (medium, wellenstoff) dans des grammages légers (70 à 120 g/m²). Quant aux grammages lourds (120 à 200 g/m²), ils sont fabriqués sur la MAP d'Avezzano, d'une laize de 5,30 m.

**Une nouvelle cuisson a été installée à Burgo Ardennes. Deux machines ont également été transformées pour produire du ppo dans les usines d'Avezzano et de Verzuolo.**

*« Après avoir analysé l'ensemble de nos actifs, ces deux machines nous sont apparues comme les mieux positionnées pour être transformées,* explique Ignazio Capuano. *Si l'Italie est le 2e producteur de carton ondulé d'Europe, notre pays exportait jusqu'à présent près de 1,7 Mt de*

**Cette année, Burgo devrait produire quelque 600.000 t de ppo.**

*PCR chaque année et importait environ 1 Mt de ppo à base de recyclés. Enfin, sur le marché européen, la demande est très dynamique, notamment portée par le développement du e-commerce. »*
Interrogé également sur les investissements dans l'Industrie 4.0, le CEO relève que si l'industrie papetière est déjà bien avancée sur ce sujet, des progrès et des économies substantielles pourraient être réalisés, grâce à une meilleure connexion de tous les acteurs qui composent la chaîne de valeur, du fournisseur du papetier à son client et… au client de son client.
En octobre dernier, la société italienne de capital-investissement QuattroR (également spécialiste du retournement d'entreprises) et la famille Marchi (qui détenait jusqu'alors la majorité des parts) ont créé un nouveau "véhicule" financier. Au terme de ce montage, les parts du groupe sont détenues à 50/50 par QuattroR et HGM (Holding Gruppo Marchi). Ce "Véhicule", qui détient 91,7 % de Burgo, a procédé à une augmentation de capital de 70 M€, entièrement financée par QuattroR. Burgo a également pu rééchelonner sa dette de long terme : alors qu'elle devait expirer en 2022, son échéance a été repoussée à 2025.

**En octobre, la structure actionnariale du groupe a changé et une augmentation de capital de 70 M€ a été souscrite.**

*« Notre groupe peut désormais tirer le plein bénéfice de ses investissements et de sa diversification dans le ppo à base de PCR,* explique Ignazio Capuano. *Dans le même temps, nous chercherons à consolider nos positions dans les papiers graphiques et les spéciaux, nos marchés traditionnels. »*

## Le "Green Deal" ? Une véritable opportunité !

En tant que président de Cepi, Ignazio Capuano suit avec attention les développements du "Green Deal", initié par la Commission européenne en décembre 2019. Ce plan vise à transformer les défis du changement climatique et des enjeux environnementaux en opportunités et à réaliser la transition de l'ensemble de l'économie vers la neutralité carbone. *« Le "Green Deal" modifiera en profondeur la manière dont les Européens vivent, se nourrissent, s'habillent, travaillent et se déplacent. Or notre secteur propose des solutions durables pour toutes ces actions de la vie quotidienne ! ».*
Issus d'une ressource naturelle et déjà massivement recyclés, les produits papetiers présentent en effet des bénéfices climatiques directs : *« Le "Green Deal" constitue une réelle opportunité. Si notre industrie doit bien entendu encore progresser, elle s'est lancée beaucoup plus tôt que d'autres secteurs sur tous ces sujets. Ses positions sont intrinsèquement meilleures que celles de la plupart des autres industries. Toutefois, nous devrons réduire nos émissions de $CO_2$ tout en restant financièrement sains et compétitifs. Quelles seront les technologies disponibles et rentables ? Où les économies les plus importantes pourront-elles être réalisées ? Comment y parvenir sans entraver les innovations qui seront nécessaires ? Ce sont là certaines des questions auxquelles notre industrie devra répondre dans les prochaines années. »*

## Environnement et énergie : engagements et résultats

Au cours des 15 dernières années, l'industrie papetière européenne a réduit sa consommation d'énergie de plus de 12 % et ses émissions de $CO_2$ de 28,5 %. Ce secteur est également le plus grand producteur et utilisateur industriel d'énergie renouvelable : chaque année, 60 % de sa consommation d'énergie primaire totale utilise la biomasse forestière et l'énergie renouvelable qu'il génère est utilisée par les localités situées à proximité de ses usines.
Dès 2011, Cepi a établi sa Feuille de route pour 2050. En 2019, avec la "Cepi CEO Initiative", les papetiers européens se sont également engagés à soutenir l'avènement d'une société neutre en carbone, l'Europe ambitionnant de devenir le premier continent à parvenir à cet objectif d'ici 30 ans.

**Cepi a lancé l'"Energy Solutions Forum", qui réunit les papetiers et les fournisseurs de technologies. Il travaille sur la réduction des émissions de carbone.**

*« Notre industrie peut contribuer et contribuera à atteindre les "objectifs 2030" et la neutralité carbone de l'Europe en 2050,* indique Ignazio Capuano. *Cela nécessite de réduire les émissions de nos process de production par la mise en œuvre de technologies efficaces du point de vue énergétique et utilisant des sources d'énergie neutres en carbone. Les solutions pour éliminer progressivement la combustion fossile étant coûteuses et dépendant de facteurs externes (infrastructures, subventions, prix du $CO_2$ et de l'énergie, taxes…), ce défi est trop complexe pour être relevé par une seule industrie ; il faut construire des partenariats à l'échelle européenne. Par ailleurs, il est impératif de mettre sur le marché, rapidement, des solutions innovantes durables du point de vue environnemental, économique et social. »* >>>

### >>> Une étude sur les bioraffineries en Europe

Fin janvier, Cepi a communiqué les résultats de la première étude européenne portant sur les bioraffineries présentes dans l'industrie papetière. Réalisé par NC Partnering, ce travail a identifié 139 usines de ce type réparties dans toute l'Europe. Selon cette étude, le C.A. généré par ces produits avoisine 2,7 Md€, ce qui représente près de 3 % du C.A. global du secteur papetier européen. *Plus d'informations pp. 42/43 dans cette édition.*

## >>> Bio Express

Doté d'un double parcours universitaire (diplômes d'ingénieur et d'économie délivrés par l'Université de New York), Ignazio Capuano (64 ans) rejoint l'industrie papetière en 1991, date à laquelle il prend la direction générale de l'italien Saffa. En 2014, il est nommé CEO d'un autre groupe papetier italien, Reno de Medici (RdM). Deux ans plus tard, en 2016, il devient CEO de Burgo. Outre le secteur papetier, Ignazio Capuano a travaillé dans l'énergie (il a été CEO de RWE Italie), dans le milieu bancaire (Manufacturers Hanover Trust of New York, devenu JP Morgan Chase), ainsi que dans le conseil en stratégie (KPMG). Depuis janvier 2020, il préside Cepi (Confederation of European Paper Industries). Il est aussi vice-président d'Assocarta (Association italienne des producteurs de pâtes, papiers et cartons). Enfin, Ignazio Capuano a également présidé Comieco, un Consortium italien qui travaille sur la récupération et le recyclage des emballages à base de cellulose.

**>>>** Dans ce contexte, Cepi a récemment lancé l'"Energy Solutions Forum" (ESF), qui réunit les papetiers et les fournisseurs de technologies. L'ESF souhaite accélérer le développement et la mise en œuvre de technologies de réduction des émissions de carbone. Il facilite le partage des connaissances et la mise en place de projets de développement communs, garantit que les sujets cruciaux de R&D et d'innovation sont inclus dans les appels à projets européens et accompagne les fournisseurs dans le développement des technologies requises. Par ailleurs, concernant les bioraffineries *(cf. encadré)*, Ignazio Capuano souligne que *« l'industrie papetière a l'ambition de devenir le "hub" européen de la bioéconomie, en intégrant la fibre de bois, les produits biosourcés et le recyclage. »*

### Décarbonation : un autre enjeu crucial

Dans un Manifeste publié fin 2020*, Cepi a identifié trois axes d'action essentiels en matière de décarbonation. En premier lieu, la substitution de produits biosourcés aux produits fossiles et à forte intensité de carbone (barrières par exemple), en bénéficiant aussi de l'effet multiplicateur apporté par l'économie circulaire. Ensuite, la gestion durable des forêts, qui sont essentielles dans la lutte contre le changement climatique, grâce à leur soutien à la biodiversité et à leur rôle de puits de carbone. Enfin, la réduction des émissions dans les process de production. *« Nos efforts ont déjà permis d'obtenir des résultats significatifs en matière de décarbonation,* estime Ignazio Capuano. *Les émissions restantes sont presque entièrement dues à la consommation d'énergie. Alors que la hausse des coûts de l'énergie se traduirait par le recul de la compétitivité de l'industrie européenne, nous estimons qu'une nouvelle stratégie industrielle en Europe, qui viserait à promouvoir une production neutre en carbone, permettrait d'obtenir davantage de résultats. »*

**Burgo est membre de l'Alliance 4evergreen.**

Cepi est également à l'initiative de l'Alliance 4evergreen* qui vise à renforcer la contribution des emballages à base de fibres dans une économie circulaire, durable et qui minimise l'impact climatique et environnemental. Son objectif : atteindre un taux de recyclage des emballages à base de fibres de 90 % d'ici à 2030. *« Burgo a rejoint cette Alliance,* précise son CEO. *En adoptant des solutions innovantes et en nous engageant dans une vision commune, nous souhaitons contribuer à son succès. »*

### Surcapacités et consolidation

C'est par un retour sur l'actualité de Burgo que cet entretien se termine. Questionné sur le risque de surcapacités dans le secteur du ppo suite au démarrage de nombreuses machines en Europe, Ignazio Capuano fait preuve de sérénité : *« À court terme, la demande pourrait, ponctuellement, se révéler insuffisante pour absorber ces nouvelles capacités. Mais, pour le moyen terme, le risque m'apparaît faible car la consommation d'emballages est forte. »* En revanche, dans le papier graphique et malgré les conversions de machines, les surcapacités persistent : *« Si ce marché est parvenu à un meilleur équilibre offre/demande, il continue toutefois à décliner face aux médias numériques. »*

**« Les mesures de confinement actuelles impactent moins nos marchés qu'au début de la crise sanitaire. Chacun s'est en quelque sorte habitué à cette nouvelle façon de vivre, de travailler et de consommer. »**

Les opérations de fusions et de rachats se poursuivent également en Europe : *« L'argent est disponible à des taux d'intérêt très bas et, avec une bonne structure de bilan, des opérations de croissance externe peuvent être stratégiquement intéressantes, si vous identifiez la bonne cible,* observe Ignazio Capuano. *Pour notre part, nous conduisons une stratégie de croissance organique centrée sur la montée en puissance de nos usines de ppo. Mais nous étudierons toutes les opportunités, si elles se présentent. »* Enfin, ce début d'année est marqué par de fortes tensions inflationnistes sur les prix de l'énergie, de la pâte marchande et des PCR. Face à ces évolutions, le CEO de Burgo reste cependant confiant sur la capacité de son groupe à faire accepter ces hausses par ses clients. *« Les prix des PCR ont fortement progressé en raison du recul des papiers graphiques récupérés – du fait de leur consommation en baisse – et des confinements, qui se sont aussi traduits par des volumes moindres de PCR collectés. »* Mais c'est sur une note positive qu'Ignazio Capuano conclut cette interview : *« Les mesures de confinement actuelles impactent moins nos marchés qu'au début de la crise sanitaire. Chacun s'est en quelque sorte habitué à cette nouvelle façon de vivre, de travailler et de consommer. »*

**VALÉRIE LECHIFFRE**

*(*) Cf. notre édition N° 370, Décembre 2020-Janvier 2021, pp. 38/39.*